



UNIVERSIDADE DA CORUÑA

Facultad de Economía y Empresa

Trabajo de fin de máster

El Control Interno aplicado a cobros en la era de los métodos de pagos modernos

Yudy Andrea Vivas Sánchez

Directora: María Teresa Fernández Rodríguez

Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas

Curso académico 2022/2023

Trabajo de Fin de Máster presentado en la Facultad de Economía y Empresa de la
Universidad de la Coruña para la obtención del Máster Universitario en Dirección y
Administración de Empresas

Título completo traducido

Galego: Control interno aplicado aos cobros na era dos medios de pago modernos

Español: El Control Interno aplicado a los cobros en la era de los medios de pago modernos.

Inglés: Internal Control applied to collections in the era of modern means of payment

El Control Interno aplicado a cobros en la era de los métodos de pagos modernos

Resumen

Este documento presenta el diseño e implementación de un modelo de control interno para el proceso de cobros de un Restaurante que tiene el desafío de implementar dentro de sus opciones de pago tecnología emergente. Este modelo se basa en el análisis de riesgos y en la implementación de mecanismos efectivos para alertar y detectar estafas en este proceso.

Se describe la metodología utilizada para identificar los riesgos, así como los controles necesarios para mitigarlos en la gestión administrativa. En la elaboración de este proyecto, se adoptó una metodología mixta que integra enfoques cualitativos y descriptivos en la investigación. Esto nos conlleva a la aplicación de los procesos y procedimientos críticos implementados en cada área de la organización reforzando los sistemas administrativos vinculados al ciclo de la tesorería; esto permitirá tener control de los riesgos sobre las entradas y salidas de dinero que se obtienen por el uso de los diferentes medios de pago generados por la venta directa de los productos ofrecidos y el pago de los proveedores que abastece el restaurante. Cuando se hable de procesos críticos hacemos énfasis en aquellos que intervienen en todo lo relacionado con el recurso que proviene del proceso de tesorería.

Palabras clave: control interno, restaurantes, COSO, cobros, emergentes, tecnología.

Abstract

This document presents the design and implementation of an internal control model for the collection process of a Restaurant that has the challenge of implementing emerging technology within its payment options. This model is based on risk analysis and the implementation of effective mechanisms to alert and detect scams in this process.

The methodology used to identify risks is described, as well as the necessary controls to mitigate them in administrative management. In the development of this project, a mixed methodology was adopted that integrates qualitative and descriptive approaches in the research. This leads us to the application of the critical processes and procedures implemented in each area of the organization, reinforcing the administrative systems linked to the treasury cycle; This will allow you to control the risks on the inflows and outflows of money obtained by the use of the different means of payment generated by the direct sale of the products offered and the payment of the suppliers that supply the restaurant. When we talk about critical processes, we emphasize those that are involved in everything related to the resource that comes from the treasury process.

Keywords: internal control, restaurants, COSO, collections, emerging, technology

Índice

1.	Introducción	7
2.	El Sistema de Control interno	11
2.1.	Modelos de control interno	11
2.2.	Componentes del control interno bajo el modelo de COSO	13
3.	Medios de Pago.....	16
3.1.	Antecedentes y evolución de los sistemas de pago.....	16
3.2.	Tipologías de las empresas en España	21
4.	Planteamiento del problema.....	24
4.1.	Objetivos, alcance y metodología	24
4.1.1.	Objetivo General	24
4.1.2.	Objetivos específicos.....	24
4.2.	Alcance	24
4.3.	Metodología	25
4.3.1.	Población y muestra	25
4.3.2.	Tipo de investigación	26
4.3.3.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	26
4.4.	Descripción del restaurante El Sabor de la Montaña	28
4.4.1.	Organigrama del restaurante El Sabor de la Montaña	28
4.4.2.	Estructura organizacional y delegación de autoridad	30
4.4.3.	Ética empresarial	34
4.4.4.	Análisis DAFO y CAME para el área de cobros del Restaurante caso de estudio.....	35
5.	Análisis del sistema de control	38

5.1.	Valoración de riesgos.....	38
5.2.	Actividades de Control.....	42
5.3.	Información y Comunicación.....	44
5.4.	Monitoreo.....	45
	Anexo 1. Manual de procesos para los cobros.....	48
	Anexo 2. Flujograma de procesos para el cobro.....	52
	Anexo 3. Establecimiento de indicadores de desempeño (KPIS) y seguimiento.....	54
	Conclusiones.....	57
	Referencias Bibliográficas.....	58

Índice de figuras

Ilustración 1. Componentes del Control Interno.....	14
Ilustración 2. Los medios de pago tradicionales en el mundo	17
Ilustración 3. Los Pagos en efectivo en 2022.....	18
Ilustración 4. Organigrama del Restaurante “El Sabor de la Montaña”	29
Ilustración 5. Flujograma del proceso de cobros	52

Índice de tablas

Tabla 1. Modelos de Control Interno.....	11
Tabla 2. Comparativa Sistemas de Control Interno: COBIT, SAC y COSO.....	12
Tabla 3. Ventajas y desventajas.....	21
Tabla 4. Análisis DAFO “Restaurante El Sabor de la Montaña”	36
Tabla 5. Análisis CAME	37
Tabla 6. Riesgos Internos.....	41
Tabla 7. Riesgos Externos	42
Tabla 8. Actividades Para Monitorear	46
Tabla 9. Indicador del Manual de procesos de cobros.....	49
Tabla 10. Manual de procesos de área de cobros.....	53
Tabla 11. Indicadores de Gestión del área de cobros	55

1. Introducción

El presente trabajo aborda la necesidad de implementar un Modelo de Control Interno para el proceso de cobros en el sector de la restauración. En primer lugar, se destaca que este sector está experimentando una rápida evolución en lo que respecta a los métodos de pago. Los avances tecnológicos han impulsado la adopción de soluciones de pago modernas, tales como pagos móviles, billeteras digitales y sistemas de pago en línea. Ante este panorama, resulta imperativo que los establecimientos de comercio, en especial aquellos del sector de la restauración, se adapten a estas nuevas tendencias para mantener su competitividad y satisfacer las expectativas de los clientes.

En segundo lugar, los métodos de pago modernos ofrecen numerosos beneficios tanto para los establecimientos de comercio como para los clientes. Por un lado, la implementación de estos métodos permite agilizar y simplificar el proceso de cobros, lo que se traduce en una mayor eficiencia operativa y una mejor experiencia para los clientes. Por otro lado, el uso de estos medios de pago alternativos, especialmente aquellos basados en tecnologías emergentes, proporciona un nivel adicional de seguridad y protección contra el fraude, brindando confianza tanto a los propietarios de los establecimientos como a los clientes.

En tercer lugar, la implementación de un Modelo de Control Interno específico para el proceso de cobros en el sector de la restauración ayuda a mitigar los riesgos asociados a esta actividad. La manipulación de efectivo y las transacciones financieras conllevan un riesgo inherente de pérdida, errores y posibles fraudes. Un sólido sistema de control interno permite establecer políticas y procedimientos claros, garantizando una adecuada supervisión y protección de los activos del negocio, así como una gestión transparente y confiable de los cobros.

En este contexto, se hace necesario diseñar e implementar un modelo de control interno que se adapte a las características y demandas del sector de la restauración, aprovechando las

tecnologías emergentes disponibles. Este modelo de control interno, como se mencionó anteriormente, debe ser capaz de mitigar los riesgos asociados con la pérdida de efectivo y el fraude, al tiempo que promueva la eficiencia y la satisfacción del cliente.

Por lo tanto, el planteamiento del problema se centra en responder a la siguiente pregunta: el diseño e implementación de un modelo de control interno para el proceso de cobros que incluya medios de pago con nuevas tecnologías en el sector de la restauración **¿Contribuirá a reducir el riesgo de pérdida de efectivo y la posibilidad de fraude?**

La respuesta a esta pregunta ayudará a determinar si es necesario desarrollar un modelo de control interno específico para el proceso de cobros en el sector de la restauración, y si su implementación puede brindar beneficios significativos en términos de reducción de riesgos y mejora en la seguridad financiera de los establecimientos.

El objetivo principal de este trabajo es abordar la importancia de implementar un Modelo de Control Interno en el proceso de cobros en el sector de la restauración. Dado el constante avance de la tecnología y la creciente demanda de métodos de pago modernos, es fundamental diseñar políticas y procedimientos documentados que permitan aprovechar estas nuevas formas de transacciones. La actualización de estos procedimientos garantizará la eficiencia y la efectividad en la gestión de los cobros, mejorando la experiencia tanto para los establecimientos de comercio como para los clientes.

Además, se identificarán los riesgos específicos asociados al proceso de cobros en el sector de la restauración y se evaluará su impacto en la industria. Este análisis permitirá comprender las vulnerabilidades y los desafíos a los que se enfrentan los establecimientos, lo que facilitará la implementación de controles internos adecuados y la adopción de medidas preventivas y correctivas.

Asimismo, se implementarán Key Performance Indicators (KPIs) para el área de cobros, con el objetivo de garantizar una gestión eficiente de los establecimientos de comercio. Estos

indicadores permitirán medir y evaluar el desempeño del proceso de cobros, asegurando la optimización de los recursos y la mejora continua de las operaciones.

La metodología utilizada se centra en el diseño e implementación de un Modelo de Control Interno específicamente enfocado en el Proceso de Cobros, haciendo uso de diferentes métodos de pago que incluyan las Tecnologías Emergentes. El objetivo principal es reducir el riesgo de pérdida de efectivo y minimizar la posibilidad de fraude en dicho proceso. El proyecto abarcará el análisis de las necesidades y desafíos actuales en el área de cobros, la definición de controles internos adecuados para el proceso de cobros y la implementación de las soluciones tecnológicas seleccionadas. Se buscará mejorar la eficiencia, la transparencia y la seguridad en el manejo de los cobros, garantizando una gestión adecuada de los ingresos y fortaleciendo la confianza tanto de los propietarios de los establecimientos como de los clientes.

Para lo anterior, aplicaremos este diseño de Control interno al área de cobros al restaurante El Sabor de la Montaña el cual se encuentra ubicado en la Sierra de Cazorla, en la provincia de Jaén, en Andalucía. Fue fundado en 1983 por el apasionado chef Colombiano Álvaro Jaramillo, el restaurante se ha convertido en un punto de referencia culinario en toda la región. Su especialidad es la cocina libanesa y española, e incluye algunos platos típicos de Colombia. Dentro de la carta también se incluyen postres saludables libres de gluten y azúcares añadidos.

El dueño es Don Álvaro Jaramillo, un inmigrante colombiano, que llegó a Cazorla en busca de una mejor vida. Con una gran pasión por la cocina y recetas libanesas que fueron adquiridas trabajando como cocinero en Colombia en restaurantes libaneses. Su experiencia y el amor por la preparación de platos lo llevó a abrir un pequeño restaurante en el centro histórico de la ciudad. El Sabor de la Montaña rápidamente se ganó el corazón de los residentes locales y los turistas, quienes quedaban impresionados por la decoración del lugar, los sabores auténticos y el gran don de gente que posee Álvaro.

Con el tiempo, el restaurante creció en popularidad y tuvo que ampliar su espacio para satisfacer la creciente demanda. Álvaro, junto con su cocinero y camarero, se esforzaron por

mantener los estándares de calidad y autenticidad que se han mantenido en el tiempo. Hoy los estándares de calidad continúan y la planilla de empleados ha incrementado seis veces.

Para cumplir los objetivos del presente trabajo, este está dividido en cinco partes:

- i. La primera parte, se abordará los diferentes Sistemas de Control Interno y sus componentes según el marco de referencia del modelo COSO.
- ii. La segunda parte, se examinarán los antecedentes y la evolución de los métodos de pago, así como las tipologías de empresas relacionadas con este campo.
- iii. La tercera parte, se presentará el planteamiento del problema, los objetivos, el alcance y la metodología utilizada en el análisis DAFO y CAME realizado en una entidad perteneciente al sector de la restauración.
- iv. La cuarta se llevará a cabo el análisis del sistema de control implementado en el restaurante, haciendo hincapié en la valoración de riesgos, las actividades de control y el monitoreo.
- v. Se finaliza con unas conclusiones entre las que me gustaría destacar la identificación de los riesgos específicos asociados al proceso de cobros en el sector de la restauración permitiendo comprender el impacto potencial de dichos riesgos en la industria y adoptar medidas de control adecuadas para mitigarlos. Esto garantiza la seguridad y la integridad de las transacciones financieras realizadas en los establecimientos de comercio.

2. El Sistema de 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 y se cumple según las directrices marcadas por la dirección. Baquero (2013).

2.1. Modelos de control interno

En los últimos años, se ha evidenciado un notable compromiso en el desarrollo de modelos de control interno. Diversos actores, como auditores, directivos, contadores y legisladores, han dedicado considerables esfuerzos en esta área. Como resultado de esta colaboración, se han publicado tres documentos recientes que buscan establecer lineamientos para la definición, evaluación, reporte y mejora del control interno. Estos documentos representan un avance significativo en la promoción de prácticas sólidas y eficientes en materia de control interno.

Tabla 1. Modelos de Control Interno

COBIT (1996)	SAC (1991, revisado 1994)	COSO (1992)
Control Objectives for Information and Related Technologies	Sistema de Administración de Control	Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission
Es un marco de referencia enfocado en la gobernanza y gestión de TI. Proporciona un conjunto de objetivos de control y prácticas recomendadas para ayudar a las organizaciones a alcanzar sus metas estratégicas y operativas en el ámbito tecnológico. COBIT ayuda a definir responsabilidades, establecer políticas y procedimientos, y garantizar la alineación entre los objetivos de negocio y la tecnología de la información.	Es un modelo de control interno desarrollado en México. Está basado en los principios y criterios del COSO y se enfoca en la gestión de riesgos y el fortalecimiento de los procesos de control en las organizaciones. El SAC proporciona una estructura sólida para la identificación, evaluación y mitigación de riesgos, así como para la implementación de controles internos efectivos. Es ampliamente utilizado en el ámbito empresarial mexicano y promueve prácticas de control de calidad y transparencia.	Es un modelo integral de control interno que se enfoca en la gestión de riesgos, la evaluación de controles y el logro de objetivos. Está compuesto por cinco componentes principales: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. COSO proporciona un marco sólido y ampliamente aceptado para mejorar la eficacia y eficiencia del control interno.

Diseño Propio. Fuente: Ordoñez (2012) Modificado.

Cada uno de estos modelos tiene como objetivo principal mejorar el control interno en diferentes áreas y se dirige a diferentes audiencias. Al adoptar enfoques distintos, proporcionan una variedad de perspectivas y enfoques para abordar los desafíos del control interno, permitiendo a las organizaciones seleccionar el modelo más adecuado según sus necesidades y contexto específico.

Tabla 2. Comparativa Sistemas de Control Interno: COBIT, SAC y COSO.

Atributo	COBIT	SAC	COSO
Público	Dirección, usuarios auditores de SI	Auditores Internos	Dirección
Definición	Conjunto de procesos incluyendo políticas, procedimientos, prácticas estructuras organizacionales	Conjunto de procesos, subsistemas y gente	Procesos
Objetivos	Operaciones efectivas y eficientes Confidencialidad, integridad y disponibilidad de información Informes financieros fiables Cumplimiento de las leyes y regulaciones	Operaciones efectivas y eficientes Informes financieros fiables Cumplimiento de leyes y regulaciones	Operaciones efectivas y eficientes Informes financieros fiables Cumplimiento de leyes y regulaciones
Elementos	Objetivos de control, dominios y procesos de TI.	Identificación y evaluación de riesgos, implementación de controles internos.	Entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión.
Enfoque	Tecnología Informática	Tecnología informática	Toda la empresa
Tiempo de ejecución	Por un período de tiempo	Por un período de tiempo	En un momento dado
Aplicabilidad	Organizaciones que buscan alinear la TI con los objetivos del negocio y mejorar la gobernanza de TI.	Empresas mexicanas que buscan fortalecer los controles internos y gestionar los riesgos.	Organizaciones de diferentes sectores que buscan mejorar la eficacia y eficiencia de los controles internos.

Fuente: Ordoñez (2012), modificado.

Estos modelos de control interno son ampliamente reconocidos y utilizados en diferentes contextos. Cada modelo tiene sus características y enfoques por lo que la elección de este dependerá de las necesidades específicas de cada organización. Es necesario evaluar los objetivos, alcance y enfoque tecnológico para seleccionar el modelo más adecuado.

Como se observa en el cuadro anterior y según su aplicación, el presente proyecto se desarrollará bajo el sistema de control interno Coso puesto que es un modelo integral que se emplea a diversas organizaciones y sectores. Se centra en la gestión de riesgos, la evaluación de controles y el logro de objetivos en general. Es ampliamente reconocido y utilizado a nivel mundial como un marco de referencia sólido.

2.2. Componentes del control interno bajo el modelo de COSO

El sistema de control interno bajo el modelo COSO (Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway) está diseñado para ser aplicable en diversas industrias, modelos de compañía y situaciones organizativas. Su flexibilidad y adaptabilidad permiten que se implemente de manera efectiva en cualquier contexto empresarial, así lo menciona Barquero (2013).

El control interno se centra en la consecución de objetivos relacionados con las operaciones, la información y el cumplimiento. Se trata de un proceso continuo que implica tareas y actividades. Su propósito es servir como medio para alcanzar metas, en lugar de ser un fin en sí mismo. Este proceso es llevado a cabo por individuos y no se limita únicamente a manuales, políticas, sistemas y formularios, sino que se fundamenta en las acciones emprendidas por las personas a nivel organizacional. Este sistema tiene la capacidad de adaptarse a la estructura de la organización y de ser flexible en su implementación en todos los ámbitos la empresa.

A fin de asegurar un nivel adecuado de seguridad en el logro de los objetivos, es fundamental contar con la presencia y el correcto funcionamiento de los cinco componentes del control interno. Vigilando que estos componentes funcionen de manera integrada y en colaboración.

Ilustración 1. Componentes del Control Interno



Fuente: Manual Práctico de Control Interno (2013), Pág. 38, modificado.

Según el cubo anterior, Barquero explica en la cara frontal se encuentran los cinco componentes del control interno:

- **Entorno de control:** Se refiere al ambiente en el que se desarrollan las actividades de control interno, incluyendo la integridad y ética de la organización, la estructura de gobierno corporativo y la asignación de autoridad y responsabilidad.
- **Evaluación de riesgos:** se basa en la identificación y análisis de los riesgos a los que la entidad está expuesta, tanto internos como externos, para poder diseñar estrategias y controles adecuados que permitan mitigarlos.
- **Actividades de control:** Son las políticas y procedimientos establecidos por la organización para garantizar que se lleven a cabo las acciones necesarias para lograr los objetivos establecidos, así como para prevenir y detectar errores, fraudes o irregularidades.
- **Información y comunicación:** Se refiere al flujo de información dentro de la organización, incluyendo la comunicación clara y oportuna de políticas, procedimientos y objetivos, así como la recopilación, análisis y presentación de información relevante para la toma de decisiones.
- **Actividades de supervisión:** Implica la supervisión continua de las actividades de control interno por parte de la dirección y el monitoreo de su efectividad, además, se llevan a cabo auditorías internas y revisiones periódicas para garantizar el cumplimiento de las políticas y procedimientos establecidos.

Estos componentes representan los pilares fundamentales del control interno en una organización. En la parte superior del cubo, observamos los objetivos de control interno:

- **Operación:** Se encuentra vinculado con la eficiencia y efectividad de las operaciones de la organización, garantizando la optimización de los recursos y el logro de los objetivos establecidos.
- **Informe:** Se refiere a la generación de información financiera y no financiera confiable y oportuna, además, abarca la generación de informes adecuados tanto para las partes interesadas internas como externas.
- **Cumplimiento:** Consiste en asegurar que la organización cumple con las leyes, regulaciones y políticas adaptables, así como con los estándares éticos y las normas del buen gobierno corporativo establecidas.

Estos objetivos representan los resultados que se buscan alcanzar a través de la implementación efectiva del control interno. Finalmente, en el lado del cubo, se encuentran los diferentes niveles en los que se deben implementar los controles internos: entidad, división, unidad operativa y función. Esto indica que los controles deben ser adaptados y aplicados de manera adecuada en cada nivel de la organización para abordar los riesgos y objetivos específicos de cada área.

3. Medios de Pago

3.1. Antecedentes y evolución de los sistemas de pago

Según el Centro del Sector Financiero de PWC e IE Business School (2015), en las últimas décadas, se ha producido una evolución constante en los sistemas de pago; estos sistemas que son los canales de los compradores y vendedores de productos y servicios en los diferentes establecimientos de comercio y que resultan ser un componente importante en la economía de un país, han permitido una mayor eficiencia y rapidez en el proceso de pago y cobro, lo que ha contribuido al crecimiento del comercio y al desarrollo económico.

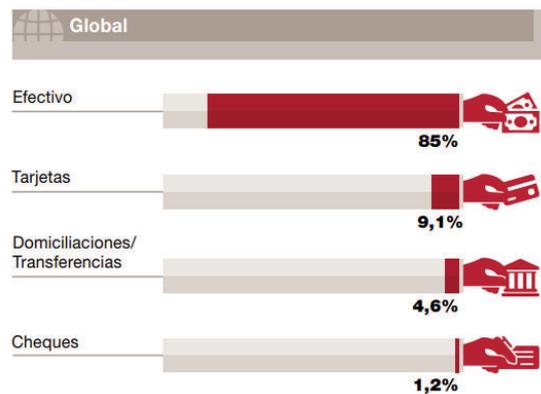
Los medios de pago han evolucionado desde el **trueque** (intercambio no monetario que permitió fijar el valor a los distintos elementos que componen una sociedad productiva moderna), pasando por el uso del **dinero en efectivo**, los **cheques** y finalmente llegar hasta los **pagos electrónicos, llaveros, tarjetas inteligentes, billeteras y activos digitales**. Esta evolución ha permitido que las transacciones tengan agilidad, comodidad y seguridad tanto para el consumidor, como para el comerciante.

Con la inclusión de nuevas tecnologías para pagos, el uso del dinero en efectivo ha venido disminuyendo por lo que cada vez más personas optan por utilizar métodos electrónicos de pago. La popularidad de las **tarjetas débito y crédito** ha crecido exponencialmente, permitiendo a los consumidores realizar transacciones de manera rápida y conveniente sin tener que llevar efectivo consigo. En la medida que el avance tecnológico crece, se incorporan como medios de pago el uso de aplicaciones móviles y tecnología contactless (un medio de pago sin contacto), lo cual permite que los consumidores puedan realizar pagos simplemente acercando sus teléfonos inteligentes o dispositivos compatibles a un terminal de pago. Estos avances tecnológicos han brindado una mayor seguridad tanto para los consumidores como para los empresarios/dueños de los restaurantes dado que estas operaciones electrónicas normalmente están respaldadas por medidas de seguridad robustas, como la autenticación de dos factores, el cifrado de datos y la detección de fraudes. Esto indiscutiblemente reduce en gran medida el

riesgo de robo o pérdida de dinero, brindando tranquilidad a ambas partes involucradas en la transacción.

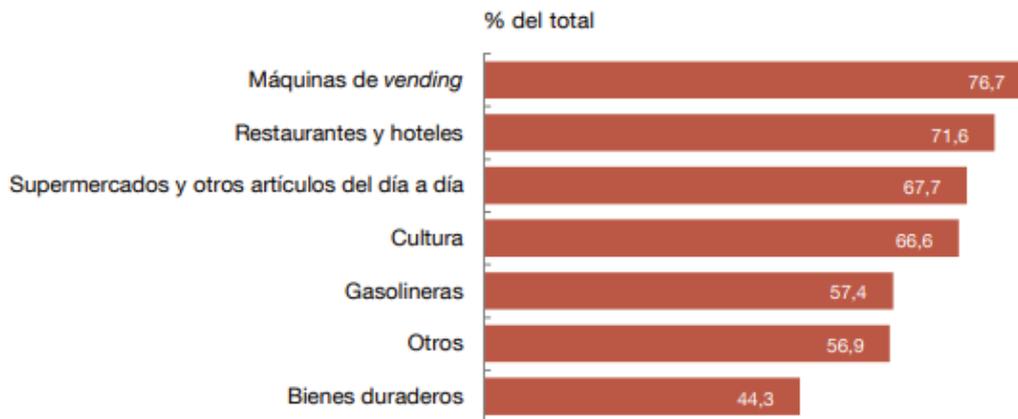
A continuación, se presenta un análisis que abarca el período previo a la crisis sanitaria global. En ese momento, se observa que el uso del efectivo predominaba como el medio de pago preferido por los individuos en todo el mundo.

Ilustración 2. Los medios de pago tradicionales en el mundo



Fuente: Centro del Sector Financiero de PwC e IE Business School (2015), Los medios de pago, un paisaje en movimiento, Pág 8.

A pesar del avance imparable de la tecnología, resulta interesante destacar que muchos establecimientos físicos en España, en particular dentro del sector de la restauración, continúan optando por el uso de efectivo como forma de pago. Esto se puede apreciar claramente en el siguiente gráfico, que refleja esta realidad asombrosa.

Ilustración 3. Los Pagos en efectivo en 2022

Fuente: Boletín económico banco de España (2023 T1) Uso del efectivo y de otros medios de pago: ¿cómo está cambiando la forma en que pagamos?, Pág 4.

De la ilustración anterior, nos enfocaremos en el sector de los restaurantes y hoteles. Es el segundo sector más influyente en la recepción de dinero a la hora de recibir pagos; representa el 71,6% de las transacciones en efectivo; es decir que, el 28,4% de usuarios han adoptado métodos de pago electrónicos, digitales, etc. Aunque todavía existe una preferencia considerable por el efectivo, especialmente en pagos pequeños o para propinas. Estos datos indican que el dinero en efectivo sigue siendo ampliamente utilizado en una variedad de sectores, a pesar del avance de los métodos de pago electrónicos. Es importante destacar que los porcentajes proporcionados representan una tendencia general y pueden variar dependiendo de la región geográfica y las preferencias de los consumidores.

Si bien se observa que el nuevo escenario para el sector de la restauración se ha ido recuperando de forma gradual, según la firma de investigación de mercados “The NPD Group del 2021” publicado en www.inofohoreca.com, mencionan que el sector está siendo remodelado marcando unas tendencias que van de acuerdo con los nuevos estilos de vida de los individuos.

Respecto al Teletrabajo, esta misma firma indica que el porcentaje de personas que trabajan algunos días realizando homeoffice se ha duplicado: Si antes de la Pandemia, dos de cada diez

entrevistados teletrabajaban, durante la pandemia la proporción incrementó hasta el 42%; la intuición de los entrevistados es que, posterior a esta crisis, el 37% siga trabajando en alguna medida de forma remoto. Esto influye de forma directa en el sector de la restauración dado que los desplazamientos de los individuos a su lugar de trabajo se ha disminuido de lo habitual generando una disminución en las compras de comida al mediodía; según esta fuente, se ha perdido aproximadamente 220 millones de visitas anuales a establecimientos de restauración por las personas que realizan actividades laborales.

Otro hábito adquirido en la pandemia por algunas familias es el homing (tendencia a quedarse en casa durante el tiempo libre) en el periodo de tiempo de la pandemia, las familias en general buscaban realizar actividades de ocio dentro de su vivienda, actividades que, hasta el día de hoy, muchos han mantenido; un ejemplo son las suscripciones a plataformas de videos bajo demanda, música y juegos, entre otros. Esta tendencia ha marcado un cambio futurista en la población puesto que las compras de estos individuos proceden de establecimientos de foodservice que se consumen en casa.

En la actualidad, los consumidores continúan recordando la existencia de las medidas establecidas durante el COVID-19 para evitar el contagio, por lo que siguen solicitando que los establecimientos implementen medidas de protección para prevenir contagios. Este factor de seguridad es importante al momento de seleccionar entre diferentes establecimientos.

Asimismo, este estudio demuestra que los servicios de consumo fuera del establecimiento, como el takeaway, drive-thru y delivery, se han convertido en hábitos consolidados entre los consumidores. El 60% de los entrevistados consideran que las aplicaciones de entrega a domicilio son una excelente manera de descubrir nuevos restaurantes y recetas; un 40% afirma tener varias aplicaciones en sus dispositivos móviles y las utiliza todas; y un 49% busca cadenas y restaurantes conocidos al realizar pedidos de comida a domicilio a través de estas aplicaciones. Sin embargo, la digitalización del sector no se limita únicamente al servicio de entrega a domicilio. Los consumidores también demandan opciones digitales para visualizar los productos en menú digitales y utilizar sistemas de pago sin contacto a través de sus dispositivos móviles.

La adopción de tecnología se ha convertido en un factor decisivo para combatir las restricciones y las enormes pérdidas en el sector de la restauración, distribución automática y hostelería, esto lo afirma hostelvending.com (2022). Gracias a las innovaciones tecnológicas, se ha logrado minimizar el contacto humano y agilizar diversos procesos, como el pago. Esta adopción tecnológica se ha convertido en una especie de "vacuna" para estos sectores, brindando soluciones efectivas en tiempos de adversidad.

El secreto detrás de todo esto radica en la transición hacia un enfoque más digital, no solo como una posible solución, sino como la única vía para sobrevivir. En efecto, la adopción de diversas tecnologías está brindando un respiro a las empresas al permitirles adaptarse a un modelo contactless, el cual predominó durante la pandemia y sigue prolongándose en la era post-pandémica.

Este avance se aprecia claramente en el ámbito de los pagos, donde la velocidad se convierte en un factor crucial y los pagos con tarjeta, particularmente los contactless, se erigen como los aliados perfectos. De hecho, según los datos más recientes de Mastercard, aproximadamente el 78% de las transacciones en toda Europa se realizan de manera contactless. <https://mastercardcontentexchange.com/>.

No obstante, el protagonista en esta historia, ese es el teléfono inteligente. El pago móvil está viviendo una época dorada, como lo demuestra un estudio realizado por Visa (2022), el cual revela que el 37,4% de los españoles durante el año 2021 utilizó su teléfono para realizar compras; es decir, tres puntos porcentuales más que en 2020.

Con estos datos, resulta evidente que la tecnología desempeñará un papel crucial en la supervivencia de este sector en la era postpandemia. Para arrojar más luz sobre las posibilidades y las formas que se están desarrollando, Ingenico, una empresa especializada en el desarrollo de sistemas de pago ha analizado los principales avances tecnológicos que se están

implementando en el sector de la restauración (ahora entendida como restauración automática) con el fin de lograr un modelo más digital.

Uno de los descubrimientos destacados durante el año 2021, fueron los códigos QR, aunque ya existían, su uso se popularizó durante la pandemia. Se utilizan para realizar pagos y para acceder a menús en establecimientos, convirtiéndose en algo indispensable para los consumidores.

Todo este avance tecnológico está requiriendo que la estructura estratégica organizacional y financiera de los establecimientos del sector de la restauración establezcan un control interno sólido para garantizar la eficiencia y la seguridad de las operaciones.

3.2. Tipologías de las empresas en España

Según Barquero (2013) Para implementar un modelo de control interno efectivo en el proceso de cobros en una empresa de restauración en España, se deben considerar varias tipologías de empresa.

i. Gran empresa

La implementación de controles en las grandes empresas presenta ventajas y desventajas tales como:

Tabla 3. Ventajas y desventajas

Ventajas	Desventajas
Sistemas de información integrados	La mayor complejidad generada por su tamaño impide al gestor tener control total sobre todos los aspectos de la empresa
Suficiente cantidad de empleados para establecer una adecuada segregación de funciones	Diversificación en diferentes actividades o productos, lo que implica procesos de negocio más complejos
Departamentos de control de gestión, controllers, auditoría interna	Desconocimiento por parte de los empleados de las funciones realizadas por el resto de las personas involucradas en un proceso

Fuente: BARQUERO, Miguel. Manual práctico de control interno, modificado.

Para asegurar el control interno en este tipo de empresas se deberá ejecutar una estrategia que contenga:

- Garantizar la seguridad en los sistemas de información implementando controles efectivos para prevenir accesos no autorizados por parte del personal. Además, es esencial llevar a cabo revisiones periódicas de estos controles, ya que son procesos dinámicos que tienden a deteriorarse con el tiempo.

- El diseño de manuales que desagreguen las funciones en todos los procesos del negocio es otra medida importante a considerar. Este aspecto está estrechamente relacionado con la implementación de sistemas informáticos, ya que permite establecer claramente los roles y responsabilidades de cada individuo, determinando quién tiene autorización para realizar determinadas tareas.

- Establecer una delegación de autoridad equitativa para evitar la concentración excesiva de poder en ciertos individuos dentro de la organización. Esto garantiza un equilibrio adecuado y promueve la distribución justa de responsabilidades y decisiones.

- La Incorporación de áreas de control de gestión desempeña un papel fundamental al recopilar, analizar y comunicar la información del negocio disponible. Estos departamentos no solo se utilizan como herramientas de gestión, sino también como mecanismos para detectar posibles anomalías de la empresa.

ii. Pequeña y mediana empresa

- Las pequeñas y medianas empresas suelen tener varias limitaciones que no les permiten disponer de los sistemas de control interno similares a las de las grandes empresas. A continuación, mencionaremos algunos de estos:
 - Sistemas de información poco sofisticados y no integrados en la gestión; esto dificulta el seguimiento y la supervisión efectiva de las diferentes actividades que se realizan en cada área, así como la detección temprana de posibles anomalías o fraudes.
 - Suelen contar con un número limitado de empleados, lo que dificulta establecer una

segregación de funciones adecuada. En muchos casos, un empleado puede estar a cargo de múltiples responsabilidades, lo que aumenta el riesgo de errores, fraudes o conflictos de interés.

- Con frecuencia presentan estructuras organizativas menos complejas y formalizadas, lo que puede dificultar la implementación de controles internos estandarizados y la segregación de funciones adecuada.
- Se enfocan en desarrollar los aspectos operativos y en la generación de ganancias, lo que puede hacer que los sistemas de control interno sean considerados como un gasto adicional y no una prioridad.
- Presentan presupuestos reducidos, lo que dificulta la inversión en sistemas sofisticados de control interno.

En las empresas medianas y, especialmente, en las pequeñas, es común que no dispongan de un sistema informático de gestión completo. En tales situaciones, los procesos y controles suelen realizarse manualmente en lugar de forma automática, lo que implica que existe una mayor probabilidad de cometer errores o de no detectarlos debido a la naturaleza propensa a equivocaciones del ser humano.

4. Planteamiento del problema

El planteamiento de este problema radica en la necesidad de diseñar e implementar un modelo de control interno en el área de cobros de los establecimientos de comercio en el sector de la restauración, que se adapte a los avances tecnológicos y garantice la eficiencia, la seguridad y la gestión adecuada de las transacciones financieras.

4.1. Objetivos, alcance y metodología

La finalidad de este proyecto se centra en los siguientes objetivos.

4.1.1. Objetivo General

Diseñar e implementar un modelo de control interno en el área de cobros que incluya métodos de pago con tecnología emergentes.

4.1.2. Objetivos específicos

- Diseñar la políticas y procedimientos documentados para el proceso de cobros que incluya métodos de pago modernos.
- Identificar los riesgos específicos asociados al proceso de cobros en el sector de la restauración y evaluar su impacto en su industria.
- Implementar KPIS para el área de cobros que garantice la gestión eficiente de los establecimientos de comercio.
- Establecer un plan de seguimiento y evaluación periódico para asegurar que el modelo de control interno para el proceso de cobros está funcionando de manera efectiva y eficiente.

4.2. Alcance

El alcance de este proyecto se centra en el diseño e implementación de un Modelo de Control Interno específicamente enfocado en el Proceso de Cobros para el restaurante “El Sabor de la Montaña”, haciendo uso de diferentes métodos de pago que incluyan las Tecnologías Emergentes. El objetivo principal es reducir el riesgo de pérdida de efectivo y minimizar la posibilidad de fraude en dicho proceso. El proyecto abarcará el análisis de las necesidades y desafíos actuales en el área de cobros, la definición de controles internos adecuados para el

proceso de cobros y la implementación de las soluciones tecnológicas seleccionadas. Se buscará mejorar la eficiencia, la transparencia y la seguridad en el manejo de los cobros, garantizando una gestión adecuada de los ingresos y fortaleciendo la confianza tanto de los propietarios de los establecimientos como de los clientes.

4.3. Metodología

4.3.1. Población y muestra

La población objeto de estudio para este trabajo se enfoca en el proceso de cobros del área administrativa y financiera del caso de estudio. En este contexto, las áreas implicadas en el manejo y control de los procesos de cobros son:

- i. Gerencia administrativa: coordina todo el proceso de cobros. Esto implica la implementación de políticas y procedimientos relacionados con el manejo de pagos, así como la capacitación del personal en aspectos relacionados con los cobros.
- ii. Área financiera: El departamento de finanzas es responsable de registrar y conciliar todas las transacciones financieras, incluyendo los cobros realizados en el restaurante. Este departamento se asegura de que los registros financieros sean precisos y estén actualizados.
- iii. Servicio de atención al cliente: El personal de servicio de atención al cliente, como los camareros, interactúan directamente con los clientes y toman sus pedidos. También son responsables de proporcionar información sobre los precios de los productos y servicios ofrecidos en el restaurante, de recibir los pagos en efectivo y a través de otros métodos de pago.

En este estudio, la muestra seleccionada se enfoca en los procesos relacionados anteriormente. Para obtener información relevante, se llevaron a cabo entrevistas con los participantes seleccionados. Estas entrevistas permitieron recopilar opiniones y puntos de vista diversos sobre el direccionamiento y administración del restaurante. A través de estas entrevistas, se

obtuvo una perspectiva más amplia y detallada de la situación y se logró recopilar información valiosa para el análisis y la comprensión del tema en cuestión.

4.3.2. Tipo de investigación

Para llevar a cabo este proyecto, se utilizará una metodología mixta que combine enfoques cualitativos y descriptivos en la investigación. Esta combinación permitirá abordar de manera integral los objetivos específicos del proyecto y obtener una comprensión completa de los procesos de cobro en el sector de la restauración, con un enfoque particular para el caso de estudio.

Para abordar el problema propuesto, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la información recopilada a través de diversas técnicas de recolección de datos. Estas técnicas se detallarán en el siguiente apartado.

El enfoque cualitativo se empleará para obtener una comprensión profunda de las percepciones, experiencias y opiniones del personal del restaurante en relación con el proceso de cobro. Se utilizarán entrevistas en profundidad y grupos focales para recopilar información cualitativa y contextualizada.

Por otro lado, el enfoque descriptivo se utilizará para obtener datos cuantitativos sobre aspectos específicos de los procesos de cobro. Se diseñarán cuestionarios estructurados que permitan recopilar datos numéricos que se analizarán estadísticamente.

Al combinar estos enfoques, se espera obtener una imagen completa y detallada del proceso de cobros en el Restaurante "El Sabor de la Montaña", así como comprender las perspectivas y opiniones de las personas involucradas. Esto proporcionará una base sólida para el desarrollo de recomendaciones y mejoras en el sistema de cobro del restaurante.

4.3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Se llevó a cabo entrevistas a algunos de los empleados del restaurante, centrándonos en el funcionamiento del área de Tesorería del restaurante y en las responsabilidades y tareas asignadas para los responsables directos e indirectos de esta área.

- Área administrativa: Gerente Administrativo

- Área Financiera: Técnico de Tesorería
- Área de servicio al Cliente: Cajero y responsable de área

A fin de comprender la estructura del control interno, se llevó a cabo un examen de los cinco componentes que la conforman, con el propósito de alcanzar los objetivos planteados para este proyecto. Se consideraron estos dos aspectos principales: el diseño de políticas y de procedimientos en cada componente de la estructura de control interno.

Para obtener una comprensión completa del diseño del sistema de control interno en el área financiera, se procedió a evaluar las actividades y los registros contables existentes, así como su naturaleza y la forma en que son procesados. En este sentido, se hizo hincapié en el alcance y la utilización del sistema de información de “CuentaNetw”. Los registros contables desempeñaron un papel importante como fuente de evidencia para la mayoría de los objetivos propuestos.

De igual forma se observó que el restaurante carece de algunos manuales de procedimientos de sus procesos, según manifestaron los entrevistados, estos procesos se realizan de acuerdo con la secuencia y lógica del gerente de área. En muchos casos, esta secuencia y lógica ha generado conflictos entre áreas que han desmejorado el progreso continuo de la operación de la entidad. Uno de los procedimientos que del cual el restaurante carece de implementación es el de cobros donde se incorporen métodos de pago con tecnología emergente, lo anterior, dado que el área presenta retrasos en migrar la información del día a día de la caja a la contabilidad general, puesto que los dos sistemas utilizados no son compatibles y se debe realizar este proceso de migración de forma manual.

Se observó que el restaurante recientemente constituyó una nueva área enfocada al servicio al cliente para resolver todos los temas relacionados con el cliente de forma exclusiva y otra de control interno, puesto que las nuevas tecnologías en los pagos han generado un poco de malestar en el cliente por tiempo destinado a realizar los pagos, adicionalmente, se requiere tener un sistema donde le permita al restaurante poder validar el pago de forma inmediata para garantizar la entrada de la venta a las cuentas destinadas al recaudo de los dineros del restaurante.

Después de realizar un análisis del diseño y el funcionamiento de la estructura de control del restaurante, se han identificado algunos riesgos relevantes. El riesgo de control se refiere a la evaluación de las expectativas del sistema de control interno, el cual no puede garantizar la prevención, detección o corrección de errores significativos. No obstante, brinda una seguridad razonable en las operaciones, procesos y actividades realizadas. En consecuencia, para abordar el riesgo de control, se requiere el diseño de procedimientos que evalúen la efectividad de control en el logro de los objetivos operativos de la empresa.

Durante la etapa de conocimiento, se recopilan diversas evidencias para respaldar el diseño de los controles, así como pruebas de su implementación. Tras identificar los riesgos y controles relacionados con los cobros realizados a los clientes en cada área, se procedió al diseño de la estructura del control interno. En el transcurso de esta etapa, se tuvieron en cuenta tanto las fortalezas como las debilidades a largo plazo, con base en la visión de la organización. Estas consideraciones fueron fundamentales para establecer una estructura de control interna efectiva.

Esto permitirá fortalecer el control interno y mejorar la eficiencia de las operaciones relacionadas con la contabilidad, brindando una mayor seguridad y confiabilidad en la gestión de la información financiera del restaurante.

4.4. Descripción del restaurante El Sabor de la Montaña

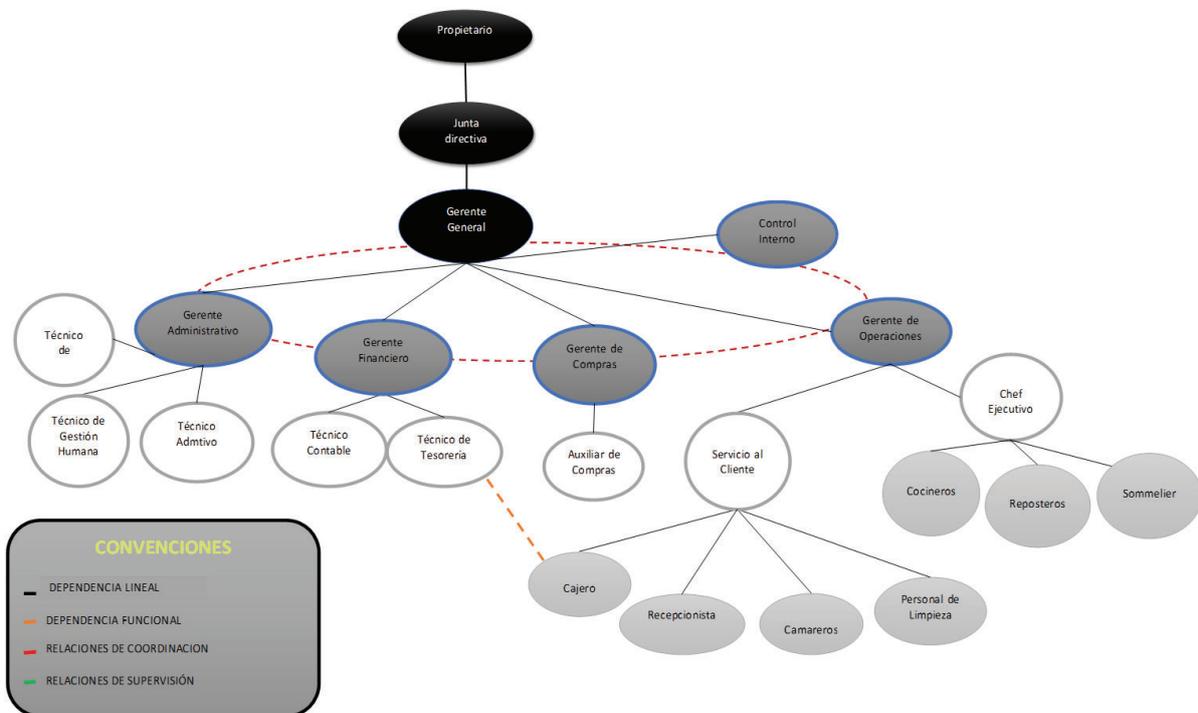
4.4.1. Organigrama del restaurante El Sabor de la Montaña

El organigrama del Sabor de la Montaña lo usamos como herramienta visual que hace parte de la estructura organizativa y la jerarquía de roles y responsabilidades dentro del establecimiento. Este esquema organizacional brinda una visión clara de cómo se distribuyen las funciones y las interrelaciones entre los diferentes departamentos y posiciones dentro del restaurante. Al comprender el organigrama, se obtiene una idea clara de cómo se gestiona y opera el establecimiento de comercio, lo que proporciona la toma de decisiones, la asignación de responsabilidades y la comunicación efectiva en el entorno laboral.

A través del organigrama, se puede apreciar la cadena de mando, las líneas de autoridad y las áreas clave del restaurante, permitiendo una mejor comprensión de la estructura interna y la forma en que se gestionan las operaciones. En este sentido, exploraremos a continuación los principales departamentos y roles que componen el organigrama del restaurante El Sabor de la Montaña, identificando sus responsabilidades y su contribución a la operatividad general del establecimiento.

i. Organigrama empresarial

Ilustración 4. Organigrama del Restaurante “El Sabor de la Montaña”



Fuente: “El Sabor de la Montaña”

El restaurante cuenta con cinco áreas importantes dentro de su distribución las cuales se describen a continuación:

ii. Departamentos del restaurante “El Sabor de la Montaña”

- **Área Administrativa:** se encarga de la asignación de tareas y responsabilidades de los empleados, mantiene y organiza la documentación necesaria para el funcionamiento del

restaurante, gestiona y administra todo lo relacionado con la contratación del talento humano y el pago de la nómina.

- **Área Financiera:** se encarga de llevar a cabo la contabilidad, elaborar presupuestos, gestionar ingresos y gastos, realizar análisis financieros y elaborar informes.

- **Área de compras:** gestiona las adquisiciones de productos y suministros necesarios para el funcionamiento del restaurante. Esto incluye realizar pedidos, negociar con proveedores, supervisar inventarios y garantizar una cadena de suministro eficiente.

- **Área de Operaciones:** El departamento de operaciones se ocupa de supervisar y coordinar el funcionamiento diario del restaurante. Esto incluye la ejecución del proceso de cobros en el día a día del restaurante, la gestión de reservas, control de calidad de los alimentos y bebidas, coordinación del personal, manejo de quejas y solución de problemas operativos.

- **Área de control interno:** se encargará de evaluar los procesos y procedimientos, identificar los riesgos operativos, financieros y de cumplimiento, garantizar el cumplimiento de las regulaciones y leyes aplicables al restaurante, de realizar auditorías internas y de capacitar al personal sobre las políticas, procedimientos y controles internos.

4.4.2. Estructura organizacional y delegación de autoridad

➤ **Estructura organizativa:** El restaurante “El Sabor de la Montaña” cuenta con una estructura organizativa jerárquica. Cada una de las unidades de responsabilidad de trabajo, aunque se conectan entre sí para trabajar en colaboración, tienen muy definida la cadena de mando y conocen en quien está delegada la autoridad.

El propietario se encarga de la creación y el desarrollo de los menús y la oferta gastronómica, del control de calidad, y de realizar las campañas estratégicas de marketing y promocionales. Cuenta con un gerente general que se encarga de la supervisión y gestión del restaurante y de participar de forma directa de la planificación estratégica, mientras que el gerente de operaciones se encarga de gestionar y supervisar al personal del restaurante incluyendo al Chef

y al responsable del servicio al cliente. Estos a su vez velan porque la cadena de producción del restaurante se ejecute de forma ordenada y acorde a los tiempos establecidos de servicio.

El cajero de forma transversal realiza el reporte diario de la caja al técnico de tesorería. Éste a su vez, reporta al Gerente financiero el cual se encarga de la planificación y elaboración del presupuesto, supervisa y controla los costos operativos, realiza y analiza los Estados Financieros y se encarga de la planificación financiera. El gerente administrativo, se encarga la elaboración de manuales y procedimientos de la empresa, de la gestión del personal y la administración de la nómina de los empleados.

El gerente de compras es el encargado gestionar los proveedores, de realizar las compras relacionadas con la administración y la operación del restaurante y de llevar un stock de inventario sistematizado. Y finalmente, se encuentra el responsable del control interno el cual se encarga de garantizar que las operaciones se realicen de manera eficiente, efectiva y en cumplimiento con las políticas y regulaciones establecidas. El control interno se enfoca en salvaguardar los activos de la empresa, minimizar los riesgos operativos y financieros, y promover la confiabilidad de la información financiera y operativa.

Con esta estructura organizacional se logra mejorar la cadena de mando mejorando notablemente la eficiencia y productividad. Esto implicó la redistribución de algunas responsabilidades reduciendo así el exceso de trabajo de algunos de ellos y la creación de nuevas áreas que tendrán como misión supervisar y controlar la entrada de las nuevas tecnologías emergentes al sistema de pagos del restaurante. Siendo así, se observa con claridad que ahora existe una segregación de funciones y una estructura de mando clara y muy definidas.

La relación entre los jefes de área, técnicos, asistentes, auxiliares, cocineros, camareros y los demás cargos se basa en principios fundamentales como la igualdad, el respeto, el buen trato, la colaboración y la experiencia. Estos pilares son clave para crear un ambiente de trabajo positivo y propicio.

La igualdad implica tratar a todos los miembros del equipo con equidad, sin importar su posición o cargo. El respeto y el buen trato son fundamentales para mantener una comunicación saludable y un ambiente laboral armonioso. La colaboración fomenta el trabajo en equipo, donde cada persona aporta sus habilidades y conocimientos para lograr objetivos comunes.

Asimismo, el área administrativa ha implementado una serie de capacitaciones con el personal del restaurante para establecer una división clara y efectiva de tareas y responsabilidades dentro del restaurante, utilizando los recursos disponibles de manera óptima. El objetivo principal de esta práctica es minimizar los riesgos de fraude, error y conflicto de intereses al asegurar que diferentes personas o grupos sean responsables de diferentes aspectos de una actividad o proceso.

Respecto al área financiera, se logró definir que las personas encargadas del proceso de pagos, es decir los firmantes de documentos de valor y los que gestionan la banca electrónica, siempre tengan firmas mancomunadas físicas o a través de dispositivos electrónicos. El manejo de este proceso será incluido en la política de pagos del restaurante dando siempre prioridad a salvaguardar los activos de este.

Para tomar decisiones financieras, administrativas y operativas de manera efectiva, es esencial contar con una sólida fuente de información. Los informes contables cumplen esta función al proporcionar una visión clara de la situación financiera real del restaurante. Sin embargo, para garantizar la generación de información confiable, se requiere un compromiso firme y un sentido de responsabilidad por parte de quienes manejan los registros contables.

Es fundamental que aquellos encargados de la contabilidad se sientan involucrados y comprometidos con su labor. Esto implica tener una comprensión profunda de la importancia de su trabajo y cómo este contribuye al éxito general de la organización. Cuando existe un sentido de pertenencia, se promueve la dedicación y la precisión en la generación de informes contables, lo que a su vez respalda una toma de decisiones fundamentada.

La administración adopta un enfoque proactivo al involucrar y motivar a los empleados en el logro de los objetivos del restaurante, expresados en su Misión y Visión. Además de familiarizarse con estos objetivos, se invita a los empleados a comprender y cumplir el reglamento interno de la organización, el cual establece las pautas y conductas esperadas.

El trabajo en equipo es valorado y promovido como parte esencial de la cultura empresarial. La Dirección administrativa reconoce que la colaboración y la sinergia entre los miembros del equipo son fundamentales para alcanzar metas conjuntas y obtener resultados exitosos.

En cuanto al cumplimiento del reglamento interno, la administración se esfuerza por hacer valer sus disposiciones sin comprometer la integridad, los valores éticos y morales de los empleados. Se busca un equilibrio entre el cumplimiento normativo y el respeto hacia los individuos, asegurando que las acciones estén alineadas con los estándares legales vigentes.

➤ **Avance en los métodos de pago:** a medida que avanzaba el tiempo, El Sabor de la Montaña se adaptó a los avances tecnológicos en el ámbito de los pagos. Al principio, los pagos se realizaban exclusivamente en efectivo. Sin embargo, a medida que las tarjetas de crédito y débito se hicieron más comunes, el restaurante comenzó a aceptar estos métodos de pago para mayor comodidad de los clientes.

Con el advenimiento de los smartphones y las aplicaciones de pago, El Sabor de la Montaña implementó un sistema de pago electrónico en 2010. Los comensales podían pagar sus cuentas simplemente escaneando un código QR en su mesa y realizando el pago a través de una aplicación móvil. Esto agilizó el proceso de pago y brindó una experiencia más moderna a los clientes.

En 2022, el restaurante dio otro salto tecnológico al introducir pagos con criptomonedas. Reconociendo la creciente popularidad y aceptación de las criptomonedas en la sociedad, El Sabor de la Montaña se convirtió en uno de los restaurantes pioneros de la región en aceptar

Bitcoin y otras criptomonedas como método de pago. Esta innovación atrajo a una nueva audiencia de clientes y posicionó al restaurante a la vanguardia de las tendencias financieras.

Hoy en día, El Sabor de la Montaña sigue deleitando a sus comensales con exquisitos platos de comida libanesa, española y colombiana y continúa adaptándose a los avances tecnológicos en el ámbito de los pagos. Es un lugar que combina la rica tradición culinaria con la modernidad, ofreciendo una experiencia única a todos los amantes de la buena comida.

4.4.3. Ética empresarial

El Sabor de la Montaña ha establecido políticas internas que se basan en principios corporativos sólidos. Estos principios están estrechamente vinculados a los valores fundamentales que fortalecen la empresa desde su interior y la preparan para enfrentar con éxito el mercado. Los siguientes son los principios corporativos:

i. Principios corporativos

- **Responsabilidad Social:** ofrecemos dentro de nuestras opciones menús vegetarianos y veganos promoviendo así una dieta más sostenible reduciendo el impacto ambiental asociado con el consumo y producción de la carne.
- **Calidad:** priorizamos la calidad en el servicio al cliente y la elección de los ingredientes para la preparación de los alimentos.
- **Reconocimiento y apreciación del Colaborador:** reconocemos mes a mes el desempeño y la labor del empleado que cumple con la media de los indicadores de gestión asignados y motivamos a los demás empleados al cumplimiento de las métricas.
- **Abastecimiento sostenible:** adquirimos ingredientes y productos locales, orgánicos y de temporada.

ii. Valores Corporativos

- Trabajo en equipo
- Innovación
- Servicio al Cliente
- Compromiso con la excelencia
- Familia

4.4.4. Análisis DAFO y CAME para el área de cobros del Restaurante caso de estudio

DAFO: Este análisis DAFO para el proceso de cobros del Restaurante “El Sabor de la Montaña” se realiza con el propósito de identificar los factores críticos de la empresa. El enfoque se divide en dos ejes fundamentales: el análisis interno y el análisis externo de la empresa. El análisis interno permitirá detectar las fortalezas y debilidades que generan ventajas o desventajas competitivas, mientras que el análisis externo ayudará a identificar y evaluar las amenazas y oportunidades del mercado. El objetivo del análisis DAFO es orientar las acciones de la empresa, tomando en cuenta las oportunidades identificadas, mitigando o preparándose para enfrentar las amenazas, y considerando las debilidades y fortalezas internas.

Tabla 4. Análisis DAFO “Restaurante El Sabor de la Montaña”

DEBILIDADES	AMENAZAS
Procesos manuales y falta de automatización en el área de cobro, lo que puede llevar a errores y retrasos en la facturación.	Posibles errores en la facturación que pueden generar insatisfacción y pérdida de confianza por parte de los clientes.
Falta de capacitación y entrenamiento adecuados para el personal encargado del cobro, lo que puede resultar en una atención deficiente al cliente.	Competencia de restaurantes que ofrecen métodos de pago más modernos y convenientes.
Ineficiencia en la gestión de pagos, como la falta de validación del pago electrónico o demoras en el procesamiento de transacciones.	Fraude en los pagos o intentos de evasión, lo que puede impactar negativamente en los ingresos del restaurante.
Dificultad para manejar situaciones de quejas o disputas relacionadas con el cobro, lo que puede afectar la satisfacción del cliente.	Cambios en las regulaciones fiscales y de pagos que requieren ajustes en los procedimientos y sistemas del área de cobro.
Falta de sistemas o herramientas para realizar un seguimiento efectivo de los pagos y el rendimiento financiero del restaurante.	Opiniones y reseñas negativas en línea sobre problemas relacionados con el cobro, lo que puede afectar la reputación del restaurante.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Personal amable y capacitado en el área de cobro, capaz de brindar un servicio al cliente de calidad.	Implementación de un sistema de control interno más robusto, incorporando controles de acceso, políticas de supervisión y capacitación adicional.
Uso de sistemas de punto de venta (POS) eficientes que facilitan el proceso de cobro y agilizan las transacciones.	Implementación de sistemas de pago electrónicos más avanzados, como aplicaciones móviles o pagos con tarjeta sin contacto.
Conocimiento y aplicación adecuada de las políticas de precios y descuentos, maximizando los ingresos del restaurante.	Personalización del proceso de cobro y promoción de programas de fidelización para mejorar la satisfacción y retención de clientes.
Integración con sistemas de gestión de reservas y pedidos, lo que facilita la coordinación de los pagos.	Colaboración con empresas de entrega a domicilio para ofrecer opciones de pago integradas y sin problemas.
Establecimiento de relaciones a largo plazo con proveedores de servicios de pago confiables y seguros.	Actualización y mejora continua de los sistemas de cobro para mantenerse al día con las últimas tendencias y tecnologías.

Diseño propio

CAME: este análisis CAME, permitirá definir la estrategia a seguir una vez identificados los aspectos clave tanto internos como externos de la empresa. El objetivo de este análisis es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y aprovechar las oportunidades que surgen del análisis DAFO.

Tabla 5. Análisis CAME

CORREGIR DEBILIDADES	AFRONTAR AMENAZAS
Implementar un sistema automatizado de facturación y cobro para reducir errores y retrasos en el proceso de cobro.	Realizar revisiones regulares y rigurosas de la facturación para prevenir errores y asegurar la satisfacción del cliente.
Brindar capacitación y entrenamiento adecuados al personal del área de cobro para mejorar la atención al cliente y evitar errores.	Investigar y adoptar tecnologías emergentes y métodos de pago más modernos y convenientes para competir con otros restaurantes.
Establecer procesos eficientes de gestión de pagos altamente eficiente, empleando tecnología blockchain y otros métodos innovadores que permitan agilizar el procesamiento de transacciones.	Establecer medidas de seguridad y políticas antifraude para proteger los ingresos del restaurante y garantizar transacciones seguras.
Desarrollar protocolos y procedimientos claros para manejar situaciones de quejas o disputas relacionadas con el cobro y mejorar la satisfacción del cliente.	Mantenerse actualizado sobre las regulaciones fiscales y de pagos y ajustar los procedimientos y sistemas en consecuencia.
Implementar sistemas o herramientas de seguimiento de pagos y rendimiento financiero para una gestión más efectiva.	Monitorizar y gestionar activamente las reseñas y opiniones en línea, respondiendo de manera adecuada a los problemas relacionados con el cobro para preservar la reputación del restaurante.
MANTENER LAS FORTALEZAS	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES
Continuar brindando un servicio al cliente de calidad y capacitando al personal del área de cobro para mantener altos estándares de atención.	Implementar un sistema de control interno robusto
Seguir utilizando sistemas de punto de venta (POS) eficientes para agilizar el proceso de cobro y garantizar transacciones precisas.	Implementar sistemas de pago electrónico más avanzados, como aplicaciones móviles o pagos con tarjeta sin contacto, para brindar opciones de pago modernas y convenientes.
Mantener una política de precios y descuentos adecuada y consistente para maximizar los ingresos del restaurante.	Personalizar el proceso de cobro y promover programas de fidelización para mejorar la satisfacción y retención de clientes.
Mantener la integración con sistemas de gestión de reservas y pedidos para una coordinación efectiva del cobro.	Establecer colaboraciones con empresas de entrega a domicilio para ofrecer opciones de pago integradas y sin problemas.
Fortalecer las relaciones con proveedores de servicios de pago confiables y seguros para garantizar un proceso de cobro fluido.	Permanecer actualizados y adoptar mejoras continuas en los sistemas de cobro para aprovechar las últimas tendencias y tecnologías en el mercado.

Diseño propio

Una vez que se ha realizado el análisis estratégico utilizando el DAFO y el CAME, se hace necesario la implementación de un sólido sistema de control interno para el área de Cobros del restaurante “El Sabor de la Montaña” para respaldar las estrategias formuladas. Como se ha mencionado anteriormente, el control interno desempeña un papel crucial en la gestión empresarial, ya que busca salvaguardar los activos, garantizar la integridad de la información financiera, promover la eficiencia operativa y asegurar el cumplimiento de las leyes y regulaciones.

En el contexto de este proyecto, el análisis del sistema de control interno para el área de cobros se centra en evaluar la efectividad de los procesos, políticas y procedimientos establecidos para mitigar los riesgos identificados en el análisis estratégico. En el siguiente apartado, se presenta un análisis detallado de los componentes clave del sistema de control interno y su alineación con las estrategias y objetivos organizacionales.

5. Análisis del sistema de control

5.1. Valoración de riesgos

Para el restaurante El Sabor de la Montaña, su prioridad son los Clientes. Esto se refleja en la misión de la empresa, que establece claramente su compromiso con la preparación de menús de diferentes regiones españolas, libanesas y colombianas hechas con productos de la más alta calidad.

Para alcanzar esta misión, se enfocan en tres aspectos fundamentales, como en la elección de proveedores que se eligen de acuerdo con: reputación, prestigio, capacidad de proveer, agilidad, variedad y calidad de productos; la excelencia en el servicio al cliente y el mantenimiento de unas instalaciones limpias y ordenadas. Además, se emplean tecnologías emergentes y procesos bien definidos, en los que participan colaboradores comprometidos, bien formados y capacitados para brindar satisfacción a los clientes.

El objetivo principal es generar motivación y fidelidad en los clientes, lo que se traduce en beneficios tanto para los empleados como para el propietario, y que suma al porcentaje estadístico del desarrollo de la economía del país en el sector de la restauración.

El restaurante se distingue por su servicio de alta calidad, gracias a actividades y operaciones claramente definidas. Estas acciones son subdivisiones de objetivos que reflejan el entorno competitivo del negocio. Además, se mantienen actualizados frente a los cambios en tecnología e innovaciones en el mercado, con el fin de alcanzar los objetivos establecidos en respuesta a la realidad del mercado y la demanda.

Adicionalmente, el personal se esfuerza por generar información financiera confiable y fidedigna, lo cual refleja la realidad de su desempeño en el mercado. Tanto la misión como la

visión son conocidas por todos los empleados, lo que demuestra su conocimiento y compromiso para lograr los objetivos establecidos.

La información financiera desempeña un papel crucial en la toma de decisiones para los “stakeholders” (propietario, acreedores, clientes y proveedores). Estos grupos de interés evalúan la situación del restaurante en busca de posibles riesgos de inversión y de mercado. Para garantizar la entrega oportuna de la información financiera, se requiere una preparación exhaustiva y una programación de actividades en períodos mensuales.

Durante este proceso de preparación, se establecen fechas límite para la entrega de documentos por parte de cada área del restaurante. Estas entregas deben cumplir con las políticas internas establecidas; una vez que los documentos se entregan al departamento de contabilidad para su procesamiento (este proceso se realiza a diario), se implementan controles internos mediante el análisis y la revisión de cada una de las cuentas manejadas durante el período. El objetivo de estos controles es reducir los errores contables y de presentación. Después de que cada empleado del departamento contable realiza el análisis y la revisión correspondiente, en línea con sus actividades de control bien definidas, se generan informes que se utilizarán, comprenderán e interpretarán en las áreas administrativa, operativa y presidencial.

La información financiera se presenta con una fecha concreta, y las transacciones se registran en el período correspondiente. Estos informes son un reflejo completo de la información generada en ese período específico, y se manejan siguiendo los principios y estándares de contabilidad generalmente aceptados, así como leyes vigentes y estatutarias.

Existe una falta de conexión entre los objetivos individuales y las actividades relacionadas con la entrega de los informes financieros, y el objetivo general de la empresa. Esta falta de vinculación surge debido a que la administración se centra únicamente en los procedimientos y las técnicas empleadas por los empleados, lo que conduce a que cada actividad se convierta en una rutina mecánica. Como resultado, se pierde de vista la visión global y estratégica de la organización, lo que limita el impacto de las acciones individuales en la consecución de los

objetivos generales del restaurante. Es esencial establecer una mayor alineación entre las metas individuales y el objetivo global, a fin de fomentar un enfoque más integral y coherente para lograr el éxito empresarial.

Con base en las actividades, los procesos y los objetivos mencionados de la entidad para la entrega de la información financiera, se han identificado riesgos tanto internos como externos del área financiera.

i. Riesgos internos

El siguiente cuadro presenta una evaluación de los riesgos asociados la mayoría al área financiera y sistemas de información, por lo que es fundamental comprender su descripción, probabilidad e impacto para implementar medidas de mitigación adecuadas.

Tabla 6. Riesgos Internos

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto
No existen procedimientos documentados para el manejo del proceso de cobros	La falta de procedimientos documentados para el manejo de los cobros puede llevar a inconsistencias, errores y falta de control en el proceso de cobro de los clientes.	Media	Alto
No existe jerarquía en los permisos de los usuarios en el sistema de información contable	La falta de una jerarquía clara en los permisos de los usuarios en el sistema contable puede permitir acceso no autorizado a información confidencial o la manipulación inapropiada de los registros contables.	Baja	Medio
Interfaces manuales	La migración manual de la información de ventas al sistema contable aumenta el riesgo de errores, omisiones y retrasos en la contabilización de las transacciones, lo que podría afectar la precisión de los registros contables.	Alta	Medio
Registro del pago de la factura de consumo en efectivo de forma manual	El registro manual de los pagos de las facturas de consumo en efectivo aumenta el riesgo de errores en el registro y la reconciliación de los pagos, lo que podría resultar en una falta de conciliación entre los registros y la pérdida de información importante.	Media	Medio
Transacción no confirmada	La demora en la confirmación de los pagos en activos digitales o billeteras electrónicas puede generar incertidumbre y retrasos en la conciliación de las transacciones, lo que podría afectar la disponibilidad oportuna de los fondos y la gestión eficiente de los flujos de efectivo.	Alta	Baja
Riesgo de estafa	La posibilidad de que los clientes malintencionados intenten realizar pagos fraudulentos o un doble gasto puede resultar en pérdidas financieras, afectar la reputación de la empresa y generar complicaciones legales.	Media	Alto
Riesgo de hacking	Posibilidad de que una brecha de seguridad comprometa la billetera digital del restaurante.	Baja	Medio
Error en la transacción	Ocurrencia de errores al ingresar la dirección de pago o al especificar el monto a pagar.	Moderada	Moderada

Diseño Propio

ii. Riesgos externos

El siguiente cuadro presenta una evaluación de los riesgos externos a los que nuestro restaurante podría enfrentarse. Identificar y comprender estos riesgos es crucial para implementar medidas de mitigación adecuadas y asegurar la continuidad de la operación del Sabor de la Montaña. Cada riesgo se describe detalladamente, incluyendo su probabilidad de ocurrencia y su impacto potencial en el negocio. Al estar conscientes de estos riesgos, la alta gerencia estará mejor preparada para enfrentarlos y tomar decisiones informadas que salvaguarden tanto la seguridad de los clientes y empleados como la salud financiera del restaurante.

Tabla 7. Riesgos Externos

Riesgo	Descripción	Probabilidad	Impacto
Condiciones climáticas adversas	El clima puede afectar la asistencia de clientes al restaurante, especialmente en caso de lluvia intensa, tormentas o nevadas.	Moderada	Moderada
Cambios en la economía local	La economía local puede tener un impacto en el poder adquisitivo de los clientes y su disposición para gastar en restaurantes.	Alta	Alto
Competencia cercana	La presencia de restaurantes competidores en las proximidades puede reducir la clientela y afectar los ingresos del restaurante.	Alta	Moderada
Problemas de suministro de alimentos	Interrupciones en la cadena de suministro pueden ocasionar escasez de ingredientes o productos, lo que afecta la calidad del menú y la satisfacción del cliente.	Baja	Moderada
Crisis sanitarias o epidemias	Epidemias o brotes de enfermedades pueden afectar la confianza de los clientes y provocar una disminución en las visitas al restaurante.	Baja	Alto

Diseño propio

5.2. Actividades de Control

El Sabor de la Montaña cuenta con diversos controles para el manejo de la información del Restaurante. Una de esas medidas es la definición de actividades, donde se distribuye las

responsabilidades de cada área y se delegan los cargos a personas competentes para ejercer el control correspondiente en cada una de ellas.

Dentro del restaurante el Sabor de la Montaña, se establecen diversos procedimientos que tienen un impacto directo en el flujo de información. Algunos de estos procedimientos están documentados en manuales, mientras que otros se llevan a cabo de manera regular como parte de las actividades diarias. Por ejemplo, se destacan el procedimiento de cobros mediante tecnologías emergentes y el proceso de atención al cliente. Otro control importante son los formatos utilizados para la realización del inventario de los productos existentes en la cocina, ya que recopilan la información del tiempo en que se deben consumir, es decir, presenta la fecha del vencimiento.

La verificación de las órdenes de compra se realiza por el Gerente del área de compras, pero el buen estado de la propiedad planta y equipo y el cumplimiento de las garantías de compra son responsabilidad del Gerente administrativo. También se destaca la importancia de tener un registro oportuno y claro de la información, a pesar de las dificultades y deficiencias en la comunicación, con el fin de informar de manera precisa y oportuna los actos relevantes y la entrega de información.

Las revisiones de la información financiera se realizan mensualmente mediante informes contables, los cuales dependen de las operaciones realizadas en cada periodo del restaurante.

La empresa incluyó recientemente un departamento de control interno, encargado de analizar, evaluar, interpretar y revisar la información generada en cada periodo mensual. Este departamento se enfoca en las actividades internas de trabajo y contribuye al buen desarrollo de las actividades en los distintos departamentos, incluyendo el área contable.

5.3. Información y Comunicación

Las actividades que se llevan a cabo en el manejo de la información contable en el restaurante el Sabor de la Montaña se encuentran en su mayoría documentadas en manuales y procedimientos las cuales se encuentran debidamente sistematizadas en el sistema CuentaNetw; es un ERP que integra y gestiona todas las áreas del negocio tales como: finanzas, compras, CRM, cadena de suministros, control de inventarios etc. Este sistema de gestión de negocio se realiza desde la nube, por lo que puede operarse desde cualquier parte siempre que se tenga una conexión a internet y tenga claves de acceso a la nube corporativa. De forma automática, el sistema realiza una copia de seguridad diariamente una vez detecta actividad.

La gestión de la información la ejecuta cada departamento mediante una red WLAN (Wireless Local Area Network), esta red es inalámbrica la cual utiliza tecnologías como Wi-Fi para conectar dispositivos sin necesidad de cables físicos. Permite la movilidad dentro del restaurante y sus oficinas administrativas. Esta red está vinculada adecuadamente con estaciones de trabajo de Windows, en sus versiones Windows 10 y 11. Cada departamento maneja su información a través de interfaces, y se establece un período específico para realizar el cargue de la información a la contabilidad general. En el caso de Ventas e Inventarios, se llevan a cabo diario, las Compras su cargue se realiza semanalmente; mientras que las interfaces de los Recursos Humanos se cargan mensualmente. Estas interfaces se integran luego en el módulo de contabilidad, según se mencionó anteriormente.

En el ERP CuentaNetw, permite tener visualización de cada registro, transacción o movimiento que realizan cada uno de los usuarios creados a través del módulo de auditoría. Este módulo permite rastrear los movimientos realizados por cada usuario en el sistema. De esta manera, se puede identificar y monitorear las acciones realizadas por cada usuario, brindando un mayor control y seguridad en el manejo de la información.

Para garantizar la protección de la información generada en cada área del restaurante, se implementa un sistema de copia de seguridad en la nube (Cloud Backup), el cual consiste en respaldar los datos del restaurante en servidores remotos a través de servicios en la nube. Esta opción es bastante popular para este tipo de empresas puesto que proporciona almacenamiento

seguro y accesible desde cualquier lugar con conexión a Internet. Además, permite generar copias de seguridad diario en horas donde el sistema está inactivo por más de 60 minutos.

5.4. Monitoreo

Estos monitoreos son fundamentales para garantizar la eficiencia y la efectividad del restaurante. A través de esto, se busca supervisar y evaluar continuamente las actividades y procesos que identifican las desviaciones o irregularidades que pueda afectar la integridad de los controles establecidos. El sabor de la Montaña se enfocó en realizar algunas de sus actividades frecuentes para el área de cobros así:

Tabla 8. Actividades Para Monitorear

Actividad	Forma de Realizar el Monitoreo	Área Responsable	Frecuencia
Integración de tecnologías emergentes	Revisión de las tecnologías emergentes disponibles para el cobro, como pagos móviles, códigos QR, terminales de pago, entre otros.	Gerente de Operaciones	Trimestral
Actualización de software y hardware	Verificación de que los dispositivos utilizados para el cobro estén actualizados con las últimas versiones de software y que el hardware funcione correctamente.	Equipo de IT	Mensual
Seguridad de datos de los clientes	Evaluación de las medidas de seguridad implementadas para proteger los datos de los clientes durante el proceso de cobro, como encriptación de datos y cumplimiento de normativas de privacidad.	Gerente Administrativo	Semestral
Capacitación del personal	Verificación de que el personal esté capacitado para utilizar las tecnologías emergentes de cobro de manera adecuada, incluyendo manejo de dispositivos y resolución de problemas básicos.	Equipo de RRHH	Trimestral
Experiencia del cliente en el proceso de cobro	Obtención de retroalimentación de los clientes sobre su experiencia al utilizar las tecnologías emergentes de cobro, evaluando la facilidad de uso, la velocidad y la confiabilidad.	Equipo de Servicio al Cliente	Mensual
Monitoreo de transacciones y conciliación	Revisión y conciliación de las transacciones realizadas a través de las tecnologías emergentes de cobro para identificar discrepancias o posibles errores.	Equipo de Finanzas	Diario
Evaluación de proveedores de tecnologías emergentes	Evaluación regular de los proveedores de tecnologías emergentes de cobro para asegurar que cumplan con los estándares de calidad y seguridad establecidos.	Gerente de Operaciones y de Compras	Semestral
Pruebas de seguridad de transacciones	Realización de pruebas de seguridad periódicas para identificar posibles vulnerabilidades en el proceso de cobro.	Equipo de IT	Trimestral
Análisis de tendencias de pagos	Análisis regular de las tendencias y preferencias de pago de los clientes para adaptar los métodos de cobro.	Gerente de Finanzas	Mensual
Actualización de políticas y procedimientos	Revisión y actualización periódica de las políticas y procedimientos relacionados con los cobros a través de tecnologías emergentes.	Gerente Administrativo	Semestral
Seguimiento de tasas de rechazo o fallos de cobro	Registro y análisis de las tasas de rechazo o fallos de cobro.	Equipo de Finanzas	Diario
Evaluación de la satisfacción del personal	Obtención de retroalimentación del equipo encargado del cobro en cuanto a la facilidad de uso y eficiencia de las tecnologías emergentes.	Equipo de Servicio al Cliente	Mensual

Diseño propio

La gerencia general garantizará mantener los registros detallados de cada monitoreo verificado y realizará el seguimiento respectivo para que cada área involucrada realice las acciones correctivas en los tiempos estipulados en la planeación mensual de la gerencia.

Anexo 1. Manual de procesos para los cobros.

Propósito: El propósito de este manual es establecer los procesos y procedimientos para llevar a cabo los cobros del restaurante El Sabor de la Montaña, utilizando tecnología emergente. El objetivo es garantizar una operación eficiente, precisa y segura al momento de procesar las transacciones financieras con los clientes.

Alcance

Este manual cubre los procedimientos relacionados con los cobros, incluyendo la configuración y uso de sistemas de punto de venta (POS) y tecnologías emergentes como pagos sin contacto y billeteras digitales. También abarca el cierre de caja y la conciliación de transacciones.

Métodos de Cobranza

- a. **Efectivo:** Los clientes pueden pagar en efectivo.
- b. **Tarjetas de crédito/débito:** Se aceptan tarjetas de crédito y débito para realizar los pagos.
- c. **Billeteras digitales:** Los clientes pueden utilizar billeteras digitales como Apple Pay, Google Pay, Samsung Pay, entre otras, para realizar los pagos de manera segura y sin contacto.
- d. **Activos digitales:** Se aceptan pagos con activos digitales como criptomonedas (por ejemplo, Bitcoin, Ethereum) u otros tokens digitales reconocidos.

Indicadores*Tabla 9. Indicador del Manual de procesos de cobros*

Indicador	Formula	Descripción
Tasa de conversión de pagos electrónicos	$(\text{Número de pagos electrónicos} / \text{Número total de pagos}) \times 100$	Este indicador mide el porcentaje de pagos que se realizan a través de métodos electrónicos en comparación con el total de pagos realizados.

Diseño propio

Directrices Generales

1. Los empleados encargados de los cobros serán capacitados sobre el uso de la tecnología emergente implementada, incluyendo el sistema POS y los métodos de cobranza tres veces al año.
2. Sistema de punto de venta (POS)
 - Configuración del POS: Se debe configurar el POS de acuerdo con los productos y servicios que ofrece el restaurante, así como los métodos de pago aceptados (efectivo, tarjetas de crédito/débito, billeteras digitales, etc.).
 - Registro de Productos: Se deben ingresar todos los productos y servicios del menú en el sistema POS, asignándoles los precios correspondientes.
 - Actualización de Precios: Es importante mantener los precios actualizados en el sistema POS para evitar discrepancias al momento del cobro.
3. **Proceso de Cobro:**
 - Tomar el Pedido: El personal de servicio al cliente debe generar el pedido de los clientes de manera precisa y completa, incluyendo detalles como la cantidad de cada producto y cualquier modificación especial.
 - Verificar el Pedido: Antes de procesar el cobro, es importante revisar el pedido para asegurarse de que sea correcto y completo. Esto evitará errores y confusiones posteriores.

- Selección del Método de Pago: El cliente debe indicar su método de pago preferido (efectivo, tarjeta de crédito, billetera digital, etc.).
- Procesar el Pago: Utilizando el sistema POS, el personal debe ingresar la información de pago proporcionada por el cliente y procesar la transacción. Si se utiliza tecnología emergente, como pagos sin contacto, se deben seguir las instrucciones específicas del proveedor del sistema.
- Confirmación del Cobro: Una vez procesada la transacción, el sistema POS mostrará una confirmación del cobro. El personal debe verificar que la transacción se haya realizado correctamente y entregar al cliente un comprobante de pago si es necesario.

4. Cierre de Caja:

- Arqueo de Caja: Al final del turno o al cierre del restaurante, el personal encargado debe realizar un arqueo de caja para verificar que el monto total de los cobros coincida con el efectivo y los pagos registrados en el sistema POS.
 - Informes de Cierre: El sistema POS puede generar informes de cierre que muestren los detalles de los cobros realizados durante un período determinado. Estos informes son útiles para el control financiero y la conciliación de las transacciones.
 - Depósito de Fondos: Si es necesario, el personal debe realizar el depósito de los fondos recaudados en el banco siguiendo los procedimientos establecidos por el restaurante.
5. El personal debe asegurarse de que la información confidencial de los clientes, como nombres, números de tarjeta de crédito, direcciones de correo electrónico y cualquier otra información personal, se mantenga segura y protegida.

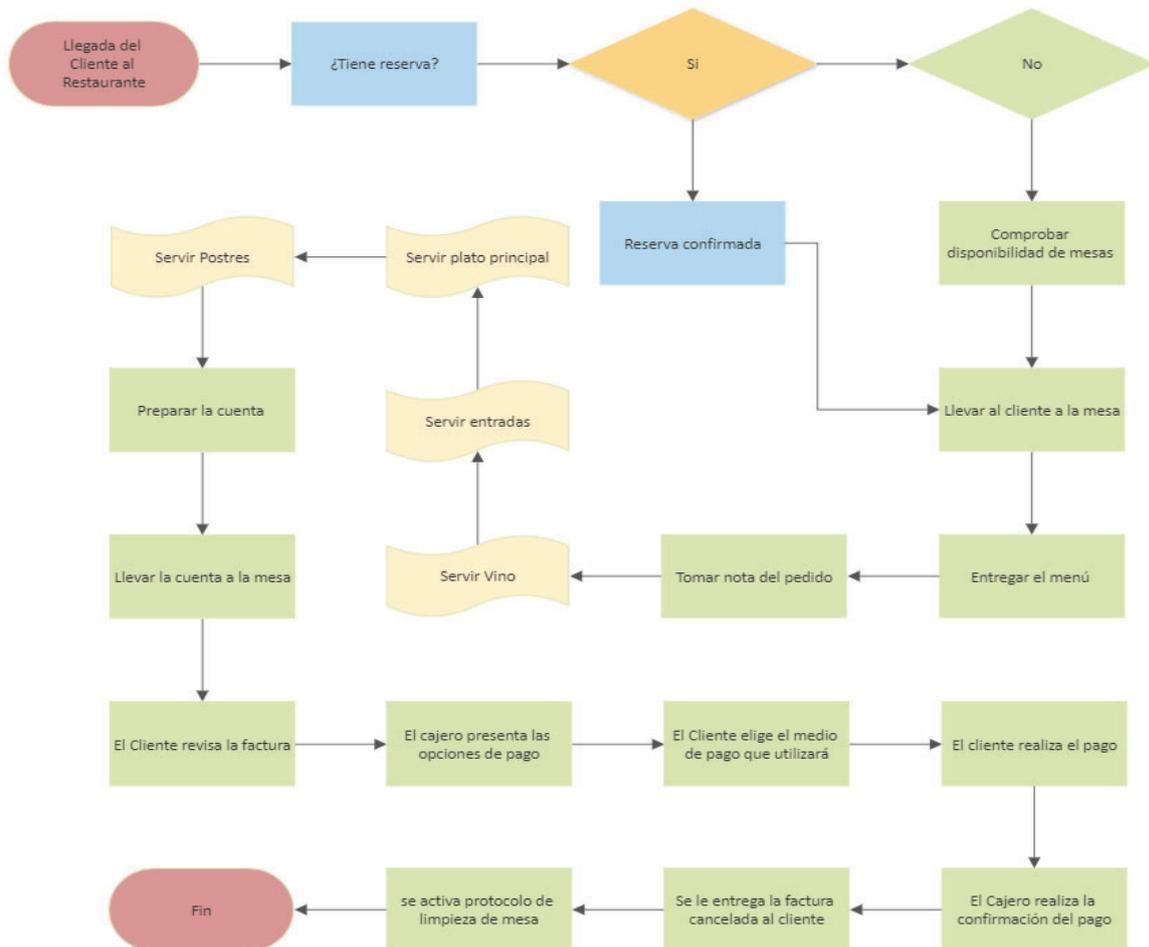
Disposiciones finales

- Este manual de procesos de cobros debe ser revisado periódicamente para garantizar su vigencia y precisión. A medida que surjan nuevas tecnologías, cambios en las regulaciones o mejoras en los procedimientos, se debe actualizar el manual para reflejar dichos cambios. Es responsabilidad de los encargados de los cobros y la administración del restaurante asegurarse de que el manual se mantenga actualizado.
- Todos los procesos y procedimientos descritos en este manual deben llevarse a cabo en cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Se recomienda verificar regularmente que los métodos de cobranza y la gestión de datos cumplan con las normativas de privacidad y seguridad establecidas por las autoridades competentes.
- Se anima a todo el personal a proporcionar comentarios y sugerencias para mejorar los procesos de cobros. La retroalimentación de los empleados puede ser valiosa para identificar áreas de mejora, optimizar la eficiencia y brindar una mejor experiencia al cliente. Se debe establecer un canal de comunicación abierto y receptivo para recibir y evaluar las sugerencias del equipo.
- Todos los empleados involucrados en el proceso de cobros son responsables de seguir las directrices y procedimientos establecidos en este manual. La capacitación adecuada y la comprensión de los procesos son fundamentales para garantizar un manejo preciso, seguro y eficiente de las transacciones financieras.

Anexo 2. Flujograma de procesos para el cobro

Plasma el proceso relacionado con el cobro al cliente del consumo realizado en el restaurante, el cual inicia desde la llegada del cliente al restaurante, pedido, consumo, pago a través de medios de pago emergentes, como también define los riesgos y controles para mitigarlo.

Ilustración 5. Flujograma del proceso de cobros



Diseño propio

Tabla 10. Manual de procesos de área de cobros

Procedimiento	Riesgos	Controles
a. Llega el cliente al restaurante	Retrasos del cliente	1. Mantener una zona de espera cómoda y accesible.
	Confusión en la identificación del cliente	2. Implementar un sistema de identificación de reservas. 3. Entrenar al personal para recibir a los clientes correctamente.
b. Tiene reserva	Error en la asignación de mesas	4. Verificar la reserva en el sistema y asignar la mesa correcta.
		5. Contar con personal para llevar al cliente a la mesa.
c. No tiene reserva	Falta de disponibilidad de mesas	6. Comprobar la disponibilidad de mesas antes de llevar al cliente.
	Retrasos en la asignación de mesas	7. Asignar rápidamente una mesa disponible. 8. Contar con personal para llevar al cliente a la mesa.
d. Entregar el menú	Menús incompletos o desactualizados	9. Verificar regularmente los menús y reponerlos cuando sea necesario.
	Confusión en las preferencias del cliente	10. Capacitar al personal para explicar y recomendar platos.
e. Tomar nota del pedido	Errores en la toma de pedidos	11. Capacitar al personal en la toma precisa de pedidos.
	Retrasos en la toma de pedidos	12. Establecer un flujo eficiente para tomar los pedidos.
f. Servir vino	Derrames de vino	13. Capacitar al personal en el servicio adecuado de vino.
	Rotura de copas o botellas	14. Utilizar bandejas o carritos estables para el transporte.
g. Servir entradas	Falta de entradas disponibles	15. Mantener un inventario adecuado y hacer pedidos regularmente.
	Demoras en el servicio	16. Contar con suficiente personal para atender las mesas.
h. Servir plato principal	Platos incorrectos o mal preparados	17. Capacitar al personal en la preparación y presentación de platos.
	Retrasos en el servicio	18. Mantener una coordinación eficiente en la cocina.
i. Servir postres	Falta de postres disponibles	19. Mantener un inventario adecuado y hacer pedidos regularmente.
	Demoras en el servicio	20. Contar con suficiente personal para atender las mesas.
j. Preparar la cuenta	Errores en la cuenta	21. Capacitar al personal en el cálculo preciso de la cuenta.
	Retrasos en la preparación de la cuenta	22. Establecer un flujo eficiente para preparar las cuentas.
k. Llevar la cuenta a la mesa	Pérdida de la cuenta	

Diseño propio

Anexo 3. Establecimiento de indicadores de desempeño (KPIS) y seguimiento

El uso de tecnologías emergentes en el área de cobros ofrece numerosas ventajas, como mayor eficiencia, agilidad y satisfacción del cliente. Sin embargo, es fundamental realizar un seguimiento adecuado para evaluar el desempeño de estas tecnologías y garantizar su efectividad en el restaurante.

Con el objetivo de monitorear y evaluar el rendimiento del área de cobros con tecnologías emergentes, hemos desarrollado un cuadro de monitoreo que incluye diversos indicadores clave de desempeño (KPIs). Estos indicadores nos permiten medir y analizar aspectos críticos relacionados con la adopción de tecnologías, la eficiencia del proceso de cobro, la satisfacción del cliente y los costos asociados.

A continuación, presentamos el cuadro de monitoreo que nos servirá como herramienta para evaluar el progreso y tomar decisiones informadas en el área de cobros con tecnologías emergentes en nuestro restaurante:

Tabla 11. Indicadores de Gestión del área de cobros

Indicador	Descripción	Medición	Fórmula de Cálculo	Área Responsable
Tasa de adopción de tecnologías de cobro	Porcentaje de clientes que utilizan tecnologías emergentes de cobro	Porcentaje de transacciones	$(\text{Transacciones con tecnologías emergentes} / \text{Total de transacciones}) * 100$	Gerente de Operaciones / Gerente Financiero
Tiempo de procesamiento de transacciones	Tiempo promedio para procesar una transacción de cobro	Minutos	$(\text{Suma de tiempos de procesamiento} / \text{Número de transacciones})$	Equipo de IT
Tasa de errores de cobro	Porcentaje de transacciones de cobro que presentan errores o discrepancias	Porcentaje de transacciones	$(\text{Transacciones con errores} / \text{Total de transacciones}) * 100$	Equipo de Finanzas
Nivel de satisfacción del cliente con el proceso de cobro	Evaluación de la satisfacción del cliente con la experiencia de cobro	Calificación o puntaje de satisfacción	$(\text{Suma de calificaciones de satisfacción} / \text{Número de encuestas})$	Equipo de Servicio al Cliente
Tasa de conversión de pagos	Porcentaje de clientes que completan una transacción de compra	Porcentaje de clientes	$(\text{Clientes que completaron una transacción} / \text{Clientes que iniciaron el proceso de cobro}) * 100$	Gerente de Operaciones / Gerente Financiero
Costo de procesamiento de transacciones	Costo promedio incurrido para procesar una transacción de cobro	Costo total de procesamiento de transacciones	$(\text{Costo total de procesamiento} / \text{Número total de transacciones})$	Equipo de Finanzas
Porcentaje de transacciones exitosas	Porcentaje de transacciones de cobro que se completan con éxito sin errores	Porcentaje de transacciones	$(\text{Transacciones exitosas} / \text{Total de transacciones}) * 100$	Equipo de IT

Diseño propio

Este cuadro de monitoreo nos ayudará a identificar áreas de mejora, detectar posibles problemas y tomar acciones correctivas en tiempo real. Al realizar un seguimiento regular de los indicadores y analizar los resultados obtenidos, estaremos en una posición favorable para optimizar el uso de tecnologías emergentes en nuestros procesos de cobro y brindar una experiencia excepcional a nuestros clientes.

Conclusiones

- i. El presente trabajo ha abordado de manera integral el diseño e implementación de un modelo de control interno en el área de cobros, con el objetivo de incorporar métodos de pago con tecnología emergente.
- ii. Se diseñaron y documentaron las políticas y procedimientos necesarios para el proceso de cobros, considerando los métodos de pago modernos. Esto garantiza la estandarización y coherencia en la ejecución de los cobros, brindando una experiencia fluida y satisfactoria para los clientes.
- iii. Se identificaron los riesgos específicos asociados al proceso de cobros en el sector de la restauración permitiendo comprender el impacto potencial de dichos riesgos en la industria y adoptar medidas de control adecuadas para mitigarlos. Esto garantiza la seguridad y la integridad de las transacciones financieras realizadas en los establecimientos de comercio.
- iv. La implementación de indicadores clave de rendimiento (KPIs) para el área de cobros se realizó con éxito. Estos KPIs proporcionan una medición cuantitativa y objetiva del desempeño de los establecimientos de comercio en términos de sus procesos de cobro. Esto facilita el monitoreo continuo del rendimiento, la detección de áreas de mejora y la toma de decisiones informadas para optimizar la gestión de los cobros y maximizar la rentabilidad.
- v. Finalmente, se estableció un plan de seguimiento y evaluación periódico para asegurar que el modelo de control interno implementado esté funcionando de manera efectiva y eficiente. Este plan garantiza una supervisión continua, permitiendo la identificación temprana de posibles desviaciones o debilidades en el sistema. De esta manera, se pueden implementar acciones correctivas oportunas para mantener y mejorar la calidad y eficacia del modelo de control interno.

Referencias Bibliográficas

- Barquero, Miguel (2013). Manual práctico de control interno. Editorial Profit. Barcelona.
- Centro del sector financiero de PWC e IE Business School (2015), Los medios de pago, un paisaje en movimiento, 72
- Comisión Treadway (2013). Los nuevos conceptos del control interno. EE. UU.: Informe COSO. Recuperado de <http://www.ci.inegi.org.mx/docs/Informe COSO Resumen.pdf>
- Deloitte (2018), Sistema de control interno. Recuperado de www2.deloitte.com:www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSOSesion1.pdf
- Guerrero Parra, W. I., & Gil Correa, J. A. (2006). Diseño de un sistema de control interno para la propiedad planta y equipo de la empresa Industria de Restaurantes de Comidas Limitada I.R.C.C. Limitada. Recuperado de https://ciencia.lasalle.edu.co/contaduria_publica/137
- Ordoñez Somolinos, Elisabeth (2012), Sistema de Control Interno de la Información Financiera en Entidades Cotizadas, Universitat de Barcelona
- Ronco, Víctor (2023). Criptomonedas, la revolución de los activos digitales. Centro de libros PAPF, SLU., Barcelona.
- Vergara de la Ossa, Rocío (2018), Modelo de Control Interno para pequeños y medianos restaurantes, Fundación Tecnológica Antonio de Arévalo. Recuperado <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/download/5284/4498/9233>
- **Internet**
 - <https://economipedia.com/definiciones/gestion-cobros-pagos.html>
 - <https://startupeable.com/glosario/tecnologias-emergentes/>
 - <https://enciclopedia.net/restaurante/>
 - <https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/>
 - <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12158792/02/23/La-hosteleria-crece-un-44-y-recupera-todo-lo-perdido-salvo-los-margenes.html>
 - <https://www.infohoreca.com/reportajes/20211015/tendencias-restaurantes-post-covid>
 - <https://www.hostelvending.com/noticias-vending/una-experiencia-de-pago-completamente-digital-el-antidoto-para-la-restauracion>
 - <https://www.arimetrics.com/glosario-digital/contactless>

- <https://www.visa.es/visa-everywhere/blog/bdp/2022/04/05/pagar-con-el-1649141511336.html>
- <https://actualicese.com/sistema-de-control-interno-claves-para-que-sus-cinco-componentes-sean-efectivos/>
- <https://mastercardcontentexchange.com/news/europe/es-es/noticias/notas-de-prensa/es-es/2020/mayo/segun-el-ultimo-estudio-de-mastercard-el-78-de-las-transacciones-en-europa-se-han-realizado-a-traves-de-pagos-contactless/>