

CURSO DE TITULACIÓN



Propuesta de un plan de mejoras del Control Interno de los costos y gastos operativos basado en la metodología coso 2013 en el Restaurante Barú ubicado en Granada, de los meses enero a junio año 2025.

ELABORADO POR:

Alizon Dayana Morales

María del Rosario Mayorga Molina

Edwin Jacobo González Sánchez

TUTOR METODOLOGICO:

Lic. Pastora Tenorio López

TUTOR TÉCNICO:

Msc. José Evenor Morales Garay

Managua, 30 de octubre 2025

CARTA AVAL DE TUTOR

AGRADECIMIENTO

En primer lugar, agradezco a **Dios**, fuente de vida y fortaleza, por brindarme la oportunidad de llegar hasta aquí, por abrirme caminos y darme las fuerzas necesarias para superar cada obstáculo en el transcurso de mi carrera universitaria.

A mi **papá**, por su esfuerzo constante y apoyo económico, gracias al cual he podido continuar y culminar mis estudios profesionales. Su sacrificio ha sido fundamental en este logro que hoy celebro.

A mi **mamá**, por acompañarme día a día con su amor incondicional, consejos, comprensión y apoyo en cada momento difícil, siendo siempre mi pilar y motivación para seguir adelante.

A mi **novio**, por estar a mi lado en este proceso, brindándome su apoyo, paciencia y aliento, y por confiar en mis capacidades incluso cuando yo misma dudaba.

A cada uno de ustedes les dedico este triunfo, pues sin su respaldo y cariño, este sueño no hubiera sido posible.

Con gratitud,

Alizon Dayana Morales

AGRADECIMIENTO

A Dios todopoderoso, fuente de sabiduría y fortaleza, por darme la vida, por guiar cada paso de mi vida y brindarme la fortaleza y perseverancia necesaria para nunca rendirme y permitirme culminar con éxito esta meta de mi vida.

A mis seres queridos, quienes con su apoyo, paciencia y palabras de aliento me impulsaron a seguir adelante en los momentos más difíciles.

A todas aquellas personas que, con sus consejos y confianza me motivaron a no rendirme, me impulsaron a seguir adelante hasta concluir este proyecto. Este logro también es de ustedes.

De igual manera, agradezco a nuestros docentes y a todas las personas que compartieron sus conocimientos, experiencias y tiempo, contribuyendo significativamente la formación profesional y personal.

María del Rosario Mayorga Molina

AGRADECIMIENTO

Expreso mi agradecimiento a Dios en primer lugar, " Padre Celestial, que ha sido mi roca y mi refugio en cada paso de esta ardua labor, le doy gracias por su guía, su amor y su presencia constante". Por permitirme concluir este trabajo de tesis, que ha sido un tiempo intenso y lleno de muchos esfuerzos.

A mis tutores Lic. Pastora Tenorio López y Lic. José Evenor Morales Garay; a nuestro coordinador Msc. Guillermo García, todos ellos me han brindado sus conocimientos y su paciencia en este proceso de la investigación.

A maestros y docentes de esta prestigiosa institución que me han formado durante estos años, transmitiéndome los conocimientos que me están siendo útil para mi mejora continua en mí desempeño actual.

A la Universidad que me abrió las puertas y me brindó la oportunidad de avanzar en mi carrera profesional.

A los propietarios de Restaurante Barú que me permitieron realizar este estudio en su negocio y me abrieron las puertas con confianza, a mi madre y a mi familia por brindarme comprensión y el apoyo incondicional en el desarrollo de este trabajo investigativo y en el proceso de mi carrera, a mis amigos más cercanos: Blanca Rosa Pereira, Mario José González, Moisés Vanegas, Joel López, Marcela González, Haikel Poveda, Anabeli Zamora y Antonieta Vega, a todos ellos por brindarme el apoyo incondicional que necesité en el tiempo de mi formación y me animaron a continuar avanzando, a mis compañeras de tesis por el acompañamiento en el proceso de investigación, visitas y entrevistas, para obtener los resultados de esta investigación.

A nuestra plataforma educativa que ha permitido el acceso de la información sin restricciones.

Estoy seguro que todo esfuerzo siempre tiene su recompensa. Nuevamente gracias a todos por su invaluable apoyo incondicional. **Edwin González Sánchez.**

RESUMEN

El presente trabajo investigativo tiene como propósito analizar el sistema de control interno aplicado a los costos y gastos operativos del Restaurante Barú, ubicado en Granada, durante el periodo enero-junio de 2025, utilizando como base la metodología COSO 2013. El Restaurante tiene dificultades de controles internos en sus costos y gastos, lo que genera dudas a sus propietarios en la toma de decisiones, sus controles una parte en sistema y otra manual, urge sistematización, sus procesos son de manera empírica y aunque tienen documentada información no es suficiente.

Aplicamos la metodología COSO 2013 porque es un estándar internacionalmente reconocido e integral, ofrece componentes estructurados (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo) Para ellos se emplearon visitas de campo, entrevistas, observaciones directas y análisis documental para recopilar información. Dentro de los resultados del estudio de operatividad de las variables cerca del 70% de las funciones, políticas y procedimientos no están formalizadas. En la revisión de factores internos se detectaron discrepancias por mermas y pérdidas permisibles en los inventarios de manera mensual entre 0.86% al 3.07%, lo que indica controles poco sistemáticos. A pesar del compromiso del personal (70%), solo el 60% de las políticas internas se aplica de manera constante. Factores externos se cumple a cabalidad con la normativa legal y tributaria que es una de sus fortalezas, goza de excelente reputación, ubicación estratégica, los clientes valoran su calidad y excelente servicio. Se Determinó debilidades en el monitoreo y ambiente de control poca supervisión.

Urge implementar el plan de mejora que permita que el Restaurante Barú, pase de un sistema de control interno informal y reactivo a uno estructurado y preventivo. Se recomienda: modernizar las herramientas tecnológicas para integrar inventarios, costos y facturación, facilitando reportes y análisis de manera rápida y con mayor exactitud. Formalizar órdenes de compra y registros de

entrega/recepción de insumos para garantizar la trazabilidad. Implementar evaluaciones periódicas y contratos formales con proveedores, y documentar estrategias para manejar fluctuaciones de precios.

ABSTRACT

The purpose of this research paper is to analyze the internal control system applied to the operating costs and expenses of Barú Restaurant, located in Granada, during the period January-June 2025, using the COSO 2013 methodology as a basis. The restaurant has difficulties with internal controls over its costs and expenses, which raises concerns for its owners when making decisions. Its controls are partly systematic and partly manual, and it urgently needs systematization. Its processes are empirically based, and although documented information is insufficient, it is insufficient.

We applied the COSO 2013 methodology because it is an internationally recognized and comprehensive standard. It offers structured components (control environment, risk assessment, control activities, information and communication, and monitoring). Field visits, interviews, direct observations, and documentary analysis were used to gather information. Among the results of the operationalization study, approximately 70% of the functions, policies, and procedures are not formalized. The review of internal factors revealed discrepancies in monthly inventory losses and allowable losses ranging from 0.86% to 3.07%, indicating inconsistent controls. Despite staff commitment (70%), only 60% of internal policies are consistently applied. External factors include full compliance with legal and tax regulations, which is one of its strengths. It enjoys an excellent reputation and strategic location, and customers value its quality and excellent service. Weaknesses in monitoring and a lack of oversight were identified.

We concluded that it is urgent to propose an improvement plan that will allow Barú Restaurant to move from an informal and reactive internal control system to a structured and preventive one. The following recommendations apply: modernizing technological tools to integrate inventories, costs, and invoicing, facilitating faster

and more accurate reporting and analysis. Formalizing purchase orders and records of delivery/receipt of inputs to ensure traceability. Implement periodic evaluations and formal contracts with suppliers, and document strategies for managing price

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	15
CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN	18
1.1 Antecedentes y contexto del problema	18
1.2 Objetivos	21
1.2.1 General	21
1.2.2 Específicos	21
1.3 Descripción del problema y preguntas de investigación	22
1.4 Preguntas directrices.....	23
1.4.1 Pregunta Central:	23
1.4.2 Preguntas específicas	23
1.5 Justificación	24
1.6 Limitaciones	25
1.7 Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación.....	25
1.8 Supuestos Básicos	27
1.9 Variables.....	27
1.10 Contexto de la investigación	27
CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL	29
2.1 Estado del Arte	29
2.2 Perspectivas Teóricas Asumidas.....	31
2.2.1 Modelo COSO 2013 de Control Interno	31
2.2.2 Políticas y Procedimientos	31
2.2.3 Contabilidad de Costos	32
2.3. Marco Contextual.....	34
2.4 Marco Conceptual.....	36
2.4.1 Control interno y riesgo	36
2.4.1.1 Control interno	36
2.4.1.2 Políticas de control interno	37
2.5 Marco espacial	38
2.6 Marco temporal	38
2.7 Marco legal.....	38
2.7.1 Ley 298 "Ley Creadora del Instituto Nicaragüense de Turismo"	39
2.7.2 Ley 423 de Nicaragua Publicada en Gaceta 91, Ley General de Salud	40

2.7.3 Ley 291 Ley Básica de Salud Animal y Sanidad Vegetal	40
2.7.4 Código Laboral Ley 185 y Ley Seguridad Social	41
2.7.5 Normas de Control Interno	41
2.7.6 Otros Permisos	42
2.8 Marco Institucional	42
2.8.1 Identidad Organizacional del Restaurante Barú	42
2.8.1.1 Quienes somos:	42
2.8.1.2 Visión:	43
2.8.1.3 Misión:	43
2.8.1.4 Valores:	44
2.9 Marco histórico	45
2.9.1 Evolución del sector gastronómico en Nicaragua	45
2.9.2 Fundación y Desarrollo del Restaurante Barú	46
2.9.3 Transformación empresarial: necesidad de control interno	47
2.9.4 Breve evolución del concepto de control interno en las MIPYME	48
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	49
3.1. Tipo de investigación.....	49
3.2. Área de Estudio	50
3.3. Unidades de Análisis: Población y Muestra.	51
3.4. Métodos e Instrumentos de Recolección de Datos	52
3.5. Confiabilidad, Validez y Criterios de Calidad Cualitativa.....	53
3.6. Procesamiento de Datos y análisis de la información.....	53
3.7. Operacionalización de las Variables y Categorías	54
CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS	57
4.1 Políticas y procedimientos de control interno	57
4.1.1 Estado actual de los procesos	57
4.1.2 Control de inventarios	57
4.1.3 Gestión de pagos y flujo de efectivo	58
4.1.4 Gestión financiera y análisis de datos	58
4.1.5 Problemas y riesgos identificados	58
4.1.6 Oportunidades de mejora	59
4.1.7 Análisis de Resultados – Observación del Área de Administración	66
4.2 Factores internos y externos.....	67

4.2.1 Factores Internos	67
4.2.2 Factores Externos	68
4.3 Control interno y los riesgos	74
4.3.1 Ambiente de Control (3.10 – Amarillo, moderado)	74
4.3.2 Evaluación de Riesgos (3.38 – Amarillo, moderado)	75
4.3.3 Actividades de Control (3.25 – Amarillo, moderado)	76
4.3.4 Información y Comunicación (3.67 – Amarillo, moderado)	76
4.3.5 Monitoreo (2.00 – Rojo, deficiente)	77
4.4 Análisis de Resultados de la matriz de riesgos.....	79
4.4.1 Ambiente de control	79
4.4.2 Evaluación de riesgos	79
4.4.3 Actividades de control	80
4.4.4 Información y comunicación	80
4.4.5 Supervisión y monitoreo	80
CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA O PROYECTO	82
5.1 Ambiente de Control	82
5.2 Evaluación de Riesgos	83
5.3 Actividades de Control	83
5.4 Información y Comunicación.....	84
5.5 Monitoreo	84
5.6 Síntesis del Plan de Mejora	85
CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....	90
CAPITULO VII: RECOMENDACIONES.....	94
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	96
ANEXOS	97
Anexo # 8 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE CAJA GENERAL	117
1. INTRODUCCIÓN	123
2. OBJETIVO GENERAL	124
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	124
4. ALCANCE	124
5. RESPONSABLES	125
6. DEFINICIONES CLAVE	125

7. PROCESO DETALLADO DE COMPRAS	126
7.1 Planificación y Pronóstico de la Demanda	126
7.2 Requisición y Aprobación de Órdenes de Compra	126
7.3 Selección y Negociación de Proveedores	127
7.4 Pedido, Recepción y Verificación de Insumos	127
7.5 Gestión de Pagos y Control Financiero.....	127
7.6 Tecnología y Capacitación.....	127
TABLA DE RESPONSABILIDADES (RACI)	128
CHECKLIST DE CONTROL DE COMPRAS	129
8. POLÍTICAS CLAVE	130
9. CONTROL, SEGUIMIENTO Y MEJORAS CONTINUAS	130
Anexo # 10 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS	131
1. INTRODUCCIÓN	131
2. OBJETIVO GENERAL.....	131
3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS PROFUNDIZADOS.....	131
4. ALCANCE DETALLADO	132
5. ROLES Y RESPONSABILIDADES DETALLADAS	132
6. DEFINICIONES CLAVE	133
7. PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS.....	134
7.1 Recepción de Productos	134
7.2 Almacenamiento	134
7.3 Registro de Entradas y Salidas.....	134
7.4 Inventarios Físicos	134
7.5 Uso de Tecnología.....	135
7.6 Mejora de Controles Internos	135
8. POLÍTICAS DE INVENTARIOS DETALLADAS	135
9. MATRIZ RACI	136
10. DOCUMENTOS DE CONTROL.....	137
11. INDICADORES DE GESTIÓN	137
12. BENEFICIOS DEL CONTROL DE INVENTARIOS	137

Tablas

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia con base en revisión documental (Autores, 2025). ..	29
Tabla 2. Fuente: Elaboración propia con base en revisión de literatura académica y tesis seleccionadas (Autores, 2025).....	31
Tabla 3 Fuente: Elaboración propia, Técnicas e instrumentos	52
Tabla 4 Fuente: Elaboración propia, Operacionalización de variables.....	56
Tabla 5 Fuente: Elaboración propia, síntesis del plan de mejora.....	89
Tabla 6; Fuente: Elaboración propia, Datos generales guía 1.....	98
Tabla 7; Fuente: Elaboración propia, preguntas de Entrevista a los Propietarios	99
Tabla 8; Fuente: Elaboración propia, Datos generales guía 2.....	100
Tabla 9; Fuente: Elaboración propia, preguntas de Entrevista al administrador.	100
Tabla 10; Fuente: Elaboración propia, Datos generales guía 3.....	101
Tabla 11; Fuente: Elaboración propia, preguntas de Entrevista al personal de cocina	102
Tabla 12; Fuente: Elaboración propia, Datos generales guía 4.....	102
Tabla 13; Fuente: Elaboración propia, Guía de observación caja.....	102
Tabla 14; Fuente: Elaboración propia, Guía de observación administración.	103
Tabla 15; Fuente: Elaboración propia, Datos generales guía 5.....	104
Tabla 16; Fuente: Elaboración propia, entrevistas sobre factores internos.....	104
Tabla 17; Fuente: Elaboración propia, entrevistas sobre factores externos.....	105
Tabla 18; Fuente: Elaboración propia, Datos generales guía 6.....	106
Tabla 19; Fuente: Elaboración propia, revisión documental	106
Tabla 20; Fuente: Elaboración propia, Principio 1: Integridad y valores éticos.....	107
Tabla 21; Fuente: Elaboración propia, Principio 2: Independencia y supervisión.	108
Tabla 22; Fuente: Elaboración propia, Principio 3: Estructura organizacional.....	108
Tabla 23; Fuente: Elaboración propia, Principio 4: Competencia del personal.....	108
Tabla 24; Fuente: Elaboración propia, Principio 5: Responsabilidad en control interno...	109
Tabla 25; Fuente: Elaboración propia, Principio 6: Identificación de objetivos	109
Tabla 26, fuente: elaboración propia, Principio 7: Identificación de riesgos	109
Tabla 27; Fuente: elaboración propia, Principio 8: Evaluación de fraude	110
Tabla 28; Fuente: elaboración propia, Principio 9: Cambios en el entorno	110
Tabla 29; Fuente: elaboración propia, Principio 10: Selección y desarrollo de controles	110
Tabla 30; Fuente: elaboración propia, Principio 11: Controles tecnológicos	111
Tabla 31; Fuente: elaboración propia, Principio 12: Políticas y procedimientos	111
Tabla 32; fuente: elaboración propia, Principio 13: Información relevante	112
Tabla 33; fuente: elaboración propia, Principio 14: Comunicación interna	112
Tabla 34; fuente: elaboración propia, Principio 15: Comunicación externa.....	112
Tabla 35; fuente: elaboración propia, Principio 16: Evaluaciones continuas.....	113
Tabla 36; fuente: elaboración propia, Principio 17: Evaluaciones independientes.....	113
Tabla 37 Fuente: Elaboración propia, escala de Calificación (1 – 5).....	114
Tabla 38 Fuente: Elaboración propia, Clasificación del Nivel de Control Interno	115

Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Fuente: Elaboración propia del organigrama del restaurante Barú</i>	<i>45</i>
<i>Ilustración 2 Fuente: Elaboración propia</i>	<i>51</i>
<i>Ilustración 3 Fuente: Elaboración propia con revisión de documentación del restaurante Barú</i>	<i>61</i>
<i>Ilustración 4 Fuente: Elaboración propia con revisión de documentación del restaurante Barú</i>	<i>61</i>

INTRODUCCIÓN

El adecuado manejo de los costos y gastos operativos es esencial para la sostenibilidad y eficiencia de cualquier empresa, especialmente en el sector de alimentos y bebidas, donde el control financiero influye directamente en la rentabilidad del negocio. En el caso de los restaurantes, el fortalecimiento del control interno no solo permite una gestión más eficiente de los recursos, sino que también contribuye a una toma de decisiones más informada y oportuna.

Este estudio se enfoca en la propuesta de un plan de mejora orientado al control interno de los costos y gastos operativos del restaurante Barú, ubicado en la ciudad de Granada, Nicaragua, durante el periodo enero a junio del año 2025. El objetivo principal es evaluar el sistema de control interno actualmente aplicado, con el fin de fortalecer la gestión operativa y financiera del negocio, garantizando eficiencia, transparencia y cumplimiento normativo.

La investigación es de tipo aplicada, ya que busca ofrecer una solución concreta a una problemática identificada en el restaurante. Se desarrolla a nivel descriptivo, explicativo y evaluativo:

- A nivel descriptivo, se detallan las políticas, procedimientos y factores que inciden en el control de costos y gastos.
- A nivel explicativo, se identifican las causas y efectos de las debilidades en el sistema de control interno.
- A nivel evaluativo, se valora la efectividad del sistema actual utilizando como referencia la metodología COSO 2013.

El enfoque de la **investigación es mixto**, combinando elementos cualitativos y cuantitativos mediante un Diseño Secuencial Exploratorio (QUAL → QUAN). En la fase cualitativa, se explora la percepción del personal y propietarios sobre el sistema de control interno mediante entrevistas y observación directa. En la fase

cuantitativa, se aplica una lista de verificación basada en los principios del marco COSO 2013 para medir el nivel de cumplimiento y eficacia del sistema.

La investigación se apoya en el método analítico, permitiendo descomponer los procesos administrativos, financieros y operativos en sus componentes para una evaluación integral. Es una investigación de campo (mediante observación directa en el restaurante) y documental (revisión de registros internos, políticas y normativas vigentes).

La población del estudio está compuesta por los propietarios, personal administrativo y operativo del restaurante Barú, aplicando un muestreo no probabilístico intencional. Dado el tamaño reducido del universo, se trabajará con un **censo**, permitiendo aplicar los instrumentos a todas las personas con conocimiento directo de los procesos. Los instrumentos de recolección de datos incluyen entrevistas semiestructuradas, guías de observación, fichas de análisis documental, listas de verificación (checklists) y matrices de riesgos.

En cuanto a la calidad metodológica, se atenderán los criterios de validez, confiabilidad, credibilidad y dependencia, aplicando triangulación de datos, revisión por expertos, chequeo con participantes y pruebas piloto con análisis estadístico para garantizar la consistencia y trazabilidad de los hallazgos.

El procesamiento de la información se realizará mediante herramientas como Microsoft Excel para análisis estadístico descriptivo y un software de análisis cualitativo (a definir) para codificación temática y análisis de contenido. La integración de ambos enfoques se realizará en la fase de discusión, relacionando los hallazgos cualitativos con los datos cuantitativos obtenidos.

El presente estudio se desarrolla a lo largo de siete capítulos:

- **Capítulo I: Planteamiento de la investigación.** Se describe el problema, los objetivos, la justificación, delimitación y alcance del estudio.

- **Capítulo II: Marco referencial.** Se abordan los antecedentes, las bases teóricas y legales que sustentan la investigación.
- **Capítulo III: Diseño metodológico.** Se detalla el tipo de investigación, el enfoque, método, técnicas e instrumentos de recolección, población, muestra y procedimientos de análisis.
- **Capítulo IV: Análisis de resultados.** Se presentan los hallazgos obtenidos en campo y su análisis con base en el marco de referencia.
- **Capítulo V: Propuesta.** Se formula un plan de mejora enfocado en el fortalecimiento del control interno del restaurante.
- **Capítulo VI: Conclusiones y futuras líneas de investigación.** Se presentan las principales conclusiones del estudio y se proponen temas para futuras investigaciones.
- **Capítulo VII: Recomendaciones.** Se sugieren acciones concretas para la implementación de mejoras en los sistemas de control interno, con base en los resultados obtenidos.

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Antecedentes y contexto del problema

Para la elaboración del presente estudio, se consideró pertinente realizar una revisión documental de investigaciones previas relacionadas con el control interno, especialmente orientadas al manejo de costos, gastos operativos y procesos administrativos. Se han tomado como referencia estudios desarrollados a nivel nacional, centroamericano y latinoamericano, los cuales abordan desde diversas perspectivas la importancia de establecer sistemas eficaces de control interno como herramienta para la mejora en la gestión organizacional, la eficiencia financiera y la sostenibilidad de las operaciones.

A nivel Nacional, se han desarrollado diversas investigaciones orientadas al diseño y evaluación de sistemas de control interno aplicados a empresas de distintos sectores económicos. Por ejemplo, Corrales Pérez (2020), en su trabajo titulado *“Propuesta del diseño de un sistema de control interno bajo el enfoque de modelo COSO III para la empresa Metropolitana”*, desarrolló un sistema que permitiera mejorar la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de los objetivos organizacionales, destacando la importancia de contar con manuales sistematizados de control interno para reducir los riesgos operativos y mejorar la toma de decisiones.

Por otro lado, Aburto, Díaz y Garay (2021), realizaron una investigación en la Farmacia Pablo Úbeda, evaluando el sistema de control interno del área de inventario bajo el modelo COSO 2013. Este estudio evidenció deficiencias significativas, como productos faltantes que afectaban la rentabilidad. A partir de esto, se propuso una estructura organizacional como medida correctiva, resaltando cómo un sistema de control interno adecuado puede influir directamente en la gestión eficiente de los recursos y la estabilidad financiera de una empresa.

Asimismo, Aguirre Machado et al. (2020), analizaron el control interno en la empresa Construnica de la ciudad de Estelí, relacionándolo con el desempeño laboral. Concluyeron que la falta de un manual de funciones limitaba la efectividad del personal, recomendando la implementación de herramientas de control que delimiten responsabilidades para optimizar el funcionamiento interno de la organización.

En el contexto centroamericano, Rojas Díaz (2019), de la Universidad San Carlos de Guatemala, desarrolló el estudio *“Diseño de un sistema de control interno en una empresa comercial de repuestos electrónicos”*. Su objetivo fue advertir sobre los riesgos de operar sin un sistema formal de control interno. El autor concluyó que la ausencia de este tipo de sistemas incrementa la exposición a riesgos y limita la eficiencia operativa, destacando que un control adecuado permite generar información oportuna y útil para la toma de decisiones estratégicas.

En la misma línea, Rodríguez Acurio y Martínez Meléndez (2023), en una investigación realizada en Honduras sobre la ONG “Niños, Niñas y Adolescentes”, evaluaron el sistema de control interno de dicha organización utilizando el marco COSO III. En su estudio, identificaron debilidades estructurales que ponían en riesgo la sostenibilidad y la eficiencia de la ONG, y propusieron un plan de mejora basado en la gestión de riesgos y la madurez institucional, destacando la necesidad de implementar controles efectivos en contextos vulnerables y de alta dependencia financiera externa.

También en Honduras, Rico Godoy y Sosa Colindres (2024) desarrollaron un plan estratégico para el crecimiento rentable del restaurante Tapachula, abordando la rotación del personal como un problema estructural que afectaba la productividad y los costos operativos. Su estudio reveló la necesidad de integrar estrategias de control interno con la gestión del talento humano y la expansión comercial, proponiendo un enfoque integral que incluyera procesos administrativos más eficaces, así como medidas de control orientadas al sostenimiento del crecimiento empresarial en nuevos mercados como Comayagua. Este caso evidencia cómo los

sistemas de control, aunque no exclusivamente contables, deben formar parte de toda estrategia de consolidación organizacional.

A nivel latinoamericano, también se han documentado experiencias relevantes. Rodríguez y Vega (2021), de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo en Perú, desarrollaron el estudio titulado *“Diseño de un sistema de control interno en la empresa A y B de Chiclayo”*. El trabajo tuvo como propósito establecer mecanismos de control aplicables a todas las áreas operativas de la empresa, concluyendo que el control interno debe estar acompañado de políticas, procedimientos y estructuras organizativas que garanticen la eficiencia en el uso de los recursos y la adecuada comunicación dentro de la organización.

En Ecuador, Guzmán y Pintado (2012), de la Universidad Politécnica Salesiana, propusieron el diseño de un manual de control interno administrativo y contable para el área de contabilidad de dicha universidad. Este estudio identificó la falta de controles formales como una debilidad crítica que limitaba la prevención de riesgos y la correcta administración de los recursos financieros. La propuesta de manual se orientó a mejorar la gestión contable, fortalecer la estructura organizativa y asegurar la eficacia en las funciones del área.

Por su parte, Martínez Doncel (2023), desde Colombia, diseñó un modelo de auditoría de control interno para el restaurante “La Gallina de Don Chepe”, basándose en el marco COSO ERM 2017 y normativas como las NIA y la NTS-USNA 007. Su propuesta, de carácter cualitativo-descriptivo, identificó falencias en los procesos contables, operativos y de comunicación interna, proponiendo un sistema estructurado que permite fortalecer las operaciones financieras, reducir riesgos y mejorar la eficiencia general del establecimiento. Este caso evidencia la aplicabilidad del control interno en pequeñas empresas del sector gastronómico latinoamericano como herramienta esencial para alcanzar sostenibilidad y competitividad.

1.2 Objetivos

1.2.1 General

1.2.1.1 Analizar el sistema de control interno aplicado a los procesos relacionados con los costos de ventas y gastos operativos en el Restaurante Barú, durante el periodo enero-junio 2025, utilizando como base la metodología COSO 2013.

1.2.2 Específicos

1.2.2.1 Identificar las políticas y procedimientos de control interno vigentes en los procesos de costos de ventas y gastos operativos del Restaurante Barú, durante enero-junio de 2025.

1.2.2.2 Describir los factores interno y externo que inciden en el control de los costos y gastos, con el fin de establecer una base de diagnóstico para la evaluación del sistema de control interno.

1.2.2.3 Evaluar el control interno y la gestión de riesgos asociados a los procesos de costos y gastos operativos del Restaurante Barú, aplicando los componentes y principios de la metodología COSO 2013.

1.2.2.4. Proponer un plan de mejora que aporte confianza y seguridad razonable de los costos de ventas y gastos operativos del Restaurante Barú.

1.3 Descripción del problema y preguntas de investigación

El restaurante Barú, localizado en el corazón de la ciudad colonial y turística de Granada, un establecimiento con tres años de funcionamiento en su nuevo local, ubicado en un punto estratégico que le ha permitido tener flujos de ingresos mensuales en crecimientos y estables. Sin embargo, a pesar de esta ventaja competitiva, el negocio presenta limitaciones significativas en sus controles internos relacionados con los costos de producción, registro de los costos de ventas y gastos operativos limitados, lo que ha generado incertidumbre en la toma de decisiones administrativas.

Durante la fase preliminar de investigación, se identificaron las siguientes problemáticas claves:

1. Poca evidencia en el control de inventarios y procedimientos de supervisión, lo que dificulta la gestión eficiente de los insumos y recursos.
2. Falta de Supervisión y evaluación de las funciones del personal, impidiendo detectar y corregir desviaciones a tiempo.
3. El registro de costos y gastos no son constantes, ya que las operaciones relacionadas con la adquisición de insumos, pagos de servicios y otros gastos operativos carecen de un mecanismo estandarizado, lo que dificulta el seguimiento y control financiero.
4. Aplicación limitada de políticas escritas y manuales de procedimientos, lo que genera escasa uniformidad en los procesos claves y aumenta el riesgo de errores, duplicidad de funciones y uso ineficiente de los recursos.
5. El crecimiento de los ingresos no registra planificación de compras, lo que puede derivar en sobrecostos, desperdicios de insumos y reducción de la rentabilidad.

Si bien el Restaurante Barú cuenta con un atractivo importante para turistas y residentes, sus propietarios reconocen la necesidad de fortalecer el control y la gestión financiera para garantizar una administración más eficiente, minimizar riesgos y potencializar la rentabilidad futura. En este sentido se vuelve esencial implementar un sistema estructurado de control interno, apoyado en la metodología como es COSO 2013 que permita optimizar procesos, asegurar el uso eficiente de los recursos y respaldar la toma de decisiones estratégicas.

1.4 Preguntas directrices

1.4.1 Pregunta Central:

¿Cómo incide el sistema de control interno actual, en sus componentes y procedimiento, sobre la gestión de los costos de ventas y gastos operativos del Restaurante Barú, durante el periodo enero – junio 2025, y que plan de mejoras, basado en la metodología COSO 2013, podría implementarse para mejorar dichos procesos?

1.4.2 Preguntas específicas

¿Cuáles son las políticas y procedimientos de control interno que se encuentran implementadas en los costos de ventas y gastos operativos del Restaurante Barú?

¿Qué factores internos y externos influyen en la gestión de los costos de ventas y gastos operativos del Restaurante Barú y cómo afectan el desempeño del control interno?

¿Cuál es el nivel de cumplimiento y efectividad de los componentes del control interno, según la metodología COSO 2013, en los procesos de los costos de ventas y gastos operativos?

¿Qué riesgos se derivan de las debilidades identificadas en el control interno, y como podrían mitigarse?

¿Cómo es el nivel de riesgo inherente y riesgo residual como consecuencia de las debilidades de control interno actual?

1.5 Justificación

Este estudio aportará en cómo se debe analizar un sistema de control interno desde la metodología COSO 2013, enfocado específicamente en la gestión de los costos de producción, costos de ventas y gastos operativos de la empresa. Al documentar y evaluar la situación del Restaurante Barú, se generará un aporte teórico-práctico que puede servir como referencia para futuras investigaciones en pequeñas y medianas empresas turísticas. Asimismo, se promoverá el uso de metodologías reconocidas internacionalmente para fortalecer la administración financiera.

La investigación es de relevancia directa para los propietarios del Restaurante Barú, ya que les permitirá establecer las bases para implementar un sistema de control interno sólido, capaz de optimizar la gestión de los costos y gastos operativos. El plan de mejoras que se proponga contribuirá a fortalecer los procedimientos, desde las operaciones de caja, adquisiciones de insumos con órdenes de compras, hasta la aprobación de los pagos, incorporando prácticas contables vigentes y alineadas con los cinco componentes del control interno de COSO 2013.

Asimismo, se contempla la capacitación al personal y la asesoría a los propietarios, facilitando la transición del negocio de pequeña a, mediana empresa, con mayores niveles de competitividad, incorporación de la tecnología, y cumplimiento de la normas contables, obligaciones fiscales y cumplimiento de las Leyes laborales y de seguridad social vigentes en Nicaragua.

La existencia de controles internos eficientes también abre la posibilidad de acceder a financiamiento formal para proyectos de expansión en el futuro. Además,

permitirá proteger activos claves como: efectivo, inventarios y equipos, reducir los riesgos de fraude, y garantizar el cumplimiento de las normativas fiscales, laborales, municipales y sanitarias en Nicaragua.

El fortalecimiento del control interno generará un impacto positivo en el restaurante, al fomentar la estabilidad y el crecimiento del negocio, crear nuevos empleos formales y contribuir al desarrollo económico de Granada. Al mismo tiempo, el caso del Restaurante Barú puede servir como ejemplo a otros emprendedores del sector gastronómico que busquen implementar sistemas de gestión más eficientes, transparente y sostenibles a largo plazo.

1.6 Limitaciones

- El tiempo fue uno de los factores en nuestras limitaciones para el desarrollo de entrevistas, observaciones en los puestos de trabajos y revisiones documentales. Los programas de visitas para las entrevistas algunas veces fueron aplazados para otros días, por actividades de atención a eventos especiales y fiestas patronales de la ciudad.
- Los días que estaban planificadas las visitas para observaciones, también presentaron algunos imprevistos, por citas médicas y días a cuenta de vacaciones en algunos miembros del personal del Restaurante.

1.7 Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación.

Categorías principales:

1. **Políticas y procedimientos de control interno.**
 - Existencia de manuales y políticas escritas.

- Nivel de aplicación práctica y alineación con el modelo COSO 2013.

- Procesos administrativos y financieros no estandarizados.

2. Factores internos y externos que inciden en el control de costos y gastos.

- Factores internos: estructura organizativa, capacitación del personal, disponibilidad de recursos.

- Factores externos: entorno económico, normativas fiscales, competencia y demanda turística.

3. Gestión de riesgos y efectividad del sistema de control interno.

- Ambientes de control poco formalizados.

- Escasa supervisión y monitoreo.

- Falta de herramientas tecnológicas para seguimiento de inventarios y gastos.

4. Estrategias de mejora y sostenibilidad organizacional.

- Necesidad de institucionalizar procesos.

- Implementación de controles cruzados y auditorías internas.

- Integración de software contable y capacitaciones continuas.

Temas y patrones emergentes:

- Falta de documentación formal de procedimientos.

- Debilidades en el flujo de información entre áreas.

- Predominio de controles manuales sobre digitales.
- Alta disposición del personal para el cambio, pero falta de capacitación técnica.
- Necesidad de vincular control interno con mejora de rentabilidad.
- Relevancia del marco COSO 2013 como base estructural de la mejora propuesta.

1.8 Supuestos Básicos

La mejora del control interno del restaurante Barú con el modelo COSO 2013, será exitosa si se implementa de forma gradual y con capacitación, si el entorno organizacional es propicio y si existe un compromiso firme de la dirección y el personal. Esto permitirá una transición hacia un sistema más formal, confiable y eficiente.

1.9 Variables

Políticas y procedimientos de control interno vigentes en los procesos de costos de ventas y gastos operativos del Restaurante Barú, durante enero-junio de 2025.

Los factores internos y externos que inciden en el control de los costos y gastos, con el fin de establecer una base de diagnóstico para la evaluación integral del sistema de control interno.

El control interno y la gestión de riesgos asociados a los procesos de costos y gastos operativos del Restaurante Barú, aplicando los componentes y principios de la metodología COSO 2013.

1.10 Contexto de la investigación

El estudio se desarrolla en el Restaurante Barú, una microempresa del sector gastronómico ubicada en la ciudad de Granada, Nicaragua, reconocida por su riqueza histórica, turística y cultural.

Granada ha experimentado un crecimiento en la oferta gastronómica y turística, lo cual genera un entorno competitivo y desafiante para las MIPYME locales. Sin embargo, estas empresas suelen operar con estructuras administrativas informales, limitada asesoría técnica y escasa educación financiera.

El Restaurante Barú surge como un emprendimiento familiar que ha evolucionado hacia una empresa con proyección de expansión. No obstante, enfrenta debilidades en su control interno, tales como:

- Ausencia de manuales y políticas documentadas.
- Deficiencias en el control de inventarios, compras y pagos.
- Falta de sistematización contable y registros electrónicos.
- Escaso monitoreo y evaluación del desempeño financiero.

El contexto temporal del estudio comprende el período enero – junio 2025, abarcando desde la fundación del restaurante hasta la actualidad, lo que permite analizar la evolución de sus prácticas contables y administrativas. El año 2025 marca un punto clave para la implementación de un plan de mejora estructurado, que busca fortalecer los procesos de control interno, optimizar el uso de recursos y mejorar la toma de decisiones gerenciales.

Asimismo, el contexto nacional presenta cambios en el marco legal y fiscal, que obligan a las MIPYME a profesionalizar su gestión para mantener su sostenibilidad. En este sentido, la investigación se enmarca en una realidad económica donde la adopción de modelos como COSO 2013 se vuelve crucial para la formalización y competitividad empresarial.

CAPITULO II: MARCO REFERENCIAL

2.1 Estado del Arte

Tabla No.1 Publicaciones en bases de datos científicas

Bases de datos científicas utilizadas	N° de publicaciones relacionadas con la investigación de acuerdo a la base de datos	N° de publicaciones con mayor reconocimiento científico	Tipos de publicaciones identificadas
Scopus	18	6	Artículos científicos, libros y tesis
Redalyc	12	4	Artículos académicos
Scielo	9	3	Artículos académicos, informes
Google Scholar	35	10	Tesis, artículos, libros, estudios de caso
Dialnet	6	2	Artículos científicos, ponencia
Repositorios universitarios (UCA, UNAN, UAM, entre otros)	10	3	Tesis de grado y maestría

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia con base en revisión documental (Autores, 2025).

Tabla No. 2 Principales teorías, aportes y contribuyentes a la línea o tema de investigación seleccionados.

Auto (es) y año en orden cronológico	Principales teorías y aporte al tema de investigación
Guzmán y Pintado (2012)	Proponen un manual de control interno administrativo y contable; identifican debilidades en los sistemas de control y plantean soluciones prácticas contables.
Rojas Díaz (2019)	Destaca la necesidad de implementar sistemas formales de control interno en empresas comerciales, Advierte que la ausencia de sistema de control interno incrementa a riesgos y limita la eficiencia. Un control adecuado genera información oportuna y útil en toma de decisiones.
Corrales Pérez (2020)	Aplica el modelo COSO III para mejorar la eficiencia de operaciones y el cumplimiento de objetivos, promoviendo manuales estructurados y reducir riesgos operativos, mejorando la toma de decisiones.
Aguirre Machado et al. (2020)	Relacionan el control interno con el desempeño del personal; destacan la necesidad de manuales y funciones definidas para mayor efectividad.
Rodríguez y Vega (2021)	Sostienen que el control interno debe incluir políticas, procedimientos y estructuras para asegurar eficiencia operativa y financiera.
Aburto, Díaz y Garay (2021)	Aplican COSO 2013 en el área de Inventario; identifican cómo la falta de control afecta la rentabilidad.
Rodríguez Acurio y Martínez Meléndez (2023)	Enfatizan el rol del control interno en la sostenibilidad de organizaciones sociales, aplicando enfoque de gestión de riesgos y madurez institucional.
Martínez Doncel (2023)	Diseña modelo de auditoría bajo COSO ERM 2017 para restaurante, carácter cualitativo-descriptivo, proponiendo mecanismos de control aplicables al sector gastronómico.
Rico Godoy y Sosa Colindres (2024)	Relacionan el control interno con la gestión del talento humano en restaurantes; proponen enfoque integral administrativo y financiero.

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia con base en revisión de literatura académica y tesis seleccionadas (Autores, 2025).

2.2 Perspectivas Teóricas Asumidas

2.2.1 Modelo COSO 2013 de Control Interno

Según la comisión de organizaciones patrocinadoras de normas (COSO) (2013). El modelo COSO, propuesto por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, proporciona un enfoque estructurado para evaluar y mejorar el control interno en las organizaciones. Su versión actualizada en 2013 mantiene cinco componentes clave: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Este modelo es útil en pequeñas empresas, ya que permite desarrollar una cultura de control adaptada a sus capacidades (COSO, 2013).

El control interno constituye un proceso diseñado e implementado por la administración, con el fin de proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de los objetivos de la entidad en materia de eficiencia operativa, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento normativo. El marco más reconocido a nivel internacional es el propuesto por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO, 2013), que establece cinco componentes integrados y diecisiete principios esenciales para el diseño y evaluación del control interno.

2.2.2 Políticas y Procedimientos

Para comisión de organizaciones patrocinadoras de normas (COSO) (2013). establece que tanto las políticas como los procedimientos deben estar formalmente documentados, comunicados y monitoreados, de modo que sean comprensibles para todo el personal involucrado. Además, la eficacia del control interno no depende únicamente de su diseño, sino también de la coherencia entre las políticas

definidas y su correcta aplicación en los procedimientos diarios. En este sentido, Hernández y Rojas (2020) sostienen que un sistema de control interno sólido requiere no solo de normas escritas, sino de una cultura organizacional que valore la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en el uso de los recursos.

El control interno, según el reconocido modelo del Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), es un "proceso, efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos" (COSO, 2013). Sus cinco componentes interrelacionados (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión) (p. 3).

2.2.3 Contabilidad de Costos

Por otro lado, la contabilidad de costos es una herramienta gerencial esencial. Como afirman Horngren, Datar y Rajan (2012), esta disciplina "mide, analiza y presenta información financiera y no financiera relacionada con los costos de adquirir o utilizar recursos en una organización" (p. 2). En el contexto de un restaurante, es crucial para gestionar de manera efectiva los costos de ventas (directamente relacionados con los productos vendidos) y los gastos operativos (costos indirectos de funcionamiento) para asegurar la rentabilidad.

Para AUDITool (2015). Las políticas y procedimientos son herramientas esenciales del sistema de control interno. Las políticas representan directrices generales establecidas por la administración, que orientan las decisiones y el comportamiento de los colaboradores en distintos niveles. Por su parte, los procedimientos son descripciones detalladas de las acciones necesarias para ejecutar actividades específicas, garantizando consistencia y cumplimiento.

Según la Asamblea Nacional (2024). Ley general de turismo. Artículo 13. Servicios de Alimentos y Bebidas. Se consideran Servicios de Alimentos y Bebidas entre ellos Restaurantes, Cafeterías, Bares y similares.

Restaurantes: Son aquellos establecimientos que ofertan platos fuertes y bebidas establecidos en un menú, para ser consumida por el turista nacional o extranjero dentro del establecimiento a cambio de una contraprestación económica. Estos pueden ser con o sin bar.

Para el comité de organizaciones patrocinadoras de normas (COSO) (2013). El control de costos y gastos constituye un eje central en la gestión organizacional porque permite optimizar recursos, asegurar la sostenibilidad y apoyar la toma de decisiones estratégicas. El marco de control interno más aceptado internacionalmente es el modelo COSO III, que define cinco componentes (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo) y 17 principios que sirven de referencia para la evaluación de los sistemas de control interno.

Desde la perspectiva de la teoría de la agencia, la existencia de costos de agencia por la separación entre propiedad y administración exige implementar controles y políticas que aseguren la adecuada utilización de los recursos.

Según Horngren, Datar, & Rajan, (2015). El control de costos también se apoya en la contabilidad de gestión, la cual utiliza técnicas como costeo estándar, costeo por procesos y análisis de variaciones para monitorear la eficiencia en el uso de recursos, Asimismo, la literatura reciente sobre gobierno corporativo vincula la existencia de controles internos sólidos con la transparencia financiera y la prevención del fraude Spencer Pickett, (2011).

Para la Organización Internacional de Normalización (ISO) (2018). En el ámbito de la gestión de riesgos, la norma ISO 31000 resalta que la identificación y tratamiento de riesgos internos y externos son fundamentales para preservar la estabilidad de los costos y gastos.

De acuerdo con el comité de organizaciones patrocinadoras de normas (COSO) (2013). El control interno es definido por el cómo un proceso diseñado para proporcionar seguridad razonable en relación con la eficacia y eficiencia de las

operaciones, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones aplicables (COSO, 2013). Dentro de este marco, los factores internos refieren a las políticas, procedimientos, estructuras organizativas, recursos humanos y tecnológicos que la entidad gestiona para garantizar la eficiencia en la administración de costos y gastos.

Por otro lado, Porter, M. (2008), los factores externos corresponden a las condiciones del entorno macroeconómico, regulaciones estatales, competencia, inflación, tasas de interés, políticas fiscales y factores sociales que afectan indirectamente la capacidad de la organización para controlar sus costos.

Según los autores Arens, Elder & Beasley, (2018). La literatura enfatiza que el adecuado diagnóstico de estos factores es esencial para fortalecer los sistemas de control interno y lograr sostenibilidad financiera.

2.3. Marco Contextual

El Restaurante Barú opera dentro del sector gastronómico, un entorno dinámico y competitivo. El contexto incluye factores externos como la situación económica, la competencia local, las tendencias de consumo y los costos fluctuantes de los insumos. Estos factores influyen directamente en los procesos de costos y gastos, haciendo que un control interno robusto sea fundamental para la sostenibilidad y el éxito del negocio.

El presente estudio se desarrolla en el contexto geográfico, económico y temporal de la ciudad de Granada, Nicaragua, específicamente en el sector gastronómico de las micro y pequeñas empresas (MIPYME), teniendo como caso de análisis el Restaurante Barú.

Granada es una de las ciudades más antiguas de Nicaragua y de América Central, fundada en 1524 a orillas del Gran Lago Cocibolca. Su riqueza arquitectónica, histórica y cultural la convierte en un destino turístico de gran relevancia a nivel nacional e internacional. En los últimos años, la ciudad ha

experimentado un desarrollo sostenido en el sector turístico, acompañado de una expansión en la oferta gastronómica. Esta dinámica ha favorecido la proliferación de restaurantes, cafeterías y bares, muchos de ellos operados bajo esquemas familiares o informales.

El Restaurante Barú se encuentra ubicado en la calle Real Xalteva, una de las zonas de mayor tránsito turístico y comercial en la ciudad. Esta ubicación estratégica ha permitido al negocio captar tanto a clientes locales como visitantes extranjeros, consolidando una clientela diversa y en constante crecimiento. Sin embargo, este entorno competitivo exige a los negocios locales fortalecer sus capacidades de gestión y control para garantizar su sostenibilidad.

El contexto urbano de Granada también presenta desafíos estructurales: alta competencia informal, escasa educación financiera entre emprendedores, limitada asesoría técnica y restricciones en el acceso a financiamiento. Estas condiciones afectan directamente el desempeño operativo y financiero de las MIPYME del sector gastronómico

La investigación se enmarca temporalmente en el periodo enero – junio 2025, el cual corresponde a los años de operación del Restaurante Barú, desde su fundación hasta la actualidad. Este periodo es relevante, ya que abarca distintas etapas en el desarrollo del negocio: su creación como emprendimiento familiar, su proceso de consolidación en el mercado local y su posterior traslado a una nueva ubicación con mayor visibilidad turística.

Durante este tiempo, el restaurante ha enfrentado cambios en la demanda, condiciones macroeconómicas variables, restricciones derivadas de la pandemia por COVID-19, así como retos internos en materia de gestión contable, control de costos y formalización. Este marco temporal permite observar de manera integral la evolución de las prácticas financieras y administrativas del negocio, así como sus fortalezas y debilidades en cuanto a control interno.

El estudio se realiza en el año 2025, en un momento en que las MIPYME del país enfrentan la necesidad de mejorar su gestión para responder a las exigencias

del mercado, mejorar su rentabilidad y acceder a mecanismos formales de financiamiento y crecimiento.

2.4 Marco Conceptual

- **Factores internos:** según Chiavenato (2017). Son los elementos propios de la organización, tales como estructura organizativa, talento humano, recursos financieros y tecnológicos, cultura organizacional y políticas internas que inciden en el control de costos y gastos.

- **Factores externos:** Porter (2008). Son aquellos elementos ajenos a la organización que afectan su gestión, como la competencia, políticas gubernamentales, situación económica, social y tecnológica del entorno.

- **Costos y gastos:** de acuerdo con lo citado por Horngren, Datar & Rajan, (2015). Representan el sacrificio económico que realiza una organización para obtener ingresos, distinguiéndose los costos de producción de los gastos operativos

- **Control interno:** para el comité de organizaciones patrocinadoras de normas (COSO) (2013). Proceso sistemático y continuo orientado a salvaguardar recursos, garantizar confiabilidad de información y promover eficiencia operativa.

2.4.1 Control interno y riesgo

2.4.1.1 Control interno

Según la comisión de organizaciones patrocinadoras de normas (COSO) (2013). Proceso diseñado por la junta directiva, la gerencia y el personal, que busca dar una seguridad razonable sobre el logro de objetivos relacionados con la eficiencia operativa, confiabilidad de los informes financieros y cumplimiento de leyes y regulaciones. "COSO" (Committee of Sponsoring Organizations of the Tradeway Commission), también son las siglas del Comité de Organizaciones

Patrocinadoras de la Comisión Treadway, que ha desarrollado un marco para el control interno y la gestión de riesgos en las organizaciones. Este marco, conocido como el Marco COSO, es ampliamente utilizado para establecer y evaluar sistemas de control interno en empresas y organizaciones.

2.4.1.2 Políticas de control interno

De acuerdo con la comisión de organizaciones patrocinadoras de normas (COSO) (2013). Las políticas de control interno son lineamientos generales establecidos por la administración de una entidad con el fin de orientar la toma de decisiones y regular las operaciones relacionadas con la gestión de recursos, costos y gastos. Los procedimientos, en cambio, representan las acciones, pasos o actividades específicas que permiten ejecutar dichas políticas de manera práctica y ordenada, asegurando el cumplimiento de objetivos de eficiencia, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento normativo.

Control Interno: Arens, Elder & Beasley, (2014). Proceso diseñado para asegurar el logro de objetivos organizacionales, protegiendo los activos y promoviendo la eficiencia

Políticas: Robbins & Judge, (2017). Principios establecidos por la dirección para guiar la toma de decisiones y el comportamiento del personal.

Procedimientos: Conjunto de pasos detallados para ejecutar una tarea o actividad de manera uniforme y consistente Hernández-Sampieri & Mendoza, (2018).

Costos de Ventas: según Garrison, Noreen & Brewer, (2017). Erogaciones directas asociadas a la producción y venta de los productos del restaurante, como el costo de los alimentos e ingredientes.

Gastos Operativos: Weygandt, Kimmel & Kieso, (2018).

Costos indirectos necesarios para el funcionamiento diario del negocio, tales como salarios administrativos, alquiler y servicios

Para la Asamblea Nacional (2024) Ley general de turismo. Turismo Gastronómico: Tipo de actividad que se caracteriza por la experiencia que tendrá el viajero sobre las actividades y los productos relacionados con la gastronomía del sitio a visitar, esta experiencia puede ser durante la elaboración o la degustación.

2.5 Marco espacial

La investigación se focalizará en el Restaurante Barú, ubicado en el municipio de Granada de la Iglesia Xalteva 1 cuadra al este, calle Real Xalteva. El análisis se delimitará a las instalaciones físicas del restaurante y a los procesos internos, al conocimiento de las políticas y procedimientos, al conocimiento interno y externo del negocio o restaurante, a la evaluación del control bajo los cinco componentes y diecisiete principios y a la identificación de los riesgos asociados a los procesos riesgo inherente riesgo residual.

2.6 Marco temporal

El estudio se centrará en el período comprendido entre enero y junio de 2025. Este lapso de seis meses permitirá una evaluación detallada de las políticas y procedimientos de control interno, así como de su aplicación durante la primera mitad del año en curso.

2.7 Marco legal

Según el Comité de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). El marco contable internacional establece los lineamientos generales para la preparación y presentación de información financiera en las entidades económicas. En este sentido, las Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES), emitidas por el International Accounting Standards Board (IASB, 2015), constituyen la base normativa para las

organizaciones que no tienen obligación pública de rendir cuentas, como es el caso de los restaurantes.

Según lo compilado (Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua (CCPN), 2018). Por el Las NIIF para PYMES permiten un tratamiento contable simplificado en áreas como:

- Sección 13: Inventarios, aplicable al manejo de insumos y materias primas en la preparación de alimentos.

- Sección 17: Propiedades, planta y equipo, referida a activos como mobiliario, cocina industrial y equipo de servicio.

- Sección 23: Ingresos de actividades ordinarias, esencial para el reconocimiento de ventas de comidas y bebidas.

- Sección 28: Beneficios a los empleados, relacionada con obligaciones laborales y prestaciones.

Estas normas garantizan que la información contable sea confiable, comparable y transparente, favoreciendo la adecuada toma de decisiones por parte de la administración y la presentación de informes financieros con validez nacional e internacional.

2.7.1 Ley 298 "Ley Creadora del Instituto Nicaragüense de Turismo"

Ley 298 y su Reglamento de las Empresas Prestadoras de Servicios de Alimentos y Bebidas, emitido su reglamento el 25 de julio 2019.

En sus dos primeros artículos hace mención al rubro principal de Restaurantes, que son las entidades reguladas mediante este reglamento

Artículo 1.- El presente Reglamento tiene por objeto regular el funcionamiento de las Empresas Prestadoras de Servicios de Alimentos y Bebidas.

Artículo 2.- Son Empresas Prestadoras de Servicios de Alimentos y Bebidas, aquellas que tengan la titularidad o la administración de instalaciones que en forma permanente brindan un servicio de alimentos y bebidas, dirigido a turistas

nacionales y extranjeros, en restaurantes, bares, cafeterías, mesones turísticos, que demuestren su carácter y vínculo primordial con el turismo y que estén clasificadas dentro de las categorías previstas en el presente reglamento.

2.7.2 Ley 423 de Nicaragua Publicada en Gaceta 91, Ley General de Salud

La Ley 423 de Nicaragua, publicada en la Gaceta 91, es la **Ley General de Salud**, aunque no detalla los permisos específicos para restaurantes, establece las bases y principios generales para proteger la salud pública. El **Ministerio de Salud (MINS)**, a través de esta ley, tiene la autoridad para regular y emitir normativas para los servicios de salud, lo que **incluye la sanidad de establecimientos como los restaurantes**. Por lo tanto, los permisos de operación para restaurantes deben cumplir con los requisitos sanitarios establecidos por el MINS, derivados de esta ley y sus reglamentos, para garantizar condiciones higiénicas adecuadas.

Para obtener o renovar un permiso, un restaurante debe adherirse a las normativas sanitarias que el MINS establece para sus operaciones, como la limpieza, el manejo de alimentos, la ventilación y la disposición de residuos, entre otros aspectos.

Las autoridades sanitarias realizarán supervisiones para asegurar el cumplimiento de las normas de salud pública establecidas en la Ley 423 y su reglamento.

2.7.3 Ley 291 Ley Básica de Salud Animal y Sanidad Vegetal

La Ley N°. 291 de Nicaragua, o Ley Básica de Salud Animal y Sanidad Vegetal, no trata directamente sobre restaurantes, sino sobre la **protección de la salud animal y vegetal del país**. Sin embargo, **impacta a los restaurantes** al establecer normas de inocuidad, para los alimentos y exigir el cumplimiento de regulaciones sanitarias en toda la cadena alimentaria, incluyendo aquellos que comercializan o procesan productos agropecuarios, pesqueros y forestales.

Es fundamental para garantizar que los restaurantes operen con productos seguros, ya que regula la salud animal y vegetal desde su origen hasta el consumo final.

2.7.4 Código Laboral Ley 185 y Ley Seguridad Social

La Ley 185 en Nicaragua es el Código del Trabajo, regula las relaciones laborales, estableciendo los derechos y deberes mínimos de empleadores y trabajadores, y garantizando derechos como la estabilidad, la igualdad salarial. Se aplica a todas las empresas en Nicaragua y cubre aspectos como los contratos laborales, salarios, jornadas, seguridad e higiene ocupacional y la salud.

La ley de Seguridad Social en Nicaragua se relaciona al sistema de protección social, pensiones y beneficios para los trabajadores. Sin embargo, los restaurantes están sujetos a normativas relacionadas con la **higiene alimentaria** (a través del Ministerio de Salud y normativas como la **Normativa 092 del MINSA**), así como Higiene y seguridad ocupaciones y Ley General de salud, estrechamente relacionadas.

2.7.5 Normas de Control Interno

En Nicaragua, la Contraloría General de la República (ley 1253), ha emitido las Normas Técnicas de Control Interno (NTCI), inspiradas en el marco COSO 2013, aplicables como referencia tanto en el sector público como en el privado.

La metodología COSO establece cinco componentes fundamentales:

1. Ambiente de control.
2. Evaluación de riesgos.
3. Actividades de control.
4. Información y comunicación.
5. Monitoreo.

Estos principios permiten evaluar la efectividad del sistema de control interno en los procesos de costos de ventas y gastos operativos del restaurante, facilitando la identificación de debilidades y oportunidades de mejora.

2.7.6 Otros Permisos

Conforme al **Decreto Ejecutivo No. 455, el "Plan de Arbitrios Municipal" (PAM)**, que continua vigente para la mayoría de los municipios de Nicaragua en el año 2025,

Impuestos Municipales: pago de Matrícula anual de registro de negocio, pago de stiket de rodamiento e Impuestos sobre ingresos Mensuales.

Tasas Municipales:

- Pago por servicios de basura, aval ambiental y Rótulos.
- Permisos especiales para operar:
- Permisos de la Policía Nacional para un bar o restaurante en Nicaragua
- Permisos para vender licores.
- Permisos o Certificación de la Dirección General de Bomberos para un bar o restaurante en Nicaragua
- Licencia de operación otorgada por INTUR

2.8 Marco Institucional

Para Daft (2016). Este marco describe la estructura organizacional interna del Restaurante Barú. Incluye la gerencia, que es responsable de la dirección estratégica; el personal contable, encargado de los registros financieros; y los empleados operativos, quienes ejecutan los procesos de costos de ventas y gastos diarios. El análisis de estas relaciones y responsabilidades es clave para entender la efectividad de los controles internos.

2.8.1 Identidad Organizacional del Restaurante Barú

2.8.1.1 Quienes somos:

Somos una empresa familiar con amplia experiencia en el rubro de la gastronomía, ubicada en el corazón de Granada, Nicaragua, perteneciente a la microempresa donde la tradición y el sabor se combinan con un excelente servicio de restaurante de alimentos y bebidas, preparados siguiendo las normas de higiene y seguridad alimentaria, utilizando ingredientes frescos y de calidad, con recetas donde cada detalle importa para satisfacer al comensal. Atención personalizada con amabilidad y cortesía a todos nuestros clientes, garantizamos un ambiente acogedor y familiar: bar, comedor con corredores y espacios con jardines, salones privados con iluminación, música de fondo, una decoración colonial, romántica y elegante, una auténtica experiencia. Ofrecemos menú a la carta, menú ejecutivo, catering, comidas caseras, comidas rápidas y bocadillos por encargos, ofrecemos delivery, atendemos reservaciones de mesas y salones VIP para celebraciones discretas. Búscanos en Facebook y nuestra página webs.

2.8.1.2 Visión:

Ser una Empresa con mayor presencia en Restaurantes a nivel de Granada y aspiramos a tener presencia en otras localidades dentro de los próximos cinco años, ser un lugar favorito para nuestros clientes que brinde momentos inolvidables, creando una experiencia gastronómica excepcional; basada en la excelencia culinaria cumpliendo las normas de higiene, generar rentabilidad a los propietarios, que sea un negocio auto sostenible y dé un nivel de vida satisfactorio a nuestro personal.

2.8.1.3 Misión:

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, alimentar, deleitar y ofrecer un amplio surtido de alimentos y bebidas a los mejores precios; con una esmerada atención, a través de un Personal amable, proactivo y comprometido con el

desarrollo, crecimiento de nuestra Empresa y de nuestro país. Apoyar a los productores locales para su crecimiento, adquiriendo los insumos de calidad y excelentes precios, para optimizar nuestros costos. Fomentar en nuestro restaurante el respeto al medio ambiente, manteniendo zonas de jardines y un ambiente libre de ruidos.

2.8.1.4 Valores:

- **Fe en Dios;** Creemos y confiamos que el crecimiento y sostenibilidad del Restaurante dependen en primer lugar de la gracia de Dios.
- **Confiabilidad:** Nuestro comportamiento y actuar debe ser bajo los principios y valores de rectitud, que genere confianza y credibilidad ante nuestros clientes, proveedores y nuestro personal.
- **Respeto:** Respeto, trato de cortesía y amabilidad a nuestros clientes, proveedores, compañeros, también a nuestra competencia, así como al medio ambiente creando espacios con jardines y libres de ruidos, respetando las normas que nos regulan.
- **Motivación e Innovación:** Una actitud innovadora y motivada es crucial para generar nuevas ideas y mejorar los procesos existentes. Los colaboradores que buscan constantemente formas de innovar y mejorar son altamente valorados.
- **Servicio:** Atender y cuidar al cliente, creando una experiencia memorable que va más allá de simplemente servir alimentos y bebidas. Implica brindar amabilidad, eficiencia, personalización y la capacidad de anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, construyendo fidelidad y una reputación positiva para el establecimiento.
- **Pasión por la cocina y compromiso con la comunidad:** Esmerar la preparación con la calidad de los alimentos y bebidas, el servicio al cliente y la responsabilidad social. Estos valores se traducen en la creación de una experiencia gastronómica positiva y única, un ambiente laboral agradable y un impacto beneficioso en la comunidad local granadina.

- **Excelencia y compromiso:** Lograr excelente desempeño en nuestras labores, es un compromiso permanente de todos nuestros personales, que nos permitirá hacer realidad nuestros objetivos, que garantiza la satisfacción de nuestros clientes con calidad y eficiencia.

Organigrama Restaurante Barú

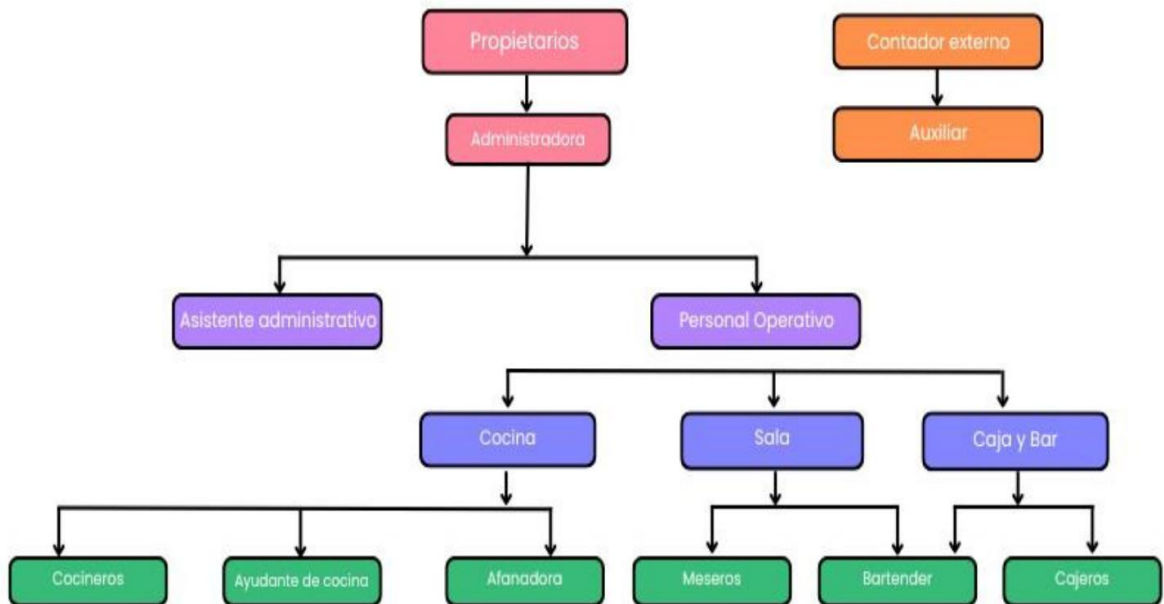


Ilustración 1 Fuente: Elaboración propia del organigrama del restaurante Barú

2.9 Marco histórico

El marco histórico se centra en la evolución del Restaurante Barú desde su fundación. Conocer su trayectoria, el crecimiento de sus operaciones y los hitos en la implementación de sus sistemas de gestión permite comprender mejor el contexto en el que se han desarrollado sus actuales políticas de control interno.

2.9.1 Evolución del sector gastronómico en Nicaragua

La industria de alimentos y bebidas en Nicaragua ha estado históricamente marcada por su dinamismo, su informalidad y su estrecha relación con el turismo y las tradiciones culturales. A partir de la década de 1990, con la apertura económica del país y la expansión del sector turismo, surgieron múltiples emprendimientos familiares orientados a la oferta gastronómica, especialmente en ciudades patrimoniales como Granada, León, Masaya y San Juan del Sur.

Granada, reconocida como una de las ciudades coloniales más importantes de Centroamérica, experimentó un notable incremento en la apertura de restaurantes, cafeterías y bares. Este fenómeno fue impulsado por la llegada de turistas nacionales e internacionales, atraídos por la riqueza arquitectónica, cultural y gastronómica de la ciudad.

No obstante, el crecimiento del sector también evidenció debilidades estructurales, especialmente en las microempresas que iniciaron operaciones sin planificación formal ni conocimientos especializados en gestión administrativa, contable o financiera. La ausencia de controles internos efectivos ha sido una constante en este tipo de negocios, lo que ha generado pérdidas económicas, falta de sostenibilidad, dificultades para acceder a financiamiento y obstáculos en el proceso de formalización empresarial.

2.9.2 Fundación y Desarrollo del Restaurante Barú

En este contexto se origina el Restaurante Barú, fundado en el año 2019 como una iniciativa familiar con capital propio. Su primera sede se ubicó en el centro histórico de Granada, específicamente del Banco de América Central, una cuadra al oeste y media al norte. Desde sus inicios, el establecimiento ofreció un concepto culinario asado en la cocina tradicional nicaragüense, en un ambiente acogedor y con un diseño inspirado en la arquitectura colonial.

Durante sus primeros años de operación, el restaurante logró posicionarse en el mercado local gracias a la autenticidad de sus platillos, su atención personalizada y su ubicación estratégica. En 2022, en respuesta al aumento de la demanda y la necesidad de una mayor visibilidad, el negocio se trasladó de la Iglesia

Xalteva una cuadra al este, calle Real Xalteva, una zona de alto tránsito turístico. Este cambio fortaleció su presencia tanto entre los visitantes nacionales como internacionales.

A pesar de su crecimiento comercial y reconocimiento, el Restaurante Barú ha enfrentado desafíos derivados de la gestión empírica. Las prácticas administrativas han sido desarrolladas de manera informal, sin estructuras organizativas definidas, sin manuales de funciones, políticas financieras documentadas ni sistemas contables formales. Esto ha dificultado el control y análisis de los costos, gastos y márgenes de rentabilidad.

Entre las principales debilidades identificadas se encuentran:

- a. Ausencia de presupuestos y registros sistematizados.
- b. Pérdidas no cuantificadas.
- c. Uso ineficiente de recursos.
- d. Falta de indicadores financieros para la toma de decisiones.

Estas deficiencias limitan la posibilidad de medir con precisión la rentabilidad por producto, detectar desviaciones en los costos y planificar estrategias de mejora. Esta situación evidencia la necesidad de implementar mecanismos formales de control interno para garantizar la sostenibilidad del negocio.

2.9.3 Transformación empresarial: necesidad de control interno

En la actualidad, los propietarios del Restaurante Barú han expresado su voluntad de profesionalizar la gestión de su empresa y dar el paso hacia una estructura organizativa más sólida. Reconocen que el fortalecimiento del control interno es una condición indispensable para continuar creciendo, competir en el mercado turístico, atraer inversión o financiamiento, y proyectarse a abrir nuevas sucursales en el mediano plazo.

Esta transformación responde no solo a una necesidad administrativa, sino también a una exigencia del entorno legal, fiscal y económico del país. A medida que las microempresas como Barú crecen en ingresos y visibilidad, también se enfrentan a nuevas obligaciones regulatorias (fiscales, laborales, sanitarias, ambientales) y mayores expectativas por parte de los clientes. En este nuevo escenario, la implementación de un sistema de control interno moderno y eficiente representa una oportunidad para asegurar la sostenibilidad del negocio, optimizar recursos y garantizar la toma de decisiones con base en información confiable.

2.9.4 Breve evolución del concepto de control interno en las MIPYME

La aplicación del control interno en pequeñas empresas ha evolucionado notablemente en las últimas décadas. En sus inicios, era concebido como un mecanismo de supervisión interna limitado a la custodia de activos y la verificación de transacciones. Sin embargo, con la publicación del primer marco COSO en 1992 y su actualización en 2013, el concepto de control interno se expandió hacia un enfoque integral, basado en la gestión de riesgos, el cumplimiento normativo y el fortalecimiento organizacional.

Hoy en día, se reconoce que el control interno no es exclusivo de grandes corporaciones, sino una herramienta clave también para las MIPYME, adaptada a su escala y necesidades. Estudios en Nicaragua, Centroamérica y Sudamérica han evidenciado que las empresas que implementan controles internos sólidos logran una mejor administración de sus recursos, reducen riesgos, incrementan su rentabilidad y pueden acceder con mayor facilidad a financiamiento y programas de desarrollo empresarial.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo de investigación

1. En función del Propósito:

a) **Aplicada:** Busca dar solución a una problemática concreta relacionada con la gestión de los costos de ventas y gastos operativos en el Restaurante Barú.

2. Por su Nivel de Profundidad:

a) **Descriptiva:** Detallar las políticas, procedimientos y factores que inciden en el control de costos y gastos.

b) **Explicativo:** Determinar las causas y efectos de las debilidades en el sistema de control interno.

3. Por la Naturaleza de los datos y la información:

El enfoque es **mixto** (cualitativo y cuantitativo)

- **Fase Cualitativa (QUAL):** Se explorará la percepción de los propietarios y personal sobre el control interno, identificando problemas, limitaciones y prácticas actuales. Los hallazgos de esta fase **informarán y contextualizarán** los instrumentos cuantitativos.

- **Fase Cuantitativa (QUAN):** Se medirán los niveles de cumplimiento de los principios COSO 2013 mediante encuestas, listas de verificación y análisis documental.

4. Por los medios para obtener los datos:

a) **Documental:** porque nos apoyaremos en la fuente documental existente que sea utilizada en este momento en los procedimientos y procesos existentes.

b) Campo: porque nos apoyaremos en la información y datos recolectados a través de entrevistas, observaciones y cuestionarios, a través de las visitas en las diferentes áreas.

5. Por la mayor o menor manipulación de variables, diseño de la investigación:

No Experimental: nos basaremos fundamentalmente en la observación que forman parte de las situaciones que no se puedan controlar.

6. Según el tipo de inferencia:

Método Analítico: implica la recopilación y el análisis detallado de datos operativos para tomar decisiones informadas sobre inventario, costos, ventas y personal.

7. Según el periodo temporal en que se realiza:

Transversal: En este caso, la investigación se centra en cómo funcionan los controles internos durante el período de enero a junio 2025.

3.2. Área de Estudio

El estudio se llevará a cabo en el **Restaurante Barú**, ubicado en la ciudad de **Granada, Nicaragua**, enfocado en los procesos administrativos, financieros y operativos relacionados con costos de ventas y gastos operativos durante el período de enero a junio de 2025.

- **Localización:** Incluir un **Mapa de ubicación del Restaurante Barú** (a ser insertado en el documento).

Mapa de Granada

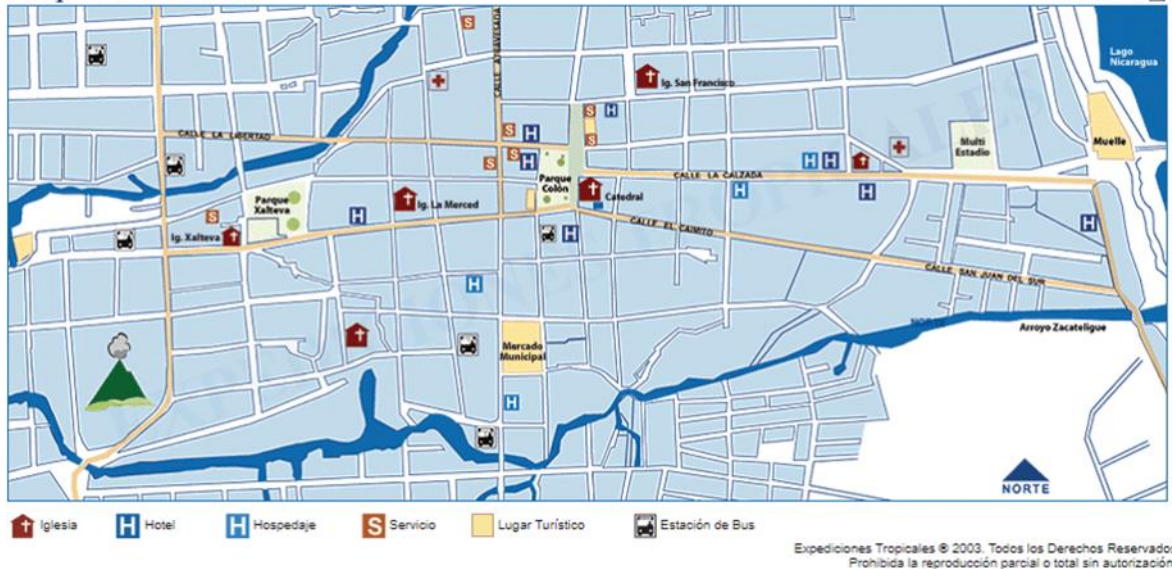


Ilustración 2 Fuente: Elaboración por Google del mapa de granada.

3.3. Unidades de Análisis: Población y Muestra.

La unidad de análisis del sistema de control interno aplicado a los procesos de costos de ventas y gastos operativos, durante el periodo enero a junio 2025, va desde el proceso de Caja, inventarios, compras, hasta la orden de pagos.

La población: Personal administrativo, operativo y propietarios del Restaurante Barú. El universo es el total de individuos con conocimiento de los procesos.

Muestra Cuantitativa (Instrumentos de Medición) se utiliza la población total en vista que es pequeña, **No Probabilístico Intencional**. Dada la reducida población, se aplicarán las listas de verificación a **todos** los individuos que ejecutan los controles, buscando un censo, no una muestra generalizable.

Sujetos de Estudio (Informantes Clave), propietarios y responsables de áreas clave (inventarios, caja, compras y pagos). **No Probabilístico por Conveniencia/Intencional**. Buscan la **profundidad** y la riqueza de información, siendo los informantes clave para la fase cualitativa.

Tamaño de Muestra determinado por el total de personas (Censo) que cumplen con el criterio de tener conocimiento directo de los procesos evaluados (propietarios y personal administrativo clave). El tamaño es pequeño y definido por el criterio de expertos. directo de los procesos evaluados (propietarios y personal administrativo clave).

3.4. Métodos e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnicas de investigación Mixta	Tipos	Instrumentos de recolección de datos	Herramientas o recursos materiales
Análisis Documental	Análisis interno a cerca de procedimientos y contenido análisis externo	Guía de Revisión Documental / Análisis de reportes Matriz de riesgos	Revisión bibliográfica en base a datos científicas.
Entrevistas	Guías de preguntas semi estructuradas aplicadas individual por área	Guías de preguntas	Cuestionario escrito y toma de notas, computadora, celular, formularios, Excel y Word
Observación	Estructurada, de campo, directa. De laboratorio, no participante	Guía de Observación / Diario de Campo Notas de registro	Grabaciones, libreta de notas

Tabla 3 Fuente: Elaboración propia, Técnicas e instrumentos

3.5. Confiabilidad, Validez y Criterios de Calidad Cualitativa

Se establecerá el rigor científico del estudio abordando los criterios de ambos enfoques.

- **Rigor Cuantitativo (Validez y Confiabilidad):**
 - **Validez de Contenido:** Se garantizará mediante la revisión de los instrumentos (**Lista de Verificación COSO**) por **expertos en Control Interno y metodología de investigación**.
 - **Confiabilidad:** Se medirá aplicando una **prueba piloto** a un grupo reducido del personal. Se utilizará un **instrumento estadístico (ej. Coeficiente Alfa de Cronbach)** para evaluar la consistencia interna del instrumento de medición.
- **Rigor Cualitativo (Credibilidad y Dependencia):**
 - **Credibilidad:** Se logrará mediante la **Triangulación de Datos** (comparando lo que se dice en las entrevistas con lo que se observa en campo y se registra en documentos) y el **Chequeo con el Participante** (solicitando a los entrevistados claves revisar sus transcripciones).
 - **Dependencia:** Se establecerá una **Pista de Auditoría** para documentar sistemáticamente el proceso de recolección de datos cualitativos, la codificación y la generación de categorías, asegurando la trazabilidad de los hallazgos.

3.6. Procesamiento de Datos y análisis de la información

El procesamiento se realizará con herramientas como **Microsoft Excel** (para estadística descriptiva), apoyado con un software de análisis cualitativo (a ser definido)

- **Análisis Cualitativo (QUAL):** Se aplicará el **Análisis de Contenido** y la **Codificación Temática** de las entrevistas y observaciones,

para generar **categorías, temas y patrones emergentes** sobre las debilidades del control interno.

- **Análisis Cuantitativo (QUAN):** Se empleará el **Análisis Estadístico Descriptivo** (frecuencias, porcentajes, promedios) para interpretar los resultados de las listas de verificación COSO 2013.

- **Integración (Mixta):** Los datos serán integrados en la fase de discusión de resultados. Los **patrones cualitativos** hallados se utilizarán para **explicar y contextualizar** los porcentajes de bajo cumplimiento de los principios COSO 2013, ofreciendo una comprensión holística de las causas y efectos del problema.

3.7. Operacionalización de las Variables y Categorías

Objetivos	Variables	Tipo	Definición Conceptual	Definición Operacional	Técnicas e Instrumentos de recolección de datos
1. Identificar las políticas y procedimientos de control interno implementados en los procesos de costos de ventas y	Políticas y procedimientos de control interno.	Independiente	Según COSO (2013), Las políticas reflejan la declaración de la administración sobre lo que se debe hacer. Los procedimientos consisten en acciones que implementan una política.	Nivel de Aplicación: Valoración de la aplicación práctica de los procedimientos. Existencia: Existencia de políticas o manuales escritos. Alineación: Porcentaje de	Guía de observación, Guía de entrevista, Guía de revisión documental

gastos operativos...				áreas clave que operan bajo procedimientos alineados.	
2. Describir los factores interno y externo que inciden en el control de los costos y gastos...	Factores interno y externo	Independiente	Factores externos: cambios económicos, normativos, demanda, tecnología. Factores internos: uso de capital, cambios en responsabilidad es, capacitación, acceso a bienes (Auditool, 2014).	Factores Externos: Variación porcentual del costo de insumos clave, N° de cambios legales o fiscales con impacto. Factores Internos: Porcentaje de empleados capacitados en políticas de costos, Disponibilidad de recursos para el control.	Guía de observación, Guía de entrevista, Guía de revisión documental
3. Determinar la efectividad del control	Control interno y los riesgos	Dependiente	Sistema de control interno: "políticas, procesos, tareas,	Cumplimiento COSO: Nivel de cumplimiento de los cinco	Guía de observación, Guía de entrevista, Guía de

<p>interno y la gestión de riesgos... aplicando los componentes y principios de la metodología COSO 2013...</p>			<p>comportamientos y otros aspectos de una organización que, en conjunto..." facilitan la operación eficaz y salvaguardan activos (Auditool, 2022).</p>	<p>componentes del control interno y sus principios (valuación mediante lista de verificación). Riesgos: Porcentaje de procesos con riesgos identificados y documentados . Desviaciones: Porcentaje de desviaciones no corregidas.</p>	<p>revisión documental, Matriz de riesgos</p>
---	--	--	---	--	---

Tabla 4 Fuente: Elaboración propia, Operacionalización de variables

CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS

El presente análisis tiene como objetivo obtener información detallada sobre la administración, la gestión financiera, el control de inventarios, las políticas y procedimientos internos, así como el nivel de formalización del restaurante. La finalidad es identificar debilidades y áreas de oportunidad que permitan implementar medidas correctivas, optimizar los procesos operativos y financieros, reducir riesgos y garantizar un manejo eficiente de los recursos, asegurando al mismo tiempo el cumplimiento normativo vigente

4.1 Políticas y procedimientos de control interno

4.1.1 Estado actual de los procesos

Actualmente, la mayoría de los procedimientos operativos y administrativos se realizan de manera verbal, sin un registro formal que permita un control sistemático. Las políticas internas se revisan únicamente de manera verbal durante reuniones con el personal involucrado en los procesos.

En cuanto a la gestión de recetas y precios, se cuenta con un registro escrito de las recetas que incluye los productos utilizados y su costo total. Los precios se fijan combinando el costo de los insumos con un estudio de mercado de la competencia en algunos casos.

4.1.2 Control de inventarios

El control de inventarios se encuentra parcialmente manual y parcialmente integrado al sistema de facturación. La bodega matriz abastece diariamente al bar mediante traslados. El bar mantiene un conteo físico diario y un kardex manual que se coteja con el sistema de facturación, lo que ayuda a reducir errores, pero aún existe margen de mejora. Además, la planificación de compras se realiza de manera improvisada, con estimaciones basadas en la observación del stock que se está agotando, lo que puede ocasionar compras excesivas o insuficientes.

4.1.3 Gestión de pagos y flujo de efectivo

Los pagos menores se realizan mediante caja, autorizados por la administradora, y posteriormente verificados diariamente por el Gerente General. Las compras rutinarias se pagan mediante tarjeta de crédito por la administradora, mientras que las compras de mayor cuantía, especialmente carnes, mariscos y granos básicos, son gestionadas directamente por los propietarios mediante transferencias bancarias. Esta centralización del control financiero en los propietarios limita la autonomía administrativa y genera dependencia en la toma de decisiones financieras. Por otra parte, las bebidas envasadas de precio fijo son compradas por la administradora, lo que evidencia un nivel de delegación parcial en las compras. Sin embargo, la falta de registros detallados y sistemáticos de los pagos y su integración con el control de inventarios aumenta el riesgo de errores o pérdidas.

4.1.4 Gestión financiera y análisis de datos

Si bien se registran datos sobre gastos operativos de manera mensual, algunos elementos importantes no se incluyen, lo que impide un análisis completo de los costos y márgenes de operación. Actualmente no se realizan análisis de datos financieros ni de inventarios, ya que los propietarios se encuentran ocupados en la operación diaria y en la gestión de compras. Esta situación limita la capacidad de tomar decisiones estratégicas basadas en información objetiva, lo que puede afectar la rentabilidad y eficiencia operativa del restaurante.

4.1.5 Problemas y riesgos identificados

Entre los principales problemas se identifican la falta de formalización de políticas y procedimientos, el control parcial y manual de inventarios, la planificación de compras improvisada, la centralización de pagos en los propietarios y la falta de análisis financiero sistemático. Estos factores generan riesgos significativos, incluyendo pérdidas por productos perecederos, vencidos o por sustracción, errores en la asignación de recursos y dificultad para tomar decisiones acertadas basadas en información confiable.

4.1.6 Oportunidades de mejora

Se identifica una oportunidad clara para implementar un sistema formal de control de inventarios, independiente al de facturación, que permita gestionar de manera más eficiente la bodega matriz y las traslaciones diarias hacia el bar. Es fundamental establecer inventarios mínimos y máximos, implementar requisiciones formales de productos y mejorar la integración entre entradas y salidas físicas con los registros electrónicos. Asimismo, es necesario formalizar políticas y procedimientos, documentarlos y capacitar al personal para asegurar su cumplimiento.

En cuanto a la gestión financiera, se recomienda planificar las compras en base a consumos históricos y niveles de stock, definir procedimientos claros de pagos según monto y tipo de gasto, y dividir responsabilidades de acceso a cuentas bancarias para aumentar la seguridad. La generación de informes periódicos sobre costos, inventarios y gastos permitirá tomar decisiones más estratégicas y oportunas, así como garantizar que las pérdidas se mantengan dentro de márgenes aceptables. Finalmente, capacitar al personal y fortalecer el trabajo en equipo contribuirá a una operación más sólida, eficiente y confiable, alineada con los requisitos legales y normativos vigentes.

El restaurante cuenta con procesos funcionales, pero su operatividad depende en gran medida de la supervisión directa de los propietarios y de procedimientos verbales, lo que genera riesgos y limitaciones en la gestión administrativa y financiera. La implementación de controles formales, sistemas de seguimiento, registros confiables y capacitación del personal permitirá mejorar la eficiencia operativa, reducir pérdidas, optimizar la planificación de compras, garantizar un control financiero riguroso y cumplir con las normas legales aplicables. Con estas medidas, se podrá contar con información real y confiable que apoye la toma de decisiones estratégicas y asegure un manejo responsable y eficiente de los recursos del restaurante.

La entrevista realizada al administrador evidencia que la gestión operativa y el control interno del restaurante se desarrollan principalmente de manera empírica, sin contar con manuales escritos ni procedimientos formalizados que guíen las funciones específicas de cada colaborador. Esta situación provoca que la supervisión dependa de la experiencia y conocimiento individual del administrador y de la gerencia, lo que limita la estandarización de los procesos y la capacidad de replicarlos de manera consistente. La ausencia de documentación formal genera un riesgo potencial en términos de control de calidad, seguimiento de operaciones y continuidad en caso de rotación de personal clave.

En el ámbito del control de caja, se cuenta con herramientas básicas de seguimiento, tales como arqueos de caja, registros de egresos en efectivo, facturación, vouchers de tarjetas de crédito, recibos y reportes de ventas. Sin embargo, estos mecanismos carecen de procedimientos escritos que formalicen su uso, lo que aumenta la dependencia de la supervisión directa y puede dificultar la identificación oportuna de errores o inconsistencias. Asimismo, aunque el cierre diario de caja se reporta a la gerencia y se verifica, la documentación no está integrada a un sistema que permita análisis históricos o seguimiento de tendencias de flujo de efectivo, lo que limita la capacidad de planificación financiera.

En cuanto al control de inventarios, se observa que el bar mantiene conteos físicos diarios y registros manuales en kardex, mientras que la bodega matriz solo se revisa dos veces por semana. Las entradas y salidas de productos se registran en un cuaderno y posteriormente se trasladan al sistema, generando retrasos y potenciales discrepancias. Actualmente, las compras rutinarias son gestionadas por la administración, mientras que los insumos de mayor cuantía dependen directamente de la gerencia, quien realiza las gestiones de compra y los pagos mediante transferencias o tarjetas de crédito. Esta centralización genera dependencia y limita la autonomía administrativa, aumentando los riesgos asociados a errores, retrasos o decisiones improvisadas. Las discrepancias en inventarios se estiman en un 0.80% a 3.07%, lo que indica que, si bien los controles existentes son funcionales, no son totalmente eficaces ni sistemáticos

 Restaurante Barú Pérdidas y Mermas Permisibles de Bebidas en los Inventarios Periodo enero a junio 2025								
	Enero	febrero	marzo	abril	mayo	Junio	Total	Promedio
Datos Inventarios	102,016.73	163,505.00	190,550.00	141,652.00	172,034.73	132,360.00	902,118.46	150,353.08
Pérdidas permisibles mensual	3,130.79	3,130.79	1,830.80	2,256.35	3,163.86	1,063.89	14,576.48	2,429.41
Porcentajes verificados en documentos	3.07%	1.91%	0.96%	1.59%	1.84%	0.80%	10.18%	1.70%

Ilustración 3 Fuente: Elaboración propia con revisión de documentación del restaurante Barú


 Restaurante Barú Pérdidas y Mermas Permisibles de Carnes y Mariscos en los Inventarios Periodo enero a junio 2025								
	Enero	febrero	marzo	abril	mayo	Junio	Total	Promedio
Datos Inventarios	111,020.75	213,810.00	100,510.00	161,350.00	158,637.59	132,360.00	877,688.34	146,281.39
Pérdidas permisibles mensual	2,531.75	3,130.79	1,830.80	1,353.25	4,369.61	1,736.00	14,952.20	2,492.03
Porcentajes verificados en documentos	2.28%	1.46%	1.82%	0.84%	2.75%	1.31%	10.47%	1.75%

Ilustración 4 Fuente: Elaboración propia con revisión de documentación del restaurante Barú

La gestión de recursos humanos también se maneja de manera empírica. La administración coordina planillas y controla personal, pero no existen manuales de funciones ni procedimientos escritos que definan responsabilidades claras. Si bien la mayoría de los colaboradores son disciplinados y cumplen con sus tareas, se requiere seguimiento adicional para ciertos empleados, lo que evidencia la necesidad de estandarizar roles y responsabilidades para garantizar una operación más eficiente y controlada.

En el ámbito financiero y de gestión de gastos, se identificó que los procesos de planificación de compras y control de gastos se ejecutan de manera reactiva. Las reuniones para revisar la disminución de ventas o identificar excesos en gastos se

realizan de manera ocasional y sin un análisis de datos estructurado. Esto limita la capacidad de la gerencia para tomar decisiones basadas en información objetiva, evaluar tendencias de consumo y planificar adecuadamente los recursos, especialmente en relación con los meses de alta y baja demanda.

El administrador destacó la importancia de contar con procesos escritos que sirvan como guía y lineamiento formal, así como la necesidad de establecer planes de compras previos, seguimiento de resultados y análisis comparativos mensual. Asimismo, sugirió la subcontratación de personal especializado en análisis de datos para mejorar la gestión de costos, gastos e inventarios, así como para generar informes que permitan tomar decisiones más acertadas. Finalmente, se identificó una oportunidad clara para fomentar una **cultura de costos y gastos**, que permita al personal comprender la importancia de la eficiencia operativa, la planificación de compras y el control de recursos, contribuyendo a reducir pérdidas y optimizar la rentabilidad del restaurante.

En conclusión, el análisis revela que, si bien los procesos actuales permiten mantener la operación diaria, su carácter empírico y verbal limita la eficiencia, la formalización y el control de riesgos. La implementación de manuales, procedimientos escritos, análisis de datos y una cultura organizacional orientada a la eficiencia de costos y control interno permitirá mejorar significativamente la gestión operativa, financiera y administrativa del restaurante, garantizando la correcta administración de los recursos y facilitando la toma de decisiones estratégicas

La entrevista realizada al jefe de cocina evidencia que la operación del área se desarrolla bajo una combinación de aprendizaje práctico y supervisión directa, sin contar con manuales escritos o procedimientos formalizados que sirvan de guía operativa. Al ingresar al restaurante, el jefe de cocina fue orientado directamente por uno de los propietarios, lo que indica que la transmisión de conocimientos y responsabilidades se realiza de manera verbal y personalizada. Sus funciones incluyen controlar al equipo de cocina, asignar tareas, supervisar el inventario diario

entregado a cocina, verificar que las porciones y presentación de los platos cumplan con el código interno del restaurante, capacitar al personal auxiliar y participar activamente en la preparación de los platos, asegurando así que el conocimiento de las recetas y procedimientos se mantenga dentro del área operativa.

Se evidencia un fuerte compromiso por parte del jefe de cocina con la calidad del servicio, ya que supervisa de manera directa la preparación de los platos para clientes con mayores exigencias y procura mejorar la eficiencia durante eventos que implican alta demanda en la cocina. Este enfoque operativo refleja un control práctico sobre el flujo de trabajo, el manejo de insumos y la atención al cliente, garantizando que los platos se entreguen correctamente preparados, calientes y con los estándares de presentación establecidos por el restaurante.

En términos de supervisión, se observa que la administradora realiza controles periódicos sobre la operación de cocina, lo que permite cierto nivel de monitoreo y control interno, aunque la estructura sigue siendo informal y basada en la experiencia y observación directa. No existen registros sistemáticos de cumplimiento de procesos ni indicadores que permitan evaluar la eficiencia o detectar desviaciones de manera objetiva, lo que limita la posibilidad de un análisis cuantitativo de desempeño y control de riesgos desde el área operativa.

El jefe de cocina manifiesta apertura a la implementación de nuevos procesos, siempre que estos no afecten la calidad de los platos. Asimismo, destaca la necesidad de recibir capacitación formal en preparación de nuevos platos, normas de higiene y optimización de ingredientes, lo que indica un interés en profesionalizar el área y fortalecer las competencias del personal. Esta disposición representa una oportunidad importante para introducir procesos estandarizados, capacitaciones continuas y sistemas de control que mejoren la eficiencia operativa y reduzcan errores en la preparación de alimentos.

Finalmente, el análisis revela que, si bien la operación de cocina cumple con los objetivos de calidad y atención al cliente, la dependencia de la supervisión verbal y la ausencia de procedimientos escritos genera un riesgo potencial de

inconsistencias, errores en el manejo de insumos y dificultades en la planificación de recursos. La implementación de manuales de procedimientos, capacitaciones periódicas y un sistema formal de seguimiento del cumplimiento de estándares permitirá consolidar un control más efectivo sobre el área de cocina, asegurando la calidad de los platos y la eficiencia operativa, además de fomentar un entorno de mejora continua y cultura de cumplimiento de estándares dentro del equipo

La observación directa del área de caja revela que los procedimientos actuales se ejecutan de manera consistente y con un control operativo básico, cumpliendo con los lineamientos prácticos para el manejo de efectivo y tarjetas de crédito. Se identificó que los cierres de caja se realizan diariamente a una hora establecida, incluyendo recuentos físicos de dinero, cierre en el sistema de facturación y verificación de documentos asociados a las transacciones. Los POS de cada banco se cierran correctamente y se firma el “recibí y entregué conforme”, lo que refleja un nivel de formalidad en la entrega y recepción de fondos.

Se evidenció que el resguardo del dinero es adecuado, siendo posteriormente reportado ante la Gerencia General, la cual valida los arqueos y recibe las minutas del día anterior. La práctica de conteo por denominaciones y la verificación de la autenticidad de billetes de alto valor muestra atención a la seguridad y al control de efectivo, lo que contribuye a minimizar riesgos de fraude o errores en el manejo del dinero. Además, el manejo de POS y la correcta facturación indican que el personal cuenta con las competencias necesarias para procesar pagos electrónicos y aplicar las políticas de precios vigentes del restaurante.

En cuanto a egresos, se observó que los pagos menores en efectivo son registrados mediante recibos de caja o vouchers de tarjetas de crédito, sin realizar depósitos inmediatos, ya que estos son gestionados por la administradora. El registro de retiros es controlado y firmado, lo que asegura trazabilidad de los movimientos de efectivo. Asimismo, se respeta la política de no aceptación de billetes de \$100.00 y se autorizan pagos mediante transferencias, previamente

validadas, lo que refleja un esfuerzo por mantener la seguridad financiera y cumplir con los lineamientos internos.

El cumplimiento de requisitos normativos también fue verificado mediante observación, destacando que el restaurante cuenta con matrícula municipal, constancia de la DGI, permisos sanitarios del MINSA y permisos de la Policía, entre otros. Esto indica que el área de caja no solo se preocupa por los procedimientos internos, sino también por mantener el cumplimiento de las obligaciones legales y regulatorias.

Sin embargo, aunque los procesos observados muestran orden y consistencia, se nota que dependen en gran medida de la intervención de la administradora o la asistente para ejecutar los arqueos y validar movimientos, lo que refleja una centralización en la supervisión y control. Esto puede limitar la autonomía del personal y aumentar la dependencia en personal específico para garantizar que los procedimientos se cumplan correctamente. Además, la documentación y registros, si bien son firmados y controlados, no se encuentran sistematizados para análisis financiero o seguimiento histórico, lo que podría dificultar la generación de informes de gestión detallados y análisis comparativos de desempeño financiero.

En conclusión, el área de caja cumple con los estándares básicos de control y seguridad operativa, asegurando que los fondos estén resguardados, las transacciones sean registradas correctamente y se cumpla con los requisitos legales. No obstante, se identifica una oportunidad de mejora en la **formalización de procesos, sistematización de registros y fortalecimiento de autonomía del personal**, lo que permitiría optimizar el control interno, generar información más confiable para la toma de decisiones y reducir la dependencia de personal específico para garantizar el cumplimiento de los procedimientos.

4.1.7 Análisis de Resultados – Observación del Área de Administración

La observación directa del área de administración revela que los procedimientos relacionados con el manejo de caja y el resguardo de dinero se realizan con cierta consistencia operativa, aunque con limitaciones en términos de formalización y seguridad. Se observó que los dos cajeros del restaurante, con dos años de experiencia en el puesto, conocen los procedimientos de arqueo de caja y realizan cierres diarios de manera rutinaria. El dinero recaudado es resguardado bajo llave por la administradora y reportado al Gerente General al día siguiente, quien valida los arqueos y firma su conformidad. Asimismo, los depósitos bancarios se realizan al día siguiente, delegando ocasionalmente la gestión a un mesero o afanadora, lo que introduce un riesgo en términos de control interno, dado que no se cuenta con caja fuerte ni con un protocolo formal de custodia y transporte de efectivo. Además, se identificó que, aunque se recibe la minuta de los depósitos, no siempre se valida el número de cuenta ni la razón social, lo que representa un riesgo de errores en los registros financieros.

En relación con el proceso de adquisiciones y autorización de pagos, se observa que el abastecimiento principal se realiza los días viernes, basándose en un análisis empírico del movimiento de inventarios. Cuando la rotación de productos es alta, se solicita más cantidad; en caso contrario, se realiza una estimación basada en la experiencia de meses anteriores. Las compras menores son gestionadas directamente por la administradora según su criterio, mientras que las compras en mayor volumen requieren la revisión y aprobación de la gerencia general, evaluando la disponibilidad de recursos económicos. Los productos adquiridos son ingresados al inventario por la administradora y su asistente, quienes verifican el estado y la fecha de vencimiento de los insumos. No obstante, se detecta que no existe un control formal de entrega con recibo firmado por cada responsable de área, lo que limita la trazabilidad y aumenta la posibilidad de pérdidas o errores en la asignación de productos.

Se observó que los percederos se rotan adecuadamente y que las pérdidas son mínimas, siendo ajustadas al personal responsable según corresponda. Sin

embargo, la ausencia de un encargado exclusivo para el control de inventarios y adquisiciones genera dependencia de la administradora y su asistente, centralizando funciones críticas en pocas personas y aumentando el riesgo operativo en caso de ausencia o error. En cuanto a los pagos, las compras rutinarias y menores se realizan mediante tarjetas de crédito administradas por la administradora, mientras que las compras de mayor volumen y pagos importantes son gestionadas directamente por los propietarios mediante transferencias bancarias. No se observó uso de crédito con proveedores, por lo que todas las adquisiciones se realizan al contado, lo que podría limitar la flexibilidad financiera del restaurante ante necesidades imprevistas.

En conclusión, la observación revela que, aunque los procedimientos de administración cumplen con las funciones básicas de manejo de caja, adquisiciones y control de inventarios, existen oportunidades importantes de mejora. Se requiere la formalización de procedimientos escritos, implementación de protocolos de seguridad en el manejo de efectivo, establecimiento de entregas recibidas conforme para los productos y un sistema de control de inventarios más estructurado. Asimismo, sería recomendable designar personal responsable exclusivo de estas funciones, implementar controles que permitan seguimiento y trazabilidad de compras y depósitos, y generar registros que faciliten análisis financieros, reducción de riesgos y optimización de recursos. Estas acciones contribuirán a fortalecer el control interno y la eficiencia operativa de la administración del restaurante.

4.2 Factores internos y externos

4.2.1 Factores Internos

La entrevista revela que la estructura organizativa del restaurante cuenta con un organigrama elaborado hace aproximadamente dos años, que refleja de manera general la jerarquía y las funciones principales de cada puesto. Sin embargo, se identificó que cerca del 70% de las funciones no están formalizadas mediante documentos escritos, manuales o instructivos operativos. Esta informalidad provoca que gran parte de la operación dependa del conocimiento verbal y la experiencia de

los colaboradores, lo que limita la estandarización, dificulta la continuidad operativa ante cambios de personal y reduce la trazabilidad de los procesos críticos.

Aunque se percibe un compromiso del 70% del personal con el control y manejo adecuado de recursos, solo un 60% de las políticas internas se aplica de manera constante y sistemática. Se evidencia, además, una tendencia a trabajar mediante rutinas establecidas, sin mecanismos formales de mejora continua o indicadores de desempeño que permitan evaluar objetivamente la eficiencia y efectividad de las operaciones. Esto genera riesgos asociados a errores en la administración de inventarios, manejo de costos y control de gastos, especialmente en áreas críticas como compras y caja.

A nivel de transparencia, los procesos existentes reflejan un 80% de claridad en la rendición de cuentas y supervisión, aunque en la administración y control de inventarios se observan debilidades notables. La ausencia de recursos tecnológicos limita la posibilidad de automatizar controles, generar reportes estratégicos y analizar datos de manera sistemática. En este contexto, la informalidad en la documentación y la falta de seguimiento estructurado son los principales factores que impiden alcanzar la eficiencia total en la gestión de recursos.

4.2.2 Factores Externos

En cuanto a los factores externos, la relación con proveedores es uno de los puntos fuertes del restaurante. La estrategia de compra por volumen permite obtener productos de calidad a precios competitivos, agregando valor a la operación y al cliente final. Se observa que los proveedores cumplen criterios de seriedad, puntualidad en entregas, calidad de productos y transparencia en facturación, lo que garantiza estabilidad en el suministro y facilita el control de costos. Además, las promociones, regalías y descuentos por volumen obtenidos de los proveedores contribuyen a la fidelización de clientes y a optimizar los márgenes de rentabilidad.

El restaurante goza de una excelente reputación, ubicada en un punto céntrico y concurrido, lo que representa una ventaja competitiva significativa. A

pesar de que algunos productos tienen precios ligeramente superiores a los de la competencia, los clientes valoran la calidad, el servicio y la atención personalizada, lo que se traduce en preferencia por la marca. Esta percepción positiva fortalece la posición del restaurante en el mercado y respalda la implementación de estrategias de fidelización y promociones.

Respecto al cumplimiento regulatorio y legal, el restaurante mantiene todos los permisos municipales, sanitarios y tributarios, asegurando operación formal y solvente. En caso de no contar con personal interno capacitado para ciertas obligaciones legales, se subcontrata personal especializado, asegurando cumplimiento normativo y mitigando riesgos legales o sanciones.

En términos económicos, los ajustes de precios se realizan de manera controlada y estratégica, considerando cambios en costos de insumos, promociones de proveedores y expectativas del cliente. La estrategia de trasladar beneficios de proveedores a promociones para clientes contribuye a la fidelización, mientras que la participación en promociones de instituciones bancarias y la organización de eventos privados permiten diversificar ingresos y fortalecer la operación.

El restaurante también demuestra responsabilidad social empresarial y compromiso con la comunidad, mediante pasantías, participación en eventos culturales, apoyo a productores locales y atención a grupos turísticos o retiros espirituales, lo que refuerza su reputación y genera valor intangible en la percepción del cliente.

El análisis de factores internos y externos evidencia un equilibrio entre fortalezas operativas y áreas de oportunidad:

- **Fortalezas internas:**
 - Compromiso del personal con el control de recursos y manejo operativo.

- Procesos que reflejan un 80% de transparencia y rendición de cuentas.
 - Personal comprometido con la calidad de la operación.
- **Debilidades internas:**
 - Alta dependencia de procedimientos verbales y experiencia individual.
 - Falta de formalización mediante manuales e instructivos escritos.
 - Aplicación parcial de políticas internas y ausencia de mejora continua documentada.
 - Limitación de recursos tecnológicos para control y análisis de información.
- **Fortalezas externas:**
 - Relaciones sólidas con proveedores confiables y estables.
 - Reputación positiva y ubicación estratégica que genera preferencia del cliente.
 - Cumplimiento normativo integral y gestión proactiva de permisos.
 - Estrategias de fidelización y promociones que fortalecen la competitividad.
- **Oportunidades de mejora externas:**
 - Mantener evaluación continua de proveedores para asegurar calidad, transparencia y condiciones óptimas de suministro.
 - Optimizar la gestión de precios y promociones para responder a cambios de mercado y mantener competitividad.

- Aprovechar beneficios de proveedores y bancos para fidelizar clientes y aumentar eficiencia en costos.

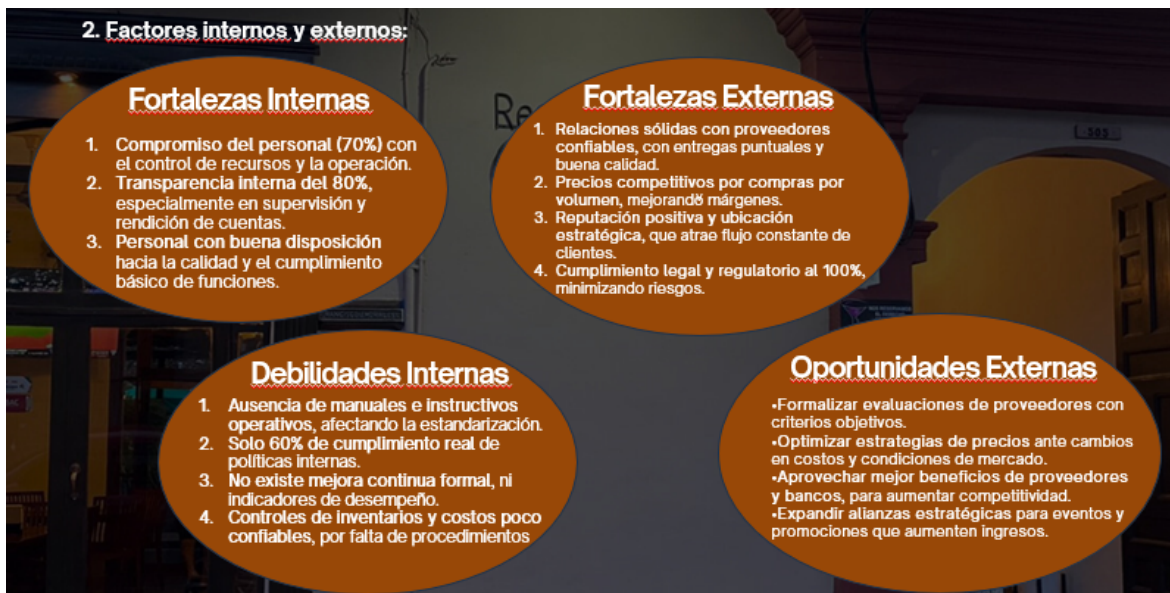


Ilustración 5 Elaboración propia, factores internos y externos

En síntesis, el restaurante opera de manera eficiente y con buena reputación, pero la falta de formalización y estandarización de procesos internos, así como la dependencia de recursos humanos específicos y la limitada tecnología, representan áreas de riesgo que pueden afectar la eficiencia, el control de costos y la continuidad operativa. La implementación de manuales de procedimientos, seguimiento sistemático de políticas, adopción de recursos tecnológicos y consolidación de la cultura de control interno permitirá al restaurante fortalecer su gestión, reducir riesgos y maximizar la eficiencia operativa y financiera.

La revisión documental y la observación directa evidencian que el restaurante cuenta con ciertos elementos estructurales y externos que favorecen el control de costos y gastos, aunque existen **brechas significativas en formalización, capacitación y modernización tecnológica.**

1. Organigrama formal y vigente:

Se cuenta con un organigrama que refleja la estructura jerárquica y distribución de responsabilidades, lo cual facilita la claridad en la supervisión y coordinación de funciones. Sin embargo, no se encuentra actualizado con los cambios recientes en la operación, lo que puede generar confusión en la asignación de tareas y duplicidad de funciones.

2. Manual de políticas y procedimientos documentados:

Actualmente no existe un manual formal, y las políticas se aplican de manera verbal. Esto limita la estandarización de los procesos, dificulta la trazabilidad de acciones críticas y genera dependencia de la memoria y experiencia del personal clave, afectando la eficiencia operativa y aumentando el riesgo de errores en la administración de costos y gastos.

3. Registro formal de funciones y responsabilidades:

Aunque se cuenta con registros parciales, aproximadamente el 70% de las funciones no está documentado formalmente. Esto implica que el seguimiento y la evaluación del desempeño dependen del conocimiento tácito del personal, dificultando la rendición de cuentas y la mejora continua de los procesos internos.

4. Capacitación anual en control de costos:

No se ha implementado un programa de capacitación estructurado en control de costos ni en gestión de inventarios, lo que representa una limitación importante para fortalecer la cultura de control interno y asegurar que todos los colaboradores comprendan y apliquen las mejores prácticas en el manejo eficiente de recursos.

5. Uso de herramientas tecnológicas de control interno:

Se emplean sistemas básicos de facturación e inventario, pero no se encuentran modernizados ni integrados. La falta de tecnología avanzada limita la capacidad de análisis de datos, seguimiento de indicadores, conciliación de inventarios y generación de reportes confiables para la toma de decisiones estratégicas.

6. Proveedores estables y con contrato vigente:

Se trabaja con proveedores confiables y estables, seleccionados cuidadosamente para garantizar calidad y cumplimiento en las entregas. Esto es una fortaleza para la operación, aunque la formalización contractual podría reforzarse para garantizar cumplimiento a largo plazo y reducir riesgos de suministro.

7. Evaluaciones periódicas a proveedores:

Las evaluaciones se realizan de manera informal, basadas en comunicación, cumplimiento de pedidos y promociones, careciendo de criterios objetivos y documentados que permitan medir desempeño, calidad y fiabilidad de los proveedores.

8. Cumplimiento de leyes fiscales vigentes:

El restaurante cumple rigurosamente con sus obligaciones tributarias y legales, subcontratando apoyo cuando es necesario. Esto asegura operación formal y solvente, minimizando riesgos legales.

9. Estrategias documentadas para enfrentar cambios de precios en insumos:

No existen estrategias documentadas; la gestión se basa en la experiencia y decisiones verbales de la administradora y los propietarios. Esto puede afectar la planificación de costos y la rentabilidad ante fluctuaciones de precios en los insumos.

El análisis evidencia un equilibrio entre fortalezas y áreas críticas de mejora. Mientras que la estructura organizativa, proveedores estables y cumplimiento legal representan puntos sólidos, la falta de documentación formal, capacitación estructurada y modernización tecnológica limita la eficiencia, trazabilidad y control de costos. La implementación de manuales, registros formales, estrategias

documentadas y herramientas tecnológicas permitirá fortalecer el control interno, optimizar recursos y reducir riesgos operativos y financiero

4.3 Control interno y los riesgos

La aplicación del cuestionario basado en el marco COSO 2013 permitió evaluar la efectividad del sistema de control interno en los procesos relacionados con los costos de ventas y gastos operativos del Restaurante Barú, durante el período enero-junio 2025.

4.3.1 Ambiente de Control (3.10 – Amarillo, moderado)

Se observa un nivel moderado de cumplimiento en cuanto a la definición de políticas, responsabilidades y supervisión. Si bien existen prácticas de ética y separación de funciones, estas no están formalizadas en manuales ni procedimientos escritos, lo que genera riesgos de duplicidad y discrecionalidad en la gestión de insumos y gastos.

Fortalezas

- Se promueve en cierta medida la responsabilidad del personal en el cuidado de los recursos.
- Existe separación básica de funciones, lo cual ayuda a evitar que una sola persona concentre todas las operaciones.

Debilidades

- No hay un código de ética escrito ni políticas formalizadas que guíen la conducta y responsabilidades.
- La supervisión de la gerencia es parcial y depende más de la experiencia que de procedimientos definidos.
- Falta de un manual organizativo que delimite claramente los roles y responsabilidades.

Riesgos

- Mayor probabilidad de errores y fraudes por ausencia de lineamientos formales.
- Duplicidad de funciones y falta de rendición de cuentas en costos y gastos.

4.3.2 Evaluación de Riesgos (3.38 – Amarillo, moderado)

El restaurante identifica parcialmente factores que pueden afectar el control de costos y gastos. Sin embargo, la falta de metodologías sistemáticas de análisis de riesgos limita la capacidad para anticipar y mitigar problemas como sobrecostos, desperdicio de insumos y errores en los registros.

Fortalezas

- La gerencia reconoce la influencia de factores externos como variación en precios de insumos o fluctuaciones del turismo.
- Existen controles básicos frente a riesgos evidentes (ejemplo: control de compras grandes).

Debilidades

- No existe una metodología sistemática de identificación, análisis y evaluación de riesgos.
- No se aplican planes de mitigación documentados ante sobrecostos, desperdicio de insumos o fluctuaciones de la demanda.

Riesgos

- Decisiones reactivas más que preventivas, lo que eleva el riesgo inherente en el manejo de inventarios y gastos.
- Riesgo de sobreendeudamiento o baja rentabilidad al no planificar la compra de insumos

4.3.3 Actividades de Control (3.25 – Amarillo, moderado)

Existen mecanismos de control en inventarios y adquisiciones, pero son aplicados de manera irregular. La ausencia de controles preventivos documentados y de supervisión constante en el registro de operaciones genera vulnerabilidades que afectan la eficiencia del control financiero.

Fortalezas

- Existen procedimientos prácticos en el registro de compras e inventarios.
- Se realizan controles puntuales en insumos sensibles (ejemplo: bebidas alcohólicas).

Debilidades

- La aplicación de controles es irregular y depende de la disponibilidad del administrador.
- Falta documentación formal: no hay procedimientos escritos ni evidencias de revisión periódica.
- Controles reactivos en lugar de preventivos.

Riesgos

- Registro tardío o incompleto de costos y gastos.
- Desperdicio de insumos y sobrecostos no detectados oportunamente.
- Riesgo de incumplimiento de regulaciones fiscales por información financiera incompleta.

4.3.4 Información y Comunicación (3.67 – Amarillo, moderado)

Se destaca como el componente mejor evaluado. La comunicación entre las áreas del restaurante es fluida y existe disponibilidad de información relevante. No

obstante, la carencia de reportes financieros estandarizados limita la utilidad de la información para la toma de decisiones estratégicas.

Fortalezas

- Fluida comunicación verbal entre personal operativo y gerencia.
- Información sobre ventas y gastos está disponible con cierta rapidez.

Debilidades

- Los reportes financieros no están estandarizados ni sistematizados.
- No existe una plataforma digital centralizada que permita integrar inventarios, ventas y gastos.
- Dependencia excesiva de registros manuales.

Riesgos

- Distorsión en la información para la toma de decisiones.
- Falta de trazabilidad de operaciones, lo cual afecta auditorías futuras.

4.3.5 Monitoreo (2.00 – Rojo, deficiente)

Es el componente con mayor debilidad. No existen procesos de seguimiento y evaluación formal del control interno. La falta de auditorías internas o revisiones periódicas dificulta la detección temprana de errores y riesgos. Esto implica una amenaza significativa para la sostenibilidad financiera y el control de gastos.

Fortalezas

- Es mínimo, aunque se realizan revisiones esporádicas.

Debilidades

- No existen auditorías internas ni externas periódicas.
- Falta de indicadores de desempeño y de cumplimiento de controles.
- No se evalúan los hallazgos ni se generan planes correctivos.

Riesgos

- Riesgo residual muy alto: errores y fraudes pueden permanecer ocultos por largo tiempo.
 - Deficiencias detectadas no se corrigen, generando ciclos de repetición de fallos.

Síntesis General

El diagnóstico evidencia que el control interno del Restaurante Barú se encuentra en un nivel intermedio, con fortalezas en comunicación interna, pero con serias deficiencias en monitoreo y formalización de políticas. La ausencia de manuales de procedimientos, controles documentados y evaluaciones periódicas incrementa el riesgo de pérdidas financieras, ineficiencia en la gestión de inventarios y errores en el registro contable.

De acuerdo con la metodología COSO 2013, el sistema de control interno requiere acciones inmediatas en el área de monitoreo y un plan integral de mejora para estandarizar procesos, establecer políticas escritas, y reforzar la supervisión de costos y gastos operativos.

El perfil de riesgo del Restaurante Barú es moderado a alto, con mayor vulnerabilidad en Monitoreo y Ambiente de Control. Aunque la comunicación interna es aceptable, la falta de formalización documental, metodologías de riesgos y monitoreo constante impide garantizar un control interno eficaz.

Esto confirma que el control interno actual no asegura plenamente la gestión eficiente de costos y gastos operativos, lo que afecta la rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

4.4 Análisis de Resultados de la matriz de riesgos

El diagnóstico realizado al sistema de control interno del Restaurante Barú, con base en la metodología COSO 2013, evidencia que, aunque la organización presenta prácticas puntuales de control, existen deficiencias estructurales que afectan directamente la gestión de los costos de ventas y los gastos operativos.

4.4.1 Ambiente de control

Los riesgos más significativos se concentran en la ausencia de políticas y procedimientos escritos y en la escasa capacitación del personal en inventarios. Estos factores elevan el riesgo de descontrol en los gastos y errores en la gestión de insumos, generando un impacto directo en la rentabilidad. Aunque se aplican controles parciales, como revisión por parte de los propietarios y registros manuales, estos resultan insuficientes, manteniendo el riesgo en niveles altos.

Relación con el planteamiento: se confirma la carencia de manuales de procedimientos y políticas escritas, lo que fomenta duplicidad de funciones y uso ineficiente de recursos.

4.4.2 Evaluación de riesgos

Se identificó la no sistematización en la identificación de riesgos financieros ni la revisión periódica de cambios significativos en contratos de proveedores. Esto expone al negocio a pérdidas financieras, decisiones erradas y sobrecostos. Los controles implementados son improvisados (órdenes de compra informales, negociaciones directas), lo que mantiene el riesgo entre moderado y alto.

Relación con objetivos: el objetivo de determinar la gestión de riesgos aplicando COSO se evidencia aquí, al mostrar debilidades en la anticipación de amenazas externas y en la gestión preventiva de riesgos inherentes.

4.4.3 Actividades de control

En esta área sobresale la ausencia de conciliaciones bancarias y de caja y el manejo inadecuado de inventarios perecederos. Mientras que el riesgo en conciliaciones se mantiene alto por la falta de prácticas sistemáticas, el control de inventarios muestra una ligera mejora al pasar de un riesgo alto a moderado gracias a buenas prácticas puntuales.

Relación con las preguntas: se confirma la debilidad en el registro y control de costos, lo que limita la confiabilidad de la información contable.

4.4.4 Información y comunicación

Los registros contables incompletos y la comunicación deficiente entre compras y cocina reflejan información poco confiable y riesgo de descoordinación en la producción. Aunque la comunicación ha mejorado parcialmente, los registros financieros siguen presentando omisiones importantes, como la falta de depreciación y de asignación de sueldos a propietarios. Esto mantiene el riesgo en nivel moderado.

Relación con el problema: corresponde con la ausencia de sistematización en registros contables, generando incertidumbre en la toma de decisiones.

4.4.5 Supervisión y monitoreo

La falta de auditorías internas y el no seguimiento de planes de mejora implementados revelan un serio problema en el monitoreo del sistema de control interno. Aunque se reconoce la necesidad de auditorías externas y se priorizan ciertas áreas, el riesgo permanece alto al no existir mecanismos efectivos de retroalimentación.

Relación con objetivos: la debilidad en la supervisión limita la capacidad de garantizar un control interno sostenible y evidencia la necesidad de un plan de mejoras integral.

Síntesis del análisis

Los principales riesgos residuales se mantienen en nivel alto, especialmente en:

- Políticas y procedimientos no formalizados.
- Falta de capacitación en inventarios.
- Ausencia de conciliaciones de caja y bancos.
- Deficiencias en supervisión y monitoreo continuo.

Los riesgos moderados se concentran en registros contables incompletos, comunicación interna y manejo de contratos con proveedores.

En general, la madurez del control interno es baja a intermedia, ya que, si bien existen controles parciales, estos son más reactivos que preventivos, lo que limita la capacidad del restaurante para enfrentar riesgos financieros y operativos.

La matriz confirma la necesidad de un plan de mejora estructurado, que incluya:

- Documentación de políticas y procedimientos.
- Capacitación sistemática del personal.
- Implementación de conciliaciones periódicas.
- Automatización de registros contables.
- Auditorías internas y seguimiento de planes de mejora.

CAPITULO V: PROPUESTA DE MEJORA O PROYECTO

El presente plan de mejora se elabora a partir de los resultados obtenidos en la evaluación del sistema de control interno del Restaurante Barú, realizada bajo la metodología COSO 2013. El diagnóstico evidenció deficiencias en los cinco componentes evaluados, con particular énfasis en el área de Monitoreo, lo que hace necesario implementar acciones correctivas y preventivas.

El objetivo de este plan es proponer medidas prácticas y académicamente fundamentadas que permitan fortalecer la gestión administrativa, garantizar la confiabilidad de la información financiera y optimizar el uso de recursos en los procesos de costos de ventas y gastos operativos.

5.1 Ambiente de Control

Debilidades identificadas: falta de políticas escritas, manuales de procedimientos y código de ética.

Objetivo de mejora: fortalecer la cultura organizacional, formalizar roles y responsabilidades.

Acciones propuestas:

- Elaborar y aprobar un Manual de Políticas y Procedimientos que estandarice las operaciones relacionadas con inventarios, compras y gastos.
- Implementar un Código de Ética y Conducta que guíe la actuación del personal.
- Definir una estructura organizativa clara con funciones y responsabilidades delimitadas.
- Capacitar al personal en principios de ética, control interno y responsabilidad en el manejo de recursos.

Resultado esperado: ambiente de control robusto que garantice la aplicación uniforme de procesos y fomente la transparencia.

5.2 Evaluación de Riesgos

Debilidades identificadas: ausencia de metodologías sistemáticas para identificar y mitigar riesgos.

Objetivo de mejora: implementar un sistema de gestión de riesgos adaptado al negocio.

Acciones propuestas:

- Diseñar una matriz de riesgos (riesgo inherente, riesgo residual) para costos y gastos.
- Establecer políticas para gestionar riesgos externos: variación de precios, inflación, estacionalidad turística.
- Identificar controles preventivos para mitigar riesgos clave, como desperdicio de insumos o sobrecompras.
- Actualizar periódicamente la matriz de riesgos, al menos cada seis meses.

Resultado esperado: gestión proactiva de riesgos que minimice pérdidas y aumente la resiliencia del restaurante.

5.3 Actividades de Control

Debilidades identificadas: controles inconsistentes, falta de formalización y evidencia documental.

Objetivo de mejora: garantizar controles estandarizados, sistemáticos y trazables.

Acciones propuestas:

- Documentar procedimientos de control para adquisiciones, inventarios y gastos operativos.
- Implementar un sistema de control de inventario digital para reducir errores en registros manuales.

- Establecer revisiones periódicas de gastos por parte de la administración.
- Segregar funciones críticas: compras, registros contables y aprobación de pagos.

Resultado esperado: reducción de riesgos de error y fraude, mayor confiabilidad en los registros financieros.

5.4 Información y Comunicación

Debilidades identificadas: reportes financieros no estandarizados, registros manuales dispersos.

Objetivo de mejora: asegurar que la información sea oportuna, confiable y útil para la toma de decisiones.

Acciones propuestas:

- Diseñar formatos estandarizados de reportes financieros (mensuales de costos, ventas y gastos).
- Implementar un software básico de contabilidad o un sistema ERP adaptado a restaurantes.
- Establecer canales formales de comunicación entre áreas (reuniones semanales con informes de desempeño).
- Garantizar que los reportes lleguen puntualmente a la gerencia para la toma de decisiones estratégicas.

Resultado esperado: información financiera precisa y comunicación efectiva que respalde la gestión y el control.

5.5 Monitoreo

Debilidades identificadas: ausencia de auditorías internas y falta de indicadores de desempeño.

Objetivo de mejora: crear un sistema permanente de seguimiento y retroalimentación.

Acciones propuestas:

- Establecer un programa de auditorías internas trimestrales sobre costos, gastos e inventarios.
- Crear indicadores de desempeño (KPIs) como: variación mensual de costos, rotación de inventarios, margen bruto.
- Documentar hallazgos y elaborar planes correctivos con responsables y fechas de cumplimiento.
- En un mediano plazo, considerar auditorías externas anuales para asegurar objetividad.

Resultado esperado: sistema de monitoreo continuo que garantice la sostenibilidad de los controles internos y la mejora continua

5.6 Síntesis del Plan de Mejora

El plan propuesto busca pasar de un control interno **informal y reactivo** a uno **estructurado y preventivo**, en línea con los principios de COSO 2013. Su implementación permitirá:

- Estandarizar procesos.
- Reducir riesgos financieros.
- Mejorar la toma de decisiones.
- Garantizar la sostenibilidad de la rentabilidad del Restaurante Barú.

Componente COSO	Debilidad detectada	Acción de mejora	Responsable	Plazo	Indicador de éxito
Ambiente de Control	Ausencia de políticas escritas y manuales de procedimientos	Elaborar y aprobar un Manual de Políticas y Procedimientos con procesos para compras, inventarios y gastos	Gerencia & Contador	2 meses	Manual aprobado y socializado con el personal
Ambiente de Control	Falta de código de ética	Diseñar e implementar un Código de Ética y capacitar al personal	Gerencia	1 mes	Documento de ética firmado por todos los empleados
Ambiente de Control	Funciones poco delimitadas	Establecer una estructura organizativa formal con organigrama y descripciones de puestos	Gerencia	2 meses	Organigrama publicado y contratos actualizados
Evaluación de Riesgos	No se identifican riesgos de forma sistemática	Elaborar una Matriz de Riesgos que clasifique riesgos	Contador & Administrador	3 meses	Matriz de riesgos actualizada semestralmente

		inherentes y residuales			
Evaluación de Riesgos	Falta de controles ante sobrecostos y desperdicios	Establecer límites de compras y controles de rotación de inventario	Administrador & Jefe de compras	1 mes	Reportes de rotación y control de mermas implementados
Evaluación de Riesgos	Escasa gestión de factores externos	Monitorear precios de insumos y demanda turística trimestralmente	Gerencia	Permanente	Informes de análisis externo cada trimestre
Actividades de Control	Controles irregulares y no documentados	Documentar los procedimientos de control (adquisiciones, inventarios, pagos)	Contador & Administrador	2 meses	Procedimientos escritos aplicados en el 100% de operaciones
Actividades de Control	Registros manuales con riesgo de errores	Implementar un sistema digital de inventario y gastos	Gerencia & Contador	4 meses	Software en uso con reportes automáticos
Actividades de Control	Falta de segregación de funciones	Separar responsabilidades: compras, registro contable	Gerencia	1 mes	Evidencia documental de

		y aprobación de pagos			segregación aplicada
Información y Comunicación	Reportes no estandarizados	Diseñar formatos financieros mensuales para costos, ventas y gastos	Contador	1 mes	Reportes uniformes entregados mensualmente
Información y Comunicación	Dependencia de registros manuales	Implementar software contable o ERP básico para restaurantes	Gerencia	4-6 meses	Estado financiero generado automáticamente
Información y Comunicación	Comunicación informal	Establecer reuniones semanales de control con actas documentadas	Gerencia & Administrador	1 mes	Actas archivadas y compartidas con gerencia
Monitoreo	Ausencia de auditorías internas	Implementar un programa de auditorías internas trimestrales	Contador externo & Gerencia	Trimestral	Informes de auditoría con hallazgos y seguimiento
Monitoreo	Sin indicadores de desempeño	Diseñar KPIs financieros y operativos (rotación de inventario,	Gerencia & Contador	2 meses	Dashboard de indicadores actualizado

		margen bruto, variación de costos)			mensualmente
Monitoreo	Deficiencias no se corrigen	Establecer un plan de acción correctiva con responsables y fechas	Gerencia	Permanente	Registro de hallazgos con acciones cerradas $\geq 80\%$

Tabla 5 Fuente: Elaboración propia, síntesis del plan de mejora

En conclusión, la implementación del presente plan de mejora permitirá que el Restaurante Barú pase de un sistema de control interno informal y reactivo a uno estructurado y preventivo. Esto garantizará la sostenibilidad financiera del negocio, una mejor toma de decisiones administrativas y una reducción significativa de los riesgos asociados a los costos de ventas y gastos operativos.

CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

La implementación del presente plan de mejora permitirá que el restaurante barú pase de un sistema de control interno informal y reactivo a uno estructurado, documentado y preventivo. a lo largo de la investigación se logró dar cumplimiento pleno a los objetivos planteados, demostrando que un enfoque sistemático, basado en el modelo coso 2013, constituye una herramienta eficaz para fortalecer la gestión administrativa, contable y operativa del negocio.

El objetivo general, orientado a analizar el sistema de control interno aplicado a los procesos de costos de ventas y gastos operativos durante el período enero-junio 2025, se cumplió satisfactoriamente mediante el diagnóstico de los cinco componentes establecidos por el modelo coso: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. los resultados obtenidos evidencian que el restaurante posee un nivel de control moderado, con componentes parcialmente estructurados, pero aún con limitaciones en la supervisión, la estandarización de procesos y la documentación formal de las operaciones financieras.

En relación con los objetivos específicos; el primero, identificar las políticas y procedimientos de control interno vigentes fue alcanzado mediante la revisión documental, entrevistas y observaciones directas. se determinó que el restaurante cuenta con prácticas operativas básicas que contribuyen al control de inventarios, flujo de caja y registro de ventas, pero estas carecen de respaldo escrito y no están sistematizadas. esta situación genera dependencia del criterio individual y dificulta el seguimiento de las operaciones, lo cual reafirma la necesidad de contar con manuales y políticas formalmente establecidas.

El segundo objetivo, describir los factores internos y externos que inciden en el control de los costos y gastos se logró mediante un análisis integral del entorno organizacional. entre los factores internos más influyentes destacan la estructura administrativa reducida, la ausencia de segregación de funciones, la falta de

capacitación del personal y la limitada integración tecnológica. no obstante, también se identificaron fortalezas significativas, como el compromiso del personal, el liderazgo de los propietarios y la adecuada relación con proveedores estratégicos. en cuanto a los factores externos, se comprobó un alto nivel de cumplimiento de las normativas legales, fiscales y laborales, lo que constituye una ventaja competitiva frente a otras microempresas del sector.

El tercer objetivo, determinar el nivel de efectividad del control interno y la gestión de riesgos permitió constatar que el restaurante barú presenta un nivel medio de madurez en sus controles internos, con fortalezas en los componentes de comunicación interna (3.67) y evaluación de riesgos (3.38), pero debilidades notables en monitoreo (2.00) y ambiente de control (3.10). esto evidencia que, aunque existen mecanismos de control, su aplicación es irregular y depende del criterio personal más que de lineamientos formales. estas debilidades incrementan la exposición a riesgos operativos, pérdidas de inventario y errores contables, aspectos que deben ser priorizados en el proceso de mejora.

Finalmente; el cuarto objetivo, proponer un plan de mejora que optimice el control interno se cumplió con la elaboración de un conjunto de políticas, procedimientos y estrategias orientadas a modernizar la gestión interna del restaurante. el plan propone la integración de herramientas tecnológicas para el control de inventarios y ventas, la creación de manuales de funciones y responsabilidades, la implementación de controles cruzados entre áreas, la realización de conciliaciones bancarias periódicas y la institucionalización de auditorías internas semestrales. además, incorpora acciones de capacitación al personal y mecanismos de evaluación continua que garanticen la sostenibilidad del sistema propuesto.

Respecto a los supuestos básicos de la investigación, se comprobó su validez a lo largo del proceso. el primero, relacionado con la disposición del personal y la gerencia para colaborar en la implementación de nuevas prácticas, se confirmó mediante su participación activa durante las entrevistas y observaciones. el segundo supuesto, que planteaba que la adopción del modelo coso 2013 mejoraría

la eficiencia y confiabilidad de la información financiera, se demostró con el análisis comparativo entre los resultados actuales y los proyectados en el plan de mejora. asimismo, el supuesto sobre la factibilidad de sistematizar procesos administrativos resultó viable, dado que el restaurante cuenta con la infraestructura básica y la apertura necesaria para incorporar herramientas tecnológicas y controles automatizados.

En términos generales, el grado de cumplimiento de los objetivos se lograron en gran medida y fueron satisfactorios, confirmando que la investigación logró generar conocimiento aplicable y proponer una solución práctica para el fortalecimiento de los controles internos en pequeñas y medianas empresas del sector gastronómico. el plan de mejora no solo responde a las necesidades específicas del restaurante barú, sino que también constituye un modelo adaptable a otros negocios con características similares que buscan profesionalizar su gestión y asegurar la sostenibilidad de sus operaciones.

En síntesis, la implementación del plan de mejora permitirá al restaurante barú consolidar una cultura organizacional orientada al control, la transparencia y la eficiencia. con la adopción de políticas claras, procesos documentados y monitoreo continuo, se reducirá la posibilidad de pérdidas económicas, se optimizará el uso de los recursos y se fortalecerá la confianza de los propietarios en la información financiera generada. este estudio demuestra que el control interno, cuando se gestiona de manera integral y participativa, se convierte en un instrumento estratégico para garantizar la rentabilidad, la competitividad y la permanencia de la empresa en el tiempo.

Futuras líneas de investigación

1. Diseño e implementación de un plan de mejora basado en COSO 2013, evaluando su impacto a corto y mediano plazo en la eficiencia operativa y en la reducción de riesgos.

2. Estudios comparativos con otros restaurantes de características similares, para identificar prácticas exitosas en control interno y su adaptabilidad a contextos con bajo nivel de formalización.

3. Evaluación del cambio organizacional ante la introducción de tecnologías para la gestión de inventarios y compras, considerando su efecto en la cultura organizacional y la toma de decisiones.

4. Desarrollo de un modelo de capacitación modular enfocado en control de costos y gestión de riesgos, adaptable a pequeñas y medianas empresas del sector gastronómico.

CAPITULO VII: RECOMENDACIONES

Generales

Elaborar e implementar un manual de políticas y procedimientos de control interno, centrado en los procesos de costos de ventas y gastos operativos, que contemple flujos de trabajo, registros formales y funciones asignadas por puesto.

Modernizar gradualmente la gestión administrativa mediante herramientas tecnológicas que integren inventarios, compras, costos y facturación, permitiendo automatizar procesos y generar información confiable para la toma de decisiones.

Formalizar los procedimientos de control mediante documentos escritos y actualizados, garantizando trazabilidad, eficiencia operativa y cumplimiento normativo.

2. Técnicas (vinculadas con los objetivos específicos)

Respecto al objetivo 1 (Identificar políticas y procedimientos):

Definir y documentar funciones y responsabilidades de cada puesto, mediante descripciones de cargo formales que refuercen la supervisión, coordinación y evaluación de tareas.

Respecto al objetivo 2 (Factores internos y externos):

Establecer un sistema formal de evaluación periódica de proveedores, que considere criterios de calidad, cumplimiento, precios y desempeño, acompañado de contratos que garanticen la continuidad del suministro.

Diseñar estrategias documentadas para mitigar el impacto de fluctuaciones de precios de insumos y establecer protocolos de control para prevenir pérdidas por deterioro, vencimiento o sustracción.

Respecto al objetivo 3 (Control interno y riesgos con enfoque COSO 2013):

Implementar un sistema digital de control de inventarios y gastos, que permita obtener reportes automatizados, análisis comparativos y seguimiento de desviaciones.

Desarrollar un programa de auditorías internas periódicas, sustentado en indicadores clave de desempeño, que permita monitorear la eficacia de los controles establecidos en los componentes del modelo COSO.

Actualizar y aplicar una matriz de riesgos que identifique procesos críticos, posibles impactos y responsables de acciones correctivas, fortaleciendo los mecanismos preventivos.

3. Por actores clave

Para la administración:

Consolidar la planificación y control de compras mediante la creación de órdenes de compra formales, controles de entrega/recepción (“conforme”) y registros digitalizados que respalden la gestión financiera.

Para los propietarios:

Garantizar el seguimiento y evaluación periódica del sistema de control interno, mediante revisiones mensuales y reuniones de retroalimentación con la administración, apoyando la toma de decisiones basadas en evidencias.

Recomendación final

Realizar auditorías internas periódicas que evalúen la aplicación de políticas, control de inventarios y procesos administrativos, con la elaboración de reportes mensuales que faciliten la toma de decisiones estratégicas, mejoren el uso de recursos y contribuyan a la sostenibilidad operativa del Restaurante Barú, aplicando los cinco componentes de la metrología COSO 2013.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Asamblea Nacional (2024). Ley general de turismo. Ley 1210. Gaceta diario oficial N° 124. <http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/b34f77cd9d23625e06257265005d21fa/22b95c938980ae2206258bc10051e93c>.

Asamblea Nacional (2024). Reglamento de la Ley general de turismo. Ley 1210. file:///C:/Users/Usuario/Downloads/REGLAMENTO-DE-LA-LEY-GENERAL-DE-TURISMO_compressed.pdf.

Asamblea Nacional (1998). Ley No. 291, Ley Básica de Salud Animal y Sanidad Vegetal. La Gaceta, Diario Oficial, No. 102, 3 de junio de 1998. [http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/\(\\$All\)/642289DEA62037C5062570AF005A1811](http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/($All)/642289DEA62037C5062570AF005A1811).

Asamblea Nacional (2005). Ley No. 562, Código Tributario de la República de Nicaragua y sus reformas. La Gaceta, Diario Oficial. [https://www.bing.com/search?pglt=41&q=Asamblea+Nacional+\(2005\).+Ley+No.+562%2C+Código+Tributario+de+la+República+de+Nicaragua+y+sus+reformas.+La+Gaceta%2C+Diario+Oficial.&cvid=5edcd70ff3a7483d95a34a6cc9146bba&gs_lcrp=EgRIZGdlKgYIABBFgDkyBggAEEUYOTIICAEQ6QcY_FXSAQg0MDg3ajBqMagCALACAA&FORM=ANNAB1&PC=U531](https://www.bing.com/search?pglt=41&q=Asamblea+Nacional+(2005).+Ley+No.+562%2C+Código+Tributario+de+la+República+de+Nicaragua+y+sus+reformas.+La+Gaceta%2C+Diario+Oficial.&cvid=5edcd70ff3a7483d95a34a6cc9146bba&gs_lcrp=EgRIZGdlKgYIABBFgDkyBggAEEUYOTIICAEQ6QcY_FXSAQg0MDg3ajBqMagCALACAA&FORM=ANNAB1&PC=U531).

Asamblea Nacional (2012). Ley No. 822, Ley de Concertación Tributaria. La Gaceta, Diario Oficial, No. 241, 17 de diciembre. <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/9e314815a08d4a6206257265005d21f9/b39837c79f7eaf4206257afb0052c524>.

Asamblea Nacional (2017). Ley No. 974, Ley de Seguridad Social y reformas. La Gaceta, Diario Oficial. <http://legislacion.asamblea.gob.ni/Normaweb.nsf/3133c0d121ea3897062568a1005e0f89/06c71def081a6d6306258800004d4c07>.

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2017). *Auditoría: un enfoque integral* (15.ª ed.). Pearson Educación.

Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua. (2018). Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para PYMES): Manual de aplicación en Nicaragua. CCPN.

Contraloría General de la República de Nicaragua. (2015). Normas Técnicas de Control Interno (NTCI). CGR.

Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB). (2015). Norma Internacional de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Entidades (NIIF para las PYMES). IASB.

Ministerio de Salud de Nicaragua (MINSa). (2019). Normativas de higiene y seguridad en la manipulación de alimentos. MINSa. <https://www.minsa.gob.ni/index.php/taxonomy/term/118>.

https://www.google.com/search?q=metodologia+coso+2013&oq=metodologia+coso+2013&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBggAEEUYOTIHCAEQABjvBTIKCAIQABiABBiiBDIHCAMQABjvBdlBCDUwMTFqMGo3qAIAAsAIA&sourceid=chrome&ie=UTF-8

ANEXOS

ANEXO #1. Guía de Entrevista a los Propietarios

Datos Generales

Aspecto	Descripción
---------	-------------

Dirigida a:	Propietarios del Restaurante Barú
Técnica de Recolección:	Entrevista
Instrumento:	Cuestionario impreso
Objetivo:	Obtener información sobre la administración, gestión financiera, control de inventarios, políticas y procedimientos, y nivel de formalización del restaurante.

Tabla 6; Fuente: Elaboración propia, Datos generales guía 1.

Preguntas

N°	Preguntas
1	¿Cuenta el restaurante con políticas y procedimientos formales, por escrito, para el control de costos y gastos establecidos por la Gerencia?
2	¿Con qué frecuencia revisa y actualiza dichas políticas?
3	¿Qué criterios utilizan para definir los precios de venta de los platillos? ¿Han realizado análisis de rentabilidad por plato?
4	¿Qué controles internos considera más efectivos para el manejo de los costos y gastos operativos?
5	¿Qué porcentaje estimado del personal aplica correctamente los procedimientos establecidos?
6	¿Recibe reportes periódicos sobre la variación de los costos de producción y los gastos operativos?
7	¿Ha implementado mejoras en el control interno en el último trimestre? Describir.
8	¿Qué controles internos aplican para las adquisiciones y las autorizaciones de pagos?
9	¿Cómo realizan el control del inventario y la gestión de insumos en el restaurante?
10	¿Existe una estructura de autoridad claramente definida para aprobar gastos?
11	¿Con qué frecuencia supervisa los procesos de compras e inventarios?
12	¿Está dispuesto a implementar un plan de mejora de control interno?

13	¿Qué beneficios esperan obtener con la implementación de un plan de mejoras en los controles internos?
----	--

Tabla 7; Fuente: Elaboración propia, preguntas de Entrevista a los Propietarios

ANEXO #2. Guía de Entrevista al Administrador

Datos Generales

Aspecto	Descripción
Dirigida a:	Administrador del Restaurante Barú
Técnica:	Entrevista semiestructurada

Objetivo:	Evaluar la gestión operativa del control interno aplicado al manejo de costos y gastos.
------------------	---

Tabla 8; Fuente: Elaboración propia, Datos generales guía 2.

Preguntas

N°	Preguntas
1	¿El restaurante cuenta con un manual de procedimientos o instructivo escrito para la gestión de costos y gastos?
2	¿Cuál es el papel que desempeña la administración en el debido proceso a los controles internos?
3	¿Qué documentos existen para el control de caja e inventarios actualmente?
4	¿Cómo controla actualmente las compras y pagos de insumos?
5	¿Hay separación de funciones entre quien compra, quien recibe y quien registra las adquisiciones?
6	¿Con qué frecuencia se realiza el arqueo de caja o revisión de ingresos?
7	¿Con qué frecuencia realizan inventarios y se llevan registros actualizados de estos?
8	¿Qué porcentaje de discrepancias encuentran entre el sistema y los inventarios conteo físico?
9	¿Cuáles son los puntos débiles en los controles internos que considera como oportunidad de mejora?
10	¿Se realizan reuniones para revisar el comportamiento de los gastos?
11	¿Cree que el ambiente laboral influye en el cumplimiento de los controles internos?
12	¿Qué cambios considera necesarios para mejorar la gestión de los costos y gastos?

Tabla 9; Fuente: Elaboración propia, preguntas de Entrevista al administrador.

ANEXO #3. Guía de Entrevista al Personal de Cocina

Datos Generales

Aspecto	Descripción
Dirigida a:	Personal de cocina
Técnica:	Entrevista
Objetivo:	Verificar el cumplimiento de procesos, manejo de insumos e identificación de riesgos desde el área operativa.

Tabla 10; Fuente: Elaboración propia, Datos generales guía 3.

Preguntas

N°	Preguntas
1	¿Cómo describiría el proceso de inducción o capacitación que recibió al comenzar a trabajar en el restaurante? (abierta)
2	¿Cuáles considera que son sus principales funciones dentro del restaurante y cómo las desarrolla diariamente? (abierta)
3	¿Recibió capacitación formal sobre control de insumos y reducción de desperdicios?
4	¿Conoce usted los procedimientos para el manejo de insumos y materiales? (Sí/No)
5	¿Realiza usted el registro de insumos utilizados diariamente? (Siempre/Nunca)
6	¿Los productos que usan están etiquetados o identificados? (Sí/No)
7	¿Informa a alguien cuando hay pérdida o merma de insumos? (Sí/No)
8	¿Considera suficiente el control actual sobre los productos que entran y salen de cocina?
9	¿Quién autoriza la reposición de ingredientes o productos en la cocina? (abierta)
10	¿Recibe usted retroalimentación o supervisión sobre su trabajo? (Siempre/Nunca)
11	¿Se respeta el orden de uso de productos? (Sí/No)
12	¿Considera que podría mejorarse la forma en que se controla lo que se gasta en cocina?

13	¿Qué tipo de capacitación cree que sería útil para usted y sus compañeros?
----	--

Tabla 11; Fuente: Elaboración propia, preguntas de Entrevista al personal de cocina

ANEXO #4. Guía de Observación

Datos Generales

Aspecto	Descripción
Técnica:	Observación directa
Instrumento:	Cuestionario impreso de los puntos a observar
Objetivo:	Obtener información sobre la administración, gestión financiera, control de inventarios, políticas y procedimientos, y nivel de formalización del restaurante.

Tabla 12; Fuente: Elaboración propia, Datos generales guía 4.

Guía de Observación en Caja

N°	Aspectos a Observar
1	Procedimientos aplicados en arqueos de caja y resguardo del dinero.
2	Existencia y uso de formatos de arqueo.
3	Controles aplicados al recibir dinero por ventas.
4	Presencia de avisos visibles sobre medios de pago.
5	Documentos de deberes formales del negocio en exhibición.
6	Persona responsable de realizar el arqueo de caja.
7	Firma de documentos al cierre de caja.
8	Control de depósitos realizados durante el día.
9	Seguridad del resguardo del efectivo.
10	Habilidades y precisión del cajero durante su labor.

Tabla 13; Fuente: Elaboración propia, Guía de observación caja.

Guía de Observación en el área de la Administración

N°	Aspectos a Observar
1	Conocimiento de procedimientos aplicados en cierres de caja.
2	Resguardo y tiempo de custodia del dinero.
3	Existencia de caja fuerte y frecuencia de depósitos.
4	Revisión de documentos bancarios y comprobación de valores.
5	Procedimientos para adquisiciones y autorización de pagos.
6	Frecuencia de compras y control de entrada de productos.
7	Estado, conservación y rotación de inventarios.
8	Registros de pérdidas, sobrantes y vencimientos.
9	Personal responsable del control de inventario.
10	Mecanismos aplicados para la ejecución y control de pagos.

Tabla 14; Fuente: Elaboración propia, Guía de observación administración.

ANEXO #5. Guía de Entrevista sobre Factores Internos y Externos

Datos Generales

Aspecto	Descripción
Técnica:	Entrevista semiestructurada
Dirigida a:	Gerente, administrador y personal clave
Objetivo:	Identificar los factores internos y externos que inciden en el control de los costos y gastos operativos.

Tabla 15; Fuente: Elaboración propia, Datos generales guía 5.

Factores Internos

Área	Preguntas
Estructura organizativa	¿Existe un organigrama formal y actualizado? ¿Están claramente definidas las funciones y responsabilidades del personal?
Políticas y procedimientos	¿Cuentan con manuales o instructivos para el registro y control de costos y gastos? ¿Se aplican de forma consistente las políticas internas?
Cultura organizacional	¿El personal está comprometido con el control y manejo responsable de los recursos? ¿Se promueve la transparencia y rendición de cuentas?
Recursos humanos y materiales	¿El personal encargado del control de costos recibe capacitación periódica? ¿Existen herramientas tecnológicas y recursos suficientes para el control interno?

Tabla 16; Fuente: Elaboración propia, entrevistas sobre factores internos.

Factores Externos

Área	Preguntas
Mercado y competencia	¿Han enfrentado variaciones significativas en el precio de insumos? ¿La competencia ha influido en las estrategias de costos?
Proveedores y relaciones comerciales	¿Cuentan con proveedores estables y confiables? ¿Se realizan evaluaciones periódicas a los proveedores?

Regulaciones y legislación	<p>¿Cumplen con todas las normativas fiscales y laborales vigentes?</p> <p>¿Se han enfrentado a cambios legales que afecten el control de costos y gastos?</p>
Condiciones económicas	<p>¿La inflación o devaluación ha afectado el presupuesto y la planeación financiera?</p> <p>¿Se han implementado estrategias para mitigar estos efectos?</p>

Tabla 17; Fuente: Elaboración propia, entrevistas sobre factores externos.

ANEXO #6. Guía de Revisión Documental

Datos Generales

Aspecto	Descripción
Técnica:	Revisión documental y observación directa
Objetivo:	Comprobar la existencia y aplicación de elementos internos y externos que impactan el control de costos y gastos.

Tabla 18; Fuente: Elaboración propia, Datos generales guía 6.

Guía de Revisión Documental

ITEM	SI	NO	Observaciones
Existe organigrama formal y vigente			
Manual de políticas y procedimientos documentados			
Registro formal de funciones y responsabilidades			
Capacitación anual del control del costo			
Uso de herramientas tecnológicas de control interno			
Proveedores estables y con contrato vigente			
Evaluaciones periódicas a proveedores			
Cumplimiento de leyes fiscales vigentes			
Estrategias documentadas para enfrentar los cambios de precios en los insumos			

Tabla 19; Fuente: Elaboración propia, revisión documental

Anexo # 7 Guía de cuestionario de Control Interno - Enfoque COSO 2013 (5 componentes – 17 principios)

Objetivo: Evaluar la eficacia del sistema de control interno del restaurante, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado según los cinco componentes y diecisiete principios del marco COSO 2013.

Escala de evaluación

1 = No existe

2 = Existe de forma informal

3 = Existe parcialmente/documentado

4 = Existe, documentado y aplicado

5 = Existe, documentado, aplicado y monitoreado regularmente

COMPONENTE 1: Ambiente de Control

Principio 1: Integridad y valores éticos

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿El restaurante tiene políticas claras de honestidad, buen uso de insumos y dinero? (ej. prohibición de uso personal de insumos).		
¿Se promueve la responsabilidad en el cuidado de inventarios y activos?		

Tabla 20; Fuente: Elaboración propia, Principio 1: Integridad y valores éticos

Principio 2: Independencia y supervisión

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
------------------	---------------------	----------------------

¿La gerencia revisa reportes de inventarios, costos y ventas regularmente?		
¿Se realizan reuniones periódicas para supervisar operaciones (compras, cocina, caja)?		

Tabla 21; Fuente: Elaboración propia, Principio 2: Independencia y supervisión.

Principio 3: Estructura organizacional

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿Están definidas funciones separadas para compras, inventario, cocina y caja?		
¿Quién autoriza y quién ejecuta cada proceso (ej. compras vs. pagos)?		

Tabla 22; Fuente: Elaboración propia, Principio 3: Estructura organizacional.

Principio 4: Competencia del personal

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿El personal de cocina está capacitado en recetas estándar y control de mermas?		
¿El área de caja y administración recibe capacitación en facturación y registros contables?		

Tabla 23; Fuente: Elaboración propia, Principio 4: Competencia del personal

Principio 5: Responsabilidad en control interno

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿La gerencia define responsables del cumplimiento de políticas (ej. control de inventarios)?		
¿Existen sanciones o correctivos por incumplimiento?		

Tabla 24; Fuente: Elaboración propia, Principio 5: Responsabilidad en control interno.

COMPONENTE 2: Evaluación de Riesgos

Principio 6: Identificación de objetivos

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿Existen objetivos financieros claros (ej. % de costo de ventas sobre ingresos)?		
¿Se han definido metas de rentabilidad y eficiencia?		

Tabla 25; Fuente: Elaboración propia, Principio 6: Identificación de objetivos

Principio 7: Identificación de riesgos

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿Se han identificado riesgos en compras (proveedores informales, sobrepagos)?		
¿Existen riesgos de pérdida de inventarios (mermas, robos, caducidad)?		

Tabla 26, fuente: elaboración propia, Principio 7: Identificación de riesgos

Principio 8: Evaluación de fraude

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿Existen controles contra fraude en caja y propinas?		
¿Se revisa si hay manipulación indebida de facturas o inventarios?		

Tabla 27; Fuente: elaboración propia, Principio 8: Evaluación de fraude

Principio 9: Cambios en el entorno

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿El restaurante ajusta precios y recetas cuando suben los insumos?		
¿Se adaptan los procesos a cambios en la legislación (Ley 822, NIIF PYMES)?		

Tabla 28; Fuente: elaboración propia, Principio 9: Cambios en el entorno

COMPONENTE 3: Actividades de Control

Principio 10: Selección y desarrollo de controles

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿Existen políticas documentadas para: compras, inventarios, cocina, ventas y gastos?		
¿Se revisa que se usen las porciones estándar en cada platillo?		

Tabla 29; Fuente: elaboración propia, Principio 10: Selección y desarrollo de controles

Principio 11: Controles tecnológicos

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿Se utiliza software para inventarios, facturación y costos (o control manual)?		
¿La información se respalda periódicamente?		

Tabla 30; Fuente: elaboración propia, Principio 11: Controles tecnológicos

Principio 12: Políticas y procedimientos

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿Las salidas de inventario a cocina se documentan (vale de salida)?		
¿Se registran y autorizan las mermas, productos dañados o vencidos?		
¿El costo de ventas se calcula y compara con ventas facturadas?		
¿Los gastos de sueldos, servicios básicos y propinas cuentan con comprobantes válidos?		

Tabla 31; Fuente: elaboración propia, Principio 12: Políticas y procedimientos

COMPONENTE 4: Información y Comunicación

Principio 13: Información relevante

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿El restaurante genera reportes de compras,		

inventarios, ventas y costos periódicamente?		
¿Se analizan indicadores como margen bruto, porcentaje de mermas y costo estándar?		

Tabla 32; fuente: elaboración propia, Principio 13: Información relevante

Principio 14: Comunicación interna

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿El personal conoce claramente las políticas de uso de insumos y recetas?		
¿Se comunican cambios en procesos o precios de manera formal?		

Tabla 33; fuente: elaboración propia, Principio 14: Comunicación interna

Principio 15: Comunicación externa

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿Se mantiene comunicación constante con proveedores (calidad, tiempos de entrega)?		
¿Se cumple con facturación autorizada por la DGI?		

Tabla 34; fuente: elaboración propia, Principio 15: Comunicación externa

COMPONENTE 5: Monitoreo

Principio 16: Evaluaciones continuas

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones

¿Se realizan inventarios físicos y se comparan con registros?		
¿Se revisan variaciones entre costo estándar y real de producción?		

Tabla 35; fuente: elaboración propia, Principio 16: Evaluaciones continuas.

Principio 17: Evaluaciones independientes

Preguntas	Escala (1-5)	Observaciones
¿El restaurante se somete a auditorías internas o externas?		
¿Se implementan mejoras derivadas de hallazgos de auditoría o revisiones?		

Tabla 36; fuente: elaboración propia, Principio 17: Evaluaciones independientes.

Evidencias sugeridas: Actas de auditoría, reportes de inventarios, reportes de costos.

Metodología de Evaluación del Sistema de Control Interno (COSO 2013)

1. Enfoque de Evaluación

La evaluación del sistema de control interno del restaurante se realiza aplicando un cuestionario estructurado en los cinco componentes del COSO 2013:

1. Ambiente de Control
2. Evaluación de Riesgos
3. Actividades de Control
4. Información y Comunicación
5. Monitoreo

Cada pregunta se califica en una escala del 1 al 5, según el nivel de existencia, documentación y aplicación del control.

2. Escala de Calificación (1 – 5)

Valor	Descripción	Explicación práctica en el restaurante
1 – No existe	No hay evidencia del control.	Ej. No hay registro de inventarios ni políticas de compras.
2 – Existe de forma informal	El control se aplica de manera empírica, sin documentación.	Ej. El chef controla insumos “a memoria” pero no hay vales ni registros escritos.
3 – Existe parcialmente/documentado	El control está definido, pero no se aplica de forma constante o completa.	Ej. Hay recetas estándar, pero no siempre se siguen.
4 – Existe, documentado y aplicado	El control está implementado y aplicado de manera regular.	Ej. Se registran entradas y salidas de inventario con vales firmados.
5 – Existe, documentado, aplicado y monitoreado	El control es sólido, está documentado, aplicado y revisado periódicamente.	Ej. Se realizan auditorías de inventario mensuales y conciliación con contabilidad.

Tabla 37 Fuente: Elaboración propia, escala de Calificación (1 – 5)

3. Clasificación del Nivel de Control Interno

Promedio Global	Nivel de Control Interno	Interpretación
4.00 – 5.00	Alto (Eficaz)	El sistema de control interno es fuerte, confiable y garantiza razonablemente la salvaguarda de los activos, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento legal.
3.00 – 3.99	Medio (Moderado)	El sistema de control interno es aceptable, pero presenta debilidades en algunos componentes que podrían generar riesgos si no se corrigen.
1.00 – 2.99	Bajo (Deficiente)	El sistema de control interno es débil, presenta fallas importantes que exponen al restaurante a riesgos de fraude, errores contables, pérdidas de inventario y sanciones legales.

Tabla 38 Fuente: Elaboración propia, Clasificación del Nivel de Control Interno

4. Interpretación por Componente

Además del promedio global, se debe analizar cada componente de COSO:

- Ambiente de Control: Evalúa si existe ética, estructura y responsabilidad en la organización.
- Evaluación de Riesgos: Identifica si se analizan los riesgos de fraude, pérdidas de inventario o cambios normativos.
- Actividades de Control: Verifica la existencia de políticas y procedimientos (compras, inventarios, cocina, ventas).
- Información y Comunicación: Revisa si los reportes contables y de gestión son oportunos y confiables.
- Monitoreo: Determina si se supervisan y actualizan los controles mediante auditorías o revisiones internas.

Un puntaje bajo en un solo componente puede afectar la eficacia general del sistema de control interno.

5. Aplicación práctica

1. Aplicar el cuestionario a cada área del restaurante.
2. Calificar cada pregunta en la escala de 1 a 5.
3. Obtener un promedio por componente y un promedio global.
4. Clasificar el nivel de control interno (Alto, Medio o Bajo).
5. Formular un plan de mejora para los componentes con calificación menor a 4.

Anexos Manuales de Políticas y Procedimientos

Anexo # 8 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DE CAJA GENERAL

Restaurante Barú

1. Introducción

El presente Manual de Políticas y Procedimientos para el Manejo y Control de Caja General del Restaurante Barú ha sido elaborado con el propósito de establecer lineamientos claros, uniformes y seguros en la administración de los recursos en efectivo y sus equivalentes.

El manejo del efectivo constituye una de las áreas más sensibles dentro de cualquier organización, especialmente en un restaurante, donde los ingresos en efectivo son frecuentes y el riesgo de errores, pérdidas o fraudes puede ser significativo si no se aplican controles adecuados.

Este manual busca fortalecer el sistema de control interno, garantizar la transparencia en las operaciones financieras y asegurar que todas las transacciones relacionadas con la Caja General se realicen de manera ordenada, documentada y conforme a las disposiciones legales y normativas vigentes en Nicaragua, tales como la Ley de Concertación Tributaria, el Código del Trabajo, la Ley de Seguridad Social y las Normas Técnicas de Control Interno.

Asimismo, el manual define responsabilidades, políticas, procedimientos y controles preventivos que permiten:

- Proteger los recursos económicos de la empresa.
- Disminuir riesgos de fraude, pérdida o uso indebido de fondos.
- Generar información contable precisa y confiable.
- Facilitar la rendición de cuentas y la toma de decisiones gerenciales.

- El cumplimiento de este manual es obligatorio para todo el personal involucrado en la gestión de caja, y su aplicación será supervisada periódicamente por la Gerencia y Auditoría Interna, con el objetivo de mantener un ambiente de control y mejora continua en los procesos financieros del restaurante.

2. Objetivo General

Garantizar la correcta administración de los recursos en efectivo y equivalentes de efectivo del Restaurante Barú, estableciendo procedimientos y controles que aseguren la custodia, registro, transparencia y disponibilidad de los fondos, minimizando riesgos de fraude, pérdida o errores contables.

2.1 Objetivos Específicos

- Establecer mecanismos claros para el **registro, control y custodia** del efectivo.
- Realizar **arqueos y conciliaciones** diarios que permitan validar la correspondencia entre saldos físicos y contables.
- Asegurar la **oportunidad y exactitud** en los depósitos bancarios de los ingresos diarios.
- Fortalecer el **control interno** mediante la separación de funciones, autorizaciones previas y evidencia documental confiable.
- Prevenir **riesgos de fraude, robo o manipulación indebida** del efectivo a través de políticas de seguridad y supervisión continua.
- Generar información financiera **oportuna, precisa y verificable** que sirva de base para la toma de decisiones.

3. Alcance

Este manual aplica a todas las operaciones relacionadas con la **Caja General**, comprendiendo:

- Recepción de ingresos en efectivo, cheques y vouchers.
- Custodia y resguardo de los fondos.
- Registro contable de ingresos y egresos.
- Depósitos bancarios y validaciones posteriores.
- Arqueos, conciliaciones y auditorías internas.

Su cumplimiento es **obligatorio** para todo el personal involucrado en las operaciones de caja, sin excepciones.

4. Responsabilidades

Gerencia del Restaurante Barú es la máxima autoridad responsable de aprobar y actualizar este manual, así como de garantizar su cumplimiento. Además, debe autorizar cualquier cambio en los responsables de Caja General, establecer las políticas financieras y efectuar arqueos sorpresa cuando lo considere necesario, con el fin de verificar la transparencia de los procesos y prevenir irregularidades.

La **Administradora** tiene a su cargo la custodia de los fondos una vez realizados los arqueos diarios, asegurando su resguardo en condiciones seguras y con acceso restringido. Es también responsable de supervisar que los depósitos se realicen de manera oportuna, revisar la documentación de soporte, y entregar al Contador los reportes diarios de caja y bancos, manteniendo un control adecuado que permita detectar anomalías a tiempo.

El **Cajero de turno** es responsable directo de recibir los ingresos en efectivo provenientes de ventas y cobros de clientes, emitiendo siempre los comprobantes oficiales numerados y en orden consecutivo. Debe realizar el arqueo diario en conjunto con la Administradora, entregar los fondos de forma detallada y reportar de inmediato cualquier diferencia, sobrante o faltante. Asimismo, tiene la obligación de mantener la documentación completa y ordenada para que sirva de soporte en los registros contables y revisiones posteriores.

El **Contador** es el encargado de registrar en el sistema contable todos los movimientos de caja y bancos, asegurando que la información sea oportuna, precisa y verificable. También debe validar los arqueos diarios, revisar los depósitos, elaborar conciliaciones bancarias periódicas y generar informes financieros para la Gerencia. Su rol es fundamental como control independiente, ya que no tiene acceso físico al efectivo, lo cual garantiza la segregación de funciones. Además, debe alertar de inmediato a la Gerencia sobre inconsistencias o riesgos detectados y proponer mejoras para el fortalecimiento del control interno.

5. Definiciones Clave

- **Caja General:** Fondo de efectivo disponible para operaciones inmediatas.
- **Arqueo de Caja:** Conteo físico de efectivo, cheques y vouchers, comparado con el saldo contable.
- **Conciliación bancaria:** Revisión entre saldos internos y extractos de banco para detectar diferencias.
- **Equivalentes de efectivo:** Valores fácilmente convertibles en efectivo, como cheques o vouchers.
- **Sobrante:** Diferencia positiva detectada en arqueos o conciliaciones.
- **Faltante:** Diferencia negativa atribuible a error, mal manejo o fraude.

6. Funcionamiento de Caja

1. **Registro diario obligatorio:** Todas las transacciones deben registrarse en comprobantes numerados, firmados y libres de enmendaduras.
2. **Depósitos bancarios:** Los ingresos del día se depositarán **al día siguiente antes de las 10:00 a.m.** sin excepción.
3. **Arqueo de cierre:** Al finalizar la jornada, el cajero debe cuadrar la caja con la Administradora, firmando ambas partes el acta.
4. **Conciliaciones periódicas:** La Administradora conciliará semanalmente los registros de caja con bancos y contabilidad.
5. **Custodia física:** Los fondos deben guardarse en caja fuerte con doble llave y acceso restringido.

6. **Sustitución temporal:** Cualquier cambio de responsable se formalizará mediante acta de entrega-recepción firmada.

7. **Tratamiento de diferencias:**

- **Sobrantes** → Se depositan en el fondo común.
- **Faltantes** → Cubiertos de inmediato por el responsable. Si el caso es reiterativo, se informará a Gerencia y Auditoría.

7. **Políticas Generales de Caja**

- Ninguna transacción en efectivo podrá realizarse sin **soporte documental** (factura, recibo oficial, voucher).
- Los comprobantes deben estar **numerados consecutivamente** y resguardados por 6 años para auditoría financiera o fiscal.
- El cajero no puede autorizar descuentos ni anulaciones; esto es competencia exclusiva de la Gerencia.
- Los arqueos deben realizarse en presencia del cajero y la Administradora, dejando constancia escrita con firmas y número de cédula.
- Los depósitos deben validarse contra la cuenta oficial del restaurante. Cualquier error bancario debe reportarse de inmediato.
- Los cierres de POS deben coincidir con facturas emitidas; la cinta de cierre debe decir "**cierre completado**".
- No se permite acumular efectivo en caja más allá del tope autorizado por Gerencia.
- Está prohibido el uso del efectivo de caja para préstamos personales o gastos no autorizados.

8. **Controles Internos Clave**

- **Segregación de funciones:**
 - Cajero → recibe y registra.
 - Administradora → custodia y supervisa.
 - Contabilidad → registra y concilia.

- **Arqueos sorpresa:** Gerencia y Auditoría interna los realizarán sin previo aviso.
- **Rotación de personal:** Evitar que una misma persona concentre permanentemente funciones críticas.
- **Conciliaciones independientes:** Realizadas por Contabilidad para validar depósitos y arqueos.
- **Control de accesos:** Caja fuerte con doble llave o clave compartida entre dos responsables.
- **Respaldo documental:** Facturas, recibos, vouchers y actas deben archivar en orden cronológico.
- **Uso de tecnología:** Reportes automáticos de facturación y cierres de POS para reducir riesgos de manipulación.

9. Riesgos Identificados y Medidas Preventivas

- **Faltantes de caja** → Prevención: arqueos diarios, depósitos inmediatos, sanción económica al responsable.
- **Fraude en pagos con tarjeta** → Prevención: cotejo de vouchers con facturas y cierres de POS.
- **Errores en depósitos bancarios** → Prevención: doble verificación del número de cuenta y monto.
- **Acumulación de efectivo** → Prevención: depósitos diarios y límite máximo de caja.
- **Uso indebido de fondos** → Prevención: prohibición expresa y revisión por auditoría.
- **Colusión entre personal** → Prevención: rotación de funciones, supervisión aleatoria, arqueos sorpresa.

10. Disposiciones finales

Esperando el cumplimiento a estas normativas de control interno de Caja y Bancos, que estamos implementando en Restaurante Barú, para ir obteniendo mejores controles, asignando las responsabilidades y los registros sean

eficientes y al momento de realizar conciliaciones de caja y bancos, sean lo más claros posibles.

Cualquier otra situación relacionada con la gestión de caja y bancos no contemplada en este manual, será presentada ante la gerencia general o junta directiva para autorizar el trámite correspondiente.

Este manual entra en vigencia cinco días después de aprobado por la junta directiva y será revisado periódicamente y actualizado según las necesidades de la empresa y las regulaciones vigentes.

Anexo # 9 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

1. INTRODUCCIÓN

El presente manual tiene como finalidad **establecer un marco estructurado y profesional para la gestión de compras en Restaurante Barú**, garantizando que la adquisición de insumos y servicios se realice de manera eficiente, controlada y transparente.

El proceso de compras no solo asegura el abastecimiento continuo de productos de calidad, sino que también es una herramienta clave de **gestión de riesgos, control de costos y optimización de recursos**. Este manual sirve para:

- Estandarizar los procedimientos y responsabilidades.
- Reducir errores, pérdidas y fraudes.
- Asegurar la trazabilidad de cada operación.
- Cumplir con normativas sanitarias, fiscales y de seguridad alimentaria.

Su correcta implementación contribuye directamente a la **rentabilidad, calidad del servicio y satisfacción del cliente**, además de fortalecer la **cultura de control interno** dentro del restaurante.

2. OBJETIVO GENERAL

Garantizar que el proceso de compras se ejecute de manera **eficiente, transparente y controlada**, asegurando el abastecimiento de insumos de calidad a precios competitivos, en cantidades adecuadas y en los tiempos requeridos para la operación óptima del restaurante.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Establecer **procedimientos claros y estandarizados** para cada etapa del proceso de compras.
2. Garantizar la **selección y evaluación de proveedores confiables**, que cumplan con criterios de calidad, precio y entrega.
3. Reducir **riesgos operativos y financieros**, mediante la segregación de funciones, control de autorizaciones y registros documentales.
4. Implementar políticas de **negociación estratégica**, optimización de costos y reducción de desperdicios.
5. Mantener relaciones sostenibles con proveedores que permitan asegurar la calidad de los productos y la competitividad del restaurante.
6. Cumplir con **normativas legales y sanitarias**, asegurando la inocuidad y trazabilidad de los alimentos.

4. ALCANCE

Este manual cubre la **gestión integral del proceso de compras**, incluyendo:

- **Planificación y pronóstico de la demanda:** identificación de necesidades, análisis de ventas y control de inventarios.
- **Selección y evaluación de proveedores:** criterios de calidad, confiabilidad, precio y cumplimiento normativo.
- **Proceso de pedido y recepción de insumos:** control de cantidades, calidad, fechas de caducidad y registros documentales.

- **Gestión de pagos:** verificación de facturas, conciliaciones y control del flujo de caja.
- **Capacitación y tecnología:** uso de software para gestión de inventarios y entrenamiento del personal en buenas prácticas.

El alcance incluye también la definición clara de **roles y responsabilidades** para minimizar errores, duplicidades y fraudes, asegurando eficiencia operativa y control financiero.

5. RESPONSABLES

- **Gerencia del Restaurante Barú:** Aprobar y supervisar el cumplimiento del manual.
- **Gerente de Compras:** Responsable principal de todo el proceso, incluyendo negociación, control de inventarios, calidad y pagos.
- **Chef y Administradora:** Identificación de necesidades, control de calidad y optimización de costos.
- **Gerente General:** Puede asumir funciones de compras en ausencia del Gerente de Compras y supervisar el cumplimiento del manual.
- **Administradora:** Custodia los fondos de efectivo y supervisa arqueos diarios.
- **Cajero:** Rinde cuentas de los fondos recibidos y pagos efectuados, asegurando documentación completa y verificable.

Mejores prácticas: Se recomienda implementar revisiones periódicas de cumplimiento, auditorías internas y capacitación constante del personal encargado.

6. DEFINICIONES CLAVE

- **Compras:** Adquisición de bienes y servicios necesarios para la operación, registrándolos como inventario y administrándolos eficientemente.

- **Control Interno:** Conjunto de procedimientos y políticas que aseguran la confiabilidad de la información, cumplimiento de normas y eficiencia operativa.
- **Gestión de Proveedores:** Selección, evaluación y desarrollo de proveedores confiables, asegurando calidad, precio competitivo y cumplimiento normativo.
- **Trazabilidad:** Registro detallado de cada compra, desde la requisición hasta el pago, que permite identificar responsables y controlar riesgos.
- **Segregación de Funciones:** Principio de control interno que evita que una misma persona realice todas las etapas de un proceso, reduciendo riesgos de fraude y error.

7. PROCESO DETALLADO DE COMPRAS

7.1 Planificación y Pronóstico de la Demanda

- Analizar ventas históricas, patrones de consumo, temporadas y platos más vendidos.
- Definir niveles mínimos y máximos de inventario para evitar faltantes o excesos.
- Establecer presupuestos mensuales y niveles de autoridad para aprobación de compras.
- Prever la demanda de insumos especiales, considerando eventos o temporadas altas.

7.2 Requisición y Aprobación de Órdenes de Compra

- Identificar la necesidad del insumo y generar **requisición formal**.
- Revisar disponibilidad presupuestaria antes de aprobación.
- Obtener aprobación de Gerente de Compras o Gerente General según jerarquía.
- Registrar cada orden en un sistema o libro de control para garantizar **trazabilidad y auditoría interna**.

7.3 Selección y Negociación de Proveedores

- Comparar al menos tres proveedores antes de la selección.
- Negociar precios, condiciones de entrega, calidad y tiempos de envío.
- Crear fichas de proveedores con datos completos: productos, precios, contacto, historial de cumplimiento.
- Evaluar desempeño del proveedor periódicamente (calidad, puntualidad, cumplimiento de condiciones).

7.4 Pedido, Recepción y Verificación de Insumos

- Preparar listas de compras precisas, detallando cantidades y unidades.
- Verificar al recibir los productos: calidad, cantidad, fecha de caducidad y conformidad con la orden de compra.
- Registrar y conservar documentación: facturas, guías de remisión y recibos.
- Etiquetar alimentos con nombre y fecha de caducidad, asegurando seguridad alimentaria.

7.5 Gestión de Pagos y Control Financiero

- Verificar que facturas coincidan con órdenes de compra y productos entregados.
- Procesar pagos puntuales, aplicando descuentos y registrando cambios en condiciones.
- Conciliar pagos periódicamente y mantener flujo de caja saludable.
- Registrar toda documentación contable para auditoría interna y fiscal.

7.6 Tecnología y Capacitación

- Utilizar software de gestión de inventarios, órdenes y pagos para reducir errores.

- Capacitar personal en **buenas prácticas de compras, manipulación de alimentos y control de desperdicios.**
- Fomentar cultura de control interno, transparencia y responsabilidad en cada etapa del proceso.

TABLA DE RESPONSABILIDADES (RACI)

Actividad / Proceso	Gerente Compras	Gerente General	Chef	Administradora	Cajero
Identificación de necesidades	C	A	R	R	
Requisición de insumos	R	C	R	C	
Aprobación de órdenes de compra	A	R			
Selección y evaluación de proveedores	R	C			
Negociación y cotización	R	C			
Recepción de insumos			R	R	
Registro en inventario	R			R	
Procesamiento de pagos	R	C			R
Conciliación y control financiero	C	R		R	R
Auditoría y seguimiento	C	A		C	

Leyenda RACI:

- **R:** Responsable (ejecuta la tarea)
- **A:** Autoridad (aprueba la tarea)

- **C:** Consultado (brinda información o soporte)
- **I:** Informado (recibe información sobre la ejecución)

CHECKLIST DE CONTROL DE COMPRAS

Antes de generar la orden de compra:

- Verificar presupuesto disponible.
- Revisar nivel de inventario y necesidad real.
- Obtener al menos dos cotizaciones.
- Validar proveedores autorizados.
- Documentar la requisición y aprobarla según jerarquía.

Al recibir los insumos:

- Revisar cantidad, peso y calidad.
- Verificar fechas de caducidad y etiquetas.
- Registrar recepción en inventario.
- Guardar facturas, guías de remisión y vouchers de pago.

Antes de procesar pago:

- Verificar concordancia entre factura, orden de compra y entrega.
- Aplicar descuentos o correcciones si corresponde.
- Registrar transacción en el sistema contable.
- Conciliar pagos periódicamente.

Seguimiento y auditoría:

- Revisar cumplimiento de políticas de compras.

- Evaluar desempeño de proveedores.
- Identificar errores, desviaciones o riesgos.
- Implementar mejoras continuas.

8. POLÍTICAS CLAVE

1. Todas las compras deben aprobarse por **Gerente de Compras** o Gerente General.
2. Solicitar al menos **dos cotizaciones** para optimizar recursos y garantizar mejor relación precio-calidad.
3. Utilizar **documentos prenumerados** para solicitudes, órdenes de compra y fichas de recepción.
4. Adjuntar facturas y vouchers según tipo de pago: contado, crédito o tarjeta.
5. Verificar cumplimiento de plazos, cantidades, precios y normativas fiscales.
6. Establecer horarios de recepción de insumos que no interfieran con la operación.
7. Negociar con distintos proveedores buscando condiciones de precio y calidad óptimas.
8. Etiquetar correctamente los alimentos con nombre y fecha de caducidad.
9. Enviar toda la documentación a contabilidad para registro y control financiero.
10. Revisar periódicamente desempeño de proveedores y condiciones del mercado.

9. CONTROL, SEGUIMIENTO Y MEJORAS CONTINUAS

- Auditorías internas para detectar riesgos, errores o fraudes.
- Supervisiones periódicas para garantizar cumplimiento de políticas.
- Evaluación continua de proveedores y renegociación de contratos según desempeño.
- Capacitación constante del personal involucrado en el proceso de compras.
- Incorporación de indicadores de desempeño (KPI) como cumplimiento de presupuesto, tiempo de entrega y calidad de productos.

Anexo # 10 MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS DE INVENTARIOS

Restaurante Barú

1. INTRODUCCIÓN

El **control de inventarios** es fundamental para garantizar la **eficiencia operativa, la rentabilidad y la satisfacción del cliente** en un restaurante. La correcta gestión permite:

- Mantener siempre disponibles los insumos necesarios para la operación diaria.
- Reducir pérdidas por caducidad, deterioro, robo o mal uso de los productos.
- Optimizar la inversión en inventarios y mejorar el flujo de efectivo.
- Facilitar la toma de decisiones estratégicas basadas en información confiable y actualizada.

Este manual proporciona lineamientos claros para la **recepción, almacenamiento, registro, rotación, salida y seguimiento de inventarios**, estableciendo responsabilidades, controles y herramientas prácticas que aseguren **trazabilidad, transparencia y eficiencia**.

2. OBJETIVO GENERAL

Optimizar la gestión de inventarios para **maximizar la rentabilidad**, asegurando la disponibilidad de productos y evitando exceso o falta de insumos, contribuyendo a la **calidad del servicio y la satisfacción del cliente**.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS PROFUNDIZADOS

Gestión de costos:

- Minimizar gastos de almacenamiento (espacio, energía, vigilancia, personal y seguros).
- Reducir pérdidas por obsolescencia, caducidad o daño.
- Mejorar la eficiencia en la utilización de capital invertido en inventario.

Control operativo:

- Asegurar la coincidencia entre inventario físico y registros contables.
- Garantizar la trazabilidad de todos los movimientos de inventario.
- Reducir desperdicios y mermas mediante rotación adecuada de productos.

Toma de decisiones y planificación:

- Generar información precisa y oportuna sobre niveles de stock y movimientos.
- Facilitar planificación de compras y predicción de la demanda.
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) de inventario, como rotación, cobertura de stock y mermas.

4. ALCANCE DETALLADO

Este manual aplica a **todos los procesos de inventario** del Restaurante Barú:

- Recepción de productos de proveedores.
- Almacenamiento y clasificación de insumos y productos terminados.
- Registro de entradas y salidas en sistemas o documentos físicos.
- Rotación de productos según método FIFO/PEPS.
- Conteos físicos periódicos y ajuste de inventarios.
- Coordinación con compras, contabilidad y operaciones de cocina y bar.
- Supervisión y auditoría de inventarios para detectar y prevenir pérdidas.

5. ROLES Y RESPONSABILIDADES DETALLADAS

Rol	Función
Gerencia del Restaurante	Autoriza el manual, supervisa cumplimiento, establece controles periódicos y aprueba ajustes estratégicos.
Jefe de Inventarios	Ejecuta control diario, registra movimientos, organiza almacenamiento, coordina rotación FIFO/PEPS y realiza inventarios físicos.
Administradora	Supervisa inventarios, valida documentos, coordina con compras y contabilidad, controla mermas y desperdicios.
Gerente de Compras	Proporciona insumos según necesidades, negocia con proveedores y asegura abastecimiento constante.
Chef y Bar	Solicitan insumos según necesidades de producción, controlan calidad y verifican rotación de productos.
Gerente General	Supervisa cumplimiento global, audita procesos y ajusta políticas si es necesario.

6. DEFINICIONES CLAVE

- **Inventario:** Conjunto de insumos, productos y materiales almacenados para garantizar operación continua.
- **FIFO/PEPS:** Método de rotación “Primero en Entrar, Primero en Salir” para minimizar pérdidas por caducidad y deterioro.
- **Kardex:** Registro detallado de cada movimiento de entrada y salida, incluyendo unidades, valores y saldo.
- **Trazabilidad:** Capacidad de rastrear la ubicación, movimiento y uso de cada producto desde su entrada hasta su consumo o venta.
- **Control Interno:** Conjunto de políticas y procedimientos para garantizar registros confiables, cumplimiento normativo y eficiencia operativa.
- **Merma:** Pérdida de productos debido a caducidad, deterioro o manipulación inadecuada.

7. PROCESO DE CONTROL DE INVENTARIOS

7.1 Recepción de Productos

- Verificación de cantidad, calidad y fecha de caducidad.
- Comparación con la orden de compra y factura.
- Registro en **Hoja de Recepción** y sistema de inventarios.
- Etiquetado claro con fecha de entrada y caducidad.
- Registro de incidencias o devoluciones si aplica.

7.2 Almacenamiento

- Clasificación por categorías: carnes, mariscos, vegetales, granos, bebidas, licores, perecederos.
- Segregación de productos según tipo y ubicación.
- Aplicación de rotación FIFO/PEPS para garantizar el uso de productos más antiguos primero.
- Monitoreo de condiciones de almacenamiento: temperatura, humedad, ventilación.

7.3 Registro de Entradas y Salidas

- Registro detallado de cada movimiento en Kardex o sistema digital.
- Generación de documentos de salida: hoja de solicitud interna, acta de entrega, comprobantes de consumo.
- Cuadratura periódica con inventario físico y contabilidad.

7.4 Inventarios Físicos

- Conteos periódicos según política: diarios, semanales, mensuales según categoría de producto.
- Comparación de registros con inventario físico.
- Ajustes documentados de diferencias (mermas, errores, obsolescencia).

7.5 Uso de Tecnología

- Sistemas de gestión de inventario para mejorar precisión, reducir errores y generar reportes.
- Reportes diarios, semanales y mensuales sobre existencias, rotación y mermas.

7.6 Mejora de Controles Internos

- Evaluación periódica de riesgos de pérdida o fraude.
- Capacitación constante del personal en manejo de inventarios y procedimientos.
- Seguimiento y auditoría continua de procesos y registros.

8. POLÍTICAS DE INVENTARIOS DETALLADAS

- **Recepción de Mercancías:** Verificación de cantidad, calidad, estado y documentos antes de aceptar productos.
- **Rotación (FIFO/PEPS):** Garantizar uso de productos antiguos primero.
- **Conteo y Ajustes:** Inventarios físicos periódicos y registro de diferencias.
- **Documentación Prenumerada:** Solicitudes, hojas de recepción, órdenes de compra y actas de entrega.
- **Trazabilidad y Control Interno:** Registros completos para auditorías y seguimiento contable.
- **Etiquetado y Caducidad:** Todos los productos deben estar correctamente identificados.

9. MATRIZ RACI

Actividad / Proceso	Jefe de Inventarios	Gerente de Compras	Administradora	Chef/Bar	Gerente General
Recepción de productos	R	C	C	I	A
Clasificación y almacenamiento	R	I	C	I	I
Registro de entradas y salidas	R	C	C	I	I
Inventario físico y cuadratura	R	I	C	I	A
Ajustes de inventario	R	C	C	I	A
Rotación FIFO/PEPS	R	I	C	R	I
Reportes y análisis de inventario	R	C	C	I	A

Leyenda RACI:

- **R:** Responsable de ejecución
- **A:** Autoridad / Aprueba
- **C:** Consultado
- **I:** Informado

10. DOCUMENTOS DE CONTROL

Entradas: Pedido de compra, hoja de recepción, factura de proveedor.

Salidas: Hoja de solicitud interna, acta de entrega, comprobantes de consumo.

Contables: Kardex, libro de entradas y salidas, ajustes de inventario, reportes de conteo físico.

11. INDICADORES DE GESTIÓN

- Rotación de inventario por categoría.
- Cobertura de stock (días de inventario disponible).
- Porcentaje de mermas y desperdicios.
- Diferencias entre inventario físico y registros.
- Cumplimiento de procedimientos de recepción y almacenamiento.

12. BENEFICIOS DEL CONTROL DE INVENTARIOS

- Reducción de costos y desperdicios.
- Información confiable para decisiones estratégicas.
- Disponibilidad constante de insumos y productos.
- Cumplimiento de normas contables, fiscales y de seguridad alimentaria.
- Fortalecimiento de control interno y prevención de riesgos.

Siglas y vocabulario técnico

1. COSO III: es una metodología actual publicada en 2013 por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO).
2. COSO 2013: es una actualización del marco original de 1992 que proporciona un enfoque integrado para el control interno, mejorando la gobernanza y la gestión de riesgos en las organizaciones. Se estructura en cinco componentes interrelacionados —Entorno de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación, y Supervisión
3. NIA : Norma Internacional de Auditoría
4. NTS-USNA 007: Es una normativa colombiana que busca asegurar la inocuidad de los alimentos. Se enfoca en establecer las condiciones de higiene necesarias para prevenir la contaminación y asegurar que los alimentos sean seguros para el consumo.
5. COSO ERM 2017 ("Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance") es un marco actualizado de gestión de riesgos empresariales que se enfoca en integrar la gestión de riesgos con la estrategia y el rendimiento de la organización. Su objetivo es mejorar la toma de decisiones y crear.
6. AUDITOOL (2015): es una plataforma global de conocimiento que ofrece metodologías, herramientas, cursos y una red de colaboración para profesionales de la auditoría y control interno, con el fin de facilitar y optimizar sus procesos y cumplir con estándares internacionales de calidad.
7. ISO 2018 : se refiere a varias normas internacionales publicadas en el año 2018 por la ISO. Conjunto de estándares internacionales desarrollados buscando garantizar la calidad y seguridad de productos y servicios, y estandarizar procesos a nivel global.
8. NIIF para PYMES: (Normas Internacionales de Información Financiera para Pequeñas y Medianas Empresas) son un conjunto de normas contables simplificadas, emitidas por el IASB, diseñadas para que las PYMES (empresas que no tienen acciones en bolsas de valores) preparen sus estados financieros.

Abreviaturas

1. CCPN: Colegio de Contadores Públicos de Nicaragua.
2. PYMES: Pequeñas y Medianas Empresas
3. NIIF : Normas Internacionales de Información Financiera
4. LCT : Ley de Concertación Tributaria
5. IR : Impuestos Sobre La Renta
6. IVA : Impuestos al Valor Agregado
7. INSS : Instituto de Seguridad Social
8. CGR : Contraloría General de la República
9. NTCI : Normas Técnicas de Control Interno
10. MINSAL : Ministerio de Salud
11. PAM : Plan de Arbitrios Municipal
12. INTUR : Instituto Nicaragüense de Turismo
13. RNT : Registro Nacional de Turismo
14. KPI : Indicadores Clave de Desempeño
15. ERP: es un sistema de Planificación de Recursos Empresariales
16. DGI : Dirección General de Ingresos