

Modelo de Control Interno para pequeños y medianos restaurantes*

Internal Control Model for small and medium restaurants

Modelo de controle interno para pequenos e médios restaurantes

Rocío Vergara de la Ossa

Docente Investigadora Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo - TECNAR, Cartagena de Indias – Colombia
rocio.vergara@tecnar.edu.co <https://orcid.org/0000-0001-9959-2875>

F. de recepción: 21 abril de 2018

F. de aceptación: 17 junio de 2018

Resumen

El trabajo tuvo por objetivo realizar una propuesta de un Modelo de Control Interno Contable y Financiero para pequeños y medianos restaurantes. Para el logro del objetivo, se utilizaron los métodos inductivo y el deductivo, para la recolección de la información se tienen fuentes primarias como lo son los restaurantes que se encuentren afiliados a la Asociación y la misma Asociación, y datos proporcionados de estudios previos realizados por dicha Asociación, también se recurre a fuentes secundarias. Para el desarrollo del proyecto, se procedió a realizar una caracterización de los restaurantes que se encontraban asociados, se revisaron las normatividades que regulan este sector para determinar cuáles eran las más relevantes que se debían tener en cuenta al momento de desarrollar el modelo. Entre los resultados, se muestra el modelo diseñado, el cual debe ser entendido como una herramienta que les permitirá tener un mayor control sobre las áreas más vulnerables, el mismo debe entenderse como base o punto de partida para la adaptación de un modelo de acuerdo con las necesidades propias de cada restaurante, conservando los derechos de autor.

Palabras clave

Modelo, control interno, control contable, control financiero, restaurantes.

*Cómo citar: Vergara de la Ossa, R. (2018). Modelo de Control Interno para pequeños y medianos restaurante. Revista Libre Empresa, 15(2), 75-97

Este es un artículo Open Access bajo la licencia [file://localhost/BY-NC-SA http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0:](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/)

Abstract

The objective of this work was to propose a Model of Internal Accounting and Financial Control for small and medium restaurants. For the achievement of the objective, the inductive and the deductive methods were used. For the collection of the information, primary sources are available, such as the restaurants that are affiliated with the Association and the Association, and data provided by previous studies carried out by said organization. Association, secondary sources are also used. For the development of the project, we proceeded to make a characterization of the restaurants that were associated, we reviewed the regulations that regulate this sector to determine which were the most relevant to be taken into account when developing the model. Among the results, the designed model is shown, which should be understood as a tool that will allow them to have greater control over the most vulnerable areas, the same should be understood as the basis or starting point for the adaptation of a model according to the own needs of each restaurant, conserving the author's rights.

Keywords

Model, internal control, accounting control, financial control, restaurants

Resumo

O objetivo deste trabalho foi propor um Modelo de Contabilidade Interna e Controle Financeiro para pequenos e médios restaurantes. Para ellogro o alvo, o método indutivo e dedutivo utilizado para a recolha de informação são fontes primárias como são os restaurantes que são filiados à Associação e da própria Associação, e dados fornecidos em estudos anteriores por este Associação, fontes secundárias também são usadas. Para o desenvolvimento do projeto, procedeu-se a caracterização dos restaurantes associados, revisamos os regulamentos que regulam este setor para determinar quais foram os mais relevantes a serem levados em conta no desenvolvimento do modelo. Entre os resultados, é apresentado o modelo projetado, que deve ser entendido como uma ferramenta que lhes permitirá ter maior controle sobre as áreas mais vulneráveis, o mesmo deve ser entendido como a base ou ponto de partida para a adaptação de um modelo de acordo com as necessidades próprias de cada restaurante, conservando os direitos do autor.

Palavras chave

Modelo, controle interno, controle contábil, controle financeiro, restaurantes.

Introducción

La industria gastronómica en el país en los últimos años, ha tenido un crecimiento acelerado, en Cartagena de Indias, el crecimiento de este sector de la economía no es ajeno. Paralelo al crecimiento de restaurantes también se evidencia el cierre de los mismos, lo que hace pensar que éstos no están operando en debida forma o no están cumpliendo las metas y/u objetivos propuestos.

En toda empresa es necesario que se tengan controles sobre aquellas áreas que son más susceptibles, toda vez que su vulnerabilidad podría estar ocasionando pérdidas a las compañías si no se tiene un mayor control sobre ellas, lo que conlleva a no tener información de la situación real de las mismas. Es por eso que con la cooperación de la Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica ACODRES capítulo Bolívar se planteó el desarrollo de un Modelo de Control Interno como una herramienta que les permita prevenir cualquier pérdida o daño y así mismo salvaguardar los activos y el patrimonio.

El modelo está diseñado para las áreas de compras, proveedores, inventarios, tesorería, recursos humanos y contabilidad. Se describen cuáles son los procesos que se realizan en cada una de las áreas mencionadas y se listan de controles propuestos para ejercer control sobre las operaciones.

Para el desarrollo del proyecto, se procedió a realizar una caracterización de los restaurantes que se encontraban afiliados a ACODRES capítulo Bolívar, igualmente se revisaron las normatividades que regulan este sector para así poder identificar cuáles eran las áreas más vulnerables y relevantes que se debían tener en cuenta al momento de desarrollar el modelo.

El artículo se compone de cuatro apartados, en el primero se presenta el marco teórico, en el cual se evidencian los antecedentes de la investigación, así como el marco conceptual y el legal; en el apartado metodología se exponen los métodos y recolección de la información. En los resultados se presenta un diseño del modelo de control. Dicho modelo está diseñado para las áreas de compras, proveedores, inventarios, tesorería, recursos humanos y contabilidad. En el cuarto apartado se exponen las conclusiones y recomendaciones.

1. Marco teórico

1.1. Antecedentes

Segovia y Garzón (2011), realizaron un estudio en la ciudad de Quito (Ecuador) sobre el “Diseño e implementación de un Modelo de Control interno para la compañía Datugourmet CIA. LTDA.”, la empresa no contaba con una herramienta que le permitiera medir y corregir oportunamente el desempeño de sus actividades, para lo cual se elaboró la propuesta del diseño del modelo de control interno que le permitiera garantizar la consecución de los resultados esperados, para lo cual se basó en la realización de un diagnóstico organizacional identificando las debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas de la organización, (DOFA) igualmente se analizaron individualmente las unidades administrativas y operativas para diseñar la propuesta del modelo. De acuerdo con las autoras, la empresa presenta deficiencia en la administración de los fondos, no definen objetivos ni políticas claras que le permita un buen funcionamiento, esto también al no tener estrategias que le permitan realizar una buena operación, por lo anterior el autor propone y recomienda el modelo desarrollado que le conllevará a una toma de decisiones objetivas y llevar a cabo las acciones correctivas pertinentes.

Arce, Flórez y Martínez (2010) diseñaron un modelo de control para el fortalecimiento financiero para pequeñas empresas del área metropolitana del San Salvador dedicadas a la producción de embutidos, lo anterior motivados por la ausencia de control en los recursos

financieros de esas empresas a pesar de contar con buenas maquinarias y personal capacitado, pero con deficiente control en sus patrimonios, al igual que el estudio anterior la mayoría de estas empresas según los autores de la investigación no establecen objetivos, políticas ni estrategias claras, lo que es un indicador que no tienen propósitos definidos para trabajar y lineamientos de acción para la toma de decisiones, por lo anterior las autoras consideraron la pertinencia del desarrollo del modelo de planeación y control financiero.

Igualmente Molina (2012) desarrolló una propuesta de un modelo de control interno financiero para la empresa Aghemor CÍA. LTDA que se dedica a la comercialización de productos alimenticios en la ciudad de Quito (Ecuador), el modelo está orientado a promover la seguridad razonable del cumplimiento de los objetivos bajo las variables de efectividad y eficiencia de las operaciones, confiabilidad en los reportes financieros, al cumplimiento de las leyes y regulaciones y a la protección de los recursos de la empresa.

Por su parte, Chumpitaz y González (2013) en su estudio Caracterización del Control interno en las empresas comerciales en Perú, afirman que el 77% de las pequeñas empresas en ese país no realizan procedimientos de control interno, dejando esto a las empresas de gran tamaño que a su vez muestran un 80% de eficiencia en los procedimientos de control interno. Los autores confirman que un sistema de control interno influye en las diferentes áreas de la empresa maximizando oportunidad, eficiencia, rentabilidad y confiabilidad de la información administrativa, contable y financiera que en muchos casos dicen los autores en un 100%. Los autores recomiendan que toda empresa debe realizar procedimientos de control interno que favorezcan la toma de decisiones independientemente de su dependencia.

En Colombia existen estudios realizado por Alberto Villanueva González (2014) en colaboración con ACODRES sobre la Operacionalización de los Restaurantes en Colombia, estos estudio tienen por objetivo recopilar los principales indicadores financieros y administrativos de la industria gastronómica en el país, el estudio publicado en la edición 4 fue realizado en 91 establecimientos ubicados en las ciudades de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cartagena y Medellín. En la quinta edición del estudio no se pudo hacer el análisis por ubicación geográfica, ya que de los 56 restaurantes, 53 están ubicados en Bogotá; el análisis se realizó teniendo en cuenta el volumen de ventas y la cantidad de sillas, para lo cual los restaurantes se dividieron en 4 grupos. “La experiencia recogida de los anteriores estudios, determinó que la ubicación geográfica no afecta los indicadores, teniendo en cuenta que los impuestos y cargas prestacionales que se aplican en Colombia, son en su gran mayoría de carácter nacional”. (González, 2014, p. 9).

Cardona, Vásquez y Londoño (2015), realizaron el estudio “Cartagena de Indias: diagnóstico de la Ciudad Amurallada, base para una propuesta de conversión en un gran centro comercial abierto, caso «Restaurantes populares»”, el cual tenía como objetivo establecer las características que tienen los restaurantes populares, su importancia en la economía cartagenera y el aporte que estos realizan al fortalecimiento del turismo. Esto con el fin de conocer su potencial ante la posibilidad de proponer el centro histórico de Cartagena como un centro comercial abierto.

Otero (2011), realizó el estudio “Creación de una empresa de un restaurante de comida rápida mexicana en Cartagena de Indias”. Tenía como objetivo la creación de este tipo de empresas, para lo cual se pretendía para dar respuesta al mismo la realización de un estudio de mercado, establecer estrategias comerciales, y demás lineamientos estratégicos para la puesta en marcha de la misma.

La Asociación Colombiana de la Industria Gastronómica capítulo Bolívar ha proporcionado como fuente de información primaria e insumo para la presente investigación un estudio realizado por estudiantes del Colegio Mayor de Bolívar denominado “Caracterización actual del gremio de restaurantes de la ciudad de Cartagena de Indias – Caso ACODRES (2017).

1.2. Marco conceptual

Restaurante: La Real Academia española define el término restaurante como un establecimiento público donde se sirven comidas y bebidas, mediante precios para ser consumidas en el mismo local. El término restaurante proviene del francés restaurant, palabra que fue utilizada por primera vez en el año 1765.

Igualmente (Guerra, 2009), determina que el término restaurante está relacionado con el término Restauración, que tuvo su origen en el entorno de la revolución francesa, cuando los grandes chef se vieron sin empleo en la casa de los nobles y pusieron su oficio de alta cocina al servicio de la burguesía, esto dio origen a los restaurantes desde hace ya más de 200 años. También se puede definir el término restaurante como un establecimiento gastronómico que de acuerdo con la Norma Técnica sectorial Colombiana 001 (NTS-USNA 001 de 2015) es un establecimiento industrial cuyo objeto es la transformación de alimentos, la venta y la prestación de servicios de alimentos y bebidas; también puede ofrecer servicios complementarios tales como atención de eventos, recreación y otros.

El Código de Comercio Colombiano en su Artículo 25 define empresa como toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes o para la prestación de servicios, así mismo García (2015, p 22) define empresa como toda organización en la cual se ejerce una actividad económica planificada y formal, con el objetivo de obtener utilidades al participar en el mercado de bienes y servicios. Las mismas pueden clasificarse en pequeñas, medianas, micros y grandes empresas; la Ley 590 de 2009 de Colombia, define como micro, pequeña y mediana y grande empresa a toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana (Art.2). El valor de los activos y el número de empleados son los parámetros que se tienen en cuenta para la clasificación de las mismas así.

1.2.1. Criterios de Clasificación de las empresas en Colombia

La Clasificación de las empresas de acuerdo en su tamaño en Colombia está reglamentada por la Ley 590 de 2009 también conocida como ley MIPYMES

- Mediana empresa, corresponde a una planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores y activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLV).
- Pequeña empresa, corresponde a una empresa cuya planta de personal sea entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores y activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLV).
- Microempresas cuentan con una planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores y activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMLV).
- Grandes Empresas, el valor de los activos totales corresponden a 30.000 salarios mínimos legales vigentes (SMLV).

De acuerdo con el informe de CONFECÁMARAS.

- **Control Interno:** Diversas organizaciones y agrupaciones del área de contabilidad de diferentes países, elaboraron modelos de control interno basados en una visión moderna e integrada, lo anterior debido a las presiones existente por los fracasos de antiguos sistemas de control que no contribuyeron a evitar grandes fraudes contables y financieros (Lasky, 2006).
En América se han desarrollado importantes investigaciones a fin de establecer la importancia y los objetivos del Control Interno en las organizaciones, entre los más conocidos están:
- **COSO:** este informe fue publicado por el Committee of Sponsoring Organizations” en Estados Unidos, en el año 1992.
- **MICIL:** Marco integrado de control Interno latinoamericano, publicado en Puerto Rico en el año 1999.
- **COSO II:** Gestión de riesgo corporativo publicado en el año 2004.
- **COSO III:** Para pequeñas y medianas empresas en el año 2006.

En el año 2013, la Comisión Treadway-COSO, actualizó el modelo COSO I, incorporando temas como la globalización, incidencia de fraudes, exigencia de transparencia, y rendición de cuentas entre otros, con vigencia a partir del año 2014.

De acuerdo con el informe del COMMITTEE OF SPONSORING ORGANIZATIONS (COSO, 1992):

Los controles internos se diseñan e implementan con el fin de detectar, en un plazo deseado, cualquier desviación respecto a los objetivos de rentabilidad establecidos para cada empresa y de prevenir cualquier evento que pueda evitar el logro de los objetivos, la obtención de información confiable y oportuna y el cumplimiento de leyes y reglamentos. El control interno fomenta la eficiencia, reduce el riesgo de

pérdida de valor de los activos y ayuda a garantizar la confiabilidad de los Estados Financieros, cumplimiento de leyes y normas vigentes.

Así mismo (Castañeda, 2014) determina que:

Las organizaciones deben establecer un mínimo de reglas de operatividad para lograr sus objetivos, que se denominan sistema de control interno, el cual está sujeto a regulaciones nacionales e internacionales, pero cuya puesta en marcha y óptimo funcionamiento son responsabilidad de la administración de cada organización.

En este sentido se puede decir que el control interno va encaminado a salvaguardar los recursos con los que cuenta un ente económico apoyándose en los métodos y procedimientos; entre tales recursos se pueden mencionar los activos y el patrimonio y la confiabilidad de la situación financiera de las organizaciones.

1.2.2. Componentes del control Interno

De acuerdo con el informe COSO (Comisión Treadway, 2013), el control integrado está compuesto por cinco componentes:

- Ambiente Control
- Evaluación de riesgo
- Actividades de control
- Información y comunicación
- Actividades de supervisión

El componente Ambiente de Control aporta el ambiente en que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus actividades de control, incluye los valores éticos, la integridad y la capacidad de los empleados de las entidades. La evaluación de riesgo consiste en la identificación de los factores que podrían afectar los objetivos, por otra parte las actividades de control son las políticas y procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección con el fin que se desarrollen los objetivos propuestos, así mismo hay que identificar, recopilar y comunicar información pertinente en tiempo y forma, de tal manera que permita poder cumplir con las responsabilidades a todos los empleados. Los controles internos requieren supervisión, es decir se requiere que se compruebe que se mantiene el adecuado funcionamiento a lo largo del tiempo.



Figura 1. Componentes del Control Interno Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión de normas- COSO (2013)

Fuente: Comisión Treadway (2013)

Mantilla y Canté (2005, p. 26-29) evidencian tres generaciones del control interno así: La primera basada en acciones empíricas a partir de procedimientos de ensayos y error, la segunda etapa se encuentra enmarcada en el sesgo legal y la tercera generación centra esfuerzos en la calidad derivada de posicionamiento en los más altos niveles estratégicos y directivos.

1.2.3. Beneficios de un sistema de Control Interno

La firma DELOITTE, (2015) determina como beneficios de un sistema de control interno los siguientes:

- Define normas y conductas de actuación.
- Aporta confianza en el cumplimiento de los objetivos.
- Establece las formas de actuación en todos los niveles de la organización, a través de objetivos claros y medibles.
- Otorga una seguridad razonable sobre la adecuada administración de los riesgos del negocio.
- Establecimiento de mecanismos de monitoreo formales para la resolución de desviaciones al funcionamiento del sistema de control interno.

1.2.4. Objetivos del Control Interno

Santillana (2003) enumera cuatro objetivos básicos del control interno:

- Fomentar y asegurar el pleno respeto, apego, observancia y adhesión a las políticas prescritas o establecidas por la administración de la entidad.
Las organizaciones podrán operar de mejor forma si se tienen políticas claramente definidas.
- Promover e eficiencia operativa.
- Las políticas deben permitir establecer metas y estrategias que lleven a tener mayor eficiencia en sus operaciones.
- Asegurar razonabilidad, confiabilidad, oportunidad e integridad de la información financiera y la complementaria administrativa y operacional que se genera en la entidad.
Este objetivo hace referencia a la información financiera, y la información operacional
- Protección de los activos de la entidad.
Las políticas establecidas deben estar orientadas a salvaguardar los activos de la empresa.

- **Control Interno Contable**

Bermúdez, Fernández & López (2012), indican que:

El control interno contable representa el soporte bajo el cual descansa la confiabilidad de un sistema contable, éste no se limita únicamente a la confiabilidad de las cifras reflejadas en los estados financieros, sino que también evalúa el nivel de eficiencia operacional en los procesos administrativos.

El control interno contable surge como un instrumento del Control basado en cuatro objetivos: registro oportuno de las operaciones, la existencia de todo lo contabilizado, que se contabilice de acuerdo con autorización general y específica de la dirección y que el acceso a los activos se produzca solo con la autorización administrativa (Gaitán, 2015).

Igualmente, Santillana (2003) establece que en el diseño de un sistema de control interno se deben tener en cuenta algunos objetivos específicos: como los Objetivos del sistema contable, objetivos de verificación y evaluación, objetivos de salvaguarda física.

- **Objetivos del sistema contable:**

- Identificar y registrar solamente transacciones reales.
- Describir de forma adecuada y oportuna todas las transacciones con el detalle de las mismas.
- Cuantificar el valor de las operaciones en unidades monetarias
- Registrar oportunamente todas las transacciones
- Presentación y revelación de las transacciones en los estados financieros correspondientes.

- **Objetivos de autorización**

Hace referencia a que todas las operaciones que se realicen en la organización deben contar con la debida autorización de la administración. Estas autorizaciones deben contar con los criterios de acuerdo con los niveles de administración. Las transacciones deberán conocerse para someterse a su aceptación en el momento oportuno, se deben ejecutar solo aquellas que cuenten con la autorización de la administración, los resultados del procesamiento de las operaciones deben darse a conocer a tiempo y contar con los debidos soportes.

- **Control Interno Financiero**

Existen dos tipos de riesgos a los cuales se enfrenta una organización: el riesgo operativo y el riesgo de mercado. El riesgo operativo es la exposición a la incertidumbre que proviene de las operaciones propias de la organización, el manejo de sus inventarios, la producción, el manejo de su efectivo, el manejo de sus clientes, el uso de sus activos, son actividades que están bajo su control con algún grado de eficiencia y certeza; el riesgo operativo son las variables externas y que no están dentro de su alcance y control como lo son la variación de las tasas de interés, la inflación, los tipos de cambios y las regulaciones gubernamentales. (García, P. V. (2015, p 6). Igualmente el riesgo operativo según (Morales, C. J. A., & Morales, C. A. (2014, p 30).) se da por pérdidas ocasionadas por errores humanos, fraude o falta de controles internos.

El control en el área financiera debe estar centrado en políticas de precios, política de costos y gastos, la administración del capital de trabajo, políticas de inversiones, dividendos y financiamiento, las cuales se interrelacionan entre sí.

Álvarez, I. (2016), plantea que si un proyecto se establece de acuerdo con una visión y misión empresarial que desconoce el ambiente interno y la evolución del entorno externo, los resultados financieros probablemente serán pobres y los planes equivocados.

- **Marco Legal**

Para el diseño del modelo se tomaron los lineamientos expuestos en las Normas Técnicas Sectoriales Colombianas (NTS)¹ y demás requisitos obligatorios para la Industria Gastronómica en Colombia.

Dentro de los requisitos mínimos obligatorios para la Industria Gastronómica en Colombia se tienen los contemplados en el Decreto 1879 de 2008 que establece:

1. Matricula Mercantil: la cual debe tramitarse ante la Cámara de Comercio de la localidad, a más tardar un mes siguiente de haber iniciado las actividades.
2. Certificado de la Organización Sayco Acinpro – OSA: este requisito es necesario solo si en el establecimiento se van a reproducir piezas musicales protegidas con derechos de autor.

<http://www.citur.gov.co/publicaciones?s=N>

3. Registro Nacional de Turismo; es obligatorio para aquellos establecimientos prestadores de servicios turísticos de acuerdo con la Ley 1101 de 2006, los restaurantes turísticos se encuentran en este tipo de servicios siempre y cuando el valor de sus ventas sea superior a los 500 SMLV.
4. Registro Sanitario; de acuerdo con la ley 9 de 1979 todo establecimiento de alimentos debe tener el registro sanitario. En Colombia, todo alimento que se expida directamente al consumidor deberá contar con este registro el cual es expedido por el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA).

Además de los requisitos antes mencionados, la industria gastronómica en Colombia debe atender al cumplimiento de las Normas Técnicas Sectoriales, éstas han venido emitiéndose por parte del Ministerio de Industria y Turismo desde el año 2003, la elaboración de estas normas ha sido en cooperación con las ACODRES y el SENA, hasta el año 2017 existen 11 Normas, las cuales se describen a continuación:

Las Normas Técnicas Sectoriales Colombianas (NTS) que se tuvieron en cuenta:

1. NTS - USNA 0072². Norma Sanitaria de manipulación de alimentos 2017. Esta norma proporciona los requisitos para elaborar preparaciones calientes y frías con la calidad, la cantidad, procedimiento técnico en el tiempo señalados en la receta estándar.
2. NTS- USNA 002³. Servicio de alimentos y bebidas de acuerdo con estándares técnicos. 2015. Establece los estándares técnicos para servir alimentos y bebidas en los establecimientos gastronómicos.
3. NTS –USNA 003⁴ Control en el manejo de materia prima e insumos en el área de producción de alimentos conforme a requisitos de calidad. Esta norma proporciona los requisitos para proveer la materia prima y verificar el cumplimiento de estándares en el manejo de la misma, de acuerdo con procedimientos establecidos.
4. NTS-USNA 004⁵ Manejo de recursos cumpliendo con el presupuesto y el plan de trabajo definido por el establecimiento gastronómico. Proporciona los procedimientos para elaborar planes de trabajo y manejar el presupuesto del área, cumpliendo las políticas definidas por el establecimiento gastronómico.
5. NTS-USNA 005⁶. Coordinación de la producción de acuerdo con los procedimientos y estándares establecidos. Proporciona los requisitos para coordinar la producción de acuerdo con el pedido y atender los reclamos de producción no conforme.
6. NTS-USNA 006⁷. I actualización. Infraestructura básica en establecimientos de la industria gastronómica. Establece los requisitos relacionados con la infraestructura básica que deben tener los establecimientos de la industria gastronómica en áreas de servicio al cliente, áreas de producción y áreas de servicios generales.

2 https://fontur.com.co/aym_document/aym_normatividad/2005/NTS_USNA007.pdf

7. NTS-USNA 008⁸ I actualización. Categorización de restaurantes por tenedores, 2009. Categoriza los establecimientos, con el fin que éstos presenten el servicio adecuado con estándares internacionales, salvaguardando los derechos de los usuarios de estos servicios. Permite al propietario orientar a la organización para hacerla más competitiva.
8. NTS-USNA 009⁹. Seguridad industrial para restaurantes, 2007. Esta guía tiene por objeto facilitar la aplicación de las disposiciones mínimas de seguridad y salud en los lugares de trabajo.
9. NTS-USNA 011¹⁰. Buenas prácticas para la prestación del servicio en restaurantes 2012. Esta norma tiene por objeto establecer los requisitos de buenas prácticas para la implantación, gestión y aseguramiento de la calidad, que deben cumplir los establecimientos gastronómicos con relación al servicio prestado. Busca promover que las organizaciones analicen con detalle los requerimientos de sus clientes, definan sus procesos y los mantengan controlados.

2. Metodología

El alcance del estudio comprendió la revisión de los requisitos legales mínimos obligatorios para la Industria Gastronómica en Colombia, así como la consulta de las Normas Técnicas Sectoriales Colombianas (NTS) para el sector gastronómico, y el diseño del modelo para los pequeños y medianos restaurantes que hicieran parte de la Asociación, con base en la información que se obtuvo de la misma Asociación como también de fuentes secundarias.

El Modelo es el resultado de un proyecto de tipo proyectivo, es decir, se indagó una realidad problema y se diseñó el modelo con el objetivo de brindar una solución. Para el desarrollo del estudio se utilizaron dos métodos: el Inductivo, ya que se analizó de forma individual cada unidad de operación de los restaurantes, lo que permitió recopilar información de la situación organizacional, el otro método utilizado fue el deductivo. Con la aplicabilidad del modelo propuesto se espera que las empresas tengan una herramienta que permita la adecuada toma y minimizar los riesgos a que están expuestas si no cuentan con buen control.

2.1. Procesamiento de la información

A continuación se describen las etapas del procesamiento de datos que permitió realizar el modelo.

Se realizó la caracterización de los restaurantes asociados a ACODRES capítulo Bolívar, en donde se determinó que existían 60 restaurantes asociados. De acuerdo con el *número de sillas para atender a los clientes, éstos se encontraban clasificados de la siguiente manera*, tal como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1.

Restaurante asociado.

No. SILLAS	No. RESTAURANTES	PORCENTAJE
1-10	6	10%
11- 30	9	15%
31- 50	15	25%
MÁS DE 50	30	50%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos suministrados por ACODRES

Igualmente se caracterizó la siguiente información: El valor de los platos oscilaba entre \$30.000 y \$50.000, solo el 30% superaba el valor de \$50.000, así mismo se conoció que el salario promedio era de \$700.000 a \$1.000.000, los gastos de nómina, servicios públicos, arriendo de local oscilaban entre los \$4.000.000 promedio y el número de empleados está entre 6 y 10, cantidad que varía dependiendo de las temporadas del año. El promedio de edad de los empleados está en los 18 y 35 años. Los chef de la mayoría de los establecimientos son nacionales con recetas propias. La mayoría de los establecimientos manifestaron que cuentan con planes de capacitación para sus empleados en manipulación de alimentos, buenas prácticas de manufacturas y atención al cliente, así mismo algunos poseen certificaciones en normas como la ISO y la NTS 004. Seguido, se procedió con la revisión y consultó la normatividad existente en Colombia que regula la actividad de los restaurantes, así mismo las Normas Técnicas Sectoriales Colombianas pertinentes al sector, encontrando que existen nueve de estas normas que deben atender y cumplir estos establecimientos. Finalmente se organizó la información partir de los datos suministrados, se procedió con el diseño del modelo propuesto para el control de las áreas más vulnerables en los pequeños y medianos restaurantes.

3. Resultados

Como resultado, se dio el diseño del modelo de control. Dicho modelo está diseñado para las áreas de compras, proveedores, inventarios, tesorería, recursos humanos y contabilidad. Se describen cuáles son los procesos que se realizan en cada una de las áreas mencionadas y se listan de controles propuestos para ejercer control sobre las operaciones.

El objetivo general es brindar una herramienta básica general de control interno a los restaurantes asociados a ACODRES capítulo Bolívar, que les permita generar un ambiente de cultura de control en sus operaciones que a la vez coadyuve al logro de los objetivos propuestos. Como objetivos específicos del modelo se plantean: a) Motivar a los asociados al uso de la herramienta para el control de sus recursos, igualmente alertar sobre posibles errores que se puedan estar cometiendo para así salvaguardar los activos y el patrimonio. b) Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de sus operaciones a través de la aplicación del modelo para el desarrollo de uno propio.

Modelo de Control Interno contable y financiero para pequeños y medianos restaurantes

ÁREA DE COMPRAS

Objetivo

- Determinar los procedimientos del proceso de las compras.
- Establecer los responsables del procedimiento de compras.

Procesos	Descripción de la propuesta del modelo	Controles
Proceso No. 1		
Solicitud de compras	Recepción de la Solicitud de Compra, ésta es enviada por las áreas de Inventarios, se verificará que ésta disponga de las autorizaciones del Jefe de cada área; para dar inicio al trámite de compras correspondiente.	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar las autorizaciones respectivas en las Solicitudes de Compra. • Revisar que estas autorizaciones contengan las firmas de los jefes de cada área.
Proceso No. 2		
Solicitudes de cotización a proveedores	<p>Realizar mínimo 3 cotizaciones de distintos proveedores, que permitan ver la variabilidad de precio, condiciones de pago, descuentos.</p> <p>Buscar nuevos proveedores que cumplan condiciones y especificaciones de las compras a fin de hacer una buena negociación.</p> <p>Poner a consideración de la gerencia general, para su análisis y aprobación de la compra al proveedor seleccionado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que existan mínimo 3 cotizaciones de distintos proveedores. • Revisar que tengan el detalle de la negociación (Precios, condiciones de pago, descuentos, fecha de pago, etc). • Verificar la búsqueda de nuevos proveedores que cumplan condiciones y especificaciones de negociación. • Verificar que se seleccionen los proveedores idóneos. • Revisar la aprobación de las compras por parte de la gerencia general.

(Continúa en pág. 89)

(Viene pág. 88)

Proceso No.3

Elaboración de la orden de compra y envío al proveedor

Elaborar la orden de compra, ésta debe ser enviada al proveedor seleccionado para dar inicio al trámite de la compra.

- Revisar la aprobación de las compras por parte de la gerencia general.
- Verificar que las Órdenes de Compra se encuentren enumeradas, esto permite un mayor control.
- Revisar que las ordenes de compras sean enviadas con oportunidad al proveedor.

Proceso No.4

Recepción física la mercancía

Al recibir la mercancía, el proveedor debe entregar la factura.
 El que recibe la mercancía debe comparar lo facturado con lo establecido en la orden de compra
 Enviar la mercancía al depósito o almacén con una ficha de entrega de la misma al encargo
 Enviar la factura, orden copia de la orden de compra y ficha de entrega de la mercancía a contabilidad para el respectivo registro

- Verificar que la mercadería (materia prima) recibida sea igual a la que describe la factura entregada por el proveedor.

ÁREA DE INVENTARIOS

Objetivo

- Establecer los procedimientos para la entrada y salida de los inventarios (materia prima y otros elementos).
- Delegar los responsables de las operaciones de inventarios.

Procesos	Descripción de la propuesta del modelo	Controles
----------	--	-----------

(Continúa en pág. 90)

(Viene pág. 89)

Proceso No. 1

Solicitud de compras

Elaborar una solicitud de compras

- Verificar que lo descrito en la ficha de entrega de mercancía (materia prima) sea igual a lo físicamente recibido.

Proceso No. 2

Envía la solicitud al área encargada de la compras a fin de iniciar el proceso de compras

Envía la solicitud al área encargada de la compras a fin de iniciar el proceso de compras

- Verificar el envío de los documentos de soporte de la mercancía recibida (factura del proveedor, órdenes de compra, fichas de recibo al área de contabilidad (Cuentas por pagar, el trámite de pago a proveedores.

Proceso No. 3

Recibo de la mercancía (materia prima)

Recibe la mercancía (materia prima)

- Verificar que se mantengan al día el listado de la mercancía existentes (máximos y mínimos),

Proceso No. 4

Recibo de solicitud de materia prima para la elaboración de los platos, elabora voucher de consumo de materia prima.

Verifica lo recibido con la factura
 Ingresar lo recibido en la tarjeta de control (kardéx)
 Realizar un voucher de la materia prima consumida
 Enviar a contabilidad para actualizar los registros contables

- Revisar el consecutivo de los vouchers de salida de mercancía para la elaboración de los platos y venta de los mismos

Proceso No. 5

Generación de listados auxiliares de materia prima y productos terminados

Comparar los voucher de consumo de materia prima contra las comandas de orden de platos elaborados y vendidos.
 Se generarán listados auxiliares de inventario de materia prima y platos elaborados en valores y cantidades que permitan verificar su existencia física y consumo

- Realizar conteos físicos de forma recurrente.

Proceso No. 5

Conteo físico (inventario)

Realizar conteo físico de las mercancías (materia prima existente)
 Generar reporte de productos dados de baja
 Envío a contabilidad reporte de los productos dados debajo con su respectivo soporte.

- Verificar que se den de baja los inventarios de materia prima y productos que no posean ningún valor por su deterioro.

(Continúa en pág. 91)

(Viene pág. 90)

ÁREA DE ACTIVOS FIJOS

Objetivo

- Conocer la existencia de los activos fijos y verificar el registro de los mismos.
- Determinar los procedimientos y políticas de control para la protección de los activos fijos.

Procesos	Descripción de la propuesta del modelo	Controles
Proceso No. 1 Solicitud de compra	Se elaborará una Solicitud de Compra, ésta es enviada al área encargada del proceso de compras y realice los trámites correspondientes	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la existencia de Solicitudes de Compra • Verificar que los Activos comprados cumplan con las características detalladas de la orden compra.
Proceso No. 2 Responsable de la custodia de los activos fijos en general	Determinar un responsable de la custodia de los activos fijos en general (podrá ser el administrador)	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se cuenten con seguros para salvaguardar los activos de la compañía
Proceso No. 3 Entrega de activos fijos	Se deberá elaborar un acta de entrega del activo al usuario para que este se haga responsable del mismo	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se hagan las respectivas actas de entrega de los activos a los responsables del usos de los mismo
Proceso No. 4 Kardex de activos fijos y cuenta auxiliar contable	<p>Clasificar los activos fijos</p> <p>Se debe mantener un kardex de todos los bienes que hacen parte de los activos</p> <p>La compañía deberá tener dentro de sus políticas la forma de depreciar sus activos de acuerdo con las normas vigentes para ello</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que todos los activos estén registrados en los kardex o listados para ello.
Proceso No. 5 Conteos físicos (inventarios)	La compañía deberá realizar actualizaciones permanentes de sus inventarios, esto es realizar inventarios a fin de verificar la existencia física de los mismos con los listados contables.	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que se cuente con políticas de depreciación de los activos claramente definidas. • Revisar que se realicen tomas físicas recurrentes de los bienes que conforman los activos
Proceso No. 6 Revisión de obsolescencia	<p>Se determinará que activos se deben dar de baja por su obsolescencia y por el no usos de los mismos, esto deberá contar con aprobación de la gerencia</p> <p>Actualizar el listado de inventario de activos</p> <p>Enviar a contabilidad el respectivo reporte de los activos dados de baja para realizar los respectivos registros a fin de actualizar la información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de los activos que merecen dar de baja por su obsolescencia, esté dentro de los parámetros establecidos. • Verificar que los activos dados de baja estén en los registros debidamente en la contabilidad.
Proceso No. 7 Plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los activos	Definir un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los activos a fin de tener control sobre el deterioro de mismo y su funcionalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se estén haciendo los mantenimientos preventivos y correctivos de los activos.

(Continúa en pág. 92)

(Viene pág. 91)

ÁREA DE CUENTAS POR PAGAR (PROVEEDORES Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR)

Objetivo

- Establecer el procedimiento para la selección de los proveedores y acreedores que suministran la materia prima y otras compras.
- Determinar políticas de control de vencimientos de pagos a los proveedores o demás cuentas por pagar.
- Comprobar la veracidad de los proveedores y las cuentas por pagar en los registros contables.

Procesos	Descripción de la propuesta del modelo	Controles
<p>Proceso No. 1 Recepción de facturas</p> <p>Proceso No. 2 Registro de facturas en libros auxiliares (contabilidad)</p>	<p>Definir una política clara de pago a proveedores y otras cuentas por pagar. Recepción de las facturas de proveedores y otras cuentas por pagar enviadas por parte del área de compras</p> <p>Se registran las facturas en la contabilidad, teniendo en cuenta todos los aspectos legales tanto contables como tributarios actuales.</p> <p>Se deberá tener el auxiliar de cuentas por pagar a proveedores y otras cuentas por pagar actualizados</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que existan políticas claras de pago a proveedores y otras cuentas por pagar. • Verificar que se reciban oportunamente las facturas de los proveedores y otros acreedores, a fin de realizar los registros. • Revisar el adecuado registro contable de las facturas.
<p>Proceso No. 3 Políticas de pago a proveedores y otras cuentas por pagar</p>	<p>Definir una política clara de pago a proveedores y otras cuentas por pagar.</p> <p>Tener una programación de pagos de acuerdo a las fechas de vencimiento de las facturas, a fin de contar con los recursos necesarios a la fecha.</p> <p>Enviar a tesorería el listado de facturas a pagar con el fin de realizar la programación de pago.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la actualización de los listados auxiliares de cuentas por pagar a proveedores y demás acreedores. • Realizar conciliación entre el listado auxiliar de cuentas por pagar con el estado de proveedores de forma recurrente. • Verificar que se soliciten los pagos a tesorería en forma oportuna de acuerdo al vencimiento. • Revisar que no existan facturas con vencimientos excesivos de acuerdo con las políticas establecidas.

(Continúa en pág. 93)

(Viene pág. 92)

ÁREA DE TESORERÍA (CAJERA)**Objetivo**

- Establecer los procedimientos adecuados para el manejo y control de los recursos económicos en caja y bancos.
- Fijar procedimientos para el manejo y uso de los fondos de caja menor.
- Determinar los responsable de la custodia de los recursos en caja y bancos.

Procesos	Descripción de la propuesta del modelo	Controles
Proceso No. 1 Políticas custodia de los recursos	Se debe definir las políticas de custodia de los recursos Establecer responsables	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se tengan políticas claras de recaudo y custodia de los dineros recibidos
Proceso No. 2 Recibo de comandas de pago	Recibe las comandas (recibo) de pago, a fin de generar la factura al cliente Generar consecutivamente las comandas (recibo) de pago	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que estén claros los responsables y responsabilidades de cada funcionario
Proceso No. 3 Elaboración de recibos de ingreso diarios	Elaborar recibos de ingresos diarios Envío de los recibos de ingresos a contabilidad para su registro	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar la enumeración de los recibos de ingresos que se envían a contabilidad
Proceso No. 4 Conciliación comandas de producción y facturación	Conciliar comandas de salidas de producción con la facturación	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que se realicen arqueos de caja de forma recurrente • Verificar que existan controles adecuados sobre las entradas diarias de dinero, mediante recibos enumerados
Proceso No. 5 Entrega y/o depósito de los dineros recibidos	Depósito diario de los dineros recibidos en las cuentas bancarias definidas Envío de los recibos de depósitos a contabilidad para su registro	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se estén realizando los depósitos diariamente • Comprobar que se estén enviado a contabilidad todos los soportes de consignaciones y recibos de ingresos
Proceso No. 6 Recibo de facturas para pagos menores	Recepción de facturas para pagos menores con la debida autorización del gerente y/o administrador	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que los pagos menores cuenten con la debida autorización.

(Continúa en pág. 94)

(Viene pág. 93)

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Objetivo

- Precisar las políticas para la contratación del personal.
- Asegurar el cumplimiento de las obligaciones legales de contratación.
- Revisar el cumplimiento del pago de las obligaciones laborales.

Procesos	Descripción de la propuesta del modelo	Controles
Proceso No. 1 Políticas de contratación	Definir políticas claras de contratación del personal Definir responsables de la contratación del personal si no se cuenta con un departamento de Recursos Humanos claramente organizado	<ul style="list-style-type: none"> • Constatar que se tengas definidas las políticas de selección y contratación del personal • Verificar que se estén cumpliendo las políticas de contratación al momento de seleccionar a los empleados
Proceso No. 2 Perfiles ocupacionales	Definir claramente los perfiles de ocupantes de cada puesto de trabajo, basado en las normatividades vigentes y exigencia de conocimiento de cada puesto	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que exista un manual de funciones y perfiles de cargo
Proceso No. 3 Puestos de trabajo y funciones de cada puesto	Definir claramente los puestos y funciones de cada uno	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar que las políticas de salario y demás remuneraciones definidas estén acorde con las leyes vigentes
Proceso No. 4 Cumplimiento de normas de contratación y remuneración y obligaciones laborales	Precisar cuáles son las bases de contratación y remuneración de acuerdo con el cumplimiento de las normas legales de contratación en Colombia	<ul style="list-style-type: none"> • Comprobar que se siga el plan de capacitación en áreas específicas al personal • Confirmar que existan las respectivas afiliaciones y pagos obligatorios a la seguridad social y demás obligaciones de carácter legal
Proceso No. 5 Plan de capacitación permanente a todo el personal en normas técnicas y básicas	Establecer un programa permanente de capacitación al personal en áreas específicas	

(Continúa en pág. 95)

(Viene pág. 94)

ÁREA DE CONTABILIDAD Y FINANZAS

Objetivo

- Determinar los responsables de los registros de las operaciones que se originan de las compras, inventarios, proveedores, tesorería y obligaciones laborales.
- Verificar que el registro de las operaciones se realice de acuerdo con la normatividad existente.
- Revisar el oportuno registro de las operaciones contables a fin de tener información financiera adecuada, oportuna y confiable.

Procesos	Descripción de la propuesta del modelo	Controles
Proceso No. 1 Políticas contables	Definir las políticas contables de acuerdo a la normatividad vigente	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se cuenta con políticas contables • Comprobar que se esté recibiendo la documentación (recibos de ingreso, ordenes de compras, egresos, facturas, etc) en las fechas oportunas
Proceso No. 2 Registros contables	Establecer parámetros para los registros contables Recepción recibos de ingresos, compras, demás documentos Registro de los ingresos y gastos, proveedores y demás acreedores Realización de balances de comprobación a fin de realizar los ajustes y correcciones necesarios	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que se estén haciendo los registros contables de acuerdo a la normatividad vigente
Proceso No. 3 Cierres contables	Establecer las fechas en que se deben realizar los cierres contables diferentes a las fechas establecidas por la ley. Realización de los Estados Financieros de acuerdo con la normatividad vigente.	<ul style="list-style-type: none"> • Confirmar que el pago de los impuestos esté al día • Verificar que se hagan los arqueos y conciliaciones de las partidas que lo ameriten • Verificar que se estén realizando los ajustes y correcciones necesarios para que la información sea clara y confiable • Comprobar la fidelidad de los rubros presentados en la Estados Financieros

Conclusiones y recomendaciones

El presente modelo se elaboró para uso de los restaurantes asociados a ACODRES capítulo Bolívar que deseen controlar sus procesos. Dicho modelo debe ser entendido como una herramienta que permite tener mayor control sobre las áreas de compras, inventarios, tesorería, activos, talento humano y contabilidad. El mismo debe tomarse como base o punto de partida para la adaptación de un modelo de acuerdo con las necesidades propias de cada restaurante, conservando los derechos de autor.

Conflicto de Intereses

La autora declara no tener ningún conflicto de intereses.

Referencias Bibliográficas

1. Álvarez, I. (2016). Finanzas estratégicas y creación de valor (5a. ed.). Bogotá, CO: Ecoe Ediciones. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
2. Arce Álvarez, C. V., Flores Flores, E. D. y Martínez Salguero, K. E. (2010) Diseño de un modelo de planeación y control para el fortalecimiento de la administración de los recursos financieros en las pequeñas empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de embutidos en el Área Metropolitana de San Salvador. Licenciatura thesis, Universidad de El Salvador. <http://ri.ues.edu.sv/id/eprint/258/1/10136325.pdf>
3. Bermúdez Laguna, F. A., Álvarez Fernández & López Mesa, A. I. (2012). Procedimiento de control interno para implementar el perfeccionamiento empresarial en las empresas municipales de comercio y gastronomía» en Observatorio de la Economía Latinoamericana, N° 163, 2012. Texto completo en <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/2012/>
4. Castañeda Parra, L. (1). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. Revista En-Contexto / ISSN: 2346-3279 , 2(2). Recuperado a partir de <http://ojs.tdea.edu.co/index.php/encontexto/article/view/139>
5. Cardona Rendón, S., Vásquez de la Espriella, L.M. y Londoño Aldana, E.(2015). Cartagena De Indias: diagnóstico de la Ciudad Amurallada, base para una propuesta de conversión en un gran centro comercial abierto, caso «Restaurantes populares». Tesis Universidad de Cartagena. <http://190.242.62.234:8080/jspui/handle/11227/2428>
6. Comisión Treadway (2013). Los nuevos conceptos del control interno. EEUU: Informe COSO. Recuperado de <http://www.ci.inegi.org.mx/docs/Informe COSO Resumen.pdf>
7. Chumpitaz, D.O. y González Rentería, Y.G. Caracterización del control interno en la gestión de las empresas comerciales del Perú 2013. In Crescendo. Institucional 6(1). 64-73 <https://doi.org/10.21895/incres.2015.v6n1.07>
8. DELOITTE. (2015). Recuperado el 14 de 6 de 2017, de [www2.deloitte.com: www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf)
9. Gaitan, R. E. (2015). Control interno y fraudes. ECOE EDICIONES. Disponible en <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2015/07/Control-interno-y-fraudes-3ra-Edición.pdf>
10. García, P. V. (2015). Análisis financiero: un enfoque integral. Distrito Federal, México: Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

11. Guerra Valverde, Y. R. (2015). Herramientas para el análisis del menú en restaurantes. Versión Kindle.
12. Lasky, J. P. (2006). El control interno como estrategia de aprendizaje organizacional: el modelo COSO y sus alcances en América Latina. *Gestion y estrategia*. 30(Jul.-Dic) p.9-24 <http://zaloamati.azc.uam.mx/bitstream/handle/11191/4954/El-control-interno-como-estrategia-de-aprendizaje-organizacional-el-modelo-de-COSO-y-sus-alcances-en-America-Latina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
13. Mantilla Blanco, S. A. y Canté S.Y. (2011). Auditoría del Control Interno. Colombia: Ecoe Ediciones, 2005. 283 p. ISBN 9586483878
14. Morales, C. J. A., & Morales, C. A. (2014). Planeación financiera. México, D.F., MX: Grupo Editorial Patria. Retrieved from <http://www.ebrar.com>
15. Molina, M. F. (2012) Propuesta del diseño e implementación de un sistema de control interno financiero, aplicado en la empresa AGHEMOR CÍA. LTDA., dedicada a la comercialización de productos alimenticios. Recuperado de www.dspace.uce.edu.co
16. ICONTEC (2015). Norma Técnica Sectorial Colombiana NTS-USNA. Preparación de alimentos de acuerdo con el orden de producción. http://www.citur.gov.co/upload/publications/documentos/94.NTS_USNA_001.pdf
17. Otero Pareja, L.M. (2011). Creación de empresa de un restaurante de comida rápida mexicana en Cartagena de Indias. Tesis Universidad Javeriana Bogotá.
18. Santillana González, J. R.(2003). Establecimiento de sistemas de control interno- Segunda edición- año
19. Segovia, Villavicencio J., Garzón F. (2011) Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía DATUGOURMET CIA. LTDA. Universidad Central del Ecuador, Facultad de Ciencias Administrativas, Escuela de Contabilidad y Auditoría - Ecuador. Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/991>
20. Villanueva González, Alberto (2014). Operación de restaurante en Colombia. Quinta edición. Bogotá: Acodrés 42 p. Disponible en <https://imgcdn.larepublica.co/cms/2014/07/28221803/Operación-Restaurantes-Final-Marzo.pdf?w=auto>