



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

**FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES  
FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

**LOS MECANISMOS DEL CONTROL INTERNO  
ADMINISTRATIVO Y SU IMPACTO EN LOS  
RESULTADOS DE GESTIÓN DE LOS RESTAURANTES  
DE LA PROVINCIA DE AYABACA, AÑO 2015.**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
CONTADOR PÚBLICO.**

**AUTOR**

**BACH. ALFARO DOMINGUEZ WILDER**

**ASESORA**

**MGTR. MARIA FANY MARTÍNEZ ORDINOLA**

**PIURA – PERÚ**

**2016**

**LOS MECANISMOS DEL CONTROL INTERNO  
ADMINISTRATIVO Y SU IMPACTO EN LOS  
RESULTADOS DE GESTIÓN DE LOS RESTAURANTES  
DE LA PROVINCIA DE AYABACA, AÑO 2015.**

**JURADO EVALUADOR DE TESIS**

**Mgr. Donald Savitzky Mendoza**  
**Presidente**

**Mgr. Jannyna Reto Gómez**  
**Secretaria**

**Dr. Víctor Manuel Landa Machero**  
**Miembro**

**Mgr. María Fany Martínez Odinola**  
**Asesora**

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por darme la vida y la fortaleza necesaria y así poder cumplir cada una de las metas trazadas.

A la Mgtr. CPC. María Fany Martínez Ordinola, mi asesora de tesis, quien con su profesionalismo, experiencia y paciencia, logró encaminarme hacia la investigación y concluir con éxito mi Tesis.

## **DEDICATORIA**

A mis padres por haber sido mi apoyo moral,  
espiritual y económico para seguir adelante.

A Uladech Católica por la oportunidad de crecer  
y convertirme en una profesional al servicio de  
mi país.

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general: Describir las principales características de los mecanismos de Control interno Administrativo y su impacto en los resultados de gestión de los Restaurantes de la Provincia de Ayabaca, año 2015. El fundamento teórico de la investigación precisó como variable independiente el Control interno Administrativo y como variable dependiente los Resultados de Gestión. La población y muestra fueron calculadas en base a las empresas del sector en estudio, ubicadas en la provincia de Ayabaca. La metodología fue de tipo descriptivo, nivel cuantitativo, diseño No experimental, transeccional, descriptivo. Aplicando la técnica de la revisión bibliográfica y documental, y como instrumento de recolección de información la entrevista, la observación directa y el cuestionario pre estructurado con preguntas relacionadas a la investigación, aplicado al propietario, gerente y/o representante legal de las empresas materia de investigación, obteniéndose como conclusión más importante: Que el Control Interno dentro de las organizaciones es fundamental ya que protege los recursos, evitando perdidas por fraudes o negligencias, así como el de detectar desviaciones que se presentan y afectan en el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas.

**Palabras Clave:** Control interno Administrativo, resultados de gestión, restaurantes

## **ABSTRACT**

The research was general objective: To determine the main features of the internal control mechanisms Administrative and their impact on the results of management of the Province Restaurants Ayabaca, 2015. The theoretical foundation of the research pointed out as an independent variable Control Administrative and as the dependent variable internal management results. The population and sample were calculated based on the companies in the sector under study, located in the province of Ayabaca. The methodology was descriptive, quantitative level, no experimental design, transactional descriptive. Applying the technique of the literature and document review, and as a tool for information gathering interview, direct observation and pre-structured questions related to the investigation questionnaire, applied to the owner, manager and / or legal representative of the subject companies research, obtaining as most important conclusion: that internal control within organizations is crucial because it protects resources, avoiding losses by fraud or negligence, as well as to detect deviations that occur and affect compliance with the objectives and metas plotted.

Keywords: Administrative internal control, management results, restaurants

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
TITULO.....	ii
JURADO EVALUADOR DE TESIS .....	iii
AGRADECIMIENTO .....	iv
DEDICATORIA .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT.....	vii
CONTENIDO .....	viii
ÍNDICE DE CUADROS .....	x
ÍNDICE DE GRAFICOS .....	xi
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	<b>7</b>
2.1 Antecedentes.....	7
2.1.1 Internacionales .....	7
2.1.2 Nacionales.....	12
2.1.3 Locales .....	17
2.2 Bases Teóricas.....	21
2.2.1 Teorías de Control Interno .....	21
2.3 Marco Conceptual.....	49
2.3.1 Control Interno.....	49
<b>III. METODOLOGÍA .....</b>	<b>90</b>
3.1 Tipo y Nivel de investigación de la Tesis .....	90
3.1.1 Tipo .....	90
3.1.2 Nivel.....	90
3.1.3 Diseño de la investigación .....	90
3.2 Población y muestra.....	90
3.2.1 Población .....	90
3.2.2 Muestra .....	91
3.3 Técnicas e instrumentos.....	91
3.3.1 Técnicas .....	91
3.3.2 Instrumento .....	91



3.4	Operacionalización de Variables.....	92
3.5	Matriz de Consistencia .....	93
3.6	Plan de análisis .....	94
3.7	Principios Éticos.....	94
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS .....</b>	<b>95</b>
4.1	Resultados.....	95
4.1.1	Respecto al objetivo específico 1.....	95
4.1.2	Respecto al objetivo específico 2.....	98
4.1.3	Respecto al objetivo específico 3.....	107
4.1.4	Respecto al objetivo específico 4.....	116
4.2	Análisis de resultados.....	125
4.2.1	Respecto al objetivo específico 1.....	125
4.2.2	Respecto al objetivo específico 2.....	126
4.2.3	Respecto al objetivo específico 3 .....	128
4.2.4	Respecto al objetivo específico 4 .....	131
<b>V.</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>132</b>
5.1.1	Respecto al objetivo específico 1: .....	132
5.1.2	Respecto al objetivo específico 2: .....	132
5.1.3	Respecto al objetivo específico 3: .....	133
5.1.4	Respecto al objetivo específico 4: .....	135
<b>VI.</b>	<b>ASPECTOS COMPLEMENTARIOS</b>	
6.1	Referencias bibliográficas.....	149
6.2	Anexos .....	152

## ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1: Edad de propietario, gerentes y/o representantes legales .....	95
Tabla 2: Sexo de los gerentes y/o representantes legales .....	96
Tabla 3: Grado de instrucción de los gerentes y/o representantes legales .....	97
Tabla 4: Tiempo en años en que se encuentra en el sector y rubro.....	98
Tabla 5: Número de trabajadores.....	99
Tabla 6: El personal goza de los beneficios laborales .....	100
Tabla 7: su empresa lleva contabilidad.....	101
Tabla 8: En qué régimen tributario se encuentra su restaurante .....	102
Tabla 9: Cuenta con asesoramiento profesional .....	103
Tabla 10: Aplica estrategias competitivas en su restaurante.....	104
Tabla 11: Existen suficientes y apropiados depósitos para almacenar los desperdicios de la cocina.....	105
Tabla 12: Cuenta con área de almacenamiento adecuada para los insumos.....	106
Tabla 13: Cuenta la empresa con un manual de organización y funciones .....	107
Tabla 14: Tiene la empresa un manual adecuado de políticas y procedimientos que orienta las actividades y garantice un buen control interno.....	108
Tabla 15: Su empresa aplica los mecanismos de control interno en sus diversos procesos compra, preparación de platos y ventas.....	109
Tabla 16: Se cumple en su empresa los objetivos de control interno planificado .....	110
Tabla 17: Cuenta con mecanismos de seguridad interna y externa contra robos o hurtos de dinero, productos e ingredientes de propiedad de la empresa .....	111
Tabla 18: Controla eficazmente el inventario de productos e ingredientes que su empresa utiliza .....	112
Tabla 19: Controla eficazmente la cantidad de ventas que realiza .....	113
Tabla 20: Elabora y aplica procedimientos y políticas para el control interno de las operaciones comerciales de la empresa .....	114
Tabla 21: El personal que labora utiliza los mecanismos de control interno para un mejor manejo de los recursos.....	115
Tabla 22: Que medio de pago utiliza para la cobranza del servicio .....	116
Tabla 23: Que herramienta utiliza para el registro de sus ventas .....	117
Tabla 24: El dinero recaudado por las ventas del día es depositado diariamente.....	118
Tabla 25: Realiza un control de sus compras .....	119
Tabla 26: Sus trabajadores se encuentran registrados en el ministerio de trabajo.....	120
Tabla 27: Considera que el control interno incide favorablemente en los resultados de gestión.....	121
Tabla 28: Cree que la competencia está incidiendo en los resultados de gestión de la empresa.....	122
Tabla 29: Cuál es el tipo de competencia que existe en su entorno.....	123
Tabla 30: En comparación al inicio de la empresa, cree que sus resultados de gestión han mejorado .....	124

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Distribución porcentual de las edades de los encuestados .....	95
Gráfico 2: Distribución porcentual del sexo de los encuestados .....	96
Gráfico 3: Distribución porcentual del grado de instrucción de los encuestados.....	97
Gráfico 4: Distribución porcentual del tiempo en que se encuentran en el sector y rubro..	98
Gráfico 5: Distribución porcentual del número de trabajadores de la empresa.....	99
Gráfico 6: Distribución porcentual de los beneficios laborales de los trabajadores de la empresa.....	100
Gráfico 7: Distribución porcentual de las obligaciones de llevar o no contabilidad.....	101
Gráfico 8: Distribución porcentual del régimen en el que se encuentra la empresa .....	102
Gráfico 9: Distribución porcentual del uso de asesorías por parte de un profesional .....	103
Gráfico 10: Distribución porcentual de la aplicación de estrategias .....	104
Gráfico 11: Distribución porcentual del buen uso de los depósitos para los desperdicios de la cocina.....	105
Gráfico 12: Distribución porcentual de un área adecuada para almacenamiento de insumos .....	106
Gráfico 13: Distribución porcentual si la empresa cuenta o no con los manuales de organización y funciones .....	107
Gráfico 14: Distribución porcentual del cumplimiento de los manuales de políticas y procedimientos .....	108
Gráfico 15: Distribución porcentual de la aplicación de los mecanismos de control interno .....	109
Gráfico 16: Distribución porcentual del cumplimiento de los objetivos de control interno planificado .....	110
Gráfico 17: Distribución porcentual de aplicación de los mecanismos de seguridad interna y externa .....	111
Gráfico 18: Distribución porcentual sobre el Control eficaz del inventario de productos	112
Gráfico 19: Distribución porcentual sobre el Control eficaz de la cantidad de ventas que realiza.....	113
Gráfico 20: Distribución porcentual sobre la elaboración y aplicación de procedimientos y políticas para el control interno .....	114
Gráfico 21: Distribución porcentual sobre el cumplimiento del control interno por parte de los trabajadores .....	115
Gráfico 22: Distribución porcentual del medio de pago que utiliza para el servicio .....	116
Gráfico 23: Distribución porcentual de las herramientas que usa para el registro de sus ventas .....	117
Gráfico 24: Distribución porcentual sobre el dinero recaudado por las ventas del día es depositado diariamente. ....	118
Gráfico 25: Distribución porcentual sobre si realiza un control de sus compras .....	119
Gráfico 26: Distribución porcentual sobre si sus trabajadores se encuentran registrados en el ministerio de trabajo. ....	120
Gráfico 27: Distribución porcentual de la incidencia del control interno en los resultados de gestión.....	121
Gráfico 28: Distribución porcentual de la incidencia de competencia en los resultados de gestión.....	122
Gráfico 29: Distribución porcentual sobre el tipo de competencia .....	123
Gráfico 30: Distribución porcentual del mejoramiento de los resultados de gestión.....	124

## **I. INTRODUCCIÓN**

Durante muchos años, tener un restaurante era un negocio rentable, los márgenes de rentabilidad eran tan altos que alcanzaban para todo y para todos.

A partir de la década de los ochenta, y principalmente de los noventa, la exponencial expansión del ramo, la contracción de la demanda, la no deducibilidad, las recurrentes crisis económicas, la creciente actividad informal y las excesivas regulaciones gubernamentales, hicieron de los restaurantes las empresas con el índice de desaparición más altos en nuestro país. Siete de cada diez restaurantes formales cierran antes de cumplir tres años. Es fácil administrar un restaurante, lo difícil es hacerlo bien.

Desde tiempos remotos, el ser humano ha tenido la necesidad de controlar sus pertenencias y las del grupo del cual forma parte, por lo que de alguna manera se tenían tipos de control para evitar desfalcos; por tal situación, es necesario que una empresa establezca un control interno, ya que con esto se logra mejorar la situación financiera, administrativa y legal. Se dice que el control interno es una herramienta surgida de la imperiosa necesidad de accionar proactivamente a los efectos de suprimir y/o disminuir significativamente la multitud de riesgos a las cuales se hayan afectadas los distintos tipos de organizaciones, sean estos privados o públicos, con o sin fines de lucro.

Los restaurantes forman parte de una gran gama de servicios que el mundo del consumo requiere para satisfacer las necesidades. El sector de los restaurantes cuenta con la posibilidad de seleccionar la mejor calidad de los alimentos y proporcionar a los consumidores una experiencia gastronómica inolvidable. El sector de la gastronomía es una de las posibilidades existentes en nuestro país, ya que éste mercado se ha

proliferado en los últimos años con el crecimiento paralelo de los centros comerciales que no sólo cuentan con espacios para entretenimiento, compras, o servicios sino también para deleitar el paladar con recetas al gusto del cliente. **(Arévalo, 2015).**

La gastronomía en el Perú atraviesa su mejor etapa en su historia, aportando aproximadamente 6% del PBI durante los últimos años, y considerando la cadena de valor que incluye relaciones con otras industrias como transporte de alimentos, turismo, manufactura de utensilios y menaje, entre otros, equivale a 11%. Asimismo, se conoce que el 95% de los casos la cocina peruana contribuye a que un peruano sienta orgullo de Su país. Además, la gastronomía se ha convertido en un factor importante de influencia para atracción del turismo hacia el Perú, para mejorar nuestra oferta turística contribuyendo también a la exportación de franquicias, mano de obra y bienes. **(Apega 2009).**

La comida piurana es famosa por la variedad de platos típicos y la singular sazón de sus cocineras que han hecho que sus potajes representen al Perú, existiendo una vasta gama de recursos naturales que no han sido utilizados, esto se ha transformado en una competencia muy reñida, para los restaurantes que de acuerdo a la creatividad de sus cocineros crean platos muy novedosos para el consumo de los clientes, en la cual evalúan el buen sabor de las comidas. **(Valderrama, 2005).**

Actualmente el problema de ausencia de mecanismos de control interno, en los restaurantes de la provincia de Ayabaca no son ajena a la realidad nacional; se percibe que no cuentan con un sistema de control de costos que les permita tener información actualizada de sus gastos e ingresos de su actividad para la toma de decisiones optimas que conlleven una rentabilidad mayor. Por consiguiente, los restaurantes de la provincia

de Ayabaca adolecen de políticas, procedimientos y mecanismos de control interno adecuados para la revisión y evaluación de las actividades y operaciones que ayuden a la mejora del negocio y así puedan mejorar y lograr sus expectativas.

## **PROBLEMA DE CONTROL INTERNO EN LOS RESTAURANTES**

A continuación se mencionan en orden de los principales problemas que se detectan en los restaurantes:

**Selección del Proveedor:** Se pueden tener sobre- costos desde este momento, ya que se puede elegir a uno que tenga precios más altos que otros, la presentación de sus productos no se adecuan a las necesidades del restaurante, no es honrado, no es puntual, o poco a poco empieza a variar la calidad de la mercancía recibida. En todos los casos las mencionadas deficiencias representaran costos Adicionales para la empresa.

**Pedido de la Mercancía:** frecuentemente el pedido de la mercancía se elabora sin tomar en cuenta las necesidades del establecimiento al corto plazo, la caducidad de los productos, la presentación y los tiempos de entrega. De alguna manera y de forma inconsciente el almacenista tenderá a pedir cada vez más productos por miedo a que existan faltantes, y casi nunca toma en consideración el costo adicional que ello representará para la empresa.

**Recepción de la Mercancía:** En muchos lugares se confía demasiado en los proveedores, quizá porque se ha trabajado con ellos durante mucho tiempo; cuando eso sucede, frecuentemente pueden suceder algunas de las siguientes situaciones:

- a) No entregan el peso facturado.
- b) No proporcionan la calidad establecida.
- c) No surten en los horarios preestablecidos.
- d) No entregan la presentación (de empaque o tamaño) establecidos.
- e) No entregan productos facturados.
- f) La factura no cumple con los requisitos fiscales.

**No se acomoda adecuadamente la mercancía:** Se refiere a los productos que requieren permanecer en lugares frescos, o se deben congelar o refrigerar, y se colocan

en otras partes acelerando su descomposición; productos que son muy fáciles de romper, y no se colocan en lugares seguros; productos de altos costo, y se dejan al alcance de todo el personal, e incluso clientes y proveedores. Indudablemente todo lo anterior pueden representar costos adicionales para la empresa.

**Temperaturas de refrigeración o congelación:** al no tener los refrigeradores congeladores las temperaturas adecuadas, por un lado se puede ocasionar descomposición cuando las temperaturas sean más altas de lo óptimo y, por el otro se pueden generar mayores gastos de energía eléctrica, mayor esfuerzo por parte de los motores (que ocasionan mayor mantenimiento preventivo o correctivo) y problemas operativos, en el caso de que la temperatura sea menor a lo óptimo.

**Falta de control en el almacén:** Cuando todo el personal tiene acceso al área de almacén, no existe un sistema de control y riesgo interno, y se surte mercancía a los centro de producción; seguramente esto ocasionará fugas y por lo tanto problemas de sobre-costos.

**Falta de control en las requisiciones:** cuando se pide mercancía sin ningún orden en cuanto a tiempo o cantidades, se tendrán problemas de exceso de costos.

**Falta de control en áreas de producción:** cuando no se lleva un registro de las cantidades producidas, existencias iniciales y finales y a su vez estas no se comparan con las ventas, seguramente habrá faltantes que nunca serán aclarados.

**Exceso o falta de producción:** Cuando se produce ya sea de más o de menos, esto ocasionará problemas de costos, ya que los excesos se traducen en mermas y los faltantes afectan la imagen del establecimiento, lo que a largo plazo afecta las ventas y, por consiguiente los costos.

**Errores en las tomas de orden a los clientes:** Cuando se toma el pedido a los clientes y no se realiza con la claridad requerida, puede haber devoluciones y cancelaciones, además del prestigio que ello implica.

**Inadecuado Cobro al cliente:** si no se tiene un orden en el registro de comandas y elaboración de las cuentas para el cobro al cliente, puede suceder que algunos platillos

no sean cobrados (lo que representa costos adicionales), o que se cobren platillos que no hayan sido consumidos (lo que ocasiona desprestigio para el lugar).

Por lo anteriormente expuesto la investigación se formula a través del siguiente Enunciado **¿Cuáles son las principales características de los mecanismos de control interno administrativo y su impacto en los resultados de gestión de los restaurantes de la provincia de Ayabaca del año 2015?**

Para dar respuesta al enunciado se ha planteado el siguiente objetivo general: Describir las principales características de los mecanismos de Control interno Administrativo y su impacto en los resultados de gestión de los Restaurantes de la Provincia de Ayabaca, año 2015.

Para poder conseguir el objetivo general, se han planteado los siguientes objetivos específicos:

1. Describir las principales características de los propietarios, gerentes y/o representantes legales de las empresas del ámbito de estudio en el año 2015.
2. Describir las principales características de las empresas del ámbito de estudio en el año 2015.
3. Describir las principales características de los mecanismos de Control interno Administrativo de las empresas del ámbito de estudio en el año 2015.
4. Describir el Impacto en los resultados de gestión de las empresas del ámbito de estudio en el año 2015.



Finalmente la investigación se justifica:

**Desde el punto de vista social:** Los Restaurantes permiten generar puestos de trabajo y ayuda a reducir los índices de pobreza en la región, permitiéndole crecer en el sector micro empresarial, tomando acciones activas y emprendedoras con un mejor criterio, buscando siempre lo mejor para su crecimiento y generando empleos para el desarrollo del País.

**Desde el punto de vista económico:** Los Restaurantes aportan un porcentaje importante al PBI nacional, para que el estado pueda ejecutar más obras en beneficio de la población y cumplir con sus políticas públicas. La investigación Permitirá conocer la realidad del control interno administrativo de los Restaurantes de la provincia de Ayabaca, determinando los procedimientos que están utilizando para el crecimiento y desarrollo de sus negocios, consiguiendo así, que la investigación sea útil para el fortalecimiento y empuje de seguir creciendo como empresa.

**Desde el punto de vista académico:** La investigación permitirá a los estudiantes obtener una base de datos y se constituye como un antecedente para desarrollar trabajos de investigación relacionados al control interno administrativo en el sector restaurantes, así como fuente de consulta para público en general.

## **II. REVISION DE LITERATURA**

### **2.1 Antecedentes.**

#### **2.1.1 Internacionales**

**El Pacífico (2009).** El Control Interno es administrar y proporcionar servicios financieros para el cumplimiento de la gestión institucional, proveer información financiera para la toma de decisiones, realizar el seguimiento y control de la recaudación de los ingresos de auto gestión.

**Mosquera (2009).** En su tesis “Implementación de un manual de operaciones de alimentos y bebidas para el Restaurante Cochabamba” Universidad de Especialidades Turísticas Concluyó que por medio de incentivos, charlas, inducciones, capacitación, las mismas ayudarán al desenvolvimiento eficaz de las operaciones, creando un ambiente agradable de trabajo. Se sugiere el uso de los formatos establecidos, con el fin de tener un mejor control de la utilización y optimización de la materia prima. Se recomienda la implementación de equipos, utensilios y menaje con el fin de crear un ambiente óptimo para la implantación de operaciones. Se sugiere que el manual de operaciones sea leído por el personal administrativo y operativo con el fin de enriquecerse de conocimientos que les permitirán aplicarlos en sus puestos de trabajo

**Villagómez (2011),** tesis “Propuesta de Mejoramiento para la seguridad Alimentaria en los Restaurantes de la ciudad de Otavalo “Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede-Ibarra. Ecuador

Concluyó que en la ciudad de Otavalo las personas que poseen un restaurante o un lugar que expenden comida, no cuentan con un manual de procesos para elaboración de un producto de calidad, lo que provoca que los alimentos preparados en su gran mayoría causen ingesta en los comensales. Las personas que manipulan a diario desconocen que

existen Normas de Higiene, y al ver que únicamente trabajan por necesidad y por lógica me di cuenta que no tienen ningún título o capacitación a cerca de la manipulación de alimentos. Se ha visto gracias a la investigación realizada que el tema de seguridad alimentaria está muy descuidado empezando por los dueños de los restaurantes que únicamente trabajan para poder lucrar, seguido de las autoridades que permiten abrir más restaurantes que no son conscientes que la salud de la ciudadanía está en sus manos

**Segovia, (2011)** En su Tesis titulada “*Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Cia. Ltda.*” En Ecuador cuyo objetivo principal es Implementar un sistema de control interno con el fin de disminuir riesgos y proporcionar a la Administración una herramienta para la toma de decisiones, llego a las siguientes conclusiones:

1. La falta de segregación de funciones entre los diferentes departamentos de la Compañía genera duplicidad de funciones y en ciertos casos, el desempeño inadecuado de las mismas.
2. El capital humano es el recurso principal para la aplicación de un sistema de control interno debido a que depende principalmente el nivel de compromiso del personal para desempeñar las actividades asignadas de manera eficiente y eficaz

Recomendando lo siguiente:

- a) Promover el compromiso de cada uno de los empleados o colaboradores de la Compañía en el cumplimiento cabal de los procesos predefinidos y sus lineamientos.

- b) Implementar el sistema de control interno propuesto con la finalidad de obtener una herramienta importante para el correcto desempeño de sus actividades, que a su vez les permita obtener mayor confiabilidad de la información que generan.
- c) Crear unidades de supervisión o monitoreo del sistema de control interno a implementarse, el cual vele por su correcta aplicación, actualización y cumplimiento.

**Gómez (2012).** En su tesis “Diseño de un sistema de Control Interno basado en el Informe COSO III (Pymes), para un restaurante de comida rápida” en la Universidad de San Carlos Guatemala, Concluyó: que existen varios riesgos los cuales ya fueron consensuados con los responsables directos de los procesos siendo los siguientes.

- a) Riesgo en control interno posibilidad de apropiaciones indebidas, irregularidades o situaciones que puedan afectar adversamente a la empresa.
- b) Seguir operando las transacciones de forma manual con mayor margen de error o pérdida de recursos y tiempo en la operatoria interna.
- c) La probabilidad que no se logren los objetivos establecidos para el desarrollo de las actividades.

**Armenta (2012).** En su investigación Titulada “*La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México*” precisa que en todas las empresas mexicanas es necesario tener un adecuado control interno, pues gracias a este se evitan riesgos y fraudes, se protegen y cuidan los activos y los intereses de las empresas, así como también se logra evaluar la eficiencia de la misma en cuanto a su organización.

Las pequeñas y medianas empresas no cuentan con el control interno adecuado, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares, en la mayoría de los casos, carecen de formalidad, de una organización adecuada y falta de manuales de procedimientos y de políticas que sean conocidas por todos los integrantes de la empresa.

El Control Interno debe ser empleado por todas las empresas independientemente de su tamaño, estructura y naturaleza de sus operaciones, y diseñado de tal manera, que permita proporcionar una razonable seguridad en lo referente a: La efectividad y eficiencia de las operaciones, la confiabilidad de la información financiera, y el acatamiento de las leyes y regulaciones aplicables.

**Ávila (2014).** En la Tesis Titulada *“Procedimiento para la creación de una unidad de auditoría interna para el sector de restaurantes de comida rápida del comercio de hamburguesas, ubicados en el municipio de san salvador”* El autor hace las siguientes recomendaciones:

- a) Crear una unidad de auditoría interna que se encargue de dar aseguramiento en el cumplimiento de políticas, procesos, procedimientos de cada área de la empresa y que proporcione valor agregado a la organización tomando de referencia las Normas Internacionales para el Ejercicio Profesional de la Auditoria Interna.
- b) Contratar personal idóneo para la unidad de auditoria interna que ayude al logro de objetivos organizacionales, que cuenten con la experiencia y experticia en el campo para el mejoramiento de las operaciones de la entidad.

- c) Ratificar a través del consejo directivo la autoridad e independencia de la unidad de auditoría interna para informar únicamente ante el máximo nivel jerárquico dentro de la organización, de tal manera que permita el cumplimiento de sus responsabilidades y el libre desempeño de sus actividades, y agregando valor a las operaciones de la entidad.
  
- d) El desempeño del trabajo de la unidad de auditoría interna se desarrolle de acuerdo a un plan anual, que contribuya al cumplimiento de objetivos organizacionales de la entidad.

**Según Balbotín (2009).** El éxito económico de su restaurante, página de cocina natural online. Publicó: Para lograr el éxito económico que esperamos en nuestro restaurante hay que determinar algunos puntos de control. El esfuerzo no se debe dispersar tratando de evitar que le sustraigan sus recursos, ya que su mayor esfuerzo debe orientarse en satisfacer y de ser posible halagar a cada cliente, generando con ello lealtad.

Podemos definir en un restaurante dos áreas medulares en donde debemos ejercer un adecuado control, estas son el área de ingresos y el área de cocina o de producción. Por ahora hablaremos sólo del área de ingresos. El área de ingresos inicia desde la definición del menú, la fijación de precios, los procedimientos de operación, la selección del sistema de facturación, la custodia y depósito oportuno de los recursos recibidos, así como la información que nuestro sistema nos provee diariamente. Qué aspira a ser su negocio:

**Rentable:** Ofreciendo calidad en producción y servicio al menor costo.

**Estable:** Con un equipo de trabajo motivado y capacitado para resolver con autonomía el día a día.

**Estratégico:** Utilizando toda la información que podemos disponer para que sus decisiones pasen la prueba científica que nos dan las técnicas de investigación y mercadeo, a corto, mediano y largo plazo.

**Organizado:** Los constantes cambios internos y externos, le exigen una continua adaptación. La estructura de su negocio, que coordina acciones y establece estándares, necesita aprender de estos cambios. Esta dinámica estructural es su organización. Transformaciones inteligentes que evolucionan siempre hacia un sistema en equilibrio óptimo con las nuevas circunstancias.

**Trinidad & Esparza (2009).** *“El Control de calidad en el desarrollo industrial”*, elaborado por Lorgio Heraclio Trinidad Rivera y Milciades Roberto Esparza Silva para optar el Grado de Maestro en Ingeniería industrial. En esta tesis los autores estudian todos los criterios que deben cumplirse para producir bienes de calidad. Estos criterios podrían adecuarse a las empresas de servicio de transporte urbano, para prestar los servicios de calidad que exige la comunidad.

### **2.1.2 Nacionales**

**Oviedo (2010).** Estableció que el control interno debe ser visto como un proceso integrador, efectuado por la dirección y el resto del personal y dirigido a todas las operaciones que se desarrollan en la unidad, para el cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas; el control de los recursos de todo tipo a disposición

de la unidad, confiabilidad de la información y la eficiencia y eficacia de las operaciones sobre la base de una seguridad razonable. (Resolución Ministerial 297.2003).

**Maguiña,( 2014)** En su Tesis titulada “*Control interno y la Evasión Tributaria en la Mypes del Sector Servicio rubro Restaurantes en Huaraz-2013*”concluyo: Quedan descritos los procesos de control interno en las Mypes del sector servicio rubro Restaurantes en Huaraz 2013; con el 59% afirmaron cumplir a veces con los objetivos de control interno (tabla N° 1), el 53% afirmaron aplicar a veces las clases de control interno (tabla N° 2), el 53% afirmaron realizar a veces la evaluación de riesgo como componente de control interno (tabla N° 4), el 63% afirmaron siempre realizar las actividades de control gerencial como componente importante de control interno (tabla N° 5), el 60% afirmaron cumplir siempre con la información y comunicación (tabla N° 6), 57% afirmaron ejecutar siempre las actividades de supervisión y monitoreo al personal (tabla N° 7).

Quedan determinados que el control interno incide en la evasión tributaria en las Mypes del sector servicio rubro Restaurantes en Huaraz 2013.

Y dio las siguientes recomendaciones:

1. Las Mypes de Restaurantes deben practicar estrategias emprendedoras para desarrollarse en el Campo Financiero y Económico y elevar su rentabilidad.
2. Las Mypes de restaurantes en la ciudad de Huaraz deben cumplir con todo los componentes del control interno desde el nivel gerencial hasta los trabajadores de



servicio, en el contexto Micro empresarial, si es que desean contribuir a la mejora continua como organización empresarial.

3. Las Micro empresas deben realizar en forma permanente las acciones de Control Interno; conducentes a la reducción de la omisión del pago del impuesto de las Mypes de restaurantes, en aplicación de cada uno de los componentes de control interno.

**Sánchez (2014)**, en su tesis Capacitación en habilidades de atención al Cliente para mejorar la calidad del Servicio brindado en “El Restaurant Mar Picante” recomendó Realizar de manera periódica una encuesta para conocer la percepción del cliente con respecto a la calidad del servicio con respecto al desempeño de los trabajadores del restaurant, ya que al no ser estática, las opiniones van variando con el tiempo y el conocerlas permitirán plantear estrategias adicionales al plan de capacitación.

Realizar un seguimiento de los beneficios que se derivaron de la implementación del plan de capacitación así como a las aplicaciones que le dan los trabajadores, a la temática incluida en el plan de capacitación, para poder evaluar si todos los conocimientos adquiridos están siendo aplicados o si deben modificarse para futuros planteamientos de capacitación.

**Carrasco & Tapia (2015)**. En su investigación “Evaluación de los procesos operativos del área de recursos humanos y diseño de un sistema de control interno para incrementar la efectividad del Restaurante Chiclayo SAC” 2013 Concluyeron que No se toma

prioridad en ver por el desarrollo laboral de sus trabajadores por lo que el área de recursos humanos no está cumpliendo con su función principal. De tal manera el restaurante no brinda incentivos, tales como la capacitación, que motiven a sus trabajadores a desempeñar mejor sus funciones, lo cual origina que el restaurante no cuente con personal comprometido e identificado, por lo que se espera un rendimiento deficiente en sus funciones, y que no se brinde un buen servicio a sus clientes.

En los procesos del área de recursos humanos del restaurante existen riesgos y deficiencias que pueden originar el manejo de los procesos para los propios intereses de los encargados, que no se brinde un buen servicio al cliente por falta de retroalimentación y por el desconocimiento del reglamento de uso interno de la empresa, repercutiendo esto en el logro de los objetivos pre establecidos por la organización.

No se cuenta con procesos adecuados que garanticen un buen desempeño de su personal. Estos problemas en el sistema de control interno tienen su origen en las respuestas humanas, debido a que los intereses de estas personas no siempre coinciden y las perturbaciones originadas por diferencias entre los individuos pueden generar que el sistema pierda el control y ello es extremadamente grave.

**Hernández, (2015)** En su tesis Titulada “*Gestión de calidad, marketing y competitividad de las mypes del sector servicio rubro restaurantes del distrito de la esperanza, año 2014*” llegó a las conclusiones:

- a) La gestión de calidad de las empresas no se maneja por ningún tipo de estándar marcado o parametrisado, en la mayoría de las empresas, solamente apelan a criterios que se manejaron o aprendieron y que en algún momento dieron

resultados, pero el negocio evoluciona y no se puede permitir el mantener ideas o costumbre que no vayan a la par de la expansión del negocio.

- b)** No se lleva una correcta gestión de proveedores y de insumos ya que a pesar de que se manifiesta que ellos exigen calidad y precio, hemos tenido la oportunidad de estar presente en muchas entregas de productos y la manipulación de los mismos por parte de los proveedores esta apartada de ser una manipulación de calidad, inclusive muchas veces a vista de los consumidores. El no exigir ningún tipo de certificación por parte de estos nos deja una preocupación latente por no tener la certeza de la calidad de los mismos.
- c)** Las condiciones de higiene en ocasiones se limita a tener un carnet de sanidad pero sin tener en cuenta aspectos primordiales como la higiene en la atención, el aseo de las manos antes y después de atender a cada comensal, orden y limpieza.
- d)** También tenemos casos bastante ejemplares donde la higiene y políticas de salud son más que impecables, aquí quien ejerce un orden y exigencia en este tema es el Gerentes y/o Administrador.
- e)** Una problemática muy marcada en el rubro de la competitividad. Es que el 73% de las Mype es una amenaza muy fuerte para las empresas, existe una gran posibilidad de que nuevos restaurantes traten de imitar las características, junto con la debilidad de que el local no se encuentra ubicado en un lugar propio.

### 2.1.3 Locales

**Moreno (2012)** En la tesis titulada “*Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante la cabaña de don Parce*” de la facultad de ciencias económicas y empresariales Programa Académico de Administración de Empresas de la Universidad Privada de Piura cuyo objetivo principal es realizar una evaluación del grado de satisfacción de los clientes en el restaurante “La Cabaña de Don Parce “, con el fin de conocer en primer lugar cuáles son los puntos que les importan a los clientes y poder corregir aquellos puntos que, a pesar de ser importantes, no son cubiertos dicho autor llego a las conclusiones:

Con respecto a la capacidad de respuesta existen 2 preguntas cuyo puntaje debe mejorar, dichas preguntas se refieren a que los mozos a veces nos les dicen a los clientes el tiempo que tardara en llegar su pedido a la mesa, si bien los clientes están dispuestos a esperar mucho tiempo, a través de las entrevistas se ha comprobado que prefieran esperar sabiendo a ciencia cierta cuándo demorar en llegar su plato. Para ello se recomendó al dueño que elabore una nueva carta en la cual incluya tiempos de espera promedio por cada plato. De otro lado, la rapidez de los mozos ha sido calificada como buena, los mozos se acercan rápidamente a los clientes y están siempre pendiente de sus solicitudes.

La dimensión de confiabilidad ha obtenido un buen puntaje, sin embargo ha sido el más bajo de todos con una media igual a 3.928. Se deben tomar cartas en el asunto ya que esta dimensión mide un tema básico en todo restaurante que es la calidad de la comida. La mayoría de los estudios afirman que esta dimensión es la más importante y

por lo tanto no debería ocupar el último lugar. Es un tema el cual debe servir de reflexión a los dueños del local para mejorar.

**RPP (2012).** En la edición digital -Piura: *Fiscalizadores detectan niveles de insalubridad en restaurantes*. Cucarachas, alimentos e ingredientes en mal estado hallaron los fiscalizadores de la Municipalidad de Piura durante un operativo inopinado a restaurantes realizado en coordinación con representantes de la Dirección Regional de Salud.

En el restaurante “El Chalán del Norte”, se encontraron cucarachas, además de conservar el aceite en mal estado y la cocina con mínimas medidas de salubridad, y el representante del negocio, Catalina Rabanal Aliaga, se negó a firmar la papeleta y los documentos elaborados por los fiscalizadores de la municipalidad Provincial de Piura.

**Peña (2015).** En su Tesis Titulada “*Diseño de un sistema de control interno para el área de compras y ventas del restaurante tonderos restobar provincia de Sullana año 2014*” al concluir la investigación llegó a las siguientes conclusiones;

a) La empresa no cuenta con adecuadas herramientas de control para cada área y proceso como arqueos de caja sorpresivos, formato de asistencia del personal, formato de registro de compras y ventas.

b) Se aprecia la inexistencia de flujogramas y procedimientos de cada área los cuales ayudarían a mejorar los procesos de compras y ventas.

c) No existe un Manual de organización de funciones impidiendo trabajar en forma organizada, desconociendo los trabajadores cada una de sus actividades.

Y recomendó:

- Aplicar las herramientas de control interno especificadas en cada área como arqueos de caja, formato de asistencia, formato de compras y ventas y así lograr un buen desempeño de las actividades.
- Utilizar la propuesta de flujogramas y procedimientos de cada área para mejorar los procesos de compras y ventas.
- Aplicar el Manual de organización de funciones propuesto que permitirá una mejor organización en cada área y en las actividades de cada trabajador.

**Dezar (2011).** En su Tesis Titulada “*Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes de talará alta, periodo 2011.*” Llego a las conclusiones: -Respecto al Perfil de los Propietarios y/o Representantes Legales de las MYPE. Del 100% el 55% de los Propietarios y/o Representantes Legales de las MYPE tienen una edad entre 40 a 50 años, así mismo del 100% el 45% cuenta con formación académica universitaria Respecto al Perfil de la MYPE: Del 100% de las MYPE el 90% se mantienen en el mercado por más de 05 años, sin embargo no existe suficiente productividad porque el personal operativo no ha recibido la debida capacitación en las diferentes áreas que componen un restaurante. **Respecto a la capacitación en las MYPE:** Los propietarios y/o representantes legales de las MYPE no capacitan a su personal por cuenta de la empresa para realizar labores en sus diferentes áreas porque consideran a la capacitación un gasto, más no una inversión.

**Andina (2013).** Clausuran Restaurantes en Piura por presentar condiciones insalubres como ollas sucias, sartenes en mal estado y hasta insectos, entre otras irregularidades que atentan contra la salud de los usuarios, fue el resultado del mega operativo realizado por el municipio de Piura en una serie de restaurantes y que concluyó con la clausura de establecimientos, se informó hoy.

La intervención, que contó con la participación de personal de las gerencias de Medio Ambiente, Población y Salud, la de Seguridad y Control Municipal (Secom) y la de Fiscalización, se ejecutó la noche del martes en la llamada zona exclusiva de la urbanización Santa Isabel.

Aquí se inspeccionó los locales del restaurante “El Boulevard”, clausurado temporalmente por carecer de toda la documentación requerida para su funcionamiento. Los responsables del recinto no presentaron los certificados de Defensa Civil y de conformidad sanitaria, requisitos indispensables para el expendio de comidas.

Los fiscalizadores concurrieron además a la pizzería “Jhon Carlos”, “Chifa Oriental”, “Carbon Burguer”, “Mr. Leigh”, “La Olla Loca” y “La Habana”, los que fueron clausurados temporalmente por carecer de los certificados de Defensa Civil y también de Fumigación. La sorpresa fue mayor cuando los inspectores verificaron la presencia de cucarachas entre los platos y la basura que había en la cocina del restaurante de parrillas “El Uruguayo”. Los funcionarios han señalado que los operativos proseguirán de manera inopinada, inclusive en locales de la periferia de la ciudad.

**Arévalo (2015)** En su tesis titulada “Los mecanismos de control interno y su impacto en los resultados de gestión en los restaurantes carnes y parrilladas en la ciudad de Piura año 2014” llegó a los siguientes resultados:

- Según los resultados el 20% de las empresas encuestadas tienen entre 01-02 años de constituidas, el 48% entre 03-05 años, mientras que el 32% tienen entre 06-10 años de constituidas.
- El 12% de las empresas encuestadas tienen 10 trabajadores, mientras el 88% tienen más de 10 trabajadores, el 100% de las empresas encuestadas llevan Contabilidad,
- El 100% de las empresas encuestadas cuenta con asesoría profesional de un contador.
- Según los resultados el 100% de las empresas encuestadas cuentan con normas de control interno.
- Según los resultados el 92% de las empresas encuestadas tienen conocimiento sobre manual de organización y funciones para la realización de sus actividades, mientras el 8% desconoce el tema, Según los resultados el 80% de las empresas encuestadas cuenta con un manual de políticas y procedimientos para la realización de actividades que garantizan un buen control interno, mientras que el 20% desconoce.

## **2. 2 Bases Teóricas.**

### **2.2.1 Teorías del control Interno.**

**Holmes, Arthur (1987)**, Nos dice que el control interno es una función de la gerencia que tiene por objetivo salvaguardar y preservar los bienes de la empresa, evitar desembolsos indebidos y ofrecer la seguridad de que no se contraerán obligaciones sin autorización. El cual proporciona a la administración la seguridad de que los informes contables en los que se basa sus decisiones son dignos de crédito en beneficio de la entidad.



El control interno forma parte de las funciones que va a desempeñar la gerencia en la entidad, por lo cual uno de sus objetivos es cuidar, proteger, resguardar y asegurar que los recursos del ente estén bien administrados, evitando así robos, desfalcos, malversación y mal usos de estos; dando la seguridad de que se utilicen estos recursos de manera eficiente y siempre con autorización de la alta gerencia de la entidad, dando a la administración de la empresa la seguridad de que la información contable presentada es confiable y verídica para que a la hora de la toma de decisiones, esta sea la más acertada para beneficio de la empresas.

**Taylor (1915)** Antes de las propuestas de Taylor, los trabajadores eran responsables de planear y ejecutar sus labores. A ellos se les encomendaba la producción y se les daba la libertad de realizar sus tareas de la forma que ellos creían era la correcta. El autor lo describe de esta manera: “encargados y jefes de taller saben mejor que nadie que sus propios conocimientos y destreza personal están muy por debajo de los conocimientos y destreza combinados de todos los hombres que están bajo su mando. Por consiguiente, incluso los gerentes con más experiencia dejan a cargo de sus obreros el problema de seleccionar la mejor forma y la más económica de realizar el trabajo”. De ahí que sus principios “vistos en su perspectiva histórica, representaron un gran adelanto y un enfoque nuevo, una tremenda innovación frente al sistema”. Se debe reconocer aquí que Taylor representa el sueño de una época, como lo es Estados Unidos de los primeros años del siglo XX donde era imperativo alcanzar la mayor eficiencia posible, cuidando el medio ambiente acunado a una explosión demográfica acelerada en las ciudades, una demanda creciente de productos.

Su principal contribución fue en demostrar que la Administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entretenimiento y de los tiempos u movimientos.

### **Sus principios**

Estudio de Tiempos, Estudio de Movimientos. Estandarización de herramientas.

Departamento de planificación. Principio de administración por excepción.

Tarjeta de enseñanzas para los trabajadores. Reglas de cálculo para el corte del metal.

El sistema de ruteo. Métodos de determinación de costos.

Selección de empleados por tareas.

#### **2.2.1.1 Importancia del Control Interno.**

**Perdomo (2004)**, el control interno es importante porque;

Permite producir información administrativa y financiera oportuna, correcta y confiable, como apoyo a la administración en el proceso de toma de decisiones y la rendición de cuentas de la gestión de cada responsable de las operaciones.

La complejidad de las grandes compañías en su estructura organizacional hace difícil controlar cada una de las áreas de gestión, por lo que se hace imprescindible el delegar funciones y conservar un adecuado ambiente de control, dificultando.

Cuanto mayor y compleja sea una empresa, mayor será la importancia de un adecuado sistema de control interno. Pero cuando tenemos empresas que tienen más de un dueño muchos empleados, y muchas tareas delegadas, es necesario contar con un adecuado sistema de control interno. Este sistema deberá ser sofisticado y complejo según se

requiera en función de la complejidad de la organización. Con las organizaciones de tipo multinacional, los directivos imparten órdenes hacia sus filiales en distintos países, pero el cumplimiento de las mismas no puede ser controlado.

### **2.2.1.2 Elementos del Control Interno**

- Organización
- Procedimientos
- Personal
- Supervisión

#### **a) Organización**

Los elementos de control interno en que interviene la organización son:

1) Dirección: Que asume la responsabilidad de la política general de la empresa y de las decisiones tomadas en su desarrollo.

2) Coordinación: Que adopte las obligaciones y necesidades de las partes integrantes de la empresa a un todo homogéneo y armónico, que prevea los conflictos propios de invasión de funciones o interpretaciones contrarias a las asignaciones de autoridad.

3) División de labores: Que defina claramente la independencia de las funciones de:

- Operación (Producción, ventas).
- Custodia (caja, tesorería)
- Registro (contabilidad, auditoría interna)

El principio básico del control interno es en este aspecto, según el I.A.C. (Instituto Americano de Contadores), que ningún departamento debe tener acceso a los registros contables en que se controla su propia operación.

El principio de división de funciones impide que aquellos de quienes depende la realización de determinada operación puedan influir en la forma que ha de adoptar su registro o en la posesión de los bienes involucrados en la operación. Bajo este principio, una misma transacción debe pasar por diversas manos, independientes entre sí.

Asignación de responsabilidades, que establezca con claridad los nombramientos, dentro de la empresa, su jerarquía y delegue facultades de autorización congruentes con las responsabilidades asignadas. El principio fundamental en este aspecto consiste en que no se realice transacción alguna sin la aprobación de alguien específicamente autorizado para ello. Debe, en todo caso existir constancia de esta aprobación, con la posible excepción de actividades rutinaria de menor importancia en que la aprobación claramente pueda entender como tácita. (Pineda Miguel)

## **b) Procedimiento**

La existencia de control interno no se demuestra sólo con la adecuada organización, pues es necesario que sus principios se apliquen en la práctica mediante procedimientos que garanticen la solidez de la organización.

**1) Planeación y sistematización.-** Es deseable encontrar en uso un instructivo general o, una serie de instructivos sobre funciones de dirección y coordinación; la división de labores; el sistema de autorización y fijación de responsabilidades. Estos instructivos usualmente asumen la forma de manuales de procedimientos y tienen por objeto asegurar el cumplimiento por parte del personal, con las prácticas que dan efecto a las

políticas de la empresa; uniformar los procedimientos, reducir errores; abreviar el periodo de entrenamiento del personal y eliminar o reducir el número de órdenes verbales y decisiones apresuradas.

Por ejemplo, en el aspecto concreto de la contabilidad, la planeación y la sistematización exigen al menos un catálogo o plan de cuentas con su respectivo instructivo, sino una gráfica del trámite contable y un manual de procedimientos aplicables a las formas, registros e informes contables. Un grado más elevado de planeación requiere control presupuestal e implantación de estándares de producción, distribución y servicios.

**2) Registros y formas.-**Un buen sistema de control interno debe procurar procedimientos adecuados para el registro completo y correcto de activos, pasivos, ingresos y gastos.

**3) Informes.-** Desde el punto de vista de la vigilancia sobre las actividades de la empresa y sobre el personal encargado de realizarlas, el elemento más importante de control es la información interna. En este sentido, desde luego no es suficiente la preparación periódico de informes internos, sino un estudio cuidadoso (por personas con capacidad para juzgarlos y autoridad suficiente para tomar decisiones y corregir deficiencias. (Koontz Haroldy O`Donell).

Los informes contables constituyen en este aspecto un elemento muy importante del control interno, desde la preparación de balances mensuales, hasta las hojas de distribución de adeudos de clientes por antigüedad o de obligaciones por vencimientos.

Las actividades de producción y distribución pueden vigilarse de cerca, mediante informe periódicos, analíticos y comparativos, informes de ventas, de costos, análisis de variaciones de eficiencia y tiempo ocioso, etc.

Un control interno de tipo más elevado probablemente incluirá informes periódicos sobre capital de trabajo, origen y aplicación de sonidos, variaciones financieras, presupuestales, etc.

### **c) Personal**

Por sólida que sea la organización de una empresa a adecuados los procedimientos implantados, el sistema de control interno no puede cumplir su objetivo si las actividades diarias de la empresa no se encuentran a cargo de personal capacitado.

Los elementos de personal intervienen en el control interno son:

#### **Entrenamiento**

Mientras mejores programas de entrenamiento se encuentran en vigencia, más apto será el personal encargado de los diversos aspectos del negocio. El mayor grado de control interno logrado permitirá la identificación clara de las funciones y responsabilidades de cada empleado, así como la reducción de ineficiencia y desperdicio.

## **Eficiencia**

Luego del entrenamiento, la eficiencia dependerá del juicio personal aplicado a cada actividad. El interés del negocio por medir y alentar la eficiencia constituye un coadyuvante del control interno. Los negocios adoptan algún método para el estudio de tiempo y esfuerzo empleados por el personal que ofrecen al auditor la posibilidad de medir comparativamente las cifras representativas de los costos.

## **Moralidad**

Es obvio que la moralidad del personal es una de las columnas sobre las que descansa la estructura del control interno.

Los requisitos de admisión y el constante interés de los directivos por el comportamiento del personal son en efecto ayudas importantes al control. Las vacaciones periódicas y un sistema de rotación del personal deben ser obligatorias hasta donde lo permitan las necesidades del negocio. El complemento indispensable de la moralidad del personal como elemento del control interno se encuentra en las fianzas de fidelidad que deben proteger al negocio contra manejos indebidos.

## **Retribución**

Es indudable que un personal retribuido adecuadamente se presta mejor de realizar los propósitos de la empresa con entusiasmo y concentre mayor atención en cumplir con eficiencia que en hacer planes para defalcarse el negocio. Los sistemas de retribución al personal, planes de incentivos y premios, pensiones por vejez y oportunidad que se brinde para plantear sus sugerencias y problemas personales constituyen elementos importantes del control interno.

#### **d) Supervisión**

No es únicamente necesario el diseño de una buena organización, sino también la vigilancia constante para que el personal desarrolle los procedimientos a su cargo de acuerdo con los planes de la organización. La supervisión se ejerce en diferentes niveles, por diferentes funcionarios y empleados y en forma directa e indirecta.

Una buena planeación y sistematización de procedimientos y un buen diseño de registros, formas e informes, permite la supervisión casi automática de los diversos aspectos del control interno.

Según algunos autores, los requisitos de un Sistema de Control Interno son los siguientes:

- Los controles deben ser comprensibles.
- Los controles han de adaptarse a la forma de organización
- Los controles han de registrar las desviaciones de manera rápida
- Los controles han de ser apropiados
- Los controles han de ser flexibles
- Los controles han de ser económicos
- Los controles han de tender a una acción correctiva.

Entre los principales instrumentos de que se valen las empresas podemos citar entre otros a los siguientes:

- Procedimientos
- Informes y estadísticas
- Métodos.
- Estructura de organización adecuada



- Objetivos y políticas
- Normas de actuación
- Registros
- Plan de cuentas
- Auditoría interna
- Auditoría externa
- Seguros etc.

### **2.2.1.3 Organización y Responsabilidades Administrativas**

La empresa debe tener un organigrama actualizado en el que se muestre claramente los departamentos en uso y sus responsabilidades.

#### **Segregación de Funciones.**

Todas las actividades que realiza la empresa se debe tener muy claramente definida la segregación de funciones. Ya que esta constituye uno de los principios más importantes.

En la segregación de funciones que establezca la empresa debe de considerarse los siguientes aspectos:

- Ningún empleado puede manejar una operación desde sus principios hasta su termino
- Las vacaciones anuales se deben conceder a los empleados responsables de registro de operaciones.

#### **Contratación de Personal**

- Investigar los antecedentes de todos los empleados o de cualquier otra función clave dentro de la organización antes de ser contratado.

-Hacer evaluaciones periódicas de cargos de trabajo y determinar funciones que sean adecuadas a las personas.

## **Caja y Bancos**

### **Ingresos de efectivos**

1. Que todos los ingresos sean depositados integra y oportunamente. /100% al día siguiente a más tardar)
2. Arqueos sorpresivos. ( por personal ajeno)
3. Que todos los egresos se cancelen.
4. Asignación de un Fondo Fijo adecuado.
5. Que todos los ingresos que debieran recibirse efectivamente se reciban.
6. Que exista un Plan de Cuentas adecuado que permita contabilizar correctamente los ingresos y egresos.
7. Que exista un sistema de autorización de Egresos.

### **Recibo de dinero.**

Los recibos de dinero se deben emitir considerando los siguientes aspectos de control interno.

-Ser emitidos en estrictos orden numéricos.

-No debe presentar borrones ni tachaduras.

-En el recibo se debe anotar la cantidad de dinero recibida tanto en números como en letras.

-La persona responsable de recibir el dinero debe firmar y sellar el recibo como acuse de recibido.

-Cuando ingrese dinero a la empresa, se debe emitir un recibo de dinero sin dar ninguna aceptación a este requisito,

-Constantemente se deben verificar la consecutivita numérica de los recibos de dinero y cualquier faltante debe ser comunicado de inmediato al jefe administrativo.

### **Solicitudes**

-Las compras de bienes y servicios deben iniciarse por medio de solicitudes debidamente autorizadas

-Todas las solicitudes de bienes y servicios deben ser firmadas por empleadas que han sido debidamente autorizada para tal fin.

### **Compras**

-Se deben de emitir órdenes de compras por todas las compras de bienes y servicio excepto para los casos de gastos menores.

-Se debe tener el procedimiento claramente definido para la emisión y aprobación y órdenes de compra.

-En el caso de las compras de materias primas debe llevarse un registro de compra en el que se muestre información relacionada conforme a la compra.

### **Impuestos**

-Debe tenerse un control escrito de los impuestos a los que están sujetas la empresa

-La presentación de las declaraciones de los impuestos y la cancelación de los impuestos respectivos se debe hacer en las fechas que corresponde para evitar el pago de multas y recargos.

-Debe archiversse adecuadamente todas las declaraciones de impuestos

-Se debe estar atento a todas las disposiciones legales que concedan exenciones de impuestos que favorezcan los intereses de la empresa.

#### **2.2.1.4 Objetivos del Control Interno.**

El control Interno comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y procedimientos que aseguren que los activos están debidamente protegidos, que los registros contables son fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolla eficazmente según las directrices marcadas por la administración.

Lo que se espera del Control Interno es que brinde la mayor seguridad para la consecución de los objetivos, a través de la correcta aplicación de los reglamentos, políticas y procedimientos establecidos por la alta dirección, quien a su vez debe actuar como un supervisor para que dichos lineamientos sean cumplidos.

El Control Interno no puede evitar que se realicen malas prácticas por parte de los colaboradores de una organización, sin embargo permite tomar medidas correctivas a tiempo evitando pérdidas importantes a la entidad.

Entre los objetivos del Control Interno podemos mencionar:

1. Salvaguardar los activos de la organización evitando pérdidas por fraudes o negligencias.
2. Asegurar la exactitud y veracidad de los datos contables y financieros, que son utilizados por la dirección para una adecuada toma de decisiones.
3. Incentivar la eficiencia en el uso de los recursos.
4. Estimular el seguimiento de las prácticas decretadas por la gerencia.

5. Promover, evaluar y velar por la seguridad, calidad la mejora continua de todos los procesos en general.
6. Adoptar medidas de protección para los activos físicos en forma adecuada.
7. Determinar lineamientos para evitar que se realicen procesos adecuadas autorizaciones
8. Generar una cultura de control en todos los niveles de la organización.

### **2.2.1.5 Componentes de control interno**

Los autores Claros & León (2012).mencionan que los componentes de todo sistema de control interno, son los siguientes:

#### **Ambiente de Control.**

Entendido como el entorno organizacional favorable al ejercicio de prácticas, valores, conductas y reglas apropiadas para el funcionamiento del control interno y una gestión escrupulosa.

**La evaluación de riesgos** En cuya virtud debe identificarse, analizarse y administrarse los factores o eventos que puedan afectar adversamente el cumplimiento de los fines, metas, objetivos, actividades y operaciones institucionales.

#### **Las actividades de control.**

Gerencial Son las políticas y procedimientos de control que imparte la dirección, gerencia y los niveles ejecutivos competentes, en relación con las funciones asignadas al personal, a fin de asegurar el cumplimiento de los objetivos de la entidad.

Las actividades de prevención y monitoreo Referidas a las acciones que deben ser adoptadas en el desempeño de las funciones asignadas, a fin de cuidar y asegurar, respectivamente, su idoneidad y calidad para consecución de los objetivos del control interno.

### **Los sistemas de información y comunicación.**

A través de los cuales el registro, procesamiento, integración y divulgación de la información, con base de datos y soluciones informáticas accesibles y modernas, sirva efectivamente para dotar de confiabilidad, transparencia y eficiencia a los procesos de gestión y control interno.

El seguimiento de resultados Consistente en la revisión y verificación actualizadas sobre la atención y logros de las medidas de control interno implantadas, incluyendo la implementación de las recomendaciones formuladas en sus informes por los órganos del Sistema Nacional de Control.

### **Compromiso de mejoramiento – Supervisión y Monitoreo**

Por cuyo mérito los órganos y personal de la administración institucional efectúan autoevaluaciones conducentes al mejor desarrollo del control interno e informan sobre cualquier desviación o deficiencia susceptible de corrección, obligándose a dar cumplimiento a las disposiciones o recomendaciones que se formulen para la mejor u optimización.

#### **2.2.1.6 Fases de Control Interno**

##### **Planificación**

Se inicia con el compromiso formal de la Alta Dirección y la constitución de un Comité

responsable de conducir el proceso. Comprende además las acciones orientadas a la formulación de un diagnóstico de la situación en que se encuentra el sistema de control interno de la entidad con respecto a las normas de control interno establecidas por la CGR, que servirá de base para la elaboración de un plan de trabajo que asegure su implementación y garantice la eficacia de su funcionamiento.

### **Ejecución**

Comprende el desarrollo de las acciones previstas en el plan de trabajo. Se da en dos niveles secuenciales: a nivel de entidad y a nivel de procesos. En el primer nivel se establecen las políticas y normativa de control necesarias para la salvaguarda de los objetivos institucionales bajo el marco de las normas de control interno y componentes que éstas establecen; mientras que en el segundo, sobre la base de los procesos críticos de la entidad, previa identificación de los objetivos y de los riesgos que amenazan su cumplimiento, se procede a evaluar los controles existentes a efectos de que éstos aseguren la obtención de la respuesta a los riesgos que la administración ha adoptado.

### **Evaluación**

Fase que comprende las acciones orientadas al logro de un apropiado proceso de implementación del sistema de control interno y de su eficaz funcionamiento, a través de su mejora continua.

#### **2.2.1.7 Principios de Control Interno.**

**Umaña (2011)** El control interno es un medio no un fin en sí mismo, es un proceso desarrollado por el personal de la organización y no puede ser considerado infalible, ofreciendo solamente una seguridad razonable. Por lo tanto, no es posible establecer una receta universal de control interno que sea aplicable a todas las organizaciones

existentes. Sin embargo, es posible establecer algunos principios de control interno generales así:

**Responsabilidad delimitada:** Se deben establecer por escrito las responsabilidades de cada cargo y hacerlas conocer a los interesados. Por ejemplo: la responsabilidad de autorizar los pagos recaerá en una sola persona, quien tenga conocimiento de ella.

**Separación de funciones de carácter incompatible:** Debe existir una adecuada segregación de funciones y deberes, de modo que una sola persona no controle todo el proceso de una operación. Por ejemplo: el cajero no debe ser correntista, ni tenedor de libros, que son funciones incompatibles y deben ser desempeñadas por distintas personas.

**Servidores hábiles y capacitados:** Se debe seleccionar y capacitar adecuadamente a los empleados, para aumentar la eficiencia y economía en sus labores. Por ejemplo: el cargo de contador debe ser desempeñado por una persona que posea título profesional y la experiencia correspondiente a su nivel de responsabilidad.

**Aplicación de pruebas continuas de exactitud:** Consiste en la verificación periódica y sorpresiva de las operaciones; deben aplicarse para asegurar la corrección en las operaciones. Por ejemplo: comparar con otra persona el total cobrado diario con el total depositado en bancos.

**Movimiento de personal:** Llevar a cabo un movimiento de personal hasta donde sea posible y exigir que los empleados de confianza disfruten de sus vacaciones, en especial aquellos empleados que desempeñan cargos de responsabilidad sobre recursos financieros o materiales. Esta medida permitirá entre otras cosas: capacitar a los



empleados en otras labores de la administración; erradicar la idea de que “hay empleados indispensables” y descubrir errores y fraudes, cuando se hayan cometido.

**Fianzas:** Los empleados que manejan recursos financieros, valores o materiales, deberán estar afianzados, a fin de permitir a la entidad, resarcirse adecuadamente de una pérdida o de un fraude efectuado por ellos mismos. Por ejemplo: el cajero, los cobradores, los pagadores, el bodeguero, etc.

**Instrucciones por escrito:** Las instrucciones al personal para el desempeño de sus funciones deberán darse por escrito, en forma de descripción de cargos. Esto contribuye a que los empleados cumplan más eficientemente con su trabajo, por cuanto las órdenes o instrucciones impartidas verbalmente pueden olvidarse o malinterpretarse.

**Uso de formas pre numeradas:** Deberán utilizarse formas pre numeradas e impresas para la documentación importante. Por ejemplo: recibos, órdenes de compra, facturas, comprobantes de caja chica, entradas y salidas de almacén, etc. Asimismo, se mantendrá un control físico sobre el uso y las existencias de dichas formas, las cuales deberán conservarse en estricto orden numérico.

**Evitar el uso de dinero en efectivo:** El uso de dinero en efectivo se debe limitar solo para compras menores por medio del fondo fijo de caja chica.

#### **2.2.1.8 Tipos de Control Interno.**

**El control preventivo** es de responsabilidad exclusiva de cada organización como parte integrante de sus propios sistemas de control interno. Por tal razón, se dice que el control preventivo siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son

responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, y sea efectuado por el personal interno responsable de realizar dicha labor.

**Los controles concurrentes**, son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. Así, un supervisor observa las actividades de los trabajadores, y puede corregir las situaciones problemáticas a medida que aparezcan. En la actualidad, los sistemas computarizados pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error, o si se ha procesado una información equivocada, los controles concurrentes del sistema rechazarán la orden y le dirán donde se encuentra el error.

**Los controles posteriores**, son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares. Por ejemplo, en las Auditorías Contables, estadística, contabilidad, etc.

### **2.2.1.9 Clasificación del Control Interno**

#### **Control Interno Administrativo:**

Es el plan de organización que está adoptado por cada entidad, tomando en forma independiente un conjunto de procedimientos y acciones preventivas y correctivas los cuales, establecidos en forma adecuada, apoyan al logro de los objetivos administrativos como; permitir a la gerencia mantenerse informado de la administración de la empresa, coordinar funciones del personal en general, controlar el logro de los objetivos establecidos, definir que las funciones se estén ejecutando en forma eficiente y

determinar si la entidad y sus colaboradores están cumpliendo con las políticas establecidas.

### **Control Interno Contable**

Se deriva del sistema de Control Interno administrativo, de su sistema de información, ya que el Control interno contable es el que genera la base de datos de la cual se alimentará el Sistema de Información. Los principales lineamientos para que el Control interno contable sea eficiente, se debe verificar que; las operaciones sean registradas en forma integral, oportuna, con una correcta valuación, según su ocurrencia, reveladas y presentadas en forma adecuada. Todas las operaciones realizadas en la entidad deben reflejar la existencia y pertenencia, esto es verificable a través de conteos físicos y cruce de información. Estas operaciones deben ser ejecutadas únicamente con las autorizaciones de los niveles permitidos.

#### **2.2.1.0 Métodos de evaluación de Control Interno**

- Descriptivo
- Cuestionario
- Gráficos o flujo gramas

##### **a) Descriptivo**

Consiste en describir las diferentes actividades de los departamentos funcionarios y empleados, y los registros que intervienen en el sistema. Sin embargo, no debe incurrirse en el error de escribir las actividades de los departamentos o de los empleados de manera aislada u objetiva. Debe hacerse la descripción siguiendo el curso de las operaciones a través de su manejo en los departamentos citados.

## **b) Cuestionario**

Consiste en usar como instrumento para la investigación cuestionarios previamente formulados que incluyen preguntas acerca de la forma en que se manejan las transacciones u operaciones de las personas que intervienen en su manejo, la forma en que fluyen las operaciones a través de los puestos o lugares donde se definen o se determinan los procedimientos de control para la conducción de las operaciones. (Chiavento Adalberto)

### **Utilización de cuestionarios.**

Como parte de la preparación para el examen de estados financieros, el auditor debe elaborar el cuestionario de comprobación sobre control interno. Este documento está constituido por varias listas de preguntas que deben ser contestadas por los funcionarios o empleados de la Entidad que debe tomar en cuenta la necesidad de confirmar bajo revisión o que el auditor mismo contesta durante el curso de la auditoría la veracidad de las respuestas dadas, sin confiar completamente en las obtenidas.

La aplicación correcta de los cuestionarios sobre control interno, consiste en una combinación de entrevistas y observaciones. Es esencial que el auditor entienda perfectamente los propósitos de las preguntas del cuestionario.

### **Flujogramas (Brown Warren, Moderg)**

El método de flujo gramas es aquel que se expone por medio de cuadros o gráficos. Si el auditor diseña un flujo grama del sistema, será preciso que visualice el flujo de la información y los documentos que se procesan. El flujo grama debe elaborarse, usando símbolos estándar de tal suerte que quienes conozcan los símbolos puedan extraer información útil relativa al sistema. Si el auditor usa un flujo grama elaborado por la

entidad, debe ser capaz de leerlo, interpretar sus símbolos y obtener conclusiones útiles respecto al sistema representado por el flujo grama.

Con la certeza no puede decirse que cualquiera de los métodos es completo o eficaz, aisladamente en todos los casos. En algunos tal vez sea aplicable el método de gráficos, en otros puede ser conveniente usar el método de cuestionario y en otros puede ser más fácil o puede ser de mejor interpretación el método descriptivo.

En frecuentes ocasiones se usa una combinación de los tres métodos es decir el relevamiento específicamente, la recopilación de antecedentes y la comprobación de los mismos se lleva a efecto usando tanto gráficos o flujo gramas, como cuestionarios o narrativos.

### **2.2.2 Resultados de Gestión.**

**Gonzales (2011)** Enfoca que en los países no se puede tolerar la ineficiencia, ineficacia y el uso deshonesto de los recursos públicos. Cada sol que le es entregado al gobierno es esencial; por ello la necesidad de que sea bien gastado. Sin embargo, corrupción, ineficiencia e ineffectividad han sido el común denominador en la mayoría de los gobiernos latinoamericanos.

La reforma del Estado - un término usado para definir un cambio en lo que debe hacer el gobierno o en el cómo debe hacerlo - ha estado enfocada por décadas en nuevas leyes, procedimientos y programas como si la solución a este problema estructural fuera de forma, y no de fondo.

Miles de iniciativas como las leyes de transparencia administrativa, el sistema nacional de control, el programa de gerentes públicos y el sistema nacional de inversión pública, por nombrar algunas, han sido impuestas como solución para mejorar el desempeño del sector público. No obstante, a pesar de las buenas intenciones, estas iniciativas no han producido un verdadero cambio en el desempeño de nuestros gobiernos.

Por esta razón, es necesaria una estrategia diferente. Una estrategia donde el cambio sucede porque las autoridades y servidores públicos creen en él, no porque les es impuesto. En esta estrategia, la reforma se basa en la transformación de los sistemas y la cultura que rigen el comportamiento del sector público; en la transformación de las instituciones públicas en organizaciones flexibles, innovadoras, transparentes y orientadas a resultados.

La finalidad es cambiar el fondo (la cultura) ayudado por la forma (los sistemas), no viceversa. La verdadera reforma del Estado se encuentra en el cambio gradual de la predominante cultura burocrática por una cultura orientada a resultados; no por decreto, sino por convicción.

La gestión por resultados es una combinación de sistemas, valores y procedimientos para lograr más y mejores resultados, con igual o menor cantidad de recursos. A diferencia del sistema burocrático donde los procedimientos rígidos, la centralización de decisiones y la conformidad con la norma determinan el éxito, la gestión por resultados enfoca a la organización en la realización de los objetivos deseados, otorgándoles mayor flexibilidad para gestionar sus recursos a cambio de una transparencia total en las operaciones y decisiones, y un monitoreo estricto de los resultados alcanzados.

La finalidad de la gestión por resultados es contar con gobiernos y organizaciones públicas que actuando de manera ética y transparente busquen constantemente diferentes maneras de mejorar su desempeño. Sin ser uniforme y no en la escala deseada, este cambio está sucediendo alrededor del mundo.

Muchos gobiernos y organizaciones están cambiando la forma en que producen servicios buscando ser más efectivos, eficientes, transparentes y orientados al cliente. Diferentes factores están empujando este cambio, pero los más exitosos y duraderos vienen de líderes que creen firmemente en la necesidad de adoptar una verdadera cultura orientada a resultados como medio para lograr el éxito.

**Consultores, Z (2011)** La gestión basada en resultados (GBR) es un enfoque de gestión a través del cual una organización se asegura de que sus procesos, productos y servicios contribuyan al logro de resultados definidos. Esta metodología ofrece un marco coherente para la planificación y la gestión estratégicas, ya que permite mejorar los aspectos de aprendizaje y de responsabilidad.

La gestión basada en resultados es también una estrategia amplia de gestión dirigida a lograr cambios importantes en el funcionamiento de las organizaciones, siendo importante la mejora del desempeño y el logro de resultados.

La clave de éxito de este enfoque es definir de manera realista los resultados que se espera obtener, y posteriormente seguir el progreso hacia el logro de los resultados esperados, integrando las lecciones aprendidas en las decisiones de gerencia y presentando informes sobre el desempeño.

**Osorio (2009).** Incorporado a la teoría de las organizaciones públicas en los últimos años, la gestión por objetivos y resultados constituye una forma de conducción y organización de las administraciones públicas que basa su concepción en la previsión y preparación anticipada de logros y en la delimitación y asignación de responsabilidades a los servidores públicos para su consecución. La gestión orientada por resultados está regida por valores y principios fundacionales.

Entre ellos destaca, por su carácter sobre determinante, la direccionalidad estratégica, que permite a los organismos de la Administración Pública Nacional prefigurar el futuro deseado y manifestar la intencionalidad y voluntad de alcanzarlo a partir de la gestación en su seno de unidad de concepción y de acción. La implementación de este principio dota a la administración pública de un paradigma y un conjunto de metodologías y técnicas diseñadas para lograr la consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos del gobierno y los planes y recursos de cada uno de los organismos.

Es en este carácter, un conjunto de enfoques conceptuales y herramientas metodológicas y técnicas que tiene por propósito propiciar, promover y realizar cambios en las estructuras, sistemas y procesos de gestión en las administraciones públicas, con vistas a imprimirles direccionalidad estratégica y privilegiar el papel de las responsabilidades del servicio público en la actividad estatal. Implica, a la vez, una reflexión acerca de los requerimientos de cambio organizacional que se derivan de la dinámica de las coyunturas sociales, de las demandas de la Agenda Institucional de Gobierno y de las exigencias de desarrollar en las instituciones nuevas capacidades de gestión que la enriquezcan en sus dimensiones cognitivas, tecnológicas, económicas, etc.



Esto último supone una lectura crítica de la interacción permanente entre el escenario, la estrategia y la estructura de las instituciones públicas. El escenario, como marco en el que se desenvuelven los diversos actores sociales y, por tanto, contexto condicionante de la acción pública; la estrategia, como dispositivo de construcción de viabilidad político-técnica del proyecto de gobierno; la estructura, como conjunto de relaciones orgánicas, funcionales, logísticas y de coordinación desde donde se alinea la acción gubernamental.

#### **2.2.2.1 Indicadores de gestión**

**Camejo (2011).** Se conoce como indicador de gestión a aquel dato que refleja cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado en el marco de una organización. La idea es que estos indicadores sienten las bases para acciones a tomar en el presente y en el futuro.

Es importante que los indicadores de gestión reflejen datos veraces y fiables, ya que el análisis de la situación, de otra manera, no será correcto. Por otra parte, si los indicadores son ambiguos, la interpretación será complicada.

Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados.

#### **2.2.2.2 Indicadores de Gestión**

-Medios, instrumentos o mecanismos para evaluar hasta qué punto o en que medida se están logrando los objetivos estratégicos.

-Representan una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.

-Producen información para analizar el desempeño de cualquier área de la organización y verificar el cumplimiento de los objetivos en términos de resultados.

-Detectan y prevén desviaciones en el logro de los objetivos.

-EL análisis de los indicadores conlleva a generar **Alertas Sobre La Acción**, no perder la dirección, bajo el supuesto de que la organización está perfectamente alineada con el plan.

### **¿Por qué medir y para qué?**

Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar. A partir de las últimas décadas del siglo XX, las empresas están experimentando un proceso de cambios revolucionarios, pasando de una situación de protección regulada a entornos abiertos altamente competitivos. Esta situación, de transformaciones constantes del ambiente de negocio hace necesario que las empresas, para mantener e incrementar su participación de mercado en estas condiciones, deban tener claro la forma de cómo analizar y evaluar los procesos de su negocio, es decir deben tener claro su sistema de medición de desempeño.

La medición del desempeño puede ser definida generalmente, como una serie de acciones orientadas a medir, evaluar, ajustar y regular las actividades de una empresa. En la literatura existe una infinidad de definiciones al respecto; su definición no es una tarea fácil dado que este concepto envuelve elementos físicos y lógicos, depende de la

visión del cuerpo gerencial, de la composición y estructura jerárquica y de los sistemas de soporte de la empresa.

### **¿Por qué medir?**

- Por qué la empresa debe tomar decisiones.
- Por qué se necesita conocer la eficiencia de las empresas (caso contrario, se marcha “a ciegas”, tomando decisiones sobre suposiciones o intuiciones).
- Por qué se requiere saber si se está en el camino correcto o no en cada área.
- Por qué se necesita mejorar en cada área de la empresa, principalmente en aquellos puntos donde se está más débil.
- Por qué se requiere saber, en lo posible, en tiempo real, que pasa en la empresa (eficiencia o ineficiencia)

### **¿Para qué medir?**

- Para poder interpretar lo que está ocurriendo.
- Para tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos.
- Para definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible.
- Para analizar la tendencia histórica y apreciar la productividad a través del tiempo.
- Para establecer la relación entre productividad y rentabilidad.
- Para direccionar o re-direccionar planes financieros.
- Para relacionar la productividad con el nivel salarial.
- Para medir la situación de riesgo de la empresa.
- Para proporcionar las bases del desarrollo estratégico y de la mejora focalizada.

## **Propósitos y beneficios de los indicadores de gestión**

Podría decirse que el objetivo de los sistemas de medición es aportar a la empresa un camino correcto para que ésta logre cumplir con las metas establecidas.

Todo sistema de medición debe satisfacer los siguientes objetivos:

- Comunicar la estrategia.
- Comunicar las metas.
- Identificar problemas y oportunidades.
- Diagnosticar problemas.
- Entender procesos.
- Definir responsabilidades.
- Mejorar el control de la empresa.
- Identificar iniciativas y acciones necesarias.
- Medir comportamientos.
- Facilitar la delegación en las personas.
- Integrar la compensación con la actuación.

## **2.3 Marco Conceptual**

### **2.3.1 Control Interno**

#### **Definición.**

Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una empresa. Se fundamenta en una estructura basada en cinco componentes funcionales

Ambiente de control, Evaluación de riesgos Actividades de control gerencial  
Información y comunicación, Supervisión.

**Mantilla (2005)**, el control interno se define como un proceso realizado por la junta de directores, administradores y otro personal de una entidad, diseñado para proporcionar una razonable confianza en que los objetivos de las siguientes categorías se están cumpliendo:

Efectividad y eficiencia de las operaciones: se orienta esta categoría a los objetivos básicos de negocio de una entidad, incluyéndose aquí los objetivos relativos al desempeño de la rentabilidad y la salvaguarda de recursos.

Fiabilidad de la información financiera: esta se relaciona con la preparación de estados financieros publicados y fiables, incluyendo los estados financieros intermedios aquellos datos financieros seleccionados derivados de dichos estados, tales como las ganancias obtenidas, informadas públicamente.

Cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables: se refiere esta al cumplimiento de aquellas leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

**Ibarra, (2011)**. Define que la palabra control ha sido incorporada no hace mucho tiempo a la lengua española con dos significados:

- Inspección, fiscalización, intervención.
  
- Dominio, mando, preponderancia.

El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificara la confiabilidad de los datos contables.

En la doctrina y dentro del campo administrativo, el control se consideraba como la actividad de utilizar información para compararla con patrones determinados a fin de localizar oportunidades para tomar decisiones.

El control no puede quedarse en detectar el error o la irregularidad, también se debe señalar los aspectos positivos y fundamentalmente: producir acciones de propensas a la mejora del sistema.

**Diario El Peruano (2006).** Se denomina sistema de control interno al conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, organización, procedimientos y métodos, incluyendo la actitud de las autoridades y el personal, organizados e instituidos en cada entidad del Estado, para la consecución de los objetivos indicados en el artículo 4° de la presente Ley.

Control interno, es una expresión que utilizamos con el fin de describir las acciones adoptadas por los directores de entidades, gerentes o administradores, para evaluar y monitorear las operaciones en sus entidades. El sistema de control interno comprende el plan de la organización y todos los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de una empresa con el fin de salvaguardar sus activos y verificar la confiabilidad de los datos contables.

**Contraloría general de la República (s.f)** Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y

actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad.

**Perdomo (2004)**, el control interno es un plan organizativo de la contabilidad, las funciones de los empleados y los procedimientos coordinados que debe adoptar toda empresa, ya sea pública, privada o mixta, para poder contar con información fiable, salvaguardar sus bienes y promover la eficiencia tanto de sus operaciones como de la adhesión a su política administrativa.

**Cepeda (1999)**, en su libro “Auditoría y Control Interno” define el control interno como “el conjunto de planes, métodos y procedimientos adoptados por una organización, con el fin de asegurar que los activos estén debidamente protegidos, que los registros contables sean fidedignos y que la actividad de la entidad se desarrolle eficazmente de acuerdo con las políticas trazadas por la gerencia, en atención a las metas y los objetivos previstos”

En este sentido, **Monllau (1997)**. Concluyó que a lo largo de la literatura organizativa se ha producido “una evolución del concepto de control: en la teoría clásica el control era considerado como sinónimo de autoridad; la escuela de Harvard ve el control como un conjunto de mecanismos que permiten conseguir la congruencia de los objetivos. La teoría de la agencia se limita a aplicar los principios y técnicas microeconómicas al concepto de control. La teoría de los sistemas abiertos considera el control como un sistema que tiene por finalidad establecer un feed-back entre el entorno en el que se mueve la empresa, y la propia empresa. La teoría contingente, partiendo de la teoría de los sistemas abiertos, considera que el diseño del control de la empresa depende de

factores que caracterizan tanto el entorno de la empresa, como de los que caracterizan a la propia empresa”.

**Yarasca (2006).** Sistema de control interno significa, todas las políticas y procedimientos (controles internos) adoptados por la administración de asegurar, hasta donde sea factible la ordenada y eficiente conducción del negocio, incluyendo la adherencia a las políticas de la administración, la salvaguarda de archivos, la prevención y detección de fraudes y errores, la exactitud e integridad de los registros contables y la oportuna preparación de la información financiera confiable.

**Gestiopolis (2002).** La importancia de tener un buen sistema de control interno en las organizaciones, se ha incrementado en los últimos años, esto debido a lo práctico que resulta al medir la eficiencia y la productividad al momento de implantarlos; en especial si se centra en las actividades básicas que ellas realizan, pues de ello dependen para mantenerse en el mercado. Es bueno resaltar, que la empresa que aplique controles internos en sus operaciones, conducirá a conocer la situación real de las mismas, es por eso, la importancia de tener una planificación que sea capaz de verificar que los controles se cumplan para darle una mejor visión sobre su gestión.

Por consiguiente, el control interno comprende el plan de organización en todos los procedimientos coordinados de manera coherente a las necesidades del negocio, para proteger y resguardar sus activos, verificar su exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones para estimular la adhesión a las exigencias ordenadas por la gerencia. De lo anterior se desprende, que todos los departamentos que conforman una empresa son



importantes, pero, existen dependencias que siempre van a estar en constantes cambios, con la finalidad de afinar su funcionabilidad dentro de la organización.

**Según Dorta (2005).** Desde la perspectiva organizativa, el concepto de control no es único y está supeditado a las diversas corrientes de pensamiento existentes, cita a Monllau (1997) el cual concluye, en la literatura organizativa se produce una evolución del concepto de control: en la teoría clásica el control era considerado como sinónimo de autoridad; la escuela de Harvard ve en control como un conjunto de mecanismos que permiten conseguir la congruencia de los objetivos.

La teoría de la agencia se limita a aplicar los principios y técnicas microeconómicas al concepto de control. La teoría de los sistemas abiertos considera al control como un sistema que tiene por finalidad establecer un feed-back entre el entorno en el que se mueve la empresa, y la propia empresa. La teoría contingente, partiendo de la teoría de los sistemas abiertos, considera que el diseño de control de la empresa depende de factores que caracterizan tanto el entorno de la empresa, como de los que caracterizan a la propia empresa

**Mincetur (2014).** El Diccionario de la Real Academia define el control como la acción y efecto de comprobar, inspeccionar, fiscalizar o intervenir. Por su parte, Word Reference, establece que el control implica comprobar e inspeccionar una cosa (ejemplo. control de calidad, sanidad, etc.), tener dominio o autoridad sobre alguna cosa (ejemplo. perder el control del coche) o limitar o verificar una cosa (ejemplo. control de gastos, control de velocidad, etc.). A nivel académico, respecto de los estudios del ciclo gerencial y sus funciones, el control se define como “la medición y corrección del

desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la entidad y los planes ideados para alcanzarlos”

En la misma línea, el control como actividad de la administración “es el proceso que consiste en supervisar las actividades para garantizar que se realicen según lo planeado y corregir cualquier desviación significativa”

El Control Interno se define como el conjunto de normas, principios, fundamentos, procesos, procedimientos, acciones, mecanismos, técnicas e instrumentos de Control que, ordenados, relacionados entre si y unidos a las personas que conforman una institución pública, se constituye en un medio para lograr una función administrativa de Estado integra, eficaz y transparente, apoyando el cumplimiento de sus objetivos institucionales y contribuyendo al logro de la finalidad social del Estado.

El Control Interno no es un evento aislado, es una serie de acciones de control que ocurren de manera constante, a través del funcionamiento y operación de cada institución pública, debiendo reconocerse como un componente integral de cada sistema o parte inherente a la estructura administrativa y gestión de cada organismo y entidad pública, y asistiendo a la Máxima Autoridad de manera permanente, en cuanto al manejo de la institución y alcance de sus objetivos se refiere.

**Meza & Cundumi (2011).** El control interno nace en las agrupaciones colegiadas de contadores y la definen como políticas y procedimientos establecidos para proporcionar una seguridad razonable de lograr los objetivos específicos de la entidad. La Gerencia establece el Control Interno a través de la planeación, organización, dirección y

ejecución de tareas y acciones que den seguridad razonable de que los objetivos y metas serán logrados.

El Control Interno se define como cualquier acción tomada por la Gerencia para aumentar la probabilidad de que los objetivos establecidos y las metas se han cumplido. El control interno ayuda a lograr el cumplimiento de normas y políticas que regulan el desempeño de las actividades del personal de la empresa.

Según CONCYTEC El control interno es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una entidad pública.

### **2.3.3 Restaurantes.**

#### **Definición**

**Pérez & Merino (2014).** El concepto de restaurante comenzó a popularizarse en la segunda mitad del siglo XVIII, aunque antes ya existían establecimientos de este tipo. Se cree que la palabra está vinculada a que estos locales permiten “*restaurar*” el estómago de quien asiste.

El término francés restaurant llegó a nuestro idioma como restorán o restaurante. Se trata del comercio que ofrece diversas comidas y bebidas para su consumo en el establecimiento. Dicho consumo debe ser pagado por el cliente, que suele ser conocido como comensal.

**Wikipedia:** El término restaurante proviene del francés «restaurant», palabra que se utilizó por primera vez en el París de 1765, a pesar de que ya existían anteriormente establecimientos de ese tipo.

En castellano, «restaurant» significa «restaurativo», refiriéndose a la comida que se ofrecía en el siglo XVIII (un caldo de carne). Otra versión del origen de la palabra restaurante para denominar las casas de comidas, la encontramos también en Francia. Según esta segunda versión, un mesonero llamado Boulanger, al inaugurar la que se podría considerar la primera casa de comidas, puso un eslogan en la entrada, que rezaba en latín: «Venite ad me vos qui stomacho laboratis et ego restaurabo vos», que al castellano podríamos traducir como: «Venid a mí todos los de estómago cansado y yo os lo restauraré». De esa última palabra del eslogan derivaría el término restaurante.

La palabra se extendió por toda Europa. En algunos países se modifica a "restoran", "ristorante" (en Italia) o "restauracja" (en Polonia).

El restaurante es aquel establecimiento, comercio en el que se ofrece a los cliente comidas y bebidas de diverso tipo para su consumo in situ, es decir, las personas que asisten a un restaurante se sientan en las mesas, eligen aquello que quieren comer y beber de una carta o menú que se les facilita, lo ordenan a un mozo o camarero, una vez listos los alimentos se los sirven en la mesa para que consuman (**Definiciones ABC 2007**).

### **Ubicación ideal para un Restaurante.**

**Charquero (2015).** Nos dice que hoy en día, en las grandes ciudades, conseguir un local apropiado no es cosa fácil, ya sea por la escasez de locales libres que dispongan de todos los permisos para desarrollar la actividad hostelera, por la negativa de las

comunidades de vecinos para localizar el negocio en sus inmuebles, pero sobre todo, los precios de alquileres o traspasos aún no se ajustan a la realidad.

Para buscar ubicación para un nuevo restaurante, tendríamos que tener en cuenta:

-Si tenemos claro a qué tipo de cliente nos dirigimos, ubicaremos nuestro restaurante de manera que se minimice el sacrificio de desplazamiento y esfuerzo del público objetivo al que nos dirigimos.

-Tendremos que estudiar las características físicas del Local, que reúna las apropiadas para el tipo de restaurante que se quiere desarrollar: dimensión, reparto de espacios, entradas, alturas, fachada y visibilidad, etc.

-Que el local cumpla o pueda cumplir con todas las Reglamentaciones municipales sobre salidas de humos, seguridad pública, incendios, recogidas de basuras, etc.

-Hacer un estudio para valorar si las Inversiones derivadas de la obra civil que se prevean serán amortizables.

-Que los Alquileres o traspasos sean asumibles por la cuenta de resultados prevista.

-La ubicación debe centrarse en un entorno que presente facilidades a los clientes potenciales y tenga capacidad de atracción: aparcamientos, transportes públicos, otros establecimientos detallistas, oferta de ocio, etc.

La ubicación del restaurante está íntimamente ligada al propio concepto de negocio, es decir, que a mayor propuesta de valor, menor dependencia respecto a la ubicación.

#### **2.3.4 Tipos de Restaurantes.**

Según **Andrews, (agosto de 2007)** nos dice que hay 5 tipos de restaurantes

**Restaurante buffet.** Es posible escoger una gran variedad de platos cocinados y dispuestos para el autoservicio. A veces se paga una cantidad fija y otras veces por cantidad consumida (peso o tipos de platos). Surgido en los años setenta, es una forma rápida y sencilla de servir a grandes grupos de personas.

**Restaurante de comida rápida.** Restaurantes informales donde se consume alimentos simples y de rápida preparación, como hamburguesas, patatas fritas, pizzas y pollo, entre otros.

**Restaurantes de alta cocina (gourmet).** Los alimentos son de gran calidad y se sirven a la mesa. El pedido es "a la carta" o se elige de un "menú", por lo que los alimentos se cocinan al momento. El costo depende del servicio y de la calidad de los platos que se consumen. Existen mozos o camareros, dirigidos por un Maitre. El servicio, la decoración, la ambientación, la comida y las bebidas se escogen cuidadosamente.

**Restaurantes temáticos.** Se clasifican por el tipo de comida ofrecida. Los más comunes dependen del origen de la cocina, y los más populares en todo el mundo son: la cocina italiana y la cocina china, pero también la cocina mexicana, la cocina japonesa, la cocina española, la cocina francesa, la cocina peruana, la cocina colombiana, la cocina tailandesa y los restaurantes espectáculo, entre otros.

**Restaurantes bares.** Se sirve comida y bebida, y generalmente no se requiere consumir alimentos para poder pedir bebidas alcohólicas. Muy parecidos a las cantinas.

**Según Antonio, (2010)** Existen principalmente cuatro tipos de restaurantes que se relacionan incondicional por tres factores: costumbres sociales, hábitos y requerimientos personales y presencia de corriente turística nacional y extranjera.

**Restaurantes gourmet:** Ofrecer platillos que atraen a personas aficionadas a comer marjales delicados. El servicio y los precios están de acuerdo con la calidad de la comida, por lo que estos restaurantes son los más caros.

**Restaurantes de especialidades:** ofrece una variedad limitada o estilo de cocina. Estos establecimientos muestran en su carta una extensa variedad de su especialidad, ya sean mariscos, aves, carnes o pastas, entre otros posibles. Existe otro tipo de restaurante, que es fácil de confundir con el de especialidades como es el restaurante étnico, mismo que ofrece lo más sobresaliente o representativo de la cultura gastronómica de algún país, es decir, pueden ser mexicanos, chinos, italianos, franceses, etc.

**Restaurante familiar:** Sirve alimentos sencillos a precios moderados, accesibles a la familia. Su característica radica en la confiabilidad que ofrece a sus clientes, en términos de precios y servicio estándar. Por lo General, estos establecimientos pertenecen a cadenas, o bien, son operados bajo una franquicia consistente en arrendar el nombre y sistema de una organización.

**Restaurante conveniente:** Se caracteriza por su servicio rápido; el precio de los alimentos suele ser económico y la limpieza del establecimiento intachable, por lo que goza de confiabilidad y preferencia.

### **2.3.5 Características de un Restaurante**

Según **Charquero (2014)**. Las características que tienen en común todos los restaurantes son:

-Se declaran libres las actividades propias de las Empresas de restaurante, tanto en lo que se refiere a la posibilidad de su ejercicio por cualquier persona, como al lugar en que puedan instalarse los establecimientos.

-Tienen la consideración de establecimientos públicos, por ello existe el libre acceso a los mismos. Quedando prohibida cualquier práctica discriminatoria injustificada, sin embargo, los establecimientos pueden no admitir en sus negocios a quienes no cumplan las normas de convivencia.

-Está prohibida la venta ambulante de objetos en el interior de los restaurantes.

-No pueden ser consumidas en el restaurante, otras comidas o bebidas que las que sirvan en el mismo, a no ser que el titular del establecimiento dé su consentimiento.

-Los restaurantes cuidarán especialmente la calidad y limpieza de sus servicios, de acuerdo con su categoría, debiendo esmerarse sobre todo:



1. Utilizar alimentos e ingredientes en perfecto estado de conservación en la preparación de las comidas y bebidas.
2. Presentar adecuadamente cada plato, de acuerdo con la categoría del restaurante.
3. Atender a la clientela con rapidez y eficacia, pero con un trato cortes y amable.
4. Limpieza de los locales, mobiliario y utillaje.
5. Tener en perfecto funcionamiento y decoro los servicios sanitarios.
6. Correcta representación del personal, incluido el de la cocina.

Los restaurantes pueden dar publicidad a los precios de los platos y vinos que forman sus cartas y, en general, a los de todos los servicios que faciliten, en las cartas y menús se especificara claramente, y por separado, el precio de cada servicio.

Los listados de servicios y precios se exhibirán, tanto fuera como dentro del restaurante, en lugares visibles y de fácil lectura, obligatoriamente en español y, además, en francés e inglés, en los restaurantes de lujo, primera y segunda categoría.

La carta de platos, y la de vinos, incluirá también aguas minerales, cervezas, refrescos, licores e infusiones, y serán ofrecidas conjuntamente al cliente en el momento en el que el comensal solicite los servicios.

Ningún restaurante podrá percibir cantidad alguna por los conceptos de «cubierto», «carta», «reserva de plaza» o cualquier otro similar.

-A solicitud del cliente, será obligatoria en todos los restaurantes, la expedición de facturas, en las que deben figurar los conceptos con sus precios, por separado y en escritura inteligible para el cliente. En el caso, de facturas de los menús, como en la del «Menú turístico », se indicará únicamente su composición y el precio total.

-Los restaurantes deben tener a disposición de los clientes un libro oficial de reclamaciones, y un anuncio de su existencia para poder ser leído por los clientes sin dificultad.

-Los accesos al comedor deben ser lo suficientemente amplio para garantizar el tránsito de los clientes, evitando aglomeraciones a la entrada y a la salida. Las puertas del establecimiento deben abrir hacia afuera.

-Si el restaurante exhibe alimentos en el comedor, deben conservarse en equipos o sistemas que permitan mantenerlos a temperatura de seguridad, siempre evitando la contaminación cruzada y el intercambio de olores. Las vitrinas refrigeradas o mueble de exhibición, ubicados en el comedor, han de mantenerse en buen estado de funcionamiento, conservación e higiene, siendo de uso exclusivo de alimentos.

### **2.3.6 Clasificación de los Restaurantes.**

#### **Clasificación por el tipo de comida:**

En esta clasificación encontramos restaurante es:

1. Vegetarianos y macrobióticos.
2. De pescados y mariscos.
3. De carnes rojas.
4. De aves

#### **Clasificación por la variedad de servicios:**

Se clasifican en:

**Restaurantes de autoservicio:** Establecimientos que se localizan en centros comerciales, aeropuertos, ferias, etc., Donde el cliente encuentre una variedad de

platos que combina a su gusto. Los precios son bajos por el poco personal y además no se deja propina.

**Restaurantes de menú y a la carta:** Los restaurantes a la carta tienen mayor variedad de platos individuales, de modo que los clientes pueden elegir de acuerdo con sus apetitos y presupuesto.

Los de menú ofrecen determinados platos a precio moderado. Ambos pueden dividirse, a su vez, en:

-De lujo: como comida internacional, servicio francés y carta de vinos.

-De primera y tipo medio: ofrecen comida internacional o nacional especializada, sin servicio francés ni carta de vinos, pero con servicio americano.

-De tipo económico: ofrecen comida de preparación sencilla con servicios mínimos, también al estilo americano.

### **Clasificación por categorías:**

Los restaurantes se han clasificado en diferentes formas; la clasificación por categorías sugiere cinco grupos: de Lujo, de primera clase, comercial, de rango medio y económico o limitado.

### **Restaurante de lujo (5 tenedores)**

Los restaurantes de lujo deben reunir varias características, en especial en el servicio; éste se efectuará personalizado y con innumerables detalles que halagarán al comensal. Este tipo de establecimiento o deberá contar con una entrada independiente para clientes

y otra exclusiva para el personal; diferentes servicios que brindan comodidad al comensal como responsable o valet parking, sala de espera o área de bar donde la persona puede esperar su mesa del comedor, un comedor con decoración, ambiente y equipo confortable para brindar un servicio adecuado, teléfono celular disponible para el uso del cliente, aire acondicionado y calefacción en sus respectivos casos, sanitarios o amplios e independientes, cocina funcional, losada, en la que, cristalería y blancos de acuerdo con la decoración y concepto del restaurante.

El servicio se efectuará directamente en las mesas con platillos que saldrán de la cocina, cubre fuentes o bien, que se preparan a la vista del comensal, según sea el caso.

La cocina deberá tener almacén, cámaras frigoríficas y todo el equipo, así como la maquinaria necesaria para su funcionamiento. Todo el personal, tanto de contacto como de apoyo, tendrá a su disposición armarios independientes y servicios sanitarios completos para el aseo personal de cada uno de ellos. La carta del restaurante será la principal herramienta de venta, por la variedad de platillos divididos en sus tiempos correspondientes entradas, sopas, pastas, ensaladas, especialidades o sugerencias, carnes, aves, postres, etc., para el servicio que este tipo de establecimiento debe ofrecer.

Deberá mostrar una carta de bebidas alcohólicas, tanto de vinos y cervezas, como de aguardientes. Destacan este tipo de establecimiento el personal perfectamente presentado y uniformado, el cual deberá estar acorde con el lugar de lujo, con amplia capacitación y conocimiento de los productos que se venden en el mismo.

### **Restaurante de primera clase (4 tenedores)**

Este tipo de restaurante, conocido como full service, los tendrá un toque completo de servicios de acuerdo con la categoría del establecimiento. La diferencia con el anterior se encuentra en su herramienta de ventas: la carta o menú; esta presentará de 5 a 7 diferentes tiempos de servicio, así como una variedad limitada de bebidas alcohólicas. Su personal, tanto de apoyo como de contacto, deberá contar con la capacitación y conocimiento adecuado de los productos que prepara y vende. Aquellos platillos que lo requieran deberán salir de la cocina con cubre fuentes y otros podrán ser preparados a la vista del comensal.

### **Restaurante de segunda clase (3 tenedores)**

Este tipo de restaurante es también conocido como turístico. Pueden tener acceso independiente para comensales, que en su defecto, será utilizada por el personal de servicio exclusivamente en las horas que no haya atención a los clientes. Con esta misma será el abastecimiento de los diferentes proveedores. Su capacidad será más restringida en espacio y su carta contará con no más de seis tiempos a ofrecer, como ejemplos se describe:

1. Entremeses.
2. Sopas y cremas.
3. Verduras, huevos o pasta.
4. Especialidades de pescado.
5. Especialidades de carnes.
6. Postres, dulces o helados y fruta.

El personal de contacto como de apoyo deberá estar presentable y uniformado.

### **Restaurante de tercera clase (2 tenedores)**

El acceso será utilizado tanto por comensales como por el personal del mismo; su mobiliario será apropiado: loza irrompible, plaque inoxidable, cristalería sencilla y en buen estado, servilletas y mantelería presentables. Deberá tener servicios sanitarios independientes para dama y caballero. La cocina dispondrá lo necesario para la conservación de productos alimenticios, con una buena ventilación o en su caso, con un extractor de humos. El personal portará un informe sencillo bien aseado y atenderá a los clientes adecuadamente. Su carta o menú presentará tres o cuatro tiempos de servicio.

### **Prestarán debe parte clase (1 tenedor)**

Este establecimiento tendrá el comedor independiente la cocina, plaque inoxidable, loza irrompible, cristalería sencilla en buen estado de conservación, servilleta de tela o papel, servicios sanitarios decorosos y personal perfectamente aseado. Su carta o menú, aunque sencillo, ofrecerá platillos de no más de tres diferentes tiempos:

1. Sopas.
2. Guisados-especialidades.
3. Postres de la casa o frutas.

Todos los restaurantes tienen la obligación de cuidar la calidad, presentación, sansón y limpieza de sus platillos, conservar el estilo, decoración y ambiente de su propio concepto de establecimiento. Cada restaurante debe preocuparse por conservar adecuadamente sus recetas y métodos de preparación, la presentación de cada platillo, el trato amable y cortés para cada uno de sus comensales. Es muy importante cuidar la limpieza general de todo el establecimiento, el adecuado funcionamiento de los servicios sanitarios, la correcta presentación del personal de contacto como de apoyo, y contar con los permisos y acreditaciones legales para ofrecer el servicio de alimentos.

### **2.3.7 Base Legal**

Aprueban Reglamento de Restaurantes

#### **DECRETO SUPREMO N° 025-2004-MINCETUR**

#### **EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA CONSIDERANDO:**

Que, conforme a la Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y la Ley N° 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR, es el ente rector a nivel nacional competente en materia turística, tiene entre sus atribuciones la elaboración normativa, fiscalización, gestión y administración de toda la actividad turística, realizando las coordinaciones que para su aplicación resulten necesarias;

Que, por Decreto Supremo N° 021-93-ITINCI, de fecha 15 de setiembre de 1993, se aprobó el Reglamento de Restaurantes;

Que, la Ley N° 27867, aprobó la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, y el Decreto Supremo N° 038-2004 – PCM, aprobó el Plan Anual de Transferencia de Competencias Sectoriales a los Gobiernos Regionales y Locales del año 2004, el cual establece como acciones estratégicas para la implementación del Plan, que los Ministerios fortalezcan su papel rector y, a efectos de adaptarse al nuevo orden resultante del proceso de descentralización puesto en marcha en nuestro país, revisen y adecuen las normas sectoriales;

Que, en cumplimiento de dichas disposiciones se ha revisado el mencionado Reglamento de Restaurantes, de lo que resulta la necesidad de actualizarlo y adecuarlo a la normatividad vigente, a fin de contar con un marco normativo institucional acorde con las exigencias y retos que plantea el proceso de la descentralización;

De conformidad con el numeral 8 del artículo 118° de la Constitución Política del Estado; la Ley N° 26961, Ley para el Desarrollo de la Actividad Turística y la Ley N° 27790, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo,

DECRETA:

**Artículo 1°.-** Apruébese el Reglamento de Restaurantes que consta de siete (7) capítulos, veintisiete (27) artículos, nueve (9) disposiciones transitorias, complementarias y finales y cinco (5) anexos, que forman parte integrante del presente Decreto Supremo.

**Artículo 2°.-** Derógase el Decreto Supremo N° 021-93-ITINCI y demás normas que se opongan al presente Reglamento.

**Artículo 3°.-** El presente Decreto Supremo entrara en vigencia al día siguiente de su publicación en el Diario Oficial El Peruano. Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los nueve días del mes de noviembre del año dos mil cuatro.

ALEJANDRO TOLEDO Presidente Constitucional de la Republica

ALFREDO FERRERO Ministro de Comercio Exterior y Turismo

## **Reglamento de Restaurantes**

### **CAPÍTULO I**

#### **DEL ÁMBITO DE APLICACIÓN Y COMPETENCIA**

**Artículo 1°.-** Objeto El presente Reglamento establece las disposiciones para la categorización, calificación y supervisión del funcionamiento de los restaurantes; asimismo, establece los órganos competentes en dicha materia.



**Artículo 2°.-** Ámbito de aplicación Están sujetos a las normas del presente Reglamento, todos los establecimientos que prestan el servicio de restaurante. Los establecimientos de hospedaje que a su vez prestan el servicio de restaurante, en forma integrada, tanto a sus huéspedes como al público en general, están sujetos al presente Reglamento, en cuanto concierne, a la prestación del servicio de restaurante. En este caso, el restaurante ostenta una categoría equivalente a la del establecimiento de hospedaje.

**Artículo 3°.-** Definiciones Para los efectos del presente Reglamento y sus Anexos, se entiende por:

- A.** Restaurante: Establecimiento que expende comidas y bebidas al público, preparadas en el mismo local, prestando el servicio en las condiciones que señala el presente Reglamento y de acuerdo a las normas sanitarias correspondientes.
- B.** Categoría: Rango definido por este Reglamento a fin de diferenciar las condiciones de infraestructura, equipamiento y servicios que deben ofrecer los restaurantes, de acuerdo a los requisitos mínimos establecidos. Puede ser de cinco (5), cuatro (4), tres (3), dos (2) o un (1) Tenedor.
- C.** Bar.- Recinto del Restaurante, caracterizado por contar con una barra o mostrador, destinado al servicio de bebidas de diversa índole y otros.
- D.** Chef.- Persona que desempeña la función de jefe de cocina del restaurante.
- E.** Sub Chef. - Persona que en ausencia del chef, desempeña la función de jefe de cocina.

- F. Maitre.-** Persona encargada de supervisar el servicio y funcionamiento del comedor, de recibir y atender a los clientes, así como de cuidar la buena presentación de los platos.
- G. Jefe de Comedor.-** Persona que asume las funciones del maitre, en su ausencia.
- H. Capitán de Mozos.-** Persona encargada de apoyar al maitre o al jefe de comedor, así como de supervisar la labor de los mozos.
- I. Mozo.-** Persona que se encarga de atender a los clientes en el comedor.
- J. Barman.-** Persona encargada de la preparación y presentación de bebidas de diversa índole, en el bar.
- K. Personal de recepción.-** El encargado de la atención inicial de los clientes del restaurante.
- L. Personal subalterno.-** Personal encargado de la preparación de los alimentos y de seguir todas las instrucciones del chef o del jefe de cocina.
- M. Personal de servicio:** Personal de limpieza, mantenimiento y seguridad.
- N. Inspector:** Servidor público autorizado por el Órgano Regional Competente para efectuar visitas a los restaurantes, a fin de verificar el cumplimiento de las disposiciones del presente Reglamento.
- O. Informe Técnico.-** Es el documento emitido por el Órgano Regional Competente, en el que se da fe que el establecimiento cumple rigurosamente los requisitos exigidos en el Reglamento de Restaurantes para ostentar la condición de restaurante categorizado y/o calificado.

**P.** MINCETUR.- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.

**Q.** VMT.- Viceministerio de Turismo.

**R.** DNNT. - Dirección Nacional de Desarrollo Turístico.

## **CAPÍTULO II**

### **DE LA COMPETENCIA Y FUNCIONES**

**Artículo 4°.-** Competencia Los Órganos Regionales Competentes para la aplicación del presente Reglamento, son las Direcciones Regionales de Comercio Exterior y Turismo de los Gobiernos Regionales, dentro del ámbito de competencia administrativa correspondiente; y en el caso de la Municipalidad Metropolitana de Lima, el Órgano que ésta designe para tal efecto.

**Artículo 5°.-** Funciones del Órgano Regional Competente Corresponden al Órgano Regional Competente las siguientes funciones:

- a) Otorgar la categoría a los restaurantes;
- b) Otorgar la calificación de “Restaurante Turístico”;
- c) Modificar la categoría y/o la calificación otorgada;
- d) Resolver los recursos de carácter administrativo que formulen los titulares de los restaurantes en relación con la categoría y/o calificación otorgada;
- e) Supervisar el estado de conservación de los restaurantes, así como las condiciones y la calidad de los servicios, de acuerdo con el programa establecido en el Plan Anual

de Inspección y Supervisión y en coordinación con los Sectores involucrados en los casos que resulte pertinente;

- f) Ejecutar las operaciones de estadística sectorial necesarias de alcance regional, autorizadas por el ente rector del sistema estadístico nacional;
- g) Elaborar y difundir las estadísticas regionales oficiales sobre restaurantes, observando las disposiciones del ente rector del sistema estadístico nacional;
- h) Facilitar a la Oficina de Estadística del MINCETUR, los resultados estadísticos sobre restaurantes;
- i) Llevar y mantener actualizado el Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados;
- j) Llevar una base de datos de los restaurantes que operen en el ámbito de su competencia que no hubieren solicitado la categorización y/o calificación;
- k) Remitir, mensualmente, a la DNDT copia actualizada del Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados, así como la base de datos de los no categorizados ni calificados;
- l) Coordinar con otras instituciones públicas o privadas las acciones necesarias para el cumplimiento del presente Reglamento;
- m) Ejercer las demás atribuciones que establezca el presente Reglamento y los dispositivos legales vigentes. El Órgano Regional Competente podrá delegar sus funciones a otras entidades, cuyo personal debe ser previamente capacitado y evaluado para tal efecto; la delegación se sujetará a las normas establecidas por la

Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General y sus normas modificatorias y complementarias.

### **CAPÍTULO III**

#### **DE LA AUTORIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO**

**Artículo 6°.-** Requisitos para el inicio de actividades Los Restaurantes para el inicio de sus actividades deberán encontrarse inscritos en el Registro Único de Contribuyentes (RUC) a que se refiere la Ley N° 26935, Ley sobre Simplificación de Procedimientos para Obtener los Registros Administrativos y las Autorizaciones Sectoriales para el Inicio de las Actividades de las Empresas, normas complementarias y modificatorias. Asimismo, deberán contar con la Licencia Municipal de Funcionamiento y cumplir con las demás disposiciones municipales correspondientes.

**Artículo 7°.-** Condiciones mínimas exigidas a los restaurantes Los titulares de los restaurantes deberán informar al Órgano Regional Competente, dentro de un plazo de treinta (30) días de iniciada su actividad y con carácter de Declaración Jurada, que cuentan con la Licencia Municipal de Funcionamiento respectiva y cumplen con las normas relativas a las condiciones del servicio que prestan y a la calidad en la preparación de comidas y bebidas, establecidas en los artículos 25° y 26° del presente Reglamento.

## **CAPÍTULO IV**

### **DE LOS RESTAURANTES CATEGORIZADOS Y/O CALIFICADOS**

**Artículo 8°.-** Categorización y/o calificación de los restaurantes El titular de un restaurante que requiere ostentar categoría y/o calificación, podrá solicitar al Órgano Regional Competente un Certificado de categorización y/o calificación cumpliendo con los requisitos que correspondan, conforme a lo señalado en los Anexos que integran el presente Reglamento.

**Artículo 9°.-** Requisitos de la solicitud de calificación y/o categorización El titular del restaurante que solicite el Certificado de categorización y/o calificación, deberá presentar al Órgano Regional Competente una solicitud consignando la información señalada en el artículo 113° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, a la que se adjuntará los siguientes documentos:

- a) Fotocopia simple del RUC.
- b) Fotocopia simple de la constancia o certificado vigente otorgado por el Sistema Nacional de Defensa Civil, en el que se señale que el establecimiento reúne los requisitos de seguridad para prestar el servicio.
- c) Si el Restaurante se ubica en zonas que correspondan al Patrimonio Monumental, Histórico, y Arqueológico, Área Natural Protegida, o en cualquier otra zona de características similares, se adjuntará a la solicitud los informes favorables de las entidades competentes.
- d) Copia del Recibo de pago por derecho de trámite establecido en el TUPA correspondiente.

**Artículo 10°.-** Procedimiento para otorgar el Certificado Recibida la solicitud y la documentación pertinente y calificada conforme por el Órgano Regional Competente, éste procederá a realizar una inspección del restaurante, a efectos de verificar el cumplimiento de los requisitos y condiciones exigidos para la categoría y/o calificación solicitadas, de acuerdo con el presente Reglamento, cuyo resultado deberá ser objeto de un Informe Técnico fundamentado. El procedimiento y plazos para la atención de las solicitudes presentadas ante el Órgano Regional Competente, se rigen por las disposiciones de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

**Artículo 11°.-** Vigencia del Certificado El Certificado de categorización y/o calificación tendrá una vigencia de hasta cinco (5) años renovables.

**Artículo 12°.-** Renovación del Certificado La renovación del Certificado de categorización y/o calificación deberá solicitarse al Órgano Regional Competente, dentro de los treinta (30) días anteriores a su vencimiento, adjuntando la siguiente documentación:

- a) Declaración Jurada del titular del restaurante, de no haber efectuado modificaciones a la infraestructura, renovando su compromiso de cumplir los requisitos que sustentaron la categoría y/o calificación otorgada por el Órgano Regional Competente;
- b) Recibo de pago de los derechos de trámite. La solicitud de renovación es de aprobación automática. El Órgano Regional Competente expedirá el Certificado de renovación en el plazo de cinco (5) días de presentada la solicitud, sin perjuicio de las acciones de supervisión posterior que podrá ejecutar.

**Artículo 13°.-** Caducidad del Certificado En caso el titular del restaurante no solicitara la renovación del Certificado conforme al artículo precedente, el Certificado caducará automáticamente, no estando autorizado el titular a ostentar la categoría y/o calificación hasta que obtenga nuevo Certificado, previo cumplimiento de los requisitos señalados en el artículo 9° del presente Reglamento.

**Artículo 14°.-** Directorio de restaurantes Cada Órgano Regional Competente llevará el Directorio actualizado de los restaurantes categorizados y/o calificados en el ámbito de su competencia administrativa, el mismo que constará de lo siguiente:

- a) Nombre, denominación o razón social;
- b) Nombre comercial;
- c) Dirección del establecimiento;
- d) Nombre del representante legal;
- e) Número del RUC;
- f) Número, fecha de expedición y de expiración del Certificado de categorización y/o calificación;
- g) Teléfono;
- h) Fax;
- i) Correo electrónico (de ser el caso);
- j) Página web (de ser el caso).



**Artículo 15°.-** Difusión del Directorio de Restaurantes El Directorio de restaurantes categorizados y/o calificados será difundido por el Órgano Regional Competente y por el MINCETUR, a nivel nacional e internacional, a través de medios adecuados tales como páginas web, boletines, publicaciones u otros similares.

## **CAPÍTULO V**

### **DE LOS RESTAURANTES CALIFICADOS COMO TURÍSTICOS**

**Artículo 16°.-** Calificación de restaurante como turístico Se podrá solicitar la calificación especial de “Restaurante Turístico”, para los restaurantes de tres (3), cuatro (4) o cinco (5) tenedores, que cumplan con alguna de las condiciones siguientes:

- a) Se ubiquen en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación;
- b) Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía Peruana;
- c) Cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente;
- d) Ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

**Artículo 17°.-** Restaurantes de cinco tenedores calificados como turísticos Los restaurantes de cinco tenedores calificados como “Restaurantes Turísticos”, cuando presten servicios adicionales complementarios o no, deberán garantizar la atención de por lo menos cuarenta (40) comensales en forma simultánea.

## CAPÍTULO VI

### DE LAS VISITAS DE SUPERVISIÓN

**Artículo 18°.-** Visitas de supervisión El Órgano Regional Competente tendrá la facultad de efectuar de oficio, a pedido de parte interesada o de terceros, las visitas de supervisión que considere necesarias a los restaurantes para verificar las condiciones y efectiva prestación del servicio de expendio de comidas y bebidas. En el caso de los restaurantes categorizados y/o calificados, el Órgano Regional Competente deberá verificar el cumplimiento permanente de los requisitos y servicios exigidos para prestar el servicio de acuerdo a la categoría y/o calificación que ostenten.

**Artículo 19°.-** Apoyo de instituciones Para llevar a cabo las visitas de supervisión, el Órgano Regional Competente podrá solicitar el apoyo de la Policía Nacional, así como de la autoridad municipal, salud, defensa civil y otros, según el caso lo requiera.

**Artículo 20°.-** Facultades del inspector Las acciones de supervisión se ejecutan a través de los funcionarios y servidores públicos del Órgano Regional Competente, debidamente acreditados, quienes están facultados para:

1. Verificar que se preste el servicio de expendio de comidas y bebidas;
2. Verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en el presente Reglamento;
3. Verificar las condiciones bajo las cuales se presta el servicio de expendio de comidas, bebidas y demás servicios que brinda el restaurante;

4. Solicitar la exhibición o presentación de la documentación que dé cuenta del cumplimiento de los requisitos y condiciones establecidos en el presente Reglamento;
5. Citar al titular o a sus representantes, como a los trabajadores del restaurante, e indagar sobre los hechos que tengan relación con los asuntos materia de la supervisión, de acuerdo a lo previsto en el presente Reglamento;
6. Levantar actas en las que constarán los resultados de la supervisión;
7. Recomendar las acciones correctivas que correspondan, las cuales podrán ser incorporadas en el acta;
8. Otras que se deriven de las normas legales vigentes.

**Artículo 21°.-** Obligaciones del titular del restaurante El titular del restaurante objeto de la visita de supervisión, se encuentra obligado a:

1. Designar a un representante o encargado para apoyar las acciones desarrolladas durante la supervisión. La negativa a tal designación, la ausencia del titular o del encargado, no será obstáculo para realizar la diligencia de supervisión;
2. Permitir el acceso inmediato al restaurante de los inspectores debidamente acreditados por el Órgano Regional Competente;
3. Proporcionar toda la información y documentación solicitada para verificar el cumplimiento de los requisitos mínimos exigidos en el presente Reglamento, dentro de los plazos y formas que establezca el Órgano Regional Competente;

4. Brindar a los inspectores todas las facilidades necesarias para el desempeño de sus funciones.

**Artículo 22°.-** Credencial del inspector Para iniciar las labores de supervisión, el inspector deberá presentar al titular o a su representante la Credencial otorgada por el Órgano Regional Competente. La Credencial deberá consignar los datos del inspector, tales como nombres, apellidos, documento de identidad, cargo que desempeña, entidad a la que representa, número de credencial, fotografía, así como firma y sello del funcionario que expide la Credencial.

**Artículo 23°.-** Desarrollo de la supervisión Las labores de supervisión serán realizadas con la participación mínima de dos inspectores. Al finalizar la supervisión se procederá a levantar un acta en original y dos copias, en la cual se consignará la información prevista en el artículo 156° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General. El titular o representante del restaurante podrá dejar constancia en el acta, en forma sucinta, de sus comentarios u observaciones a la acción o resultado de la supervisión. El acta deberá ser firmada por el titular o su representante; en caso de negativa a firmar, el inspector dejará constancia del hecho. Una copia del acta deberá ser entregada al titular o representante del establecimiento.

**Artículo 24°.-** Valor probatorio de las Actas de supervisión Las actas levantadas y suscritas durante las acciones de supervisión realizadas a los establecimientos, describirán el restaurante en el que se practica la supervisión, señalando su categoría y calificación, de ser el caso; así como, los hechos, objetos o circunstancias relevantes y un resumen de las observaciones de la supervisión. El Órgano Regional Competente, basándose en los resultados de las actas, podrá encausar los procedimientos para que se realicen las acciones correctivas y, en su caso, se apliquen las sanciones que

correspondan. En tal caso, el Órgano Regional Competente deberá cumplir con los Principios de la Potestad Sancionadora Administrativa contenidos en el artículo 230° de la Ley N° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.

## **CAPÍTULO VII**

### **DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS**

**Artículo 25°.-** Condiciones del servicio. Todo restaurante debe ofrecer al cliente sus servicios en óptimas condiciones de higiene, buena conservación del local, mobiliario y equipos, además, debe cumplir con las normas de seguridad vigentes.

**Artículo 26°.-** Calidad en la preparación de comidas y bebidas. Los restaurantes, en la preparación de comidas y bebidas, deberán utilizar alimentos o ingredientes idóneos y en buen estado de conservación, sujetándose estrictamente a las normas que emitan los organismos competentes. Los platos deberán ser elaborados con los ingredientes que se indican en la Carta o Menú. Cuando algún ingrediente sea diferente se deberá contar obligatoriamente con la aceptación previa del cliente.

**Artículo 27°.-** Acciones en caso de incumplimiento. Si el Órgano Regional Competente verifica el incumplimiento de normas de higiene, seguridad o salubridad, deberá comunicarlo a la autoridad competente en cada materia, para el inicio del procedimiento administrativo correspondiente.

### **Disposiciones Transitorias, Complementarias y Finales**

Primera.- Las funciones establecidas en el artículo 5° del presente Reglamento serán ejercidas por la DNDT, en el Departamento de Lima y la Provincia Constitucional del Callao, hasta que la Municipalidad Metropolitana de Lima, el Gobierno Regional Lima

y el Gobierno Regional Callao, respectivamente, cumplan lo establecido en la Ley N° 28273, Ley del Sistema de Acreditación de los Gobiernos Regionales y Locales, su Reglamento y normas complementarias. Las funciones delegadas a las Direcciones Regionales Sectoriales continuarán a cargo de las mismas.

Segunda.- El plazo de vigencia de la categorización y/o calificación otorgada por la DNDT o por el Órgano Regional Competente al amparo de Reglamento de Restaurantes aprobado por Decreto Supremo N° 021-93-ITINCI, será de cinco (5) años contados a partir de la entrada en vigencia del presente Reglamento. Los interesados en renovar dicha categorización y/o calificación, deberán cumplir con el procedimiento establecido en el presente Reglamento. Los restaurantes no categorizados ni calificados deberán adecuarse a las disposiciones de este Reglamento y presentar la Declaración Jurada a que se refiere el artículo 7° del mismo, en un plazo que no excederá del 31 de diciembre de 2005.

Tercera.- Las disposiciones del presente Reglamento no son aplicables al caso de comedores populares, comedores privados y todos aquellos establecimientos que expendan comidas y bebidas, cuyo servicio no sea prestado al público en general.

Cuarta.- El MINCETUR, en su calidad de ente rector competente en materia de turismo, tiene la facultad de realizar acciones de supervisión a nivel nacional respecto al cumplimiento del presente Reglamento. Los resultados de estas acciones serán comunicados al Presidente del Gobierno Regional para la implementación de las acciones correspondientes.

Quinta.- Los requisitos de infraestructura no previstos en el presente Reglamento, se regirán por el Reglamento Nacional de Construcciones.

Sexta.- Las infracciones y sanciones relacionadas con las normas de protección al consumidor conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 716, Ley de Protección al Consumidor, serán atendidas y resueltas por la Comisión de Protección al Consumidor del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI. De igual forma, las infracciones y sanciones relacionadas con las Normas de Publicidad, conforme a lo dispuesto en el Decreto Legislativo N° 691, Normas de la Publicidad en Defensa del Consumidor, serán atendidas y resueltas por la Comisión de Represión de la Competencia Desleal del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI.

Sétima.- Los restaurantes están obligados a presentar la Encuesta Económica Anual de acuerdo a los formatos y procedimientos que establezca el Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI.

Octava.- A partir del 1 de enero de 2010, el personal de los restaurantes, a que se hace referencia en los Anexos del presente Reglamento, deberá contar con el respectivo certificado de formación.

Novena.- El MINCETUR, mediante Resolución del Titular del Sector, podrá dictar las normas complementarias que fueran necesarias para la mejor aplicación del presente Reglamento.

### **2.3.8 Terminología de Control Interno**

**Alta dirección:** Persona o grupo de personas que dirigen y controlan al más alto nivel una organización.

**Ambiente de trabajo:** Conjunto de condiciones bajo las cuales se realiza el trabajo.

**Aseguramiento de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a proporcionar confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad.

**Auditoría temática.** Consiste en la verificación y evaluación exhaustiva de una cuenta contable, un objetivo determinado, o cuestiones de repercusión económica que respondan a necesidades específicas.

**Calidad:** grado en que el conjunto que características inherentes cumple con los requisitos.

**Capacidad:** aptitud de una organización, sistema o proceso para realizar un producto que cumple con los requisitos para ese producto.

**Control administrativo.** Procedimiento de control interno que no tiene relación directa con la confiabilidad de los registros contables.

**Control Contable.** Procedimiento de control interno que se relaciona directamente con la protección de los activos o con la confiabilidad de los registros contables.

**Control interno.** Todas las medidas utilizadas por una empresa para protegerse contra errores, desperdicios o fraudes y para asegurar la confiabilidad de los datos contables. Está diseñado para ayudar a la operación eficiente de una empresa y para asegurar el cumplimiento de las políticas de la empresa.

**Control de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada al cumplimiento de los requisitos de la calidad.



**Cliente:** Organización o persona que recibe un producto / servicio.

**Economía.** Se obtiene cuando se reduce al mínimo el costo de los recursos que se emplean en una actividad, con la debida consideración a su calidad apropiada.

**Eficacia.** El grado en que se cumplen los objetivos y la relación entre el efecto deseado en una actividad y su efecto real.

**Eficiencia.** La relación que existe entre el producto (en término de bienes, servicios u otros resultados) y los recursos empleados en su producción.

**Entidad (empresarial).** Una unidad económica que realiza transacciones comerciales que se deben registrar, resumir y reportar. Se considera la entidad separada de su propietario o propietarios.

**Estados Financieros.** Fuentes de información sobre la marcha de la entidad empresarial.

**Estructura de la organización:** Disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal.

**Fiscalización.** Acción y efecto de fiscalizar. Hacer el oficio de fiscal. Criticar y traer a juicio las acciones u obras de alguien.

**Gestión:** Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización.

**Gestión de la Calidad:** actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad.

**Incumplimiento.** No pago de intereses o capital de un pagaré en la fecha de vencimiento.

**Infraestructura:** Sistema de instalaciones, equipos y servicios necesarios para el funcionamiento de una organización.

**Mejora de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad orientada a aumentar la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad.

**Mejora continua:** Actividad recurrente para aumentar la capacidad para cumplir los requisitos.

**Objetivo de la Calidad:** Algo ambicionado, o pretendido, relacionado con la calidad.

**Organización:** Conjunto de personas e instalaciones con una disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones.

**Parte interesada:** Persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de una organización.

**Política de la Calidad:** Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.

**Plan.** Modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla. Escrito en que sumariamente se precisan los detalles para realizar una obra.

**Planificación de la Calidad:** Parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos

operativos necesarios y de los recursos relacionados para cumplir con los objetivos de la calidad.

**Prevención.** Acción y efecto de prevenir. Preparación y disposición que se hace anticipadamente para evitar un riesgo.

**Proceso:** conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

**Producto:** resultado de un proceso.

**Proveedor:** Organización o persona que proporciona un producto o servicio.

**Requisito:** necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria.

**Riesgo.** Posibilidad de que no puedan prevenirse o detectarse errores o irregularidades importantes.

**Riesgo inherente.** Existe un error que es significativo y se puede combinar con otros errores cuando no hay control.

**Riesgo de control.** Error que no puede ser evitado o detectado oportunamente por el sistema de control interno.

**Riesgo de detección.** Se realizan pruebas exitosas a partir de un procedimiento de prueba inadecuado.

**Satisfacción del cliente:** percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos.

**Sistema:** Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan.

**Sistema de Gestión:** Sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos.

**Sistema de Gestión de la Calidad:** Sistema de gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la calidad.

**Supervisión.** Requisito esencial en la auditoría que conduce a un adecuado control y dirección en todas las etapas, para que asegure que los procedimientos, técnicas y pruebas que se realizan, se vinculen en forma competente y eficaz con los objetivos que se persiguen.

### **III.- METODOLOGÍA**

#### **3.1 Diseño de la investigación**

La investigación utilizó el diseño No experimental- transeccional- descriptivo.

##### **No experimental**

Aquella investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Se basa fundamentalmente en la observación de fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad. En este tipo de investigación no hay condiciones ni estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural.

##### **Transeccional**

Los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un sólo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables, y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado.

##### **Descriptivo**

La investigación descriptiva, tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiestan las variables y proporcionar su descripción.

#### **3.2 Población y muestra:**

##### **3.2.1 Población:**

La Población considerada correspondió a 38 Restaurantes ubicados en la provincia de Ayabaca.

##### **Criterios de inclusión:**

Empresas ubicadas en la provincia de Ayabaca

Empresas Formalmente constituidas

Empresas con más de un año de actividad en el rubro.

**En donde:** 38

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza, 1.96 al cuadrado

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)

q = probabilidad de fracaso  $1 - p$  (en este caso  $1 - 0.05 = 0.95$ )

d = precisión (Error máximo admisible en términos de proporción). (se usó un 5%)

### **3.2.2 Muestra**

La muestra representativa correspondió a 38 Restaurantes, equivalente a la misma a la población del sector en estudio y con los mismos criterios de inclusión.

## **3.3 Técnicas e instrumentos**

### **3.3.1 Técnica**

Para el recojo de la información se utilizó la técnica de la revisión bibliográfica y documental.

### **3.3.2 Instrumento:**

Para el recojo de la información se utilizó la entrevista, la observación directa y el cuestionario, el cual estuvo compuesto por preguntas de tipo cerrada, las respuestas estarán condicionadas a un SI o a un NO, y redactadas de manera sencilla para que sean comprendidas con facilidad por los encuestados.

### 3.4 Operacionalización de variables

<b>Variable a Investigar</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Indicador de variables</b>	<b>Tipo de Variable</b>	<b>Escala de Medición</b>
<p><b>Variable independiente</b></p> <p>Control interno Administrativo</p>	<p>Es el conjunto de acciones, actividades, planes, políticas, normas, registros, procedimientos y métodos, incluido el entorno y actitudes que desarrollan autoridades y su personal a cargo, con el objetivo de prevenir posibles riesgos que afectan a una empresa.</p>	<p>-Eficiencia y Eficacia de controles administrativos</p> <p>-Reporte de pérdidas</p> <p>-Faltantes y/o sobrantes</p>	<p>Cuantitativa</p>	<p>Ordinal</p> <p>-Cumple</p> <p>-No cumple</p>

<b>Variable a Investigar</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Indicador de variables</b>	<b>Tipo de Variable</b>	<b>Escala de Medición</b>
<p><b>Variable dependiente</b></p> <p>Resultados de Gestión</p>	<p>Relativo a control y manejo de determinadas técnicas, para lograr consistencia y coherencia entre los objetivos estratégicos y los planes de cada organización.</p>	<p>Cumplimiento de</p> <p>-Objetivos</p> <p>-Metas</p> <p>-Misión</p> <p>-Visión</p> <p>- Eficiencia</p> <p>- Eficacia</p> <p>- Rentabilidad</p>	<p>Cuantitativa</p>	<p>Ordinal</p> <p>-Positivo</p> <p>-Negativo</p>





### **3.6 Plan de análisis**

Una vez obtenido los datos se procedió a procesarlos. Los datos recolectados en la investigación se analizaron haciendo uso de la estadística descriptiva y para la tabulación de los datos se utilizó como soporte los programas de Word y Excel.

### **3.7 Principios Éticos**

Durante el desarrollo de la investigación se ha considerado en forma estricta el cumplimiento de los principios éticos que permitan asegurar la originalidad de la investigación. Asimismo, se han respetado los derechos de propiedad intelectual de los libros de texto y de las fuentes electrónicas consultadas, necesarias para estructurar el marco teórico.

De otro lado, considerando que gran parte de los datos utilizados son de carácter público, y pueden ser conocidos y empleados por diversos analistas sin mayores restricciones, se ha incluido su contenido sin modificaciones, salvo aquellas necesarias por la aplicación de la metodología para el análisis requerido en esta investigación.

Igualmente, se conserva intacto el contenido de las respuestas, manifestaciones y opiniones recibidas de los trabajadores y funcionarios que han colaborado contestando las encuestas a efectos de establecer la relación causa-efecto de las variables. Además, se ha creído conveniente mantener en reserva la identidad de los mismos con la finalidad de lograr objetividad en los resultados.

## IV. RESULTADOS

### 4.1 Resultados

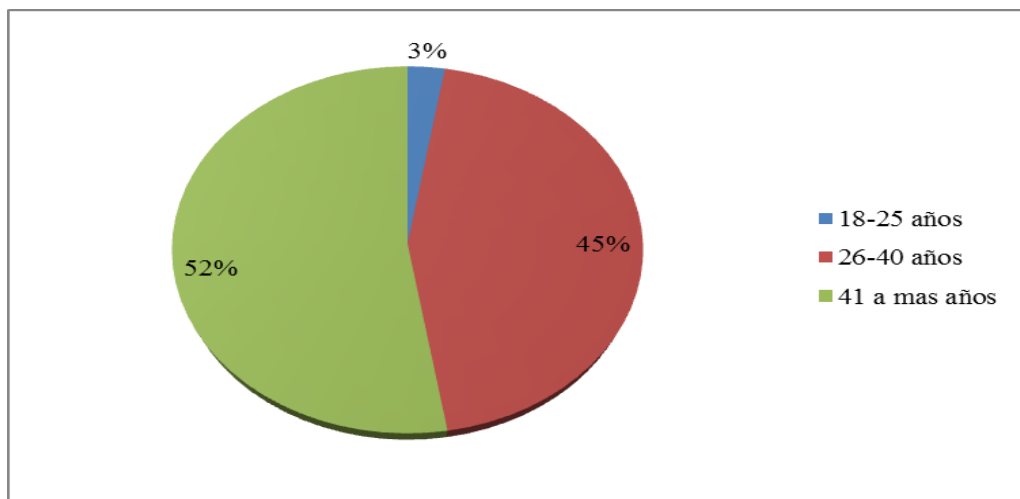
#### I. De los propietarios, gerentes y/o representantes legales.

**Tabla 1**  
**Edad de propietario, gerentes y/o representantes legales**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
18-25 años	1	3%
26-40 años	17	45%
41 a más	20	52%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRÁFICO 1**



**Gráfico 1: Distribución porcentual de las edades de los encuestados**

Fuente: Tabla 1

#### **Interpretación:**

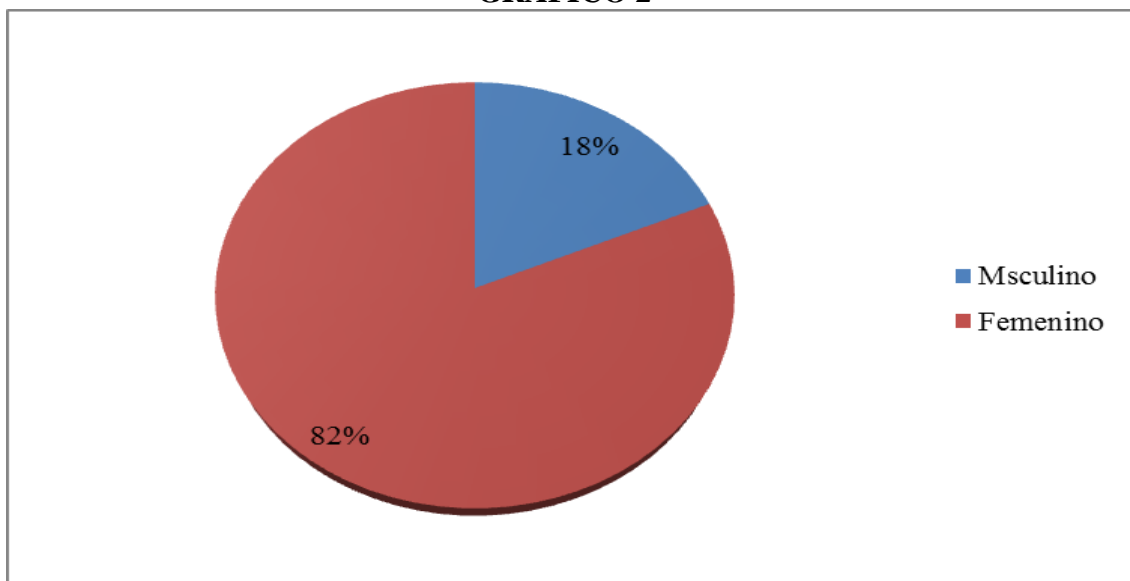
Según la Tabla y Gráfico 1: Según la encuesta aplicada las edades de los propietarios, gerentes y/o representantes legales de los restaurantes arrojaron, el 52% tienen entre 41 a más años, el 45% entre 26 a 40 años y el 3% entre 18 a 25 años.

**Tabla 2**  
**Sexo de los gerentes y/o representantes legales**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Masculino	7	18%
Femenino	31	82%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 2**



**Gráfico 2: Distribución porcentual del sexo de los encuestados**  
Fuente: Tabla 2

**Interpretación:**

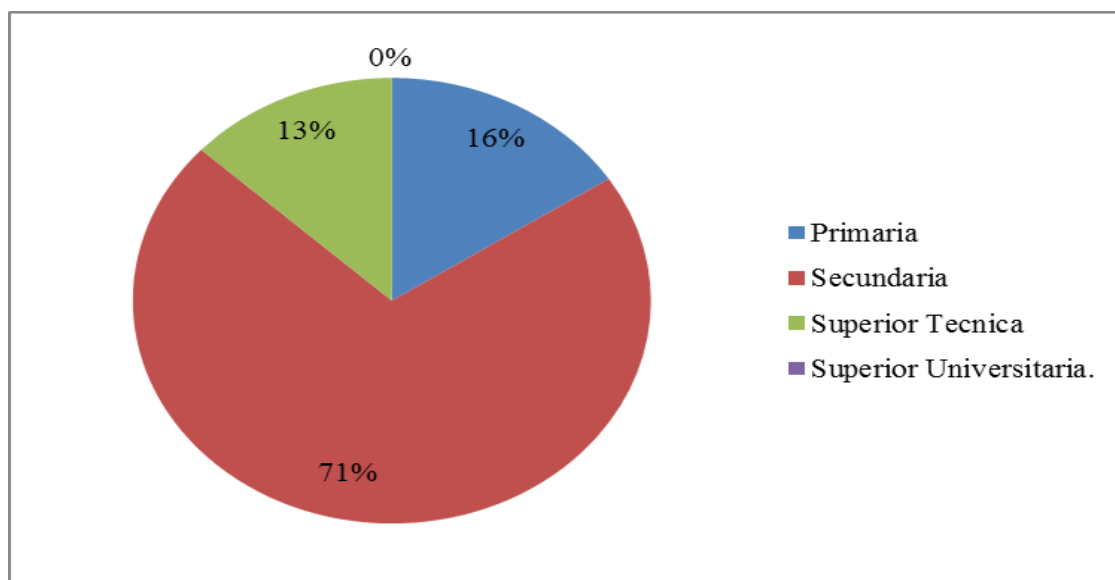
Según la Tabla y Gráfico 2: El 82% de los representantes encuestados son de sexo femenino, mientras el 18% son de sexo masculino.

**Tabla 3**  
**Grado de instrucción de los gerentes y/o representantes legales**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Primaria	6	16%
Secundaria	27	71%
Superior Técnica	5	13%
Superior Universitaria	0	0%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 3**



**Gráfico 3: Distribución porcentual del grado de instrucción de los encuestados**

Fuente: Tabla 3

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 3: El 71% de los representantes encuestados han estudiado secundaria, el 16% han estudiado primaria, y el 13% han estudiado superior técnico.

## II. De las características del restaurante.

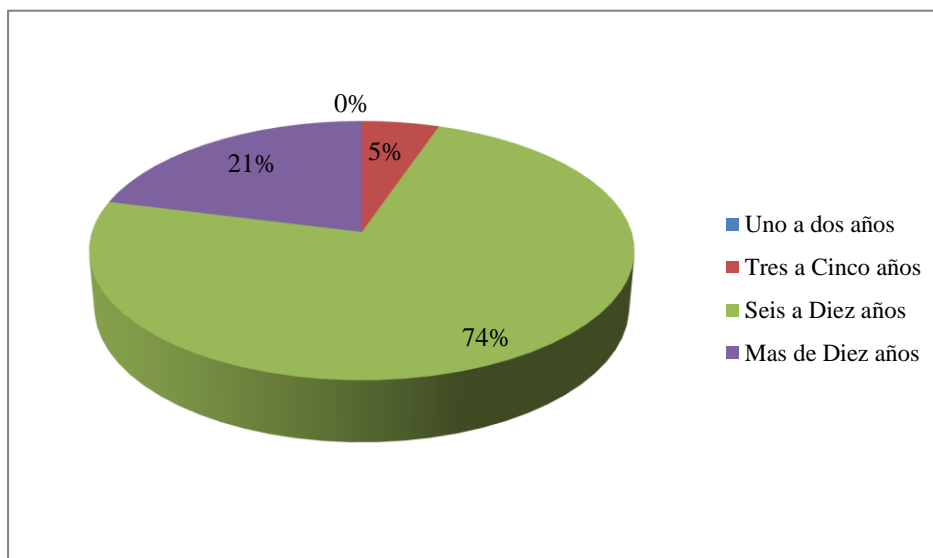
**Tabla 4**

**Tiempo en años en que se encuentra en el sector y rubro**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Uno- Dos años	0	0%
Tres a Cinco años	2	5%
Seis a Diez años	28	74%
Más de diez años.	8	21%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 4**



**Gráfico 4: Distribución porcentual del tiempo en que se encuentran en el sector y rubro**

Fuente: Tabla 4

### **Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 4: El 74% de los restaurantes encuestados tienen entre 6 a 10 años en el rubro, el 21% tienen más de 10 años en dicha actividad y el 5% tienen entre 3 a 5 años en dicho rubro.

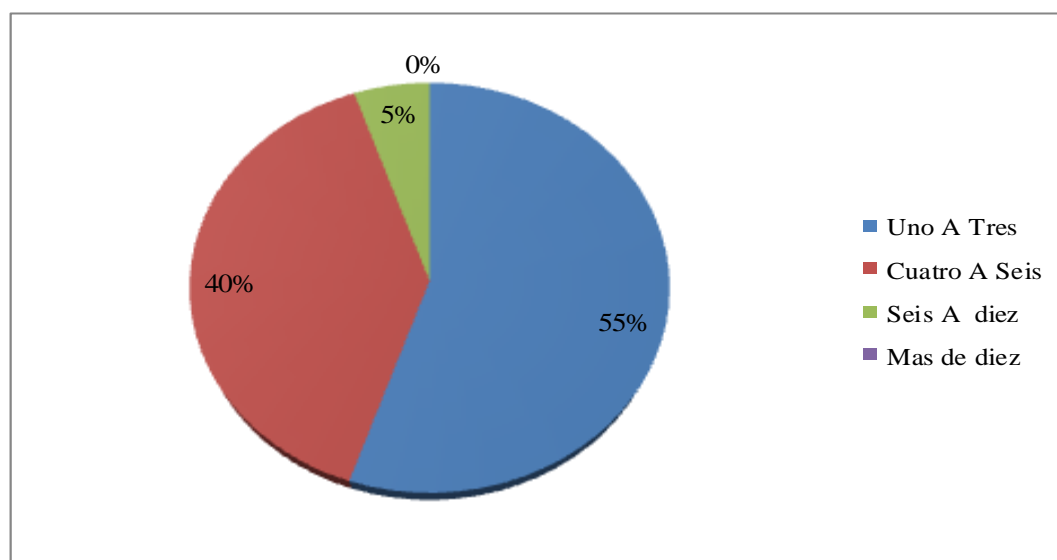
**Tabla 5**

**Número de trabajadores**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Uno a Tres	21	55%
Cuatro a Seis	15	40%
Siete a Diez	2	5%
Más de diez	0	0%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 5**



**Gráfico 5: Distribución porcentual del número de trabajadores de la empresa**

Fuente: Tabla 5

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 5: El 55% de los restaurantes encuestados tienen entre 1 a 3 trabajadores, el 40% cuentan con 4 a 6 trabajadores, y el 5% tienen entre 6 a 10 trabajadores.

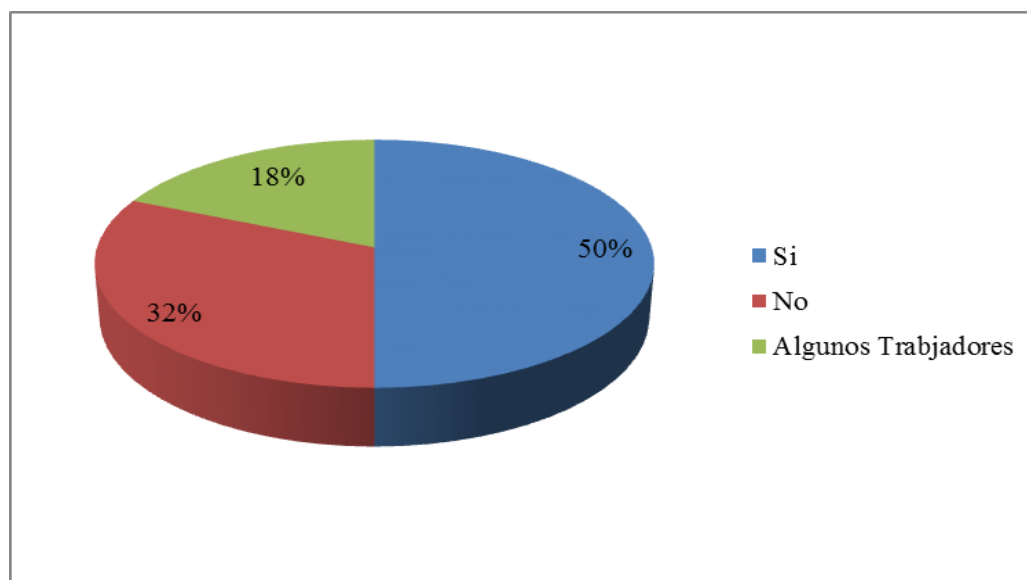
**Tabla 6**

**El personal goza de los beneficios laborales**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Si	19	50%
No	12	32%
Algunas Trabajadores	7	18%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 6**



**Gráfico 6: Distribución porcentual de los beneficios laborales de los trabajadores de la empresa**

Fuente: Tabla 6

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 6: El 50% de los restaurantes encuestados algunos de sus trabajadores gozan de los beneficios de laborales, el 32% de los no gozan de los beneficios de laborales y el 18% de los si gozan de los beneficios laborales.

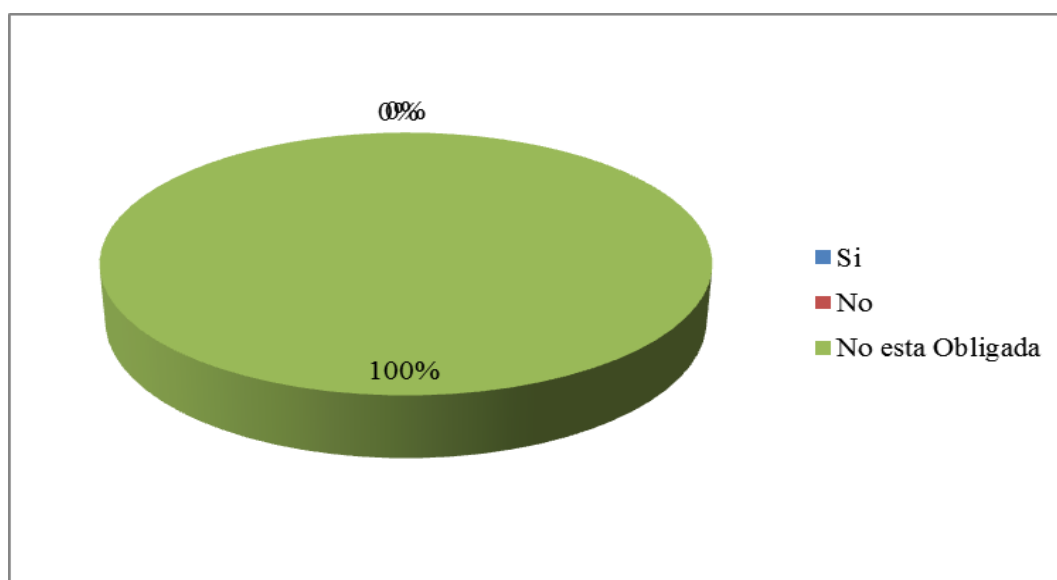
**Tabla 7**

**Su empresa lleva contabilidad**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	0	0
No	0	0%
No está obligada	38	100%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 7**



**Gráfico 7: Distribución porcentual de las obligaciones de llevar o no contabilidad**

Fuente: Tabla 7

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 7: El 100% de los restaurantes encuestados no están obligados a llevar contabilidad.



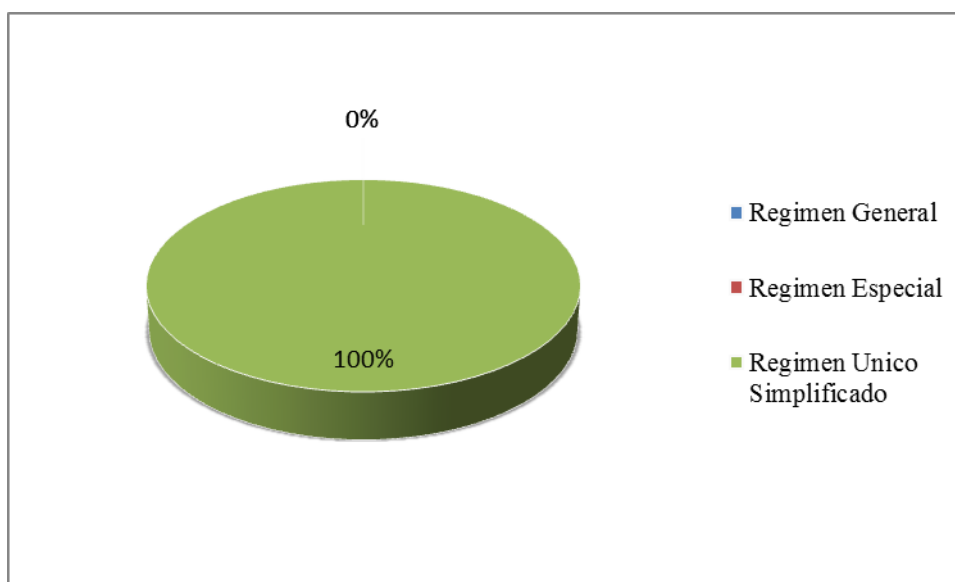
**Tabla 8**

**En qué régimen tributario se encuentra su restaurante**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Régimen General	0	0%
Régimen Especial	0	0%
Régimen Único Simplificado	38	100%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 8**



**Gráfico 8: Distribución porcentual del régimen en el que se encuentra la empresa**

Fuente: Tabla 8

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 8: El 100% de los restaurantes encuestados se encuentran en el régimen único simplificado (RUS).

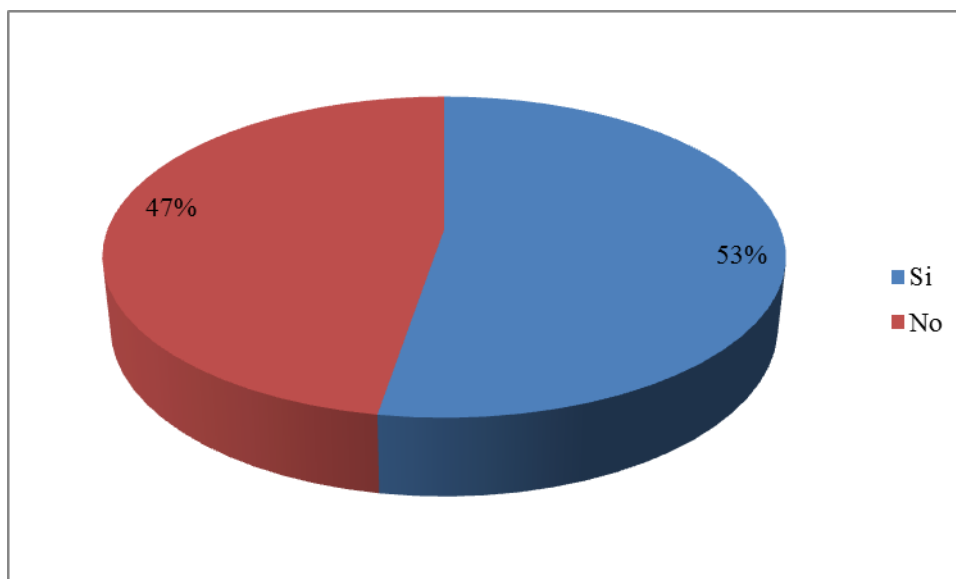
**Tabla 9**

**Cuenta con asesoramiento profesional**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	20	53%
No	18	47%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 9**



**Gráfico 9: Distribución porcentual del uso de asesorías por parte de un profesional**

Fuente: Tabla 9

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 9: El 53% de los restaurantes encuestados cuentan con asesoramiento, el 47% no cuentan con un asesoramiento profesional.

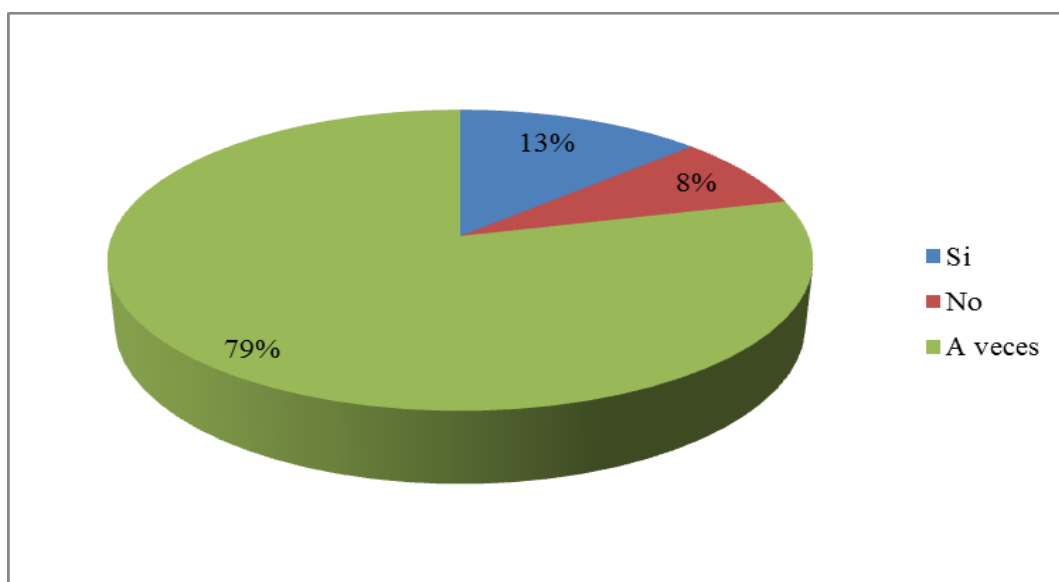
**Tabla 10**

**Aplica estrategias competitivas en su restaurante**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Si	5	13%
No	3	8%
A veces	30	79%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 10**



**Gráfico 10: Distribución porcentual de la aplicación de estrategias**

Fuente: Tabla 10

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 10: El 79% de los restaurantes encuestados a veces aplican estrategias competitivas, el 13% si aplica estrategias competitivas y el 8% no aplica estrategias competitivas.

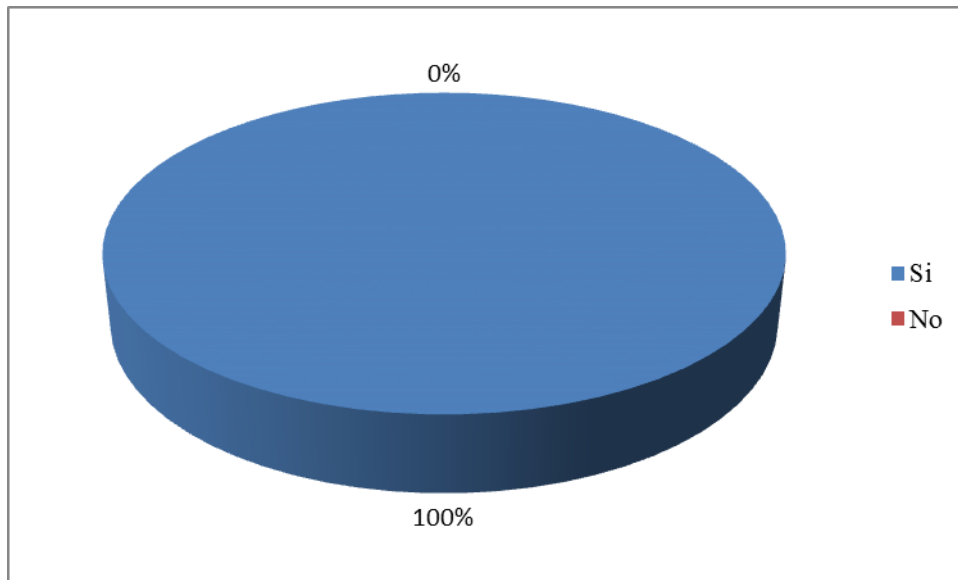
**Tabla 11**

**Existen suficientes y apropiados depósitos para almacenar los desperdicios de la cocina**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	38	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 11**



**Gráfico 11: Distribución porcentual del buen uso de los depósitos para los desperdicios de la cocina**

Fuente: Tabla 11

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 11: El 100% de los restaurantes encuestados si cuentan con depósitos apropiados en donde almacenan los desperdicios.

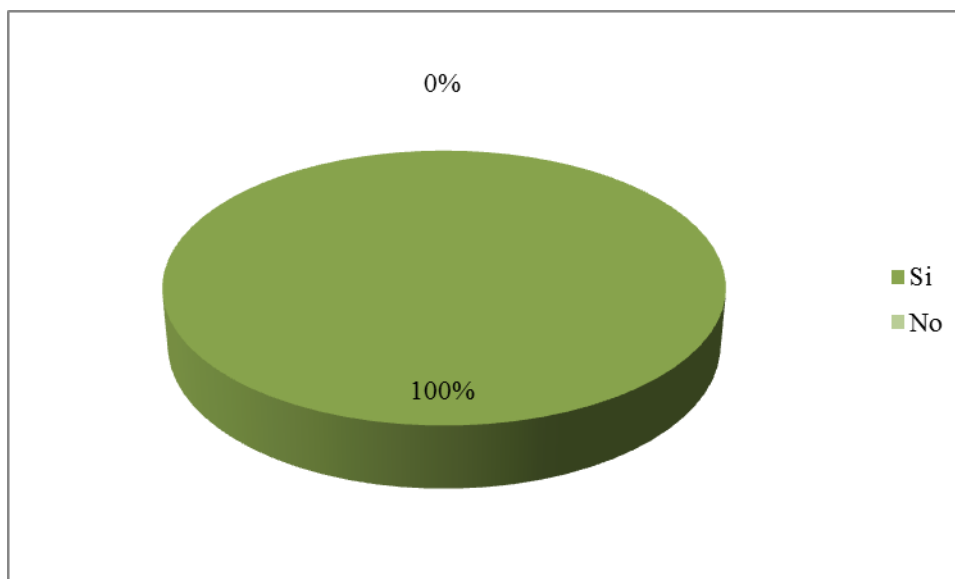
**Tabla 12**

**Cuenta con área de almacenamiento adecuada para los insumos**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	38	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 12**



**Gráfico 12: Distribución porcentual de un área adecuada para almacenamiento de insumos**

Fuente: Tabla 12

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 12: El 100% de los restaurantes encuestados si cuentan con un área adecuada para el almacenamiento de los respectivos insumos para la preparación de los diferentes platos.

### III. Del control interno administrativo del restaurante.

Tabla 13

Cuenta la empresa con un manual de organización y funciones

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Si	0	0%
No	38	100%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

GRAFICO 13

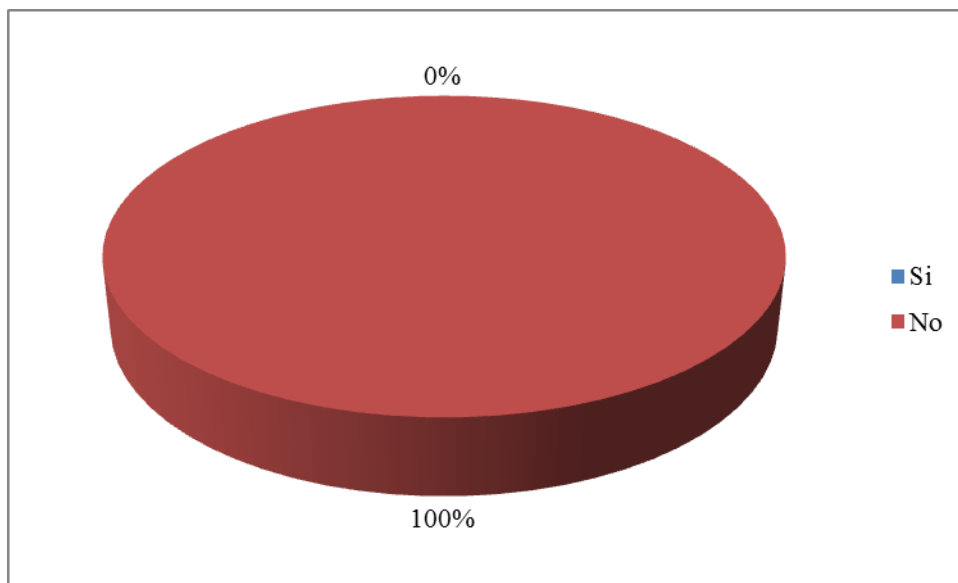


Gráfico 13: Distribución porcentual si la empresa cuenta o no con los manuales de organización y funciones

Fuente: Tabla 13

#### Interpretación:

Según la Tabla y Gráfico 13: El 100% de los restaurantes encuestados no cuenta con un manual de organización y funciones.

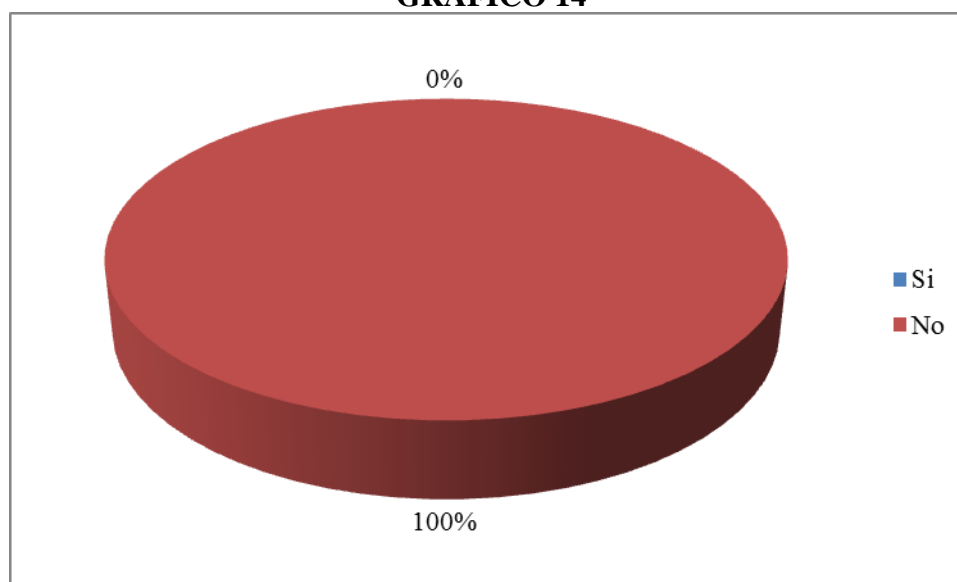
**Tabla 14**

**Tiene la empresa un manual adecuado de políticas y procedimientos que orienta las actividades y garantice un buen control interno**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	0	0%
No	38	100%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 14**



**Gráfico 14: Distribución porcentual del cumplimiento de los manuales de políticas y procedimientos**  
Fuente: Tabla 14

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 14: El 100% de los restaurantes encuestados no cuenta con un manual de políticas y procedimientos que garanticen un buen control interno.

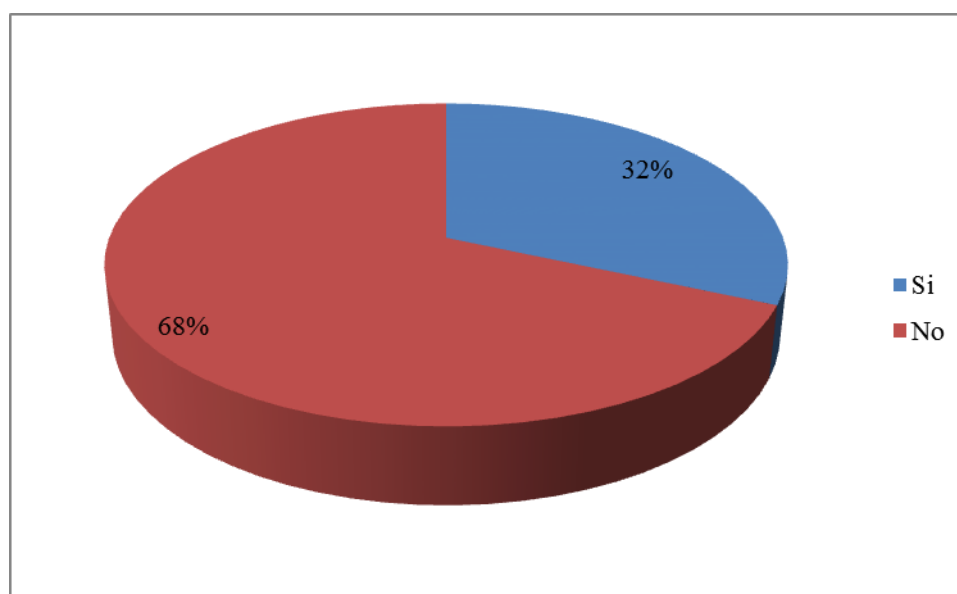
**Tabla 15**

**Su empresa aplica los mecanismos de control interno en sus diversos procesos compra, preparación de platos y ventas**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Si	12	32%
No	26	68%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 15**



**Gráfico 15: Distribución porcentual de la aplicación de los mecanismos de control interno**  
Fuente: Tabla 15

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 15: El 32% de los restaurantes encuestados si aplica mecanismos de control interno en los diversos procesos de compra, preparación de platos y venta, el 68% no aplica sus mecanismos de control interno en los procesos antes mencionados.



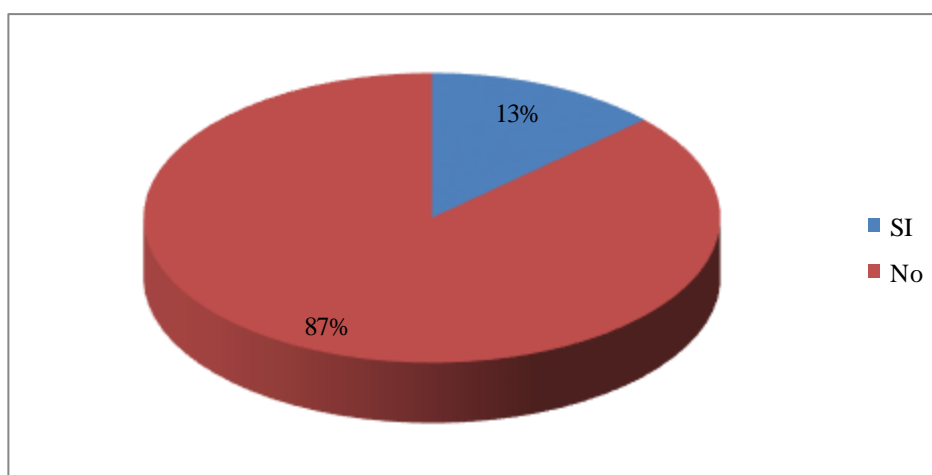
**Tabla 16**

**Se cumple en su empresa los objetivos de control interno planificado**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	5	13%
No	33	87%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 16**



**Gráfico 16: Distribución porcentual del cumplimiento de los objetivos de control interno planificado**

Fuente: Tabla 16

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 16: El 87% de los restaurantes encuestados no cumplen con sus objetivos de control interno planificados, y el 13% si cumplen con sus objetivos de control interno planificados.

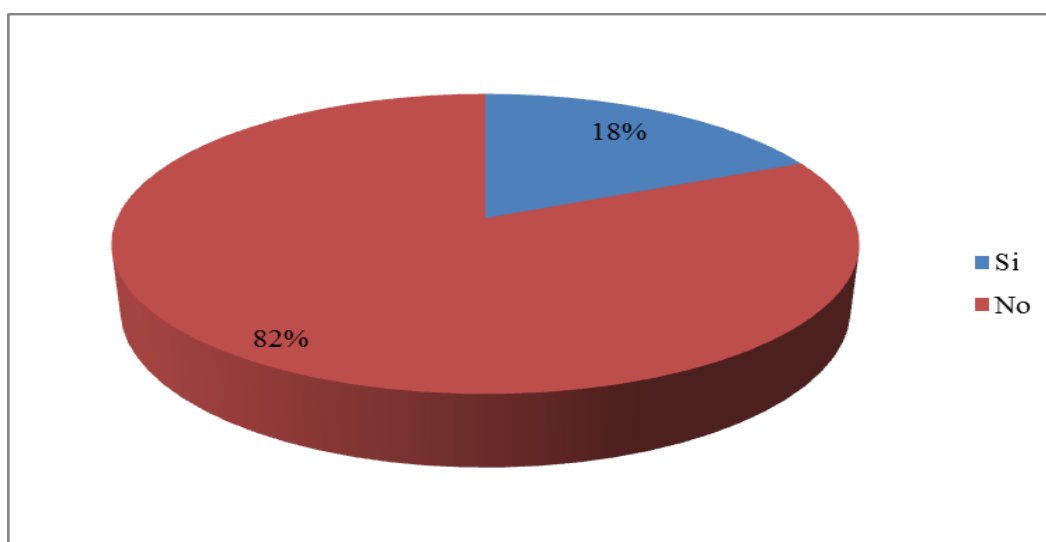
**Tabla 17**

**Cuenta con mecanismos de seguridad interna y externa contra robos o hurtos de dinero, productos e ingredientes de propiedad de la empresa**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	7	18%
No	31	82%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 17**



**Gráfico 17: Distribución porcentual de aplicación de los mecanismos de seguridad interna y externa**

Fuente: Tabla 17

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 17: El 82% de los restaurantes encuestados no cuentan con mecanismos de seguridad interna y externa contra robos o hurtos de dinero, productos e ingredientes de propiedad de la empresa y el 18% si cuentan con dichos mecanismos de seguridad.

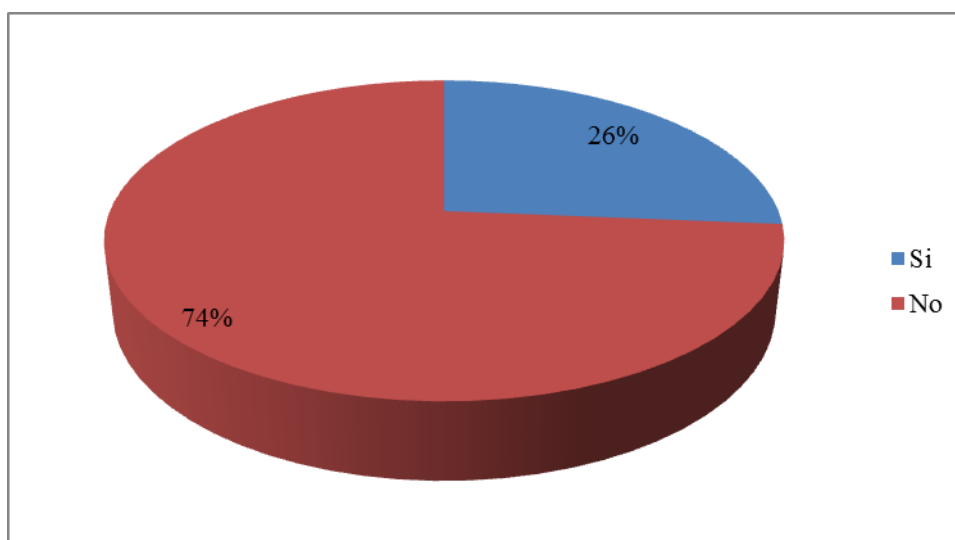
**Tabla 18**

**Controla eficazmente el inventario de productos e ingredientes que su empresa utiliza**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	10	26%
No	28	74%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 18**



**Gráfico 18: Distribución porcentual sobre el Control eficaz del inventario de productos**  
Fuente: Tabla 18

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 18: El 74% de los restaurantes encuestados no tienen un control eficaz en el inventario de productos e ingredientes que utilizan, y el 26% en algunas veces tiene un control de sus inventarios de productos e ingredientes que utilizan.

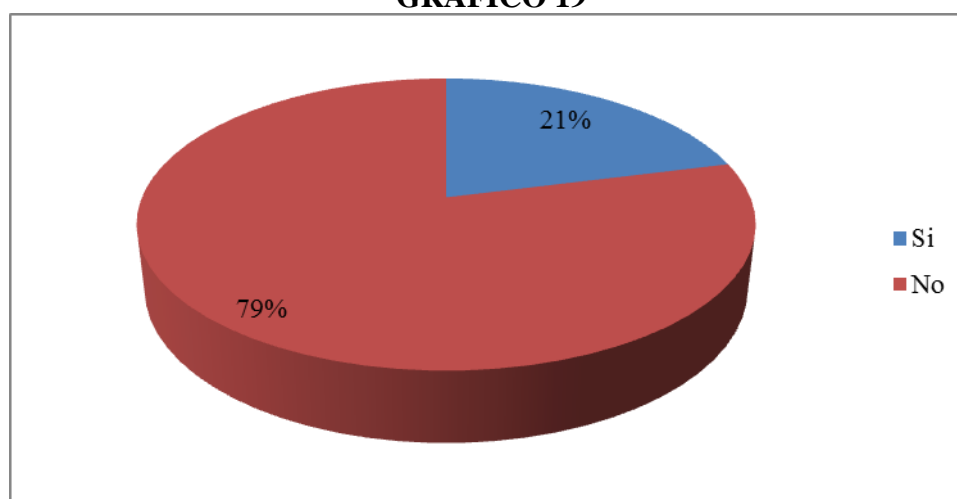
**Tabla 19**

**Controla eficazmente la cantidad de ventas que realiza**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	8	21%
No	30	79%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 19**



**Gráfico 19: Distribución porcentual sobre el Control eficaz de la cantidad de ventas que realiza**  
Fuente: Tabla 19

**Interpretación:**

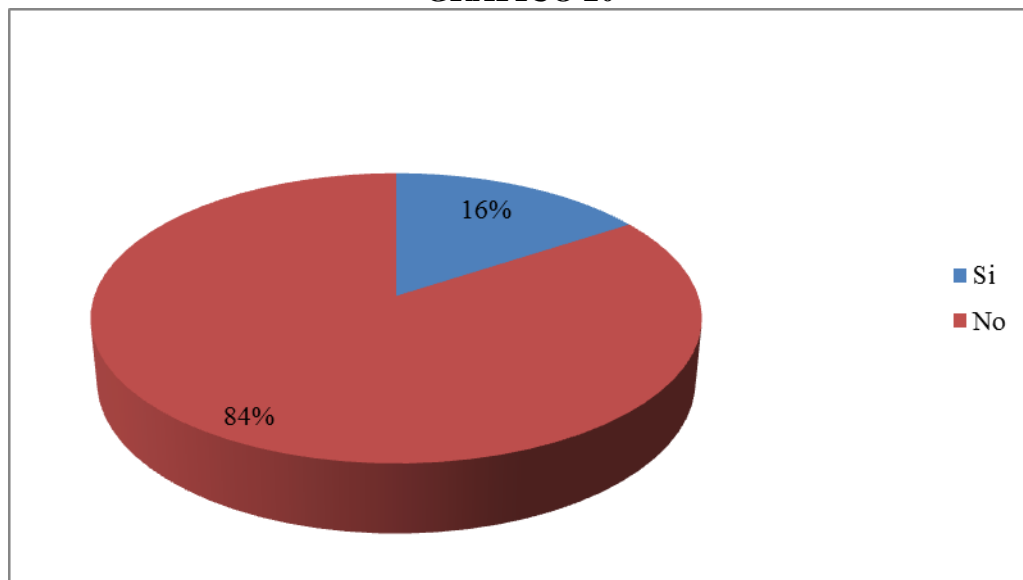
Según la Tabla y Gráfico 19: El 79% de los restaurantes encuestados no tienen un control de sus ventas que realizan, y el 21% si tienen un control de sus ventas.

**Tabla 20**  
**Elabora y aplica procedimientos y políticas para el control interno de las operaciones comerciales de la empresa**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Si	6	16%
No	32	84%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 20**



**Gráfico 20: Distribución porcentual sobre la elaboración y aplicación de procedimientos y políticas para el control interno**

Fuente: Tabla 20

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 20: El 84% de los restaurantes encuestados no aplica procedimientos y políticas para el control interno de sus operaciones comerciales, el 16% si aplica procedimientos y políticas para el control interno de sus operaciones

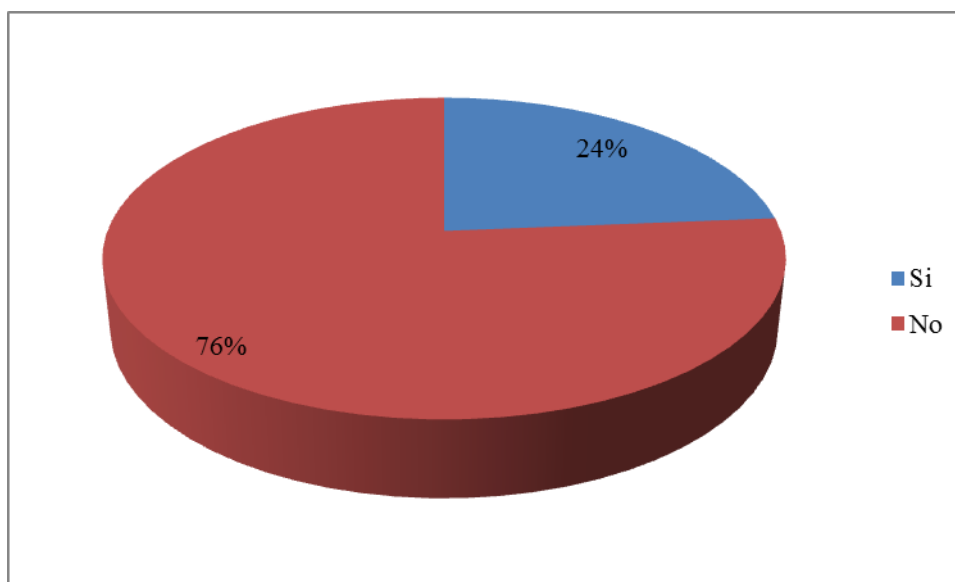
**Tabla 21**

**El personal que labora utiliza los mecanismos de control interno para un mejor manejo de los recursos**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	9	24%
No	29	76%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 21**



**Gráfico 21: Distribución porcentual sobre el cumplimiento del control interno por parte de los trabajadores**

Fuente: Tabla 21

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 21: El 76% de los restaurantes encuestados respondieron que su personal que laboran no utilizan los mecanismos de control para un mejor manejo de los recursos, y el 24% si aplica los mecanismos de control interno.

#### IV. Respecto a los resultados de gestión.

Tabla 22

#### Que medio de pago utiliza para la cobranza del servicio

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Efectivo	38	100%
Tarjeta	0	0%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

GRAFICO 22

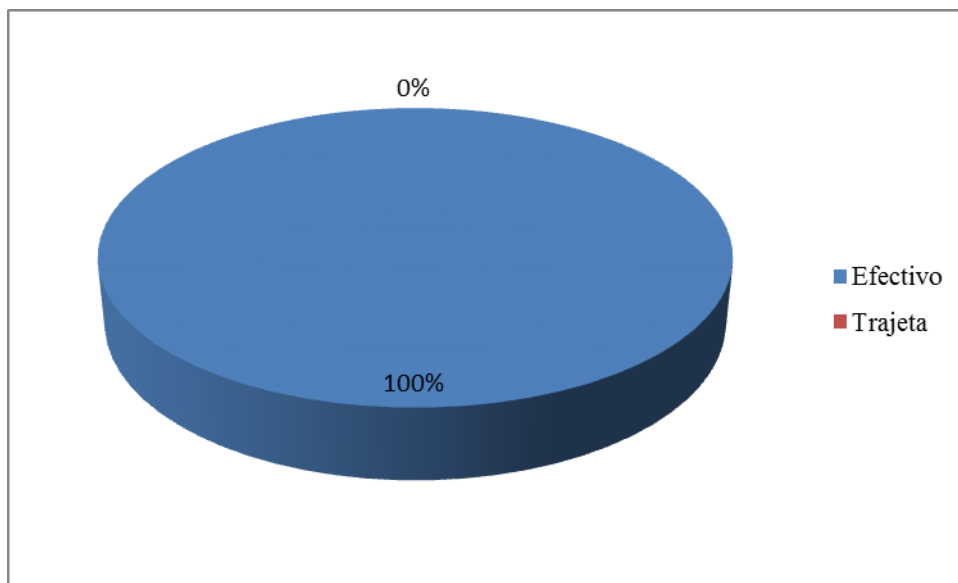


Gráfico 22: Distribución porcentual del medio de pago que utiliza para el servicio

Fuente: Tabla 22

#### Interpretación:

Según la Tabla y Gráfico 22: El 100% de los restaurantes encuestados respondieron que sus clientes cancelan en efectivo ya que no cuentan con un POS para ser uso de las tarjetas

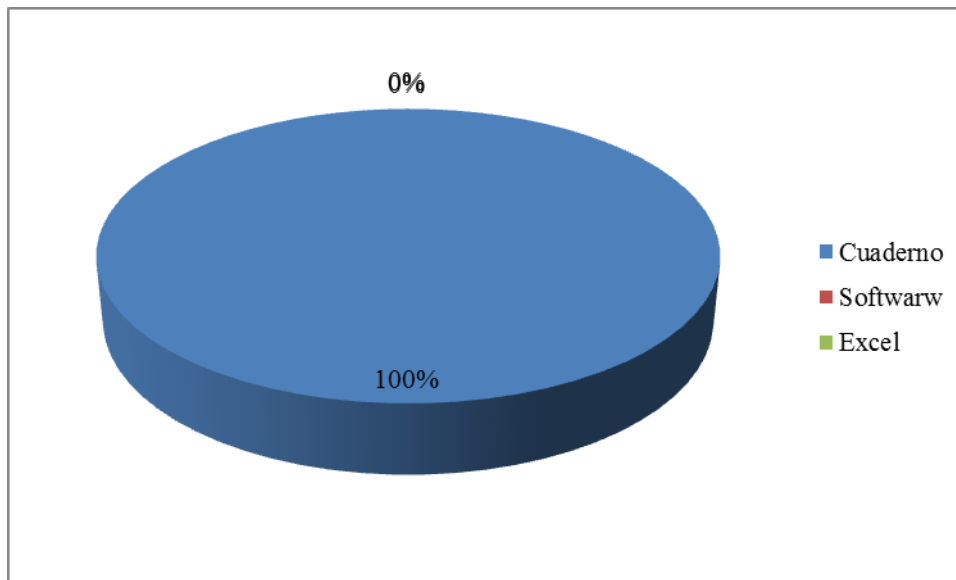
**Tabla 23**

**Que herramienta utiliza para el registro de sus ventas**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Cuaderno	38	100%
Software	0	0
Excel	0	0%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 23**



**Gráfico 23: Distribución porcentual de las herramientas que usa para el registro de sus ventas**

Fuente: Tabla 23

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 23: El 100% de los restaurantes encuestados respondieron que para el registro de sus ventas utiliza un cuaderno el cual no es muy seguro.



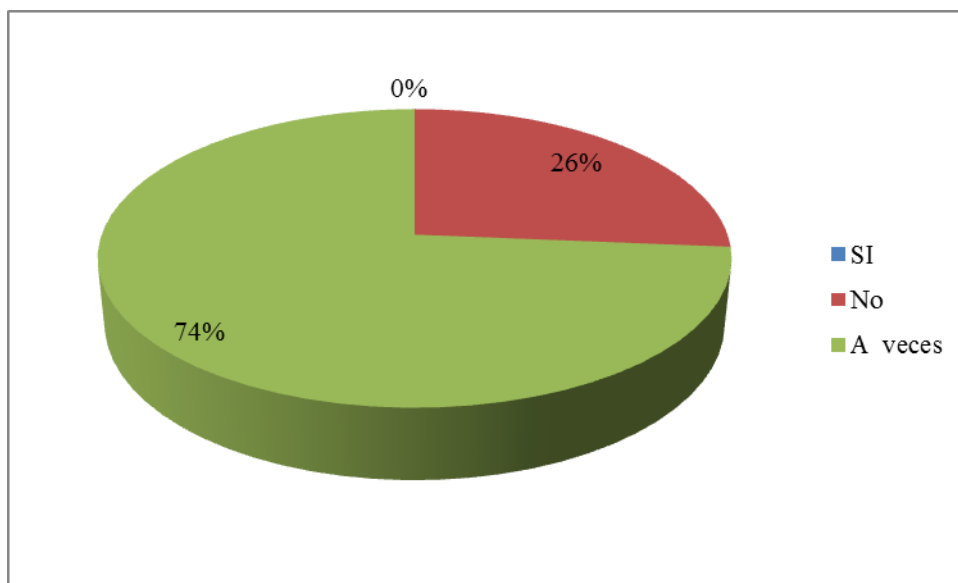
**Tabla 24**

**El dinero recaudado por las ventas del día es depositado diariamente**

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Si	0	0%
No	10	26%
A veces	28	74%%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 24**



**Gráfico 24: Distribución porcentual sobre el dinero recaudado por las ventas del día es depositado diariamente.**

Fuente: Tabla 24

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 24: El 74% de los restaurantes encuestados respondieron que a veces hacen sus depósitos de sus ventas, y el 26% no lo hace.

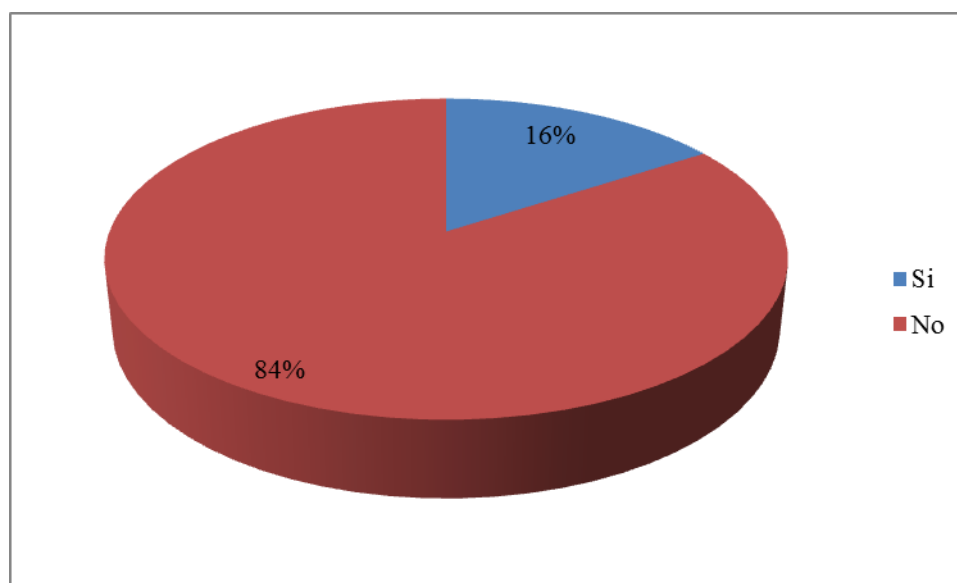
**Tabla 25**

**Realiza un control de sus compras**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	6	16%
No	32	84%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 25**



**Gráfico 25: Distribución porcentual sobre si realiza un control de sus compras**

Fuente: Tabla 25

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 25: El 84% de los restaurantes encuestados respondieron que no llevan un control de sus compras, y el 16% no lo hace.

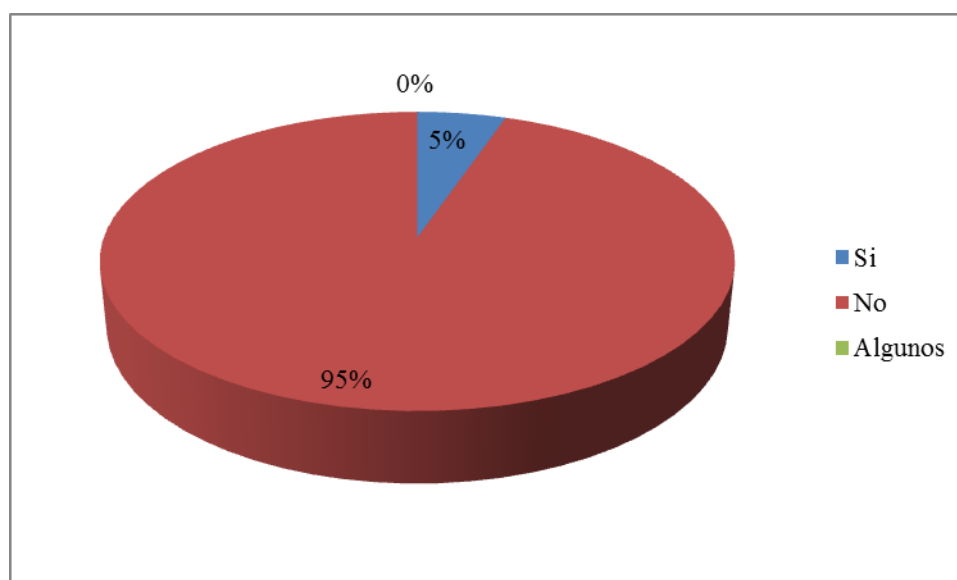
**Tabla 26**

**Sus trabajadores se encuentran registrados en el ministerio de trabajo**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	2	5%
No	36	95%
Algunos	0	0%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 26**



**Gráfico 26: Distribución porcentual sobre si sus trabajadores se encuentran registrados en el ministerio de trabajo.**

Fuente: Tabla 26

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 26: El 95% de los restaurantes encuestados respondieron que sus trabajadores aún no se encuentran registrados en el ministerio de trabajo, y el 5% respondieron que si tienen a sus trabajadores registrados en el ministerio de trabajo.

#### IV. Respecto a los resultados de gestión.

Tabla 27

Considera que el control interno incide favorablemente en los resultados de gestión

Alternativas	Frec. Relativa	Frec. Absoluta
Si	38	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

GRAFICO 27

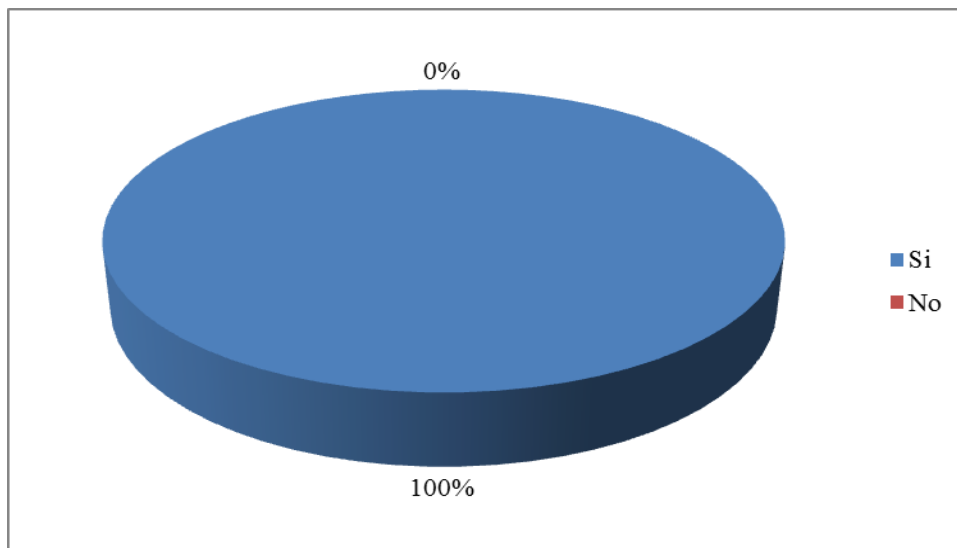


Gráfico 27: Distribución porcentual de la incidencia del control interno en los resultados de gestión

Fuente: Tabla 27

#### Interpretación:

Según la Tabla y Gráfico 27: El 100% de los restaurantes encuestados consideran que el control interno si incide favorablemente en los resultados de gestión de una empresa.

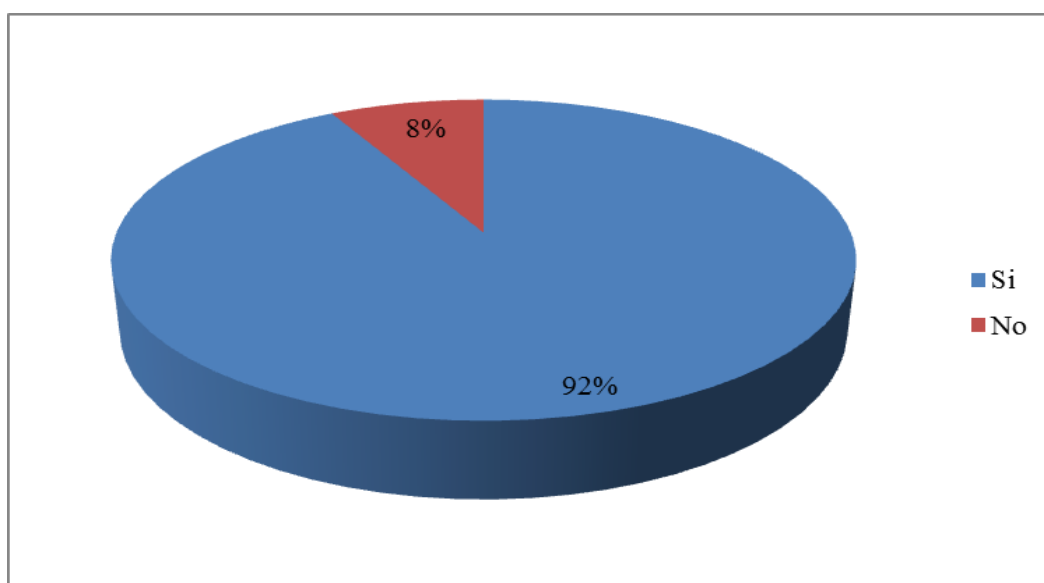
**Tabla 28**

**Cree que la competencia está incidiendo en los resultados de gestión de la empresa**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	35	92%
No	3	8%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 28**



**Gráfico 28: Distribución porcentual de la incidencia de competencia en los resultados de gestión**  
Fuente: Tabla 28

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 28: El 92% de los restaurantes encuestados consideran que la competencia si incide favorablemente en los resultados de gestión de una empresa, mientras que el 8% dice que no incide.

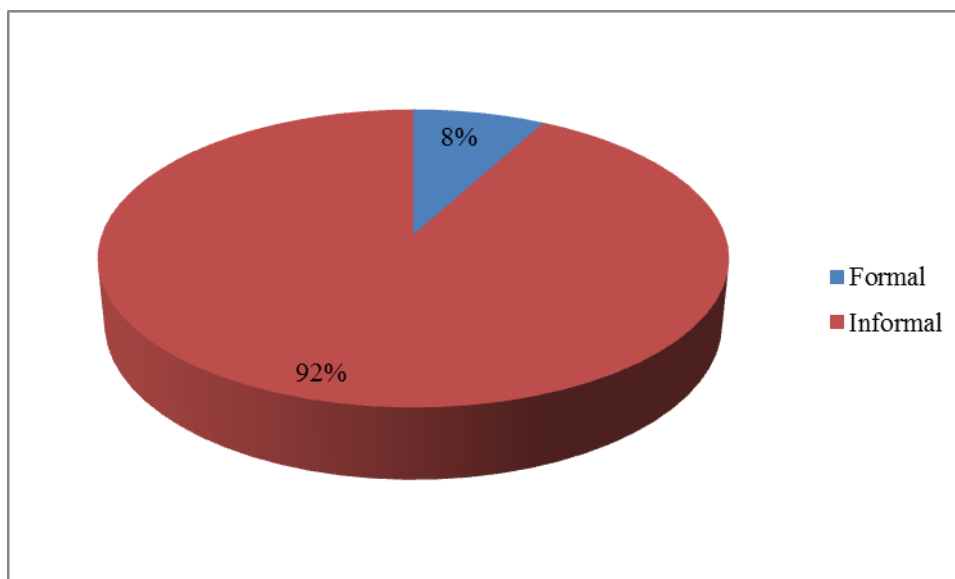
**Tabla 29**

**Cuál es el tipo de competencia que existe en su entorno**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Formal	3	8%
Informal	35	92%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 29**



**Gráfico 29: Distribución porcentual sobre el tipo de competencia**

Fuente: Tabla 29

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 29: El 92% de los restaurantes encuestados consideran que la competencia que existe en su entorno son informales, y un 8% respondieron que su competencia es formal.

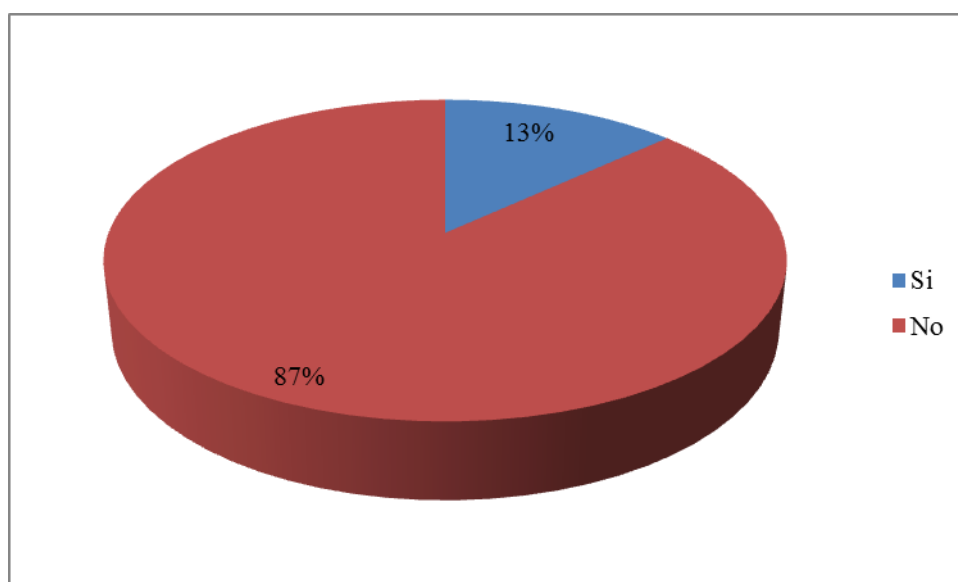
**Tabla 30**

**En comparación al inicio de la empresa, cree que sus resultados de gestión han mejorado**

<b>Alternativas</b>	<b>Frec. Relativa</b>	<b>Frec. Absoluta</b>
Si	5	13%
No	33	87%
<b>Total</b>	<b>38</b>	<b>100%</b>

Fuente: Cuestionario aplicado.

**GRAFICO 30**



**Gráfico 30: Distribución porcentual del mejoramiento de los resultados de gestión**

Fuente: Tabla 30

**Interpretación:**

Según la Tabla y Gráfico 30: El 87% de los restaurantes encuestados consideran que sus resultados no han mejorado en comparación al inicio, y un 13% considera que sus resultados si han mejorado.

## 4.2 Análisis de los Resultados

### 4.2.1 Respecto al Objetivo específico 1

#### De las características de los propietarios y/o representantes legales

**Tabla 1:** Las edades de los propietarios, gerentes y/o representantes de los restaurantes de la Provincia de Ayabaca, fluctúan entre 18 a más de 41 a años. Siendo el 52% de 41 años a más y el 45% de 26 a 40 años y el 3% de 18 a 25 años. Apreciándose que hoy en día los empresarios se inician muy jóvenes, y que el mayor porcentaje corresponde a empresarios con experiencia. Lo que corrobora los resultados encontrados por Dezar (2013). Donde *“La edad promedio de los representantes legales de los restaurantes encuestados fue de más de 40 años”*.

**Tabla 2:** El 82% de los representantes de los restaurantes en estudio son de sexo femenino, mientras que el 18% son de sexo masculino. Evidenciándose que en la provincia de Ayabaca son las mujeres en su mayoría quienes se encuentran al frente de esta actividad. Lo que contrasta con los resultados encontrados por Dezar (2013). Quien concluyó que el 75% de los representantes legales de los restaurantes son varones.

**Tabla 3:** El 71% de los representantes encuestados tienen grado de instrucción secundaria completa, el 16% tienen primaria completa, y el 13% han estudiado superior técnico. Como se aprecia en la investigación la mayoría de los empresarios no tiene educación superior. Contrastando los resultados encontrados por Dezar (2013). Quien concluyó en su investigación que el 45 % de los representantes legales y/ o propietarios de los restaurantes cuentan con formación académica universitaria.



#### **4.2.2 Respecto al Objetivo específico 2**

##### **De las características de los restaurantes en estudio**

**Tabla 4:** El 74% de los restaurantes encuestados tienen entre 6 a 10 años en el rubro, el 21% tienen más de 10 años y el 5% tienen entre 3 a 5 años en dicho rubro. Lo que difiere los resultados encontrados por Arévalo (2015). Donde el 32% de los representantes legales y/ o propietarios de los restaurantes tienen entre 6-10 años de constituidos.

**Tabla 5:** El 55% de los restaurantes encuestados tienen entre 1 a 3 trabajadores, el 40% cuentan con 4 a 6 trabajadores, y el 5% tienen entre 6 a 10 trabajadores, lo que evidencia que la mayoría de restaurantes tienen entre uno a tres trabajadores, Existiendo una diferencia en el estudio realizado por Arévalo (2015). Donde el 88% de sus empresas encuestadas tienen más de 10 trabajadores.

**Tabla 6:** En el 50% de los restaurantes encuestados, algunos de sus trabajadores gozan de los beneficios de ley, el 32% de los restaurantes sus trabajadores no gozan de los beneficios de laborales y el 18% de los restaurantes sus trabajadores si gozan de los beneficios laborales, Lo que contrasta con los resultados encontrados por Arévalo (2015) quien señala que en el 32% de las empresas encuestadas el personal goza con los beneficios de Laborales, el 20% no, mientras el 48% son algunos de personal que gozan de este beneficio.

**Tabla 7:** Según los resultados el 100% de los restaurantes de la provincia de Ayabaca encuestados no están obligados a llevar contabilidad, por encontrarse bajo el Régimen Único simplificado (RUS). Lo que contradice los resultados encontrados por Arévalo (2015) donde *“El 100% de los restaurantes materia de su estudio, llevan Contabilidad”*.

**Tabla 8:** Según los resultados encontrados el 100% de los restaurantes encuestados se encuentran en el régimen tributario RUS. Régimen Único Simplificado. En cumplimiento de las disposiciones de SUNAT, que indica que *“Se pueden acoger a*

*este régimen las personas naturales o sucesiones indivisas domiciliadas en el país, que realicen actividades empresariales o presten servicios no profesionales.*

**Tabla 9:** Según los resultados el 92% de los encuestados cuentan con asesoramiento profesional, El 8% no cuentan con un asesoramiento de un profesional. Como se aprecia la mayoría de empresarios al ser personas con grado de instrucción básica, requieren de asesoría para la declaración y pago mensual de la cuota del RUS. Validando los resultados de Arévalo (2015). Donde el 100% de los encuestados si reciben asesoría profesional.

**Tabla 10:** El 79% de los restaurantes encuestados a veces aplican estrategias competitivas, el 13% si aplica estrategias competitivas y el 8% no aplica estrategias competitivas. Se aprecia que los restaurantes al no aplicar estrategias competitivas como publicidad, promoción, calidad de servicio y variedad de platos, corren el riesgo que la competencia los haga desaparecer del mercado.

**Tabla 11:** El 100% de los restaurantes encuestados cuentan con depósitos apropiados en donde almacenan los desperdicios, apreciándose una buena política de higiene de acuerdo con las normas de salubridad del Ministerio de Salud. Contradiendo a **Villagómez (2011)**, Que en su tesis *“Propuesta de Mejoramiento para la seguridad Alimentaria en los Restaurantes de la ciudad de Otavalo - Ecuador.* Concluyó que los dueños de los restaurantes únicamente trabajan para poder lucrar, seguido de las autoridades que permiten abrir más restaurantes que no son conscientes que la salud de la ciudadanía está en sus manos.

**Tabla 12:** El 100% de los restaurantes de la provincia de Ayabaca, almacenan de manera adecuada los insumos para la preparación de los alimentos. Este resultado no coincide con Villagómez (2011). Quien concluyó en su investigación que en la ciudad de Otavalo – Ecuador los restaurante no cuentan con un manual de procesos para elaboración de un producto de calidad, lo que provoca que los alimentos preparados en su gran mayoría causen ingesta en los comensales. Y coincide con Andina (2013). Quien indicó que es necesario contar con las medidas de seguridad e

higiene debido a que la municipalidad viene clausurando establecimiento que no cuenta con estas medidas tanto de seguridad como higiene.

#### **4.2.3 Respecto al Objetivo específico 3**

##### **Del control interno administrativo del restaurante.**

**Tabla 13:** El 100% de los restaurantes encuestados no cuenta con un manual de organización y funciones, pero si instruyen a su personal sobre las funciones a desempeñar, (aunque no se encuentran plasmados en un manual). No coincidiendo con los resultados encontrados por Arévalo (2015). Donde el 92% de los restaurantes encuestados cuentan con un manual de organizaciones y funciones.

La función de caja, la desempeña el dueño o propietario, manejando el dinero de manera arbitraria, sin seguir ningún procedimiento ni control que permita conocer en determinado momento cuanto se tiene de dinero en efectivo, así mismo no se deposita en cuenta corriente ni cuenta de ahorros bancaria, por desconocimiento

**Tabla 14:** El 100% de los restaurantes de la provincia de Ayabaca, encuestados no cuenta con un manual de políticas y procedimientos que garanticen un buen control interno. En este caso los restaurantes mantienen procedimientos basados en las Normas sanitarias del Ministerio de Salud MINSA que son divulgados al personal para su cumplimiento.

**Tabla 15:** El 68% de los restaurantes encuestados no aplica el control interno en los procesos de compra, venta y preparación de platos, y el 32% si aplica mecanismos de control interno. Este resultado demuestra que la mayoría de restaurantes de la provincia de Ayabaca, no son constantes en la aplicación de los procedimientos de control interno en salvaguarda de sus intereses. Coincidiendo con Armenta (2012). Quien indicó que *las MYPE no cuentan con un control interno adecuado, debido a que gran parte de ellas son empresas familiares.*

**Tabla 16:** El 87% de los restaurantes encuestados no cumplen con sus objetivos planificados, y el 13% si los han cumplido; esto es debido a las deficiencias en su

administración. Lo que contrasta con Balbotín (2009). Quien aseguró que para lograr el éxito económico en nuestro restaurante hay que determinar algunos puntos de control.

**Tabla 17:** El 82% de los restaurantes encuestados no cuentan con mecanismos de seguridad interna y externa contra robos o hurtos de propiedad de la empresa, el 18% aseguró tener seguridad. Se evidencia la falta de control en la gran mayoría de los restaurantes en estudio, dada la idiosincrasia del lugar, las personas son bastante confiadas. Lo que valida la Teoría de Holmes (1987). *“El control interno forma parte de las funciones que va a desempeñar la gerencia en la entidad, por lo cual uno de sus objetivos es cuidar, proteger, resguardar y asegurar que los recursos estén bien administrados, evitando así robos, desfalcos, malversación y mal usos de estos”*.

**Tabla 18:** El 74% de los restaurantes encuestados no tienen un control eficaz en sus almacenes y el 26% si tienen un control. Este resultado corresponde al control de los insumos y productos para la preparación de alimentos. Coincidiendo con **Peña (2015)**. Quien indicó en sus resultados que *“Las MYPE no cuenta con herramientas adecuadas de control para cada área”*.

**Tabla 19:** El 79% de los restaurantes encuestados no tienen un control de sus ventas que realizan, y el 21% si tienen un control de sus ventas. El control está basado en los ingresos y egresos, recordemos que estas MYPE pertenecen al RUS y sus volúmenes de venta son reducidos. Por lo que coincide con **Peña (2015)**. Quien indicó que *“las empresas no cuentan con adecuadas herramientas de control ni formatos de registro de compras y ventas”*.

**Tabla 20:** El 84% de los restaurantes encuestados no aplican procedimientos y políticas para el control interno de sus operaciones comerciales, el 16% si aplica procedimientos y políticas para el control interno de sus operaciones. Este resultado muestra el control de ingresos de caja en las MYPE en estudio, sólo se limitan a

contar el efectivo. Coincidiendo con **Peña (2015)**. Quien determinó que *“las empresas no cuentan con adecuadas herramientas de control como arqueos de caja”*

**Tabla 21:** El 76% de los restaurantes encuestados respondieron que su personal que laboran no utiliza mecanismos de control para un mejor manejo de los recursos, y el 24% si aplica los mecanismos de control interno. Se observó que las MYPE optimizan y racionalizan sus recursos de manera empírica para economizar y obtener un mayor rendimiento de sus productos. Validando los resultados de **Mosquera (2009)**. En su tesis *“Implementación de un manual de operaciones de alimentos y bebidas para el Restaurante Cochabamba”* quien sugirió el uso de formatos establecidos, con el fin de controlar la utilización y optimización de la materia prima.

**Tabla 22:** El 100% de los restaurantes encuestados respondieron que sus clientes cancelan en efectivo ya que no cuentan con un POS para ser uso de las tarjetas

**Tabla 23:** El 100% de los restaurantes encuestados respondieron que para el registro de sus ventas utiliza un cuaderno el cual no es muy seguro.

**Tabla 24:** El 74% de los restaurantes encuestados respondieron que a veces hacen sus depósitos de sus ventas, y el 26% no lo hace.

**Tabla 25:** El 84% de los restaurantes encuestados respondieron que no llevan un control de sus compras, y el 16% no lo hace.

**Tabla 26:** El 95% de los restaurantes encuestados respondieron que sus trabajadores aún no se encuentran registrados en el ministerio de trabajo, y el 5% respondieron que si tienen a sus trabajadores registrados en el ministerio de trabajo.

#### 4.2.4 Respecto al Objetivo específico 4

##### **Respecto al Impacto en los resultados de gestión en el año 2015.**

**Tabla 27:** El 100% de los restaurantes encuestados consideran que el control interno si incide favorablemente en los resultados de gestión de una empresa. Los empresarios MYPE en estudio se han concientizado a cerca de la aplicación de mecanismos de control en sus actividades comerciales, para salvaguardar y mejorar su administración. Coincide con **El Pacífico (2009)**. Que determinó que *El Control Interno genera una buena administración para el cumplimiento de la gestión.*

**Tabla 28:** El 92% de los restaurantes encuestados consideran que la competencia si incide favorablemente en los resultados de gestión de una empresa, mientras que el 8% dice que no incide. Este resultado muestra la preocupación de los empresarios por mejorar y mantenerse en el mercado. Lo cual coincide con **Hernández, (2015)** quien indicó que las MYPE son una amenaza muy fuerte, y que existe una gran posibilidad de que nuevos restaurantes traten de imitar las características.

**Tabla 29:** El 92% de los restaurantes encuestados consideran que la competencia que existe en su entorno son informales, y un 8% respondieron que su competencia es formal. En la provincia de Ayabaca, existen puestos donde se expende comida en triciclos y carretillas que amenazan la sobrevivencia de algunas MYPE formales.

**Tabla 30:** El 87% de los restaurantes encuestados consideran que sus resultados no han mejorado en comparación al inicio, y un 13% considera que sus resultados si han mejorado.

## **V. CONCLUSIONES.**

### **5.1 Conclusiones**

#### **5.1.1 Respecto al Objetivo específico 1**

##### **De las características de los propietarios y/o representantes legales**

a) Con respecto a los propietarios de restaurantes en la provincia de Ayabaca en estudio, una gran mayoría son mujeres (82%) debido a que son los hombres (18%) quienes trabajan en el campo y las mujeres quienes apoyan al sustento familiar con actividades realizadas desde sus propias viviendas. b) Las edades en promedio fluctúan entre 26 a 41 años de edad (97%) y de 18 a 25 años un (3%). c) Correspondiendo al 87% personas con educación primaria y secundaria y 13% con nivel técnico. (Ver Tablas 1, 2,3).

#### **5.1.2 Respecto al Objetivo específico 2**

##### **De las características de las MYPE en estudio**

a) Con respecto a la antigüedad de los restaurantes en la provincia de Ayabaca en estudio, el 95% de estos son antiguos con más de 10 años, existiendo un 5% de aperturados recientemente con una antigüedad menor a los 5 años. (Tabla 4).

b) Este 95% de restaurantes manifestó contar con hasta 6 trabajadores y el 5% con hasta 10. Recordemos que corresponden a microempresas netamente familiares donde todos participan y colaboran en las labores diarias. (Tabla 5).

c) Donde el 68% de estos reciben gratificaciones y vacaciones de acuerdo a la Ley MYPE. El 32% corresponde a personal familiar que ayuda pero que no recibe un sueldo ni goza de beneficios sociales. (Tabla 6).

d) El 100% de estos restaurantes se encuentran bajo el Régimen Único Simplificado, no encontrándose obligados a llevar contabilidad y que según SUNAT “ *Se pueden acoger a este régimen las personas naturales o sucesiones indivisas domiciliadas en*

*el país, que realicen actividades empresariales o presten servicios no profesionales”* (Tablas 7 y 8 ).

e) Por tanto el 92% de los encuestados, reciben asesoría del RUS para declaración y pago del impuesto, el 8% son los mismos empresarios quienes lo realizan. (Tabla 9).

f) El 92% de restaurantes aplican estrategias competitivas en relación a publicitar su restaurant a través de emisoras promocionando los platos del día y precios, el 8% aseguró mantener su clientela. Se aprecia que los restaurantes al no aplicar estrategias competitivas como publicidad, promoción, calidad de servicio y variedad de platos, corran el riesgo que la competencia los haga desaparecer del mercado. (Tabla 10).

g) Se apreció que en el 100% de los restaurantes encuestados, existen depósitos apropiados para los desperdicios, apreciándose en general buena higiene, de acuerdo con las normas de salubridad del Ministerio de Salud. Igualmente los productos e insumos para la preparación de los alimentos, se encuentran cubiertos o guardados de manera adecuada, para evitar contaminación y descomposición. (Tablas 11 y 12).

### **5.1.3 Respecto al Objetivo específico 3**

#### **Del control interno administrativo del restaurante.**

a) En relación a los mecanismos de control interno en los restaurantes de la provincia de Ayabaca en el año 2015. La investigación determinó que los restaurantes no cuentan con procedimientos de control interno, no aplican medidas en el desarrollo de sus operaciones comerciales, ejecutándolas empíricamente, de acuerdo a sus conocimientos.

b) Se ha logrado comprobar la carencia de un reglamento interno de trabajo,



c) La poca atención a la parte financiera, debido a que son los mismos propietarios quienes reciben el producto de las ventas, no se realiza el cruce de información con los comprobantes de pago (boletas de venta) los que muchas veces no se emiten, esto obedece a una norma de control interno que es el arqueo de caja diario una vez cerrada la atención al público no se coteja el total facturado con el dinero disponible en caja.

d) No se realizan depósitos al banco, en algunos casos por que no se tiene una cuenta bancaria y en otros porque es costumbre guardarla en casa. Estas acciones denotan el empirismo de los empresarios del lugar, la falta de capacitación empresarial de sus propietarios que al no implementar control en sus gastos e ingresos, y al no realizar depósitos a una cuenta bancaria no podrán de manera responsable determinar cuantitativamente la liquidez y el crecimiento del capital de su empresa.

e) No se ha establecido un monto para gastos menores o caja chica, todo sale del mismo cajón y muchas veces sin sustento físico que pueda servir como elemento de cuadro, obedeciendo a la política de establecer un fondo fijo o caja chica para gastos menudos producto de los imprevistos que se presentan en el momento de la preparación de platos específicos solicitados por el cliente.

f) La falta de control en las compras al no realizar un presupuesto que determine el costo y que pueda ser comparado a través de la imputación del costo a la venta por platillo preparado de acuerdo a la variedad presentada y solicitada por el cliente para determinar el margen de utilidades.

g) Con respecto al consumo de los ingredientes unos refrigerados y otros no como por ejemplo el arroz, el azúcar, etc. No se establece ningún tipo de control de Kárdex tomando al azar el consumo, lo que conlleva a no poder costear los platillos preparados y vendidos.

h) Los restaurantes de la provincia de Ayabaca, cumplen las normas de salubridad establecidas por el Ministerio de Salud para los restaurantes, mantienen sus instalaciones con una adecuada higiene, así mismo la preparación de los alimentos es

realizada con productos frescos y de buena calidad. En cuanto a sus cocinas son amplias, ventiladas y frescas debido al clima frío de la provincia, su principal objetivo es brindar un buen servicio y productos de calidad a los visitantes. Siendo supervisados permanentemente por el MINSA. Respecto a la seguridad, son los mismos pobladores quienes cuidan los vehículos de los comensales por una propina.

i) Otra de las falencias encontradas es el movimiento del personal que atiende al público directamente, así como de los operadores de cocina, pues no se conoce en que momento es su horario de ingreso y de salida.

#### **5.1.4 Respecto al Objetivo específico 4**

La investigación confirmó el impacto negativo en los Resultados de Gestión de los restaurantes de la provincia de Ayabaca el año 2015, como efecto de la inobservancia de las normas de control interno.

a) Por ser una provincia ubicada en la sierra de la ciudad de Piura, Ayabaca es un lugar turístico, visitado por personas de las diferentes ciudades del país. El mayor atractivo lo constituye la religiosidad proveniente del culto al Señor Cautivo de Ayabaca, quien congrega números fieles, quienes hacen uso de instalaciones y restaurantes del lugar.

b) Las costumbres del lugar se encuentran arraigadas en la población, por cuanto se rehúsan a modernizar sus restaurantes, con la concepción que los turistas buscan lugares y restaurantes rústicos y comida artesanal, lo que impide que las MYPE apliquen mecanismos de control interno en su gestión, carecen de un reglamento interno de trabajo, no aplican normas de seguridad en sus establecimientos, no cuentan con extintores, ni detectores de humo, el personal que realiza las labores de cocina no cuentan con implementos necesarios como guantes, mascarillas, gorros; los pisos son de tierra y las instalaciones son bastantes precarias.

c) No se ha establecido un monto para gastos menores o caja chica, todo sale del mismo cajón y muchas veces sin sustento físico que pueda servir como elemento de

cuadre. No se realizan depósitos al banco, en algunos casos por que no se tiene una cuenta bancaria y en otros porque es costumbre guardarla en casa.

d) En su mayoría los restaurantes se limitan a cumplir las normas sanitarias y de salubridad establecida por el MINSA, quien supervisa permanentemente la preparación de los alimentos.

e) Todas estas actividades producto del empirismo de los propietarios de los restaurantes hace que no les permite crecer empresarialmente, modernizarse, desarrollarse y expandirse, evidencian el efecto negativo de la poca o nula gestión de sus conductores.

## **5.2 Problemas encontrados en los restaurantes y propuesta de mejora en el control interno de los restaurantes en la provincia de Ayabaca**

### **Problema de control interno en los restaurantes:**

A continuación se mencionan en orden de los principales problemas que se detectan en los restaurantes:

- **Falta de Organigrama**
- **Falta de Reglamento interno de trabajo**
- **Falta de Manual de organización y funciones**
- **Falta de Contratos de trabajadores**
- **Falta de Registro de compras**
- **Falta de Registro de ventas diarias**
- **Falta de Control de Caja**

### **Aportes del investigador.**

Al observar las carencias en estas empresas dedicadas al servicio de restaurante en la provincia de ayabaca es necesario, diseñar un sistema de control interno ya que sus operaciones se manejan de manera empírica, por lo cual este sistema define procesos y actividades, las cuales se describen y plasman en flujo gramas y organigramas, facilitando la realización de las operaciones y logrando así la calidad en los procesos y actividades.

Considero que estas empresas están orientadas al éxito en el mercado en los últimos años, como consecuencia del incremento de la actividad turística a la ciudad de ayabaca no solo para la fiesta del señor cautivo si no que últimamente se está promoviendo las visitas a las ruinas de aypate que permiten un flujo de gente durante todo el año.

### **AREA DE CAJA.**

En esta área proponemos que se hagan los depósitos de las ventas del día realizadas en efectivo, teniendo en cuenta que las entidades financieras cierran antes del cierre del negocio se propone que los depósitos del día se hagan al día siguiente.

Con esto se lograría que la empresa apertura una cuenta de ahorros o cuenta corriente en el banco lo que permitirá ser sujeto de crédito financiero.

Lo que implicaría realizar conciliaciones bancarias a efecto de comparar si los saldos correspondientes al control interno de la empresa, guardan relación con el extracto bancario enviado por la entidad financiera.

### **AREA DE COMPRAS.**

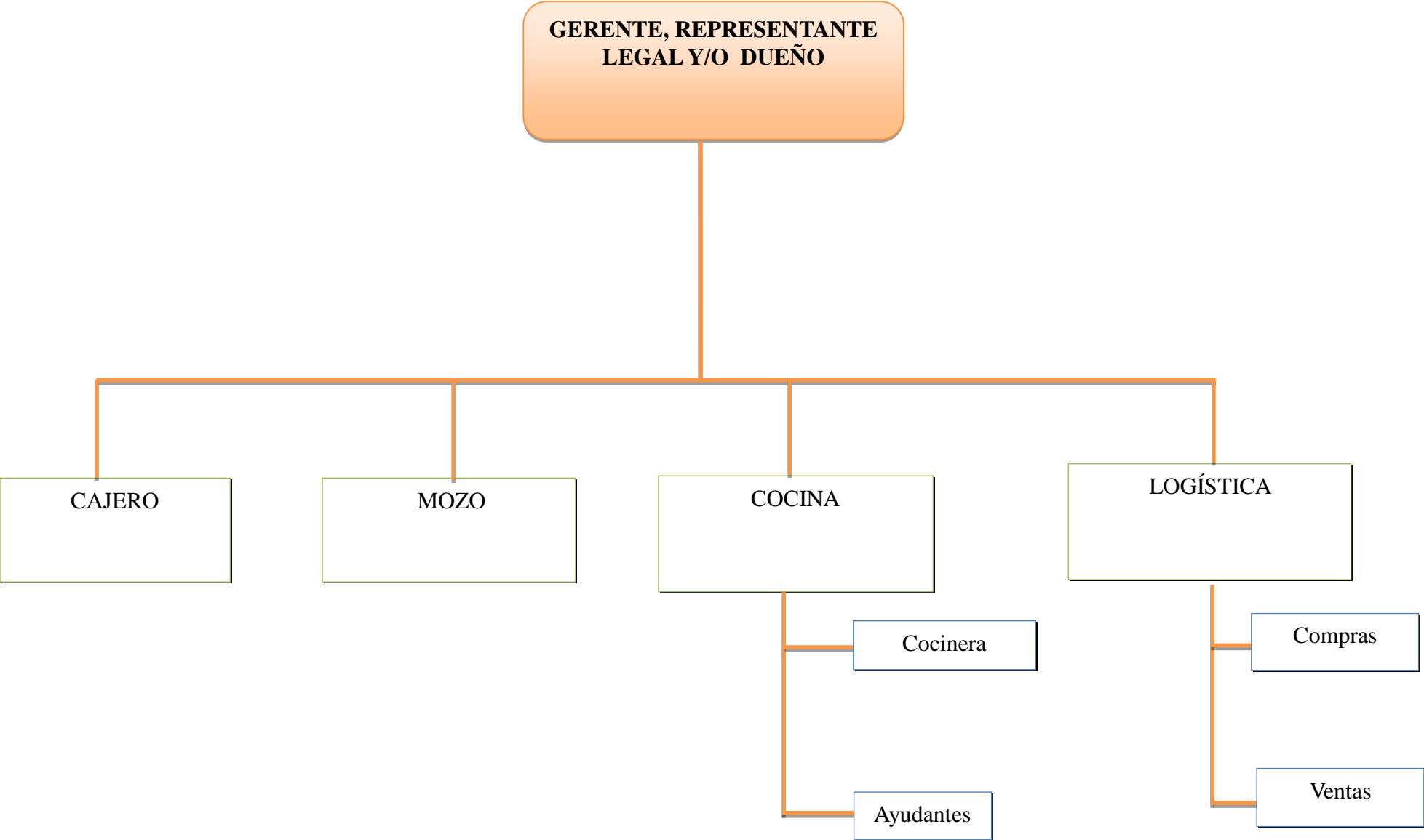
En esta área, se hace necesario la verificación de los inventarios ya sea por el propietario o encargado, ya que un error en los registros da oportunidad a fuga de productos o pérdida de dinero, por lo que hace necesario una verificación de lo que se encuentra en registro y en lo físico, por lo que he tenido a bien facilitarles un formato de compras.

El consumo de los insumos se debe controlar a través de un kardex que puede ser manual o computarizado diseñado en una hoja Excel, a efectos de poder conciliar al cierre del negocio del día lo consumido, valorizado a efecto de poder determinar mi costo, imputarlo a la venta del día y poder determinar mi margen de utilidad por día

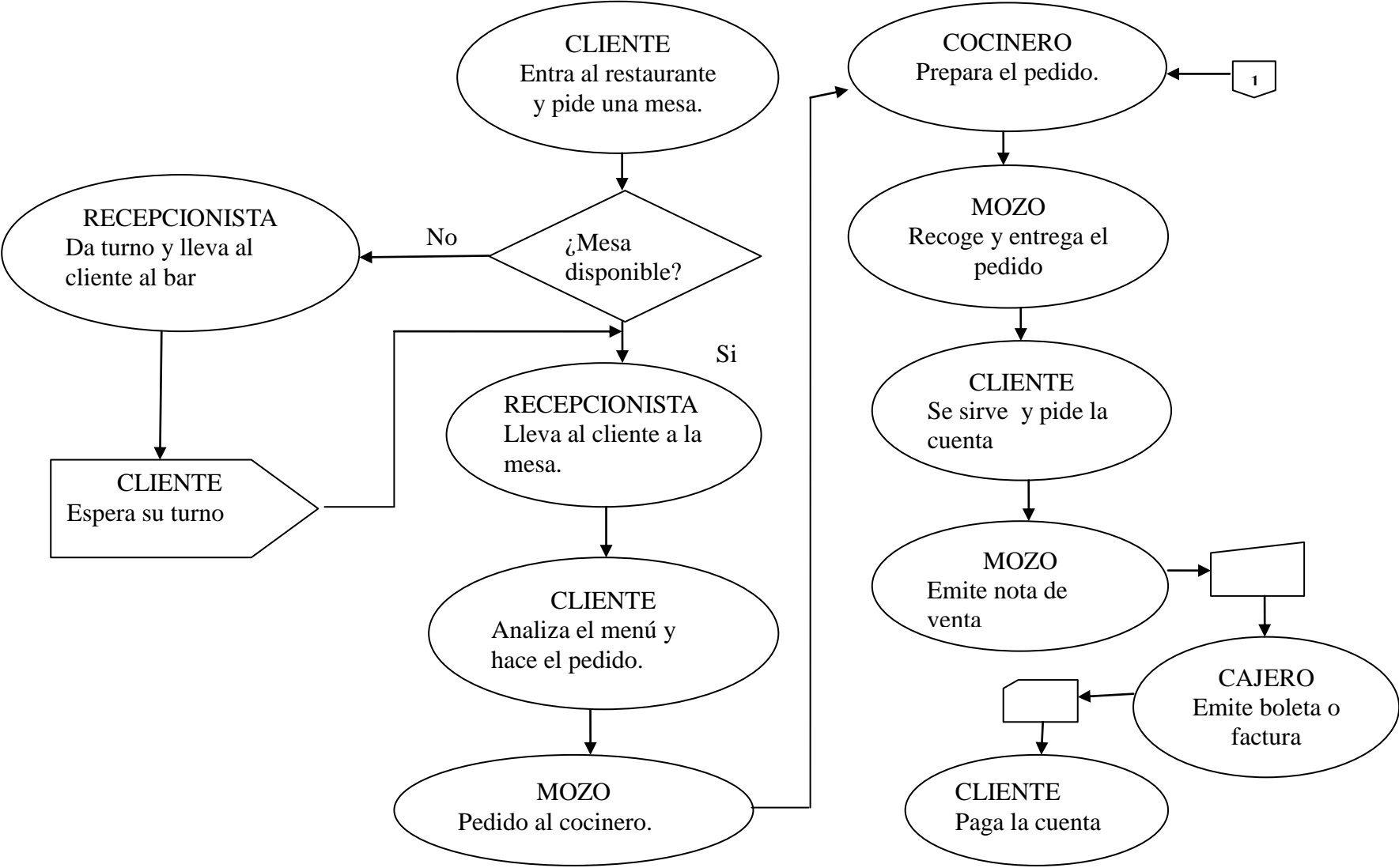
### **SUPERVISIÓN DE LAS ENTRADAS Y SALIDAS DE TODAS LAS ACTIVIDADES QUE SE REALIZAN, QUE ESTÉN ACORDE A LA DOCUMENTACIÓN DE RESPALDO.**

El control se encuentra en la supervisión, para saber si los objetivos antes planteados son obtenidos, porque evita las anomalías en cualquier área de la empresa, debido a esto se hace fundamental que los propietarios o encargados de los negocios, comparen en todo, lo que ellos tienen en documentación con lo que está en físico, para ello se necesita que estos negocios lleven registros, documentos, etc., en donde puedan apoyarse para la comparación de las entradas y salidas que se realizan dentro del restaurante.

**ORGANIGRAMA**



**FLUJOGRAMA PROCESO; SERVICIO DE COMIDA EN RESTAURANTES DE AYABACA.**



## **MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES (MOF)**

### **Para restaurantes**

#### **Cargo: Gerente / Administrador.**

##### **Funciones:**

- Seleccionar adecuadamente al personal a través de convocatoria, con perfil.
- Planificar, organizar, dirigir y controlar el trabajo de todas las áreas de la empresa.

#### **Cargo: Cajero**

##### **Funciones:**

- Realizar la cobranza de los expendios
- Elaborar el reporte diario de caja y presentarlo al administrador.
- Realizar depósitos progresivos o totales en las cuentas bancarias del negocio.

#### **Cargo: Mozo**

##### **Funciones:**

- Realizar la recepción pre venta y toma de pedidos
- Verificar que el menaje de cocina se encuentre limpio y ordenado para su uso
- Conocer el menú para poder responder cualquier consulta
- Ser amable, respetuoso y honrado.

#### **Cargo: Cocinero**

##### **Funciones:**

- Verificación de la calidad y salubridad de los productos
- Preparación y servicio de los alimentos
- Revisión y limpieza de herramientas y utensilios.
- Supervisión de seguridad, limpieza e higiene en el trabajo
- Innovación en los productos.



### **Cargo: Encargado de Compras**

#### **Funciones.**

- Programar, coordinar, ejecutar y controlar la adquisición de insumos para la preparación de los platos del día.
- Verificación de necesidad de compra, cantidades necesarias, calidad de los productos y precio conveniente.

#### **Modelo de Protocolo para Mozos.**

1. Saludo y bienvenida
2. Presentación de la carta, da a conocer el menú del día, toma el pedido. En seguida será atendido con su pedido
3. trae un piqueo (cancha, chifles) al mismo tiempo lleva los cubiertos.
4. Servido buen provecho, si desea algo adicional estamos para servirle
5. El pago lo va hacer en efectivo o con otro medio
6. Gracias por su preferencia, vuelva pronto.

### REGISTRO DE VENTAS DIARIAS DEL RESTAURANTE.

MES					
Día	Descripción N° boleta	Medio de pago			Monto S/.
		Efectivo	Tarjeta	Crédito	
<b>TOTAL DE VENTAS DEL DIA</b>					

Descripción: Este registro de ventas de es necesario para llevar un control de las ventas diarias que permitirá apreciar en que mes hay mayor demanda, y así poder tener stock necesario de insumos, ver en qué mes poder contratar más personal y así darse abasto con la demanda. También verificar la modalidad de pago que se ha consignado si es en efectivo, crédito o con tarjeta, y así poder sacar la utilidad del día.

### REGISTRO DE COMPRAS DEL RESTAURANTE

<b>Proveedor:</b> <b>RUC:</b> <b>Fecha del Pedido:</b>					
ITEM	ARTICULO	DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	VALOR S/.
<b>MONTO TOTAL S/.</b>					

Una vez revisado el stock de los insumos se procede a la orden de compra, con la finalidad que el proveedor atienda con las especificaciones de los productos según la mencionada orden de compra, siendo útil además para llevar un control de lo que se solicita y lo que será atendido por el proveedor.

### FORMATO PARA ARQUEO DE FONDOS

Con este método de arqueo de caja, que lo realizara el gerente al cajero, le permitirá comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y si el saldo que arroja esta cuenta corresponde con lo que se encuentra físicamente en caja, tanto en efectivo como en Boucher de las transacciones de las tarjetas emitidas.

Este nos permitirá determinar si el cajero encargado actúa con honestidad, eficiencia y responsabilidad.

<b>TOTAL BILLETES</b>		
<b>DETALLE DEL ARQUEO: MONEDAS</b>		
<b>CANTIDAD</b>	<b>VALOR</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>TOTAL MONEDAS</b>		
<b>DETALLE DEL ARQUEO: TARJETAS BANCARIAS</b>		
<b>NUMERO</b>	<b>BANCO</b>	<b>VALOR TOTAL</b>
<b>TOTAL TARJETA DE CREDITO</b>		
<b>TOTAL ARQUEO</b>		
<b>FALTANTE</b>		
<b>SOBRANTE</b>		
_____	_____	
<b>CAJERO</b>	<b>GERENTE</b>	

**FORMATO DEL REGISTRO DE ENTRADA Y SALIDA DEL PERSONAL**

Fecha	TRABAJADOR	CARGO	ENTRADA		SALIDA	
			Hora	Firma	Hora	Firma

Observaciones :

-----  
Control de personal

-----  
Administrador /Gerente.

## VI. ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

### 6.1 Referencias bibliográficas.

**Armenta, A. &. (2012).** *La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México* . Revista el buzón de pacioli, 1-17.

**Balbotín, A. (2009).** *El éxito económico de su restaurante*, página de cocina natural online. Disponible en: <https://cocinanatural.wordpress.com/como-asegurar-el-exito-economico-de-su-restaurante/>.

**Ávila, Galdamez & Salas. (2014).** “*Procedimiento para la creación de una unidad de auditoría interna para el sector de restaurantes de comida rápida del comercio de hamburguesas, ubicados en el municipio de san salvador*”. el salvador.

**Alvites & Prado. (2012).** “*Estudio de pre-factibilidad de un restaurant buffet criollo en la ciudad de lima*” . Lima.

**Andina. (18 de Julio de 2013).** Recuperado el 18 de Junio de 2016, de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-clausuran-restaurantes-piura-presentar-condiciones-insalubres-466667.aspx>

**Arévalo, k.(2015).** “*Los Mecanismos del control interno y su impacto en los resultados de gestión de los restaurantes de carnes y parrillas de la ciudad de Sullana Piura 2014*”. Sullana.

**Apega.(2009)** *El aporte económico y social de la gastronomía en el Perú.*

**Antonio, J (2010)** Recuperado el 30 de Junio de 2016, de <http://tallerdeturismopractico2.blogspot.pe/p/clasificacion-de-los-restaurantes.html>

**Burns y Stalker (2009)** *Teoría de la contingencia empresarial.*

**Camejo J, (2011)** *indicadores de gestión ¿qué son y por qué usarlos*

**CONCYTEC. (s.f.).** Recuperado el 29 de Junio de 2016, de <http://controlinterno.concytec.gob.pe/>

**consultores, Z. (2010)** “*Gestión basada en resultados*”

**CLAROS, R., y León, O. (2012).** *Control interno como herramienta de gestión y evaluación.* (1° ed.). Lima: Pacifico Editores S.A.C.

**Charquero, M (2014)** *Restaurantes definición y características.*

**Dezar, I (2011).** “*Caracterización del financiamiento, la capacitación y la rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicios – rubro restaurantes de talara alta, periodo 201*”1. Talara.

**El peruano (2006)** Perú Marco conceptual del control interno

**Gestiopolis.** . Recuperado el 29 de Junio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/conceptos-de-control-interno/>

**Gonzales, D (2011)** “*La gestión por resultados un cambio cultural necesario en el sector público*”

**Hernández, S. (2015)** “*Gestión de calidad, marketing y competitividad de las mypes del sector servicio rubro restaurantes del distrito de la esperanza, año 2014*”. Trujillo.

**Ibarra, C. (2011).** *Teoría general del control.* Popayan-Cauca: Corporación universitaria REMINGTON.

**La contraloría.** (s.f.). Recuperado el 29 de Junio de 2016, de [https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control\\_interno.html](https://apps.contraloria.gob.pe/packanticorrupcion/control_interno.html)

**Perez, J & Merino. (2014).** Recuperado el 30 de Junio de 2016, de <http://definicion.de/restaurante/>

**Peña, C (2015).** “*Diseño de un sistema de control interno para el área de compras y ventas del restaurante tonderos restobar provincia de Sullana año 2014*”. Sullana.

**Pérez, C (2014).** “*La calidad del servicio al cliente y su influencia en los resultados económicos y financieros de la empresa restaurante campestre sac -Chiclayo periodo 2011-2012*” . Chiclayo.

**Perdomo A. (2004).** “*Fundamentos de control Interno*”. Novena Edición, México

**Quiroz, F (2014).** “ *Caracterización del financiamiento, capacitación y rentabilidad de las micro y pequeñas empresas del sector servicios-rubro restaurantes del distrito de Chimbote, 2014*”. Chimbote.

**RPP Noticias (2012)** Edición digital –Piura-del 24 Agosto. Disponible en :  
[http://www.rpp.com.pe/2012-08-24-piura-fiscalizadores-detectan-niveles-de-90ginsalubridad-en-restaurantes-noticia\\_515309.html](http://www.rpp.com.pe/2012-08-24-piura-fiscalizadores-detectan-niveles-de-90ginsalubridad-en-restaurantes-noticia_515309.html)

**Segovia, J (2011).** *“Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía datugourmet cia.ltda. quito.*

**Maguiña (2014).** *Control interno y la evasión tributaria.* Huaraz.

**Mincetur. (2014).** Recuperado el 29 de Junio de 2016, de  
[http://ww2.mincetur.gob.pe/wp.content/uploads/documentos/institucional/sistema\\_de\\_control\\_interno/Marco\\_Conceptual\\_SCI.pdf](http://ww2.mincetur.gob.pe/wp.content/uploads/documentos/institucional/sistema_de_control_interno/Marco_Conceptual_SCI.pdf)

**Moreno, J (2012).** *“Medición de la satisfacción del cliente en el restaurante la cabaña de don parce”.* Piura.

**Ossorio, A (2009)** *El modelo de gestión por objetivos y resultados y la planificación estratégica situacional*

**Umaña, P (2011)** *Principios básicos de control interno.*

**Valderrama, C (2005).** *“Comida típica piurana”.* Recuperado el 29 de Junio de 2016, de <http://cocinandolapaz.tripod.com/cocinapiura.html>.

Recuperado el 29 de Junio de 2016, de  
[http://www.armadaparaguayamil.py/MECIP/control\\_interno.pdf](http://www.armadaparaguayamil.py/MECIP/control_interno.pdf)

**Yarasca, P. (2006).** Auditoria, fundamentos con un enfoque moderno. Lima-Perú

**Wikipedia.** (s.f.). Recuperado el 30 de Junio de 2016, de  
<https://es.wikipedia.org/wiki/Restaurante>



## Anexo 1



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

### **FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS**

#### **ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD**

#### **CUESTIONARIO**

Señor Empresario(a):

La información que usted proporcionará será utilizada sólo con fines académicos y de investigación, por lo que se le agradece su valiosa información y colaboración, para desarrollar mi tesis titulada:

#### **LOS MECANISMOS DEL CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO Y SU IMPACTO EN LOS RESULTADOS DE GESTIÓN DE LOS RESTAURANTES DE LA PROVINCIA DE AYABACA, AÑO 2015.**

**Encuestador(a): WILDER ALFARO DOMINGUEZ Fecha: Julio del 2016**

**INSTRUCCIONES:** Marcar dentro del paréntesis con una "X" la alternativa correcta (solo una):

#### **I. DATOS GENERALES DE LOS PROPIETARIOS, GERENTES Y/O REPRESENTANTES LEGALES.**

1. Edad del Propietario, Gerente y/o representante legal del restaurante.

- a) 18 a 25 años ( )      b) 26 a 40 años ( )      c) 41 a más ( )

2. Sexo

- a) Masculino ( )      b) Femenino ( )

3. Grado de instrucción.

- a) Primaria ( )                      b) Secundaria ( )                      c) Superior Técnica ( )  
d) Superior Universitaria ( )

## II. PRINCIPALES CARACTERISTICAS DEL RESTAURANTE

4. ¿Tiempo en años que se encuentra en el sector y rubro?

- a) 1 a 2 años ( )    b) 3 a 5 años ( )    c) 6 a 10 años ( )    d) Más de 10 años ( )

5. ¿Número de trabajadores?

- a) 1 a 3 ( )    b) 4 a 6 ( )    c) 6 a 10 ( )    d) Mas de 10 ( )

6. ¿El personal goza de los beneficios laborales?

- a) Si ( )                      b) No ( )                      c) Algunos trabajadores ( )

7. ¿Su empresa lleva contabilidad?

- a) Si ( )                      b) No ( )                      c) No está obligada ( )

8. ¿En que régimen se encuentra su restaurante?

- a) Régimen General ( )                      b) Régimen Especial ( )  
b) Régimen único Simplificado

9. ¿Cuenta con asesoramiento profesional?

- a) Si ( )                      b) No ( )

10. ¿Aplica estrategias competitivas en su restaurante?

- a) Si ( )    b) No ( )    c) A veces ( )

11. ¿Existen suficientes y apropiados depósitos para almacenar los desperdicios de la cocina?

- a) Si ( )                      b) No ( )

12. ¿Cuenta con un área de almacenamiento adecuada para los insumos?

- a) Si ( )                      b) No ( )

### **III. CONTROL INTERNO ADMINISTRATIVO DEL RESTAURANTE.**

13. ¿Cuenta la empresa con Manual de organización y funciones?

- a) Si ( )                      b) No ( )

14. ¿Tiene la empresa un manual adecuado de políticas y procedimientos que oriente las actividades y garantice un buen control interno?

- a) Si ( )                      b) No ( )

15. ¿Su empresa aplica los mecanismos de control interno en sus diversos procesos (compra, preparación de platos y venta)?

- a) Si ( )                      b) Algunas veces ( )                      c) No ( )

16. ¿Se cumple en su empresa los objetivos de control interno planificado?

- e) Si ( )                      b) Algunas veces ( )                      c) No ( )



24. ¿El dinero recaudado por las ventas del día es depositado diariamente

- a) Si ( )      b) No ( )      c) A veces ( )

25. ¿Realiza un control de sus compras?

- a) Si ( )      b) No ( )

26. ¿Sus trabajadores se encuentran inscritos en el ministerio de trabajo?

- a) Si ( )      b) No ( )      c) Algunos ( )

#### **IV. RESPECTO A LOS RESULTADOS DE GESTION.**

27. ¿Considera que el control interno incide favorablemente en los resultados de gestión de su empresa?

- a) Si ( )      b) No ( )

28. ¿Cree que la competencia está incidiendo en los resultados de gestión de la empresa?

- a) Si ( )      b) No ( )

29. ¿Cuál es el tipo de competencia que existe en su entorno: formal e informal?

- a) Formal ( )      b) Informal ( )

30. ¿En comparación al inicio de la empresa, cree que sus resultados de gestión han mejorado?

- a) Si ( )      b) No ( )

*Gracias por su apoyo en la investigación*

**Anexo 2**

**CRONOGRAMA GANTT**

**I.- ACTIVIDADES**

ACTIVIDADES	Meses / 2016				
	JUN	JUL	AGO	SET	OCT
Recolección de información	X	X			
Trabajo de campo	X	X			
Elaboración del informe de Tesis		X	X	X	
Presentación del Informe de Tesis					X
Presentación de Artículo Científico					X
Empastado de la tesis					X
Sustentación y Defensa de la Tesis					X

**II.- PRESUPUESTO**

**BIENES**

Detalle	Cantidad	Unidad de Medida	Precio S/.
Dispositivo USB	01	Unidad	35.00
<b>TOTAL S/.</b>			<b>35.00</b>

**SERVICIOS**

Detalle	Cantidad	Unidad de Medida	Precio	
			Unitario	Total
Internet	50	Horas	1.00	50.00
Movilidad	20	Pasajes	15.00	300.00
Taller	01			1,700.00
<b>TOTAL S/.</b>				<b>2,050.00</b>

### **III.- RESUMEN DEL PRESUPUESTO**

<b>RUBRO</b>	<b>IMPORTE</b>
Bienes	<b>35.00</b>
Servicios	<b>2,050.00</b>
<b>TOTAL S/.</b>	<b>2,085.00</b>

### **IV. FINANCIAMIENTO**

Totalmente Autofinanciado por el alumno investigador.



UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ÁNGELES  
CHIMBOTE

## VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### 1. DATOS DEL EXPERTO

Nombre y Apellidos: Román Vilchez Inga  
Profesión : Contador Público Colegiado  
Grado Académico : Doctor en contabilidad y Finanzas  
Centro Trabajo : Universidad Nacional de Piura  
DNI : 02666472  
N° Matrícula : 410

### 2.- RESPONSABLE DE LA INVESTIGACIÓN

**DOCENTE TUTOR INVESTIGADOR:** Mgtr. CPC. María Fany Martínez Ordinola

### 3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

#### 3.1. OBJETIVO GENERAL:

Determinar las principales características de los mecanismos del control interno administrativo de los restaurantes de la provincia de Ayabaca y su impacto en los resultados de gestión del año 2015

#### 3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

1. Describir las principales características de los propietarios, gerentes y/o representantes legales de las empresas del ámbito de estudio en el año 2015.
2. Describir las principales características de las empresas del ámbito de estudio en el año 2015.
3. Describir las principales características de los mecanismos de Control interno Administrativo de las empresas del ámbito de estudio en el año 2015.



4. Describir el Impacto en los resultados de gestión de las empresas del ámbito de estudio en el año 2015.

**4.- JUICIO DEL EXPERTO RESPECTO AL CUESTIONARIO DE LA INVESTIGACIÓN**

**4.1 Considera que las dimensiones de las variables están inmersas en el contexto teórico, de forma:**

a) Suficiente (  )      b) Medianamente suficiente (   )      c) Insuficiente (   )

**4.2 Considera que los indicadores de las variables están inmersos en el contexto teórico, de manera:**

a) Suficiente (  )      b) Medianamente suficiente (   )      c) Insuficiente (   )

**4.3 Considera que las preguntas del cuestionario miden los indicadores seleccionados por las variables de manera:**

a) Suficiente (   )      b) Medianamente suficiente (  )      c) Insuficiente (   )

**4.4 El instrumento diseñado mide las variables de manera:**

a) Suficiente (   )      b) Medianamente suficiente (  )      c) Insuficiente (   )

**4.5 El instrumento diseñado a su juicio es:**

a) Válido (  )      b) No Válido (   )

**Observaciones:** \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



**Firma del experto**

.....  
Dr. Román Vilchez Inga  
CONTADOR PUBLICO COLEGIADO  
MAT. 410 RUC. 100266647