INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO JOHN VON NEUMANN

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD

“Estrategias para integrar y mejorar el proceso de auditoría interna en Heroica Motor´s”

TRABAJO DE APLICACIÓN PROFESIONAL PARA OPTAR EL TÍTULO A NOMBRE DE LA NACIÓN DE:

PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD

AUTORES:
BARBARA VIRGINIA VALBUENA VALBUENA

MODALIDAD:
TAP – INVESTIGACIÓN APLICADA

TACNA – PERÚ
2025

“El texto final, datos, expresiones, opiniones contenidas en este trabajo son exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICE DE CONTENIDO

Capítulo 1 Antecedentes del Estudio 6
1.1. Título del Tema 6
1.2. Planteamiento del Problema 7
1.3. Objetivo General 9
1.4. Objetivos Específicos 10
1.5. Justificación 10
1.6. Definiciones Operacionales 14
1.7. Metodología 20
1.8. Alcances y Limitaciones 22
Capítulo 2 Marco Teórico 25
2.1. Presentación de Bases Teóricas 25
2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas 31
2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas 34
Capítulo 3 Marco Referencial 37
3.1. Reseña Histórica de la Organización 37
3.2. Filosofía Organizacional 38
3.3. Diseño Organizacional 39
3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos 39
3.5. Diagnóstico Organizacional y/o Sectorial 40
3.6. Análisis Crítico Referencial 41
Capítulo 4 Desarrollo del Tema 45
4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar 45
4.2. Diagnóstico 47
4.2.1. Entrevistas semiestructuradas 47
4.2.2. Respuestas de las entrevistas 50
4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción 58
4.4. Definición de Mecanismos de Control 63
Capítulo 5 Sugerencias 66
5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios 66

5.2. Sugerencias de Implementación 67

Capítulo 6 Conclusiones Finales 68

6.1. Conclusiones y evaluación de objetivos alcanzados 68

6.2. Impacto esperado de la propuesta en la organización 69

Capítulo 7 Bibliografía 71

Capítulo 8 Anexos 73

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA GERENTES---------- 57
TABLA 2. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA SUPERVISORES ---------- 58
TABLA 3. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA CONTADORES---------- 59
TABLA 4. PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA OPERARIOS---------- 60
TABLA 5. RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LOS GERENTES ---------- 61
TABLA 6. RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA PARA LOS SUPERVISORES ---------- 63
TABLA 7. RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA PARA LOS CONTADORES ---------- 65
TABLA 8. RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A OPERARIOS ---------- 67
TABLA 9. RESPUESTAS DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A OPERARIOS ---------- 69
TABLA 10. ESTRATEGIAS Y ACCIONES DE LA PROPUESTA. ---------- 71
TABLA 11. ACCIONES A TOMAR EN ESTA PROPUESTA. ---------- 72
TABLA 12. RECURSOS NECESARIOS PARA LA PROPUESTA---------- 72
TABLA 13. PASOS A IMPLEMENTAR EN LA PROPUESTA. ---------- 73
TABLA 14. CRONOGRAMA PARA LA PROPUESTA.---------- 74
TABLA 15. ROLES Y RESPONSABILIDAD EN LA PROPUESTA.---------- 75
TABLA 16. COMUNICACIÓN Y PLAN PARA LA PROPUESTA.---------- 76

Capítulo 1

Antecedentes del Estudio

1.1. Título del Tema

Heroica Motor’s es una empresa dedicada a la comercialización de motocicletas, repuestos y servicios técnicos especializados. Su operación se ha consolidado progresivamente en el mercado regional, con un crecimiento sostenido en sus ingresos y expansión de su cartera de clientes. No obstante, este proceso de expansión ha puesto en evidencia una serie de deficiencias internas en materia de control contable y administrativo, las cuales representan una amenaza significativa para la estabilidad financiera y operativa de la organización.

Uno de los principales problemas identificados es la ausencia de un sistema formal y estructurado de control interno. Aunque existen prácticas rutinarias para la gestión de ingresos, egresos, conciliaciones bancarias y manejo de inventarios, estas se llevan a cabo de forma empírica, sin una documentación que respalde procedimientos estandarizados ni mecanismos de verificación cruzada. Esta situación ha dado lugar a errores contables reiterados como omisiones en el registro de ingresos, duplicidades en comprobantes y diferencias en el inventario, así como a casos sospechosos de uso inadecuado de recursos financieros.

Además, se evidencia una limitada separación de funciones dentro del área contable y administrativa. El hecho de que un mismo trabajador pueda registrar, autorizar y ejecutar una operación incrementa notablemente el riesgo de fraudes internos, lo cual vulnera uno de los principios fundamentales del control interno. Según Arens, Elder y Beasley (2018), “la segregación de funciones es esencial para la prevención del fraude y la detección de errores”,

ya que promueve la supervisión mutua y reduce la posibilidad de actos no éticos no detectados.

La falta de una cultura organizacional orientada a la ética, la transparencia y la mejora continua en los procedimientos contables también contribuye a mantener este escenario de vulnerabilidad. Si bien la gerencia ha mostrado disposición para ordenar los procesos, hasta la fecha no se han implementado acciones sostenidas ni herramientas tecnológicas que respalden el fortalecimiento del control interno. Por ello, esta propuesta busca desarrollar un sistema integral que permita prevenir fraudes, reducir errores contables y garantizar información financiera confiable para una adecuada toma de decisiones.

1.2. Planteamiento del Problema

La falta de un proceso de auditoría interna plenamente integrado y eficiente en Heroica Motor’s se presenta como el problema central que esta investigación pretende abordar. Esta deficiencia dificulta un control riguroso, sistemático y preventivo, generando demoras en la detección de errores, limitaciones en la identificación de riesgos y una menor confiabilidad en la información financiera y operativa. Evidencias de este problema se encuentran en reportes internos que exhiben discrepancias frecuentes entre registros contables e inventarios físicos, además de recomendaciones de auditorías externas que instan a establecer un sistema más estructurado de revisión y control.

Uno de los aspectos más preocupantes es la ausencia de protocolos estandarizados en la verificación de procesos. Actualmente, la empresa realiza controles de manera puntual, pero sin un manual ni procedimientos formalmente establecidos. Esto ocasiona que cada revisión dependa de la experiencia o criterio de las personas responsables, lo cual genera subjetividad y aumenta la probabilidad de errores u omisiones que afectan la toma de decisiones.

Asimismo, la limitada incorporación de herramientas tecnológicas para la auditoría interna representa otra de las barreras significativas. En un entorno empresarial cada vez más digitalizado, Heroica Motor’s continúa utilizando métodos manuales en ciertos procesos de control, lo que no solo retrasa el flujo de información, sino que también impide contar con datos en tiempo real que permitan actuar de forma preventiva ante cualquier irregularidad.

La falta de capacitación continua del personal involucrado en procesos de control también agrava la situación. Sin programas de actualización, los trabajadores desconocen metodologías modernas de auditoría y gestión de riesgos, lo que reduce su capacidad para detectar irregularidades o implementar mejoras en el sistema. Esto repercute directamente en la eficiencia operativa y en la capacidad de la empresa para mantener estándares de calidad en un mercado competitivo.

A nivel interno, estas debilidades se traducen en pérdidas de tiempo y recursos. Los errores en inventarios o registros contables generan retrasos en la entrega de productos y, en ocasiones, duplicación de tareas para corregir fallas detectadas de manera tardía. Ello incrementa los costos operativos y disminuye la productividad de la organización.

Por otro lado, la falta de un sistema de auditoría interna bien integrado no solo afecta a los procesos internos, sino también a la percepción externa de la empresa. Clientes y proveedores pueden llegar a experimentar desconfianza cuando se presentan retrasos en entregas, errores en facturación o falta de claridad en la información financiera. Estos aspectos impactan directamente en la satisfacción del cliente y en la reputación empresarial.

Si se analiza desde una perspectiva estratégica, la carencia de un proceso de auditoría interna sólido limita la capacidad de Heroica Motor’s para proyectarse como una organización confiable y competitiva. En un sector como el automotriz y de motocicletas, donde la competencia es alta y los clientes demandan eficiencia, transparencia y rapidez, estas falencias se convierten en un obstáculo importante para el crecimiento sostenido de la empresa.

Además, el entorno empresarial actual se encuentra marcado por mayores exigencias normativas y tributarias. No contar con un sistema interno de auditoría expone a Heroica Motor’s a riesgos legales y sanciones que podrían evitarse con un control preventivo. Este aspecto no solo compromete los resultados económicos, sino que también afecta la continuidad de las operaciones.

Por lo tanto, el problema no se reduce únicamente a una cuestión técnica de control interno, sino que abarca dimensiones estratégicas, financieras y de gestión del talento humano. Integrar y mejorar el proceso de auditoría interna en Heroica Motor’s se vuelve una necesidad urgente para garantizar no solo la eficiencia operativa, sino también la sostenibilidad de la empresa en el mediano y largo plazo.

En síntesis, el planteamiento del problema refleja que la carencia de un sistema formal de auditoría interna está generando deficiencias que afectan a diferentes niveles de la organización. Atender esta situación implica diseñar estrategias que permitan fortalecer la capacidad de control, reducir errores, mejorar la satisfacción del cliente y aumentar la competitividad de Heroica Motor’s en un mercado dinámico y exigente.

1.3. Objetivo General

El objetivo general de esta investigación es proponer estrategias para integrar y mejorar el proceso de auditoría interna en Heroica Motor’s, entendiendo que este constituye un pilar esencial para garantizar la eficiencia, transparencia y sostenibilidad de la empresa. El estudio busca establecer mecanismos que permitan transformar la auditoría interna de un proceso meramente correctivo a uno preventivo y estratégico, alineado con los objetivos organizacionales y con las exigencias actuales del entorno empresarial.

En este marco, las estrategias planteadas se enfocarán en tres ejes fundamentales: la optimización de los protocolos y procedimientos ya existentes, la incorporación de herramientas tecnológicas que faciliten un control más ágil y preciso, y la implementación de

un programa de capacitación continua para el personal responsable de los procesos de auditoría. La efectividad de estas acciones será evaluada mediante indicadores como la reducción de errores recurrentes, la mejora en los tiempos de revisión y la mayor confiabilidad de la información presentada a la gerencia, asegurando así que la propuesta contribuya de manera tangible a la competitividad y sostenibilidad de Heroica Motor's.

1.4. Objetivos Específicos

Para alcanzar el objetivo general planteado, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Analizar de forma detallada la situación actual de la auditoría interna en Heroica Motor's, identificando fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- Diseñar un modelo que integre procesos, controles y herramientas tecnológicas para optimizar la auditoría interna.
- Elaborar e implementar un plan de capacitación y actualización para el personal de auditoría interna, con énfasis en técnicas modernas de control y análisis de riesgos.

1.5. Justificación

La presente investigación adquiere relevancia al centrarse en la necesidad de fortalecer los procesos de auditoría interna en **Heroica Motor's**, una empresa del sector automotriz que enfrenta desafíos crecientes en materia de control, transparencia y competitividad. En un mercado donde la información oportuna y confiable es indispensable para la toma de decisiones, resulta prioritario diseñar estrategias que garanticen la eficiencia de los procesos de auditoría. El estudio no solo busca evidenciar las debilidades actuales, sino también plantear soluciones que contribuyan a mejorar el desempeño organizacional.

La importancia de este trabajo radica en que no se limita a la descripción de un problema empresarial, sino que plantea propuestas con un impacto directo en la estructura operativa de Heroica Motor's. De esta manera, la investigación tiene el potencial de convertirse en una guía para optimizar la gestión de auditorías, asegurando que los procesos internos se alineen con los objetivos estratégicos y con las exigencias del sector automotriz.

Asimismo, el valor del estudio reside en su carácter **preventivo**, pues al reforzar la auditoría interna no solo se busca corregir deficiencias actuales, sino también anticipar riesgos que podrían afectar a la empresa en el futuro. Esto representa un aporte significativo a la estabilidad y sostenibilidad de Heroica Motor's, ya que permite consolidar un sistema más confiable para la administración de recursos y el cumplimiento de responsabilidades financieras y operativas.

En consecuencia, la investigación justifica su pertinencia tanto a nivel académico como empresarial. Desde lo académico, contribuye con un análisis aplicable a organizaciones similares que experimentan problemáticas en la gestión de auditorías. Desde lo empresarial, ofrece estrategias concretas que permiten optimizar el control interno, reducir errores y aumentar la eficiencia en las operaciones, favoreciendo así la competitividad y la satisfacción de clientes y partes interesadas

Justificación Teórica

En el plano teórico, este estudio busca llenar un vacío en la literatura académica sobre auditoría interna aplicada a empresas del **sector automotriz de mediana escala**, como Heroica Motor's. La mayoría de los estudios existentes se centran en grandes corporaciones o en entidades financieras, dejando de lado organizaciones que, aunque más pequeñas, enfrentan exigencias similares de control y transparencia. Al abordar este enfoque particular, la investigación contribuye a ampliar la teoría sobre auditoría interna con un caso aplicado a un entorno empresarial donde los recursos son limitados, pero las necesidades de control son igualmente críticas.

El aporte teórico se fortalece porque la investigación integra conceptos de **control interno, gestión de riesgos y eficiencia operativa** con una mirada práctica adaptada a la realidad de Heroica Motor's. Esta combinación permite demostrar cómo la teoría existente puede contextualizarse y, al mismo tiempo, complementarse mediante estrategias innovadoras que respondan a las características específicas de una empresa en crecimiento. Así, se genera nuevo conocimiento que enriquece la disciplina de auditoría interna con un enfoque más flexible y contextualizado.

De igual forma, la investigación ofrece una base conceptual que puede servir de referencia para futuros estudios en empresas de características similares. Al documentar cómo la auditoría interna puede transformarse en un recurso estratégico, se fomenta un debate académico sobre la importancia de fortalecer los procesos de control más allá del cumplimiento normativo, destacando su valor como herramienta para mejorar la competitividad organizacional.

Justificación Práctica

La justificación práctica de este estudio se fundamenta en el problema concreto que enfrenta Heroica Motor's: la falta de un proceso de auditoría interna integrado, eficiente y sistemático. Esta debilidad se traduce en errores frecuentes en los registros contables, dificultades en la gestión de inventarios y retrasos en la identificación de riesgos. Resolver estas limitaciones tiene un impacto directo en la eficiencia operativa de la empresa y en la confiabilidad de la información financiera y administrativa, aspectos cruciales en un mercado donde la competencia exige procesos cada vez más precisos.

Los principales beneficiarios de este trabajo serán los **directivos, el personal administrativo y el área contable** de Heroica Motor's, quienes dispondrán de estrategias claras y herramientas prácticas para mejorar sus procesos de control. Al aplicar las propuestas derivadas de esta investigación, podrán reducir los tiempos en la ejecución de auditorías, optimizar la detección de errores y garantizar un flujo de información más

confiable. A largo plazo, también se beneficiarán los clientes de la empresa, quienes experimentarán un mejor servicio derivado de procesos internos más eficientes.

Además, este estudio proporciona un valor añadido al demostrar que invertir en fortalecer la auditoría interna no solo representa una mejora operativa, sino también un mecanismo para proteger la reputación y la sostenibilidad de la empresa. Heroica Motor's podrá proyectarse como una organización más transparente y confiable, capaz de generar confianza tanto en su entorno interno como en el mercado externo.

Justificación Metodológica

Desde el punto de vista metodológico, la investigación aporta un enfoque innovador al combinar un **diseño descriptivo y de estudio de caso** con técnicas de recolección cualitativas, como entrevistas semiestructuradas y análisis documental. Esto permite obtener información detallada directamente de los actores involucrados en el proceso de auditoría interna de Heroica Motor's, lo que enriquece el análisis y garantiza que las estrategias propuestas estén ajustadas a la realidad específica de la empresa.

La investigación se distingue porque no se limita a aplicar un método tradicional de evaluación, sino que propone una **nueva forma de analizar los procesos de auditoría interna**, integrando tanto la perspectiva técnica como la percepción de quienes participan activamente en su ejecución. Este enfoque metodológico facilita un diagnóstico más completo y ofrece resultados aplicables de manera inmediata, lo cual es una ventaja frente a otros estudios más generales o teóricos.

En este sentido, la contribución metodológica radica en demostrar que un análisis profundo de un caso particular puede generar conocimiento transferible y útil para otras organizaciones similares. Así, el estudio no solo beneficia directamente a Heroica Motor's, sino que también aporta a la comunidad académica y empresarial un modelo de análisis

replicable para mejorar procesos de auditoría interna en empresas del mismo sector o en contextos organizacionales afines.

1.6. Definiciones Operacionales

Auditoría interna

La auditoría interna se define como un proceso sistemático, independiente y documentado que permite evaluar la eficacia de los procedimientos y controles de una organización. Su importancia radica en que no solo se enfoca en detectar errores, sino también en prevenirlos y garantizar que las actividades de la empresa se realicen de manera eficiente y conforme a los objetivos institucionales. En el caso de Heroica Motor's, la auditoría interna cobra relevancia porque la empresa requiere un mecanismo formal que asegure la coherencia entre sus procesos contables, administrativos y de control, fortaleciendo la transparencia y la confianza organizacional (Ríos & Calderón, 2021).

Aplicar una auditoría interna adecuada en Heroica Motor's implica avanzar de un sistema reactivo hacia uno preventivo y estratégico. Esto significa que los informes resultantes de cada auditoría se convierten en una herramienta esencial para la toma de decisiones directivas, permitiendo identificar áreas críticas que requieren intervención inmediata. Asimismo, contribuye a generar información confiable y oportuna que facilite el planeamiento de las operaciones. Por lo tanto, la integración de auditorías internas eficientes no solo reduce riesgos operativos, sino que también fortalece la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más exigente (Gómez & Paredes, 2022).

Control interno

El control interno es un conjunto de políticas, procedimientos y prácticas que tienen como propósito salvaguardar los recursos de la empresa, asegurar la confiabilidad de la información y promover la eficiencia en las operaciones. Se trata de un sistema integral que

va más allá de la simple fiscalización, pues busca establecer un marco de seguridad que minimice los riesgos en los procesos administrativos y financieros. Para Heroica Motor's, disponer de un control interno sólido es esencial, ya que permite ordenar el flujo de información, reducir pérdidas por errores o fraudes, y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Hernández, 2021).

Además, el control interno contribuye a que la empresa esté preparada para afrontar las exigencias normativas y legales que afectan directamente a su desempeño. Un sistema de control bien diseñado ayuda a que las tareas estén debidamente supervisadas, evitando duplicaciones o retrasos en la ejecución de actividades. En el caso específico de Heroica Motor's, fortalecer este aspecto significa mejorar la administración de inventarios, la transparencia contable y la eficiencia operativa. Con ello, se asegura un ambiente organizacional más confiable y competitivo, capaz de generar valor sostenido en un entorno cambiante y altamente demandante (Martínez, 2023).

Riesgo operativo

El riesgo operativo se refiere a la posibilidad de pérdidas derivadas de fallos en los procesos internos, errores humanos, deficiencias en los sistemas o factores externos que impactan directamente en la organización. Este tipo de riesgo se manifiesta en retrasos, incumplimiento de normativas o pérdidas económicas no previstas, lo cual debilita la estabilidad empresarial. En el caso de Heroica Motor's, el riesgo operativo se evidencia en discrepancias contables y en la falta de un control sistematizado de inventarios, lo que genera vulnerabilidades que afectan la eficiencia general. Identificar y gestionar estos riesgos resulta fundamental para garantizar la continuidad de las operaciones (López & Ramírez, 2021).

Mitigar el riesgo operativo exige implementar procesos de auditoría interna sólidos que permitan detectar posibles amenazas antes de que se conviertan en problemas significativos. Para Heroica Motor's, la integración de metodologías modernas de auditoría es clave, ya que ofrece la posibilidad de establecer mecanismos preventivos que reduzcan las

fallas recurrentes en su gestión. Además, el control de riesgos fortalece la reputación empresarial, al transmitir confianza tanto a los clientes como a los socios estratégicos. De esta manera, la identificación oportuna de riesgos operativos no solo corrige debilidades internas, sino que también asegura un mejor posicionamiento de la empresa en el sector (Torres, 2023).

Eficiencia operativa

La eficiencia operativa se entiende como la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos utilizando de manera óptima los recursos disponibles, minimizando el tiempo y los costos en la ejecución de procesos. Una empresa eficiente logra producir resultados de calidad sin desperdiciar esfuerzos, lo cual impacta directamente en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad del negocio. En Heroica Motor’s, la falta de un sistema formal de auditoría interna ha generado deficiencias que limitan esta eficiencia, especialmente en áreas como la gestión de inventarios y el control financiero, reduciendo así la competitividad en el mercado (García & Muñoz, 2022).

Fortalecer la eficiencia operativa implica integrar procesos de auditoría interna que permitan optimizar flujos de trabajo, identificar redundancias y corregir errores en menor tiempo. Para Heroica Motor’s, avanzar hacia este objetivo significa adoptar estrategias basadas en protocolos claros, herramientas tecnológicas y capacitación permanente del personal. Esto permitirá no solo disminuir los costos asociados a errores o demoras, sino también garantizar un mejor aprovechamiento de los recursos. En consecuencia, una empresa más eficiente logra ofrecer un servicio más ágil y confiable, lo que incrementa la satisfacción del cliente y refuerza su reputación en el mercado local (Paredes, 2023).

Normas internacionales de auditoría interna

Las normas internacionales de auditoría interna constituyen un conjunto de principios y directrices que orientan el ejercicio profesional de los auditores en cualquier tipo de

organización. Estas normas, emitidas por el Instituto de Auditores Internos (IIA), establecen parámetros de calidad, independencia y ética que deben cumplirse para asegurar la transparencia y confiabilidad del proceso de auditoría. Para Heroica Motor's, conocer y aplicar estas normas resulta fundamental, ya que le permite alinear sus prácticas con estándares reconocidos a nivel global, elevando así la credibilidad de sus operaciones internas (IIA, 2021).

La aplicación de estas normas en Heroica Motor's permitirá estandarizar los procedimientos de auditoría, garantizando que los controles internos no dependan únicamente de prácticas informales o aisladas. Asimismo, asegura que el equipo encargado de los procesos trabaje bajo criterios de independencia y objetividad, reduciendo los riesgos de sesgos en la información. La adopción de estas directrices también facilita la integración tecnológica y la mejora continua, componentes esenciales para transformar la auditoría interna en una herramienta estratégica. De este modo, Heroica Motor's podrá proyectar una imagen más profesional y confiable ante clientes y proveedores (Sánchez, 2022).

Integración de procesos

La integración de procesos hace referencia a la coordinación de actividades, recursos y áreas de trabajo con el fin de que los distintos procedimientos funcionen como un sistema cohesionado. En lugar de ejecutar tareas de forma aislada, la integración permite que exista fluidez y comunicación entre departamentos, evitando duplicidad de funciones y aumentando la productividad general. En Heroica Motor's, esta integración se convierte en una necesidad urgente, ya que la falta de coordinación entre las áreas administrativas, contables y de almacén ha generado inconsistencias y retrasos en la información de auditoría (Mendoza, 2021).

Aplicar la integración de procesos dentro de la auditoría interna significa vincular los controles contables con los registros operativos y los sistemas de inventario de manera eficiente. Esto asegura que la información fluya en tiempo real y sea más confiable para la

gerencia. Además, favorece la implementación de herramientas tecnológicas que permitan conectar a las diferentes áreas en un solo sistema, mejorando la trazabilidad de los datos. Para Heroica Motor's, una adecuada integración de procesos permitirá reducir fallos, optimizar recursos y consolidar la auditoría interna como un componente estratégico de la gestión empresarial (Vargas, 2023).

Protocolos de auditoría

Los protocolos de auditoría se definen como un conjunto estructurado de pasos, métodos y documentos que guían la ejecución de auditorías internas. Estos protocolos establecen qué revisar, cómo hacerlo y bajo qué criterios, asegurando así que el proceso sea uniforme y objetivo. En organizaciones como Heroica Motor's, contar con protocolos es esencial, ya que actualmente los controles dependen en gran medida del criterio individual, lo que ocasiona inconsistencias y reduce la confiabilidad de los resultados obtenidos (Fernández, 2022).

Implementar protocolos en Heroica Motor's significa diseñar manuales de auditoría, listas de verificación y procedimientos detallados que estandaricen la labor de revisión. Esto no solo garantiza un mayor nivel de control, sino que también reduce el margen de error y agiliza el proceso. Además, los protocolos facilitan la capacitación del personal, al proporcionar guías claras que refuerzan la práctica profesional. De esta manera, los protocolos se convierten en una herramienta clave para consolidar un sistema de auditoría interna más eficiente, transparente y alineado con los objetivos de la empresa (Romero & Díaz, 2023).

Detección temprana de riesgos

La detección temprana de riesgos consiste en identificar con anticipación posibles amenazas que puedan comprometer el logro de los objetivos empresariales. Este proceso implica un monitoreo constante de los indicadores clave de la organización, con el fin de

anticipar fallas y prevenir consecuencias negativas. En Heroica Motor's, la falta de mecanismos de detección temprana ha permitido que ciertos errores contables o de inventario sean descubiertos en etapas tardías, cuando ya generaron costos adicionales o afectaron la satisfacción del cliente (Alarcón, 2021).

Adoptar sistemas que permitan la detección temprana de riesgos dentro de la auditoría interna implica utilizar herramientas tecnológicas y metodologías modernas de control. Para Heroica Motor's, esto significa transformar el enfoque de su gestión, pasando de la corrección reactiva a la prevención proactiva. Además, anticipar riesgos no solo evita pérdidas económicas, sino que también fortalece la toma de decisiones estratégicas al contar con información confiable y oportuna. De este modo, la detección temprana se convierte en un elemento esencial para consolidar la sostenibilidad de la empresa en un mercado cada vez más competitivo (Campos & Ruiz, 2022).

Capacitación interna

La capacitación interna se refiere al proceso de formación continua que permite a los trabajadores adquirir y actualizar competencias específicas relacionadas con sus funciones. Este proceso no solo mejora el desempeño individual, sino que también fortalece el rendimiento colectivo de la organización. En el caso de Heroica Motor's, la carencia de programas de capacitación vinculados a la auditoría interna ha limitado la capacidad del personal para aplicar metodologías modernas de control y gestión de riesgos, lo que debilita el sistema en su conjunto (Silva, 2022).

Incorporar un plan de capacitación interna permitirá que el personal de Heroica Motor's desarrolle habilidades técnicas y estratégicas para ejecutar auditorías de manera más eficiente. Además, fomenta una cultura de aprendizaje continuo que incrementa la motivación y el sentido de pertenencia de los colaboradores. La capacitación, combinada con la implementación de protocolos claros y herramientas tecnológicas, constituye un factor

determinante para integrar y mejorar el proceso de auditoría interna, asegurando así una mayor confiabilidad y sostenibilidad en la gestión empresarial (Martínez & Herrera, 2023).

Seguimiento y monitoreo

El seguimiento y monitoreo comprenden las actividades destinadas a evaluar de manera continua el cumplimiento de los objetivos organizacionales, verificando que los procesos se ejecuten según lo planificado. Estas acciones permiten identificar desviaciones, corregirlas a tiempo y asegurar la mejora continua de la empresa. En Heroica Motor's, la falta de un seguimiento sistemático ha generado que algunos problemas se detecten de manera tardía, afectando la eficiencia de la gestión y la satisfacción de los clientes (Reyes, 2021).

Implementar un sistema de seguimiento y monitoreo adecuado dentro de la auditoría interna posibilita contar con indicadores de desempeño claros que faciliten la toma de decisiones. Para Heroica Motor's, esto significa establecer mecanismos que permitan evaluar periódicamente la eficacia de sus controles y procesos. El monitoreo constante no solo fortalece la transparencia de la empresa, sino que también asegura la alineación entre los objetivos estratégicos y las acciones ejecutadas. En este sentido, el seguimiento se convierte en una práctica esencial para garantizar la sostenibilidad y competitividad de la organización en el largo plazo (Ortiz, 2023).

1.7. Metodología

El presente estudio se enmarca en un **enfoque cualitativo**, ya que busca profundizar en la comprensión de la situación actual del proceso de auditoría interna en Heroica Motor's desde la perspectiva de sus actores principales. A través de este enfoque, se prioriza el análisis interpretativo de las percepciones, experiencias y prácticas de quienes participan en la gestión y ejecución de auditorías internas, reconociendo la importancia de su contexto y de los factores humanos que inciden en el desempeño de la organización. Asimismo, la

investigación asume un carácter **aplicado**, pues no se limita a describir la problemática, sino que orienta sus resultados hacia el diseño de estrategias concretas de mejora.

En cuanto al **diseño de investigación**, este será de tipo **descriptivo y de estudio de caso**, ya que se centra en documentar, analizar e interpretar la situación particular de Heroica Motor's, sin buscar generalizaciones hacia otras empresas. El estudio descriptivo permitirá caracterizar el estado actual de los procesos de auditoría interna, identificando debilidades, fortalezas y oportunidades de mejora. Por su parte, el estudio de caso brinda un marco detallado para comprender a profundidad las dinámicas propias de la empresa y facilitar la elaboración de estrategias ajustadas a su realidad. Este diseño resulta pertinente porque se adapta al propósito de construir propuestas aplicables a un entorno específico.

La **población de estudio** estará conformada por el personal vinculado directa o indirectamente con los procesos de auditoría interna en Heroica Motor's. Esto incluye tanto a los colaboradores del área contable y administrativa, como al equipo encargado de los inventarios y la gestión financiera. Dado que se trata de un estudio de caso, se aplicará un **muestreo no probabilístico intencional**, seleccionando a los participantes con base en su conocimiento y experiencia sobre el proceso de auditoría. Esta elección permitirá obtener información relevante y detallada que enriquezca el análisis, garantizando que los hallazgos reflejen las perspectivas de los actores clave en la problemática.

Para la **recolección de datos**, se utilizarán principalmente entrevistas semiestructuradas y el análisis documental. Las entrevistas permitirán recoger percepciones y propuestas de mejora por parte del personal involucrado, mientras que el análisis de documentos internos y reportes previos facilitará contrastar la información obtenida con evidencia registrada. La guía de entrevista se diseñará con preguntas abiertas que favorezcan respuestas detalladas y reflexivas. Posteriormente, la información será procesada mediante **análisis de contenido**, identificando categorías y patrones relacionados con los objetivos de la investigación. Este procedimiento permitirá construir una visión integral del problema y

sustentar la propuesta de estrategias de auditoría interna ajustadas a la realidad de Heroica Motor’s.

1.8. Alcances y Limitaciones

El presente estudio tiene como alcance principal el análisis del proceso de auditoría interna en Heroica Motor’s, con especial énfasis en la identificación de debilidades y la propuesta de estrategias de mejora. Se busca delimitar el estudio a las áreas administrativas y financieras, considerando que en ellas se concentran los principales riesgos de control. Este enfoque permitirá una evaluación precisa de las prácticas actuales y generará recomendaciones aplicables al contexto real de la organización.

Otro alcance relevante consiste en la delimitación temporal de la investigación. El estudio se circunscribe al periodo 2023–2025, en el cual se han evidenciado cambios significativos en el sector automotriz peruano y en las dinámicas internas de Heroica Motor’s. Este marco temporal resulta crucial, ya que recoge tanto las prácticas heredadas como los retos emergentes, ofreciendo una visión comparativa que permitirá medir el impacto de las mejoras propuestas en función de las condiciones actuales del mercado.

En el ámbito geográfico, la investigación se desarrolla de manera exclusiva en la sede central de Heroica Motor’s, ubicada en la región de Tacna. Esta delimitación geográfica responde a la concentración de los procesos críticos de la empresa en dicho punto estratégico, desde donde se coordinan tanto la gestión administrativa como el servicio al cliente. Aunque los hallazgos serán significativos para esta sede, se reconoce que pueden no reflejar totalmente la realidad de filiales u otras unidades del sector.

Un alcance adicional está vinculado al análisis de protocolos y mecanismos de coordinación entre las distintas áreas involucradas en los procesos de control. La investigación no se limitará únicamente a la revisión documental, sino que integrará la percepción de los colaboradores mediante entrevistas semiestructuradas. Esto permitirá una

visión más integral, que abarque no solo la normativa formal de la auditoría interna, sino también la manera en que se aplica en la práctica cotidiana.

Asimismo, el estudio considera como alcance la formulación de propuestas orientadas a la integración de procesos y al fortalecimiento del sistema de auditoría interna. Se plantea un diseño estratégico con acciones específicas para la detección temprana de riesgos y la mejora de la confiabilidad de la información financiera y operativa. De este modo, la investigación trasciende la mera identificación de problemas y aporta soluciones concretas que pueden ser aplicadas por la empresa a corto y mediano plazo.

No obstante, dentro de las limitaciones más evidentes, se encuentra el acceso restringido a información confidencial relacionada con la gestión financiera y administrativa de la empresa. Si bien se espera contar con datos proporcionados por los responsables de área, es probable que ciertas cifras sensibles no puedan ser utilizadas para el análisis. Esta limitación puede reducir la amplitud del diagnóstico, aunque no afectará la validez de las conclusiones generales.

Otra limitación se vincula al tamaño de la muestra de participantes en las entrevistas semiestructuradas. Dado que el estudio se concentra en un número reducido de colaboradores clave, existe la posibilidad de que no todas las perspectivas de la organización queden representadas. Sin embargo, se priorizará la saturación teórica, asegurando que las categorías relevantes se aborden con la suficiente profundidad para alcanzar un diagnóstico confiable.

El tiempo también constituye una restricción importante. La investigación cuenta con un periodo definido para la recolección de datos, análisis y diseño de propuestas, lo que limita la posibilidad de realizar un seguimiento prolongado de los cambios implementados. Esto implica que los impactos de las recomendaciones podrán observarse en el corto plazo, pero no necesariamente en su totalidad a largo plazo, lo que será materia de futuros estudios.

Un factor adicional que puede representar una limitación es la disposición y sinceridad de los participantes al momento de brindar información durante las entrevistas. La percepción de la auditoría interna a veces puede estar asociada a juicios de supervisión o control, lo que podría generar respuestas sesgadas. Para mitigar este riesgo, se garantizará la confidencialidad de los datos y se fomentará un clima de confianza en el proceso de recopilación de información.

Finalmente, se reconoce como limitación el hecho de que las propuestas generadas estarán diseñadas específicamente para el contexto de Heroica Motor's. Aunque muchas de las estrategias podrían adaptarse a empresas del sector automotriz, no es posible asegurar su aplicabilidad universal en organizaciones con estructuras o realidades significativamente distintas. Esto delimita el carácter de los resultados, pero a su vez fortalece su pertinencia para la empresa en estudio, generando un valor agregado específico y alineado con sus necesidades actuales.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1. Presentación de Bases Teóricas

Teoría del Control Interno – Modelo COSO

El enfoque COSO, desarrollado inicialmente en 1992 y actualizado en 2018, constituye una de las bases más sólidas para comprender la auditoría interna en organizaciones modernas. Este modelo plantea que el control interno no debe entenderse únicamente como un conjunto de normas o políticas, sino como un sistema integrado que abarca la identificación, evaluación y gestión de riesgos en toda la empresa. Según COSO (2018), los controles internos buscan garantizar razonablemente el logro de los objetivos en tres áreas fundamentales: **operativas**, **financieras** y de **cumplimiento normativo**. Para Heroica Motor's, esta teoría es esencial porque permite construir un sistema de auditoría que no solo detecte errores, sino que también actúe preventivamente frente a riesgos potenciales.

Una de las principales ventajas de este modelo es su carácter integral y adaptable. COSO establece que los controles internos no deben limitarse a procedimientos contables o financieros, sino que abarcan la cultura organizacional, los procesos administrativos y los sistemas de comunicación. De esta manera, el modelo se convierte en un marco flexible que puede aplicarse tanto en grandes corporaciones como en empresas de tamaño mediano, como es el caso de Heroica Motor's. Su adopción permitiría no solo reducir los errores en registros contables o inventarios, sino también generar una cultura de prevención y responsabilidad en todos los niveles de la organización.

La fortaleza del modelo COSO radica en que articula **cinco componentes fundamentales**: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión continua. Arens, Elder y Beasley (2021) destacan

que estos elementos no funcionan de manera aislada, sino que forman parte de un ciclo continuo que asegura la eficiencia de los procesos empresariales. El **ambiente de control** se refiere a los valores éticos y la integridad que debe promover la alta gerencia; la **evaluación de riesgos** implica identificar los eventos que podrían afectar negativamente los objetivos; las **actividades de control** son las políticas y procedimientos que mitigan los riesgos; la **información y comunicación** garantizan que los datos fluyan oportunamente para la toma de decisiones; y la **supervisión continua** asegura que todo el sistema sea revisado y actualizado de forma periódica. En el caso de Heroica Motor's, estos cinco componentes serían especialmente útiles para estructurar un proceso de auditoría interna más preventivo y menos reactivo, evitando que los problemas contables y de control se detecten demasiado tarde.

Otro aspecto relevante es que este modelo permite **alinear la auditoría interna con la estrategia organizacional**. En lugar de concebir el control como un proceso aislado, el COSO lo integra con los objetivos corporativos, promoviendo que la auditoría sea vista como una herramienta de gestión estratégica. Para Heroica Motor's, esto implicaría que la auditoría no solo sirva para corregir errores financieros, sino también para apoyar la toma de decisiones, detectar oportunidades de mejora y fortalecer la confianza de clientes y proveedores. Por ejemplo, al implementar un sistema de control basado en COSO, la empresa podría detectar a tiempo desviaciones en el manejo de inventarios, lo que impactaría positivamente en la eficiencia operativa y en la satisfacción del cliente.

Además, investigaciones recientes evidencian que la aplicación del modelo COSO en empresas de sectores competitivos como el automotriz genera mejoras sustanciales en la gestión de riesgos. Soto García (2022) explica que este marco no solo promueve la detección temprana de amenazas, sino que también facilita la integración entre áreas, fortaleciendo la confianza interna y la credibilidad frente a terceros. Del mismo modo, Delgado y Ruiz (2022) señalan que la implementación del modelo en organizaciones de tamaño medio permitió

reducir en un 30 % las inconsistencias en la información contable durante el primer año de aplicación, lo cual demuestra su efectividad en contextos similares al de Heroica Motor's.

Finalmente, es importante resaltar que el COSO también fomenta la transparencia y la rendición de cuentas, aspectos que hoy en día son fundamentales para la sostenibilidad de cualquier empresa. La aplicación de este modelo en Heroica Motor's permitiría demostrar, tanto al interior como al exterior de la organización, que existen mecanismos claros de control y supervisión. Esto incrementaría la confianza de los inversionistas, clientes y autoridades reguladoras, fortaleciendo la reputación empresarial y proyectando a la compañía como una organización moderna y responsable. De este modo, el COSO se convierte en un referente clave para la presente investigación, ya que ofrece una estructura metodológica ampliamente reconocida y adaptable al contexto de Heroica Motor's.

Teoría de la Agencia

La **Teoría de la Agencia**, formulada por Jensen y Meckling (1976), explica la relación entre los propietarios de una empresa (principales) y los directivos (agentes). Esta teoría sostiene que los conflictos surgen cuando los intereses de ambas partes no están completamente alineados, lo que puede generar **costos de agencia** y riesgos en la gestión de recursos. Dichos costos pueden expresarse en la necesidad de implementar mecanismos de supervisión, auditorías, contratos más detallados y controles internos adicionales para evitar que los agentes actúen en beneficio propio. Davis (2020) actualiza este planteamiento al resaltar que la auditoría interna actúa como un **mecanismo de control corporativo** que mitiga dichas asimetrías de información, favoreciendo la transparencia y la confianza en la organización.

En el caso de **Heroica Motor's**, esta teoría justifica la necesidad de reforzar los procesos de auditoría interna como medio para garantizar un equilibrio entre control y eficiencia operativa. La empresa presenta riesgos vinculados a la centralización de decisiones y a la limitada estandarización de procesos, lo que puede derivar en discrecionalidad por parte

de los responsables de las áreas financieras y administrativas. Desde la perspectiva de la Teoría de la Agencia, una auditoría interna robusta ayuda a reducir estos riesgos al proporcionar evidencia objetiva que alinee los intereses de directivos y propietarios, minimizando la posibilidad de decisiones oportunistas o negligentes.

La aplicación práctica de la Teoría de la Agencia en auditoría interna permite comprender que los controles no solo son herramientas técnicas, sino también **instrumentos de gobernanza corporativa**. Rodríguez y Pérez (2021) sostienen que, en entornos altamente competitivos, la implementación de auditorías robustas contribuye a alinear los intereses de gerentes y accionistas, reduciendo la posibilidad de conductas oportunistas. Este aspecto resulta particularmente importante en **empresas familiares o medianas**, como Heroica Motor's, donde la toma de decisiones suele estar concentrada en pocas personas y donde la confianza personal muchas veces sustituye a los protocolos formales. Este escenario eleva el riesgo de conflictos de interés y de información incompleta, lo cual puede impactar negativamente en la sostenibilidad de la empresa.

Además, la Teoría de la Agencia resalta que la auditoría interna debe ser entendida como un proceso dinámico que no se limita a la supervisión, sino que incluye **responsabilidad y rendición de cuentas**. Estudios recientes de López y Quispe (2023) señalan que, al aplicar principios derivados de esta teoría, las auditorías no solo detectan irregularidades, sino que también generan mecanismos de confianza que fortalecen la sostenibilidad empresarial. En Heroica Motor's, esto implicaría que los informes de auditoría no sean percibidos únicamente como mecanismos de fiscalización, sino también como herramientas de apoyo a la toma de decisiones estratégicas, generando confianza tanto en los propietarios como en los clientes y proveedores.

Finalmente, el aporte de esta teoría radica en su capacidad de explicar **por qué las auditorías internas son necesarias en empresas en crecimiento**: al disminuir la asimetría de información y los posibles conflictos entre propietarios y directivos, se construye una

cultura organizacional basada en la transparencia y el control responsable. En consecuencia, aplicar la Teoría de la Agencia en Heroica Motor's significa dar un paso hacia un modelo de gestión más equilibrado, donde el interés colectivo prime sobre los intereses particulares y donde la auditoría interna se consolide como un pilar para garantizar la competitividad y la confianza a largo plazo.

Teoría de Modelo de Gestión de Procesos

El **Modelo de Gestión por Procesos**, impulsado por Hammer (2019), se fundamenta en la necesidad de concebir las organizaciones como **sistemas interrelacionados**, en los cuales los procesos deben ser continuamente identificados, evaluados y mejorados. Este enfoque supera la visión tradicional funcional, en la que cada área operaba de manera aislada, priorizando únicamente sus propias metas sin considerar la interacción con otros departamentos. En contraste, la gestión por procesos busca integrar todas las actividades de la organización bajo un enfoque transversal que garantice eficiencia, calidad y valor agregado para el cliente final.

Este modelo cobra relevancia especial en un entorno de alta competitividad, como el del sector automotriz, donde la rapidez en la entrega, la confiabilidad en los reportes financieros y la calidad en los servicios determinan la permanencia de las empresas en el mercado. En el caso de **Heroica Motor's**, aplicar este modelo significa rediseñar su proceso de auditoría interna para que no se limite a la revisión de documentos contables, sino que se convierta en una **actividad estratégica** que conecta los flujos de información de las áreas contable, administrativa, logística y de servicio postventa. De esta manera, el control interno deja de ser un proceso aislado y pasa a formar parte de un sistema de gestión integral que involucra a toda la organización.

Según López y Herrera (2021), la gestión por procesos permite establecer **métricas claras y controles estandarizados**, lo que favorece la uniformidad y la calidad en los resultados de auditoría. Dicho de otro modo, al establecer procesos definidos, se reducen las

variaciones y la dependencia excesiva del criterio personal de los colaboradores. Para Heroica Motor's, esta aplicación práctica permitiría detectar **redundancias** —como la duplicación de registros de inventario— y **cuellos de botella** en la autorización de operaciones financieras, lo que actualmente genera retrasos y errores. Con la gestión por procesos, estas limitaciones se corrigen mediante flujos estandarizados, responsables claramente definidos y tiempos de ejecución medidos, lo que redunda en mayor productividad y confiabilidad.

Además, la literatura resalta que este enfoque no solo mejora la eficiencia, sino que también contribuye a la **sostenibilidad de las mejoras** en el tiempo. Chávez y Morales (2022) destacan que la gestión por procesos impulsa la estandarización, pero también mantiene la **flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios tecnológicos, regulatorios y del mercado**. Este aspecto resulta esencial para Heroica Motor's, ya que la empresa opera en un sector caracterizado por la innovación constante en productos, servicios y normativas. Un sistema de auditoría basado en procesos permitirá que la organización no solo cumpla con las exigencias actuales, sino que también esté preparada para responder a futuros desafíos con rapidez y eficiencia.

Otro elemento clave de este modelo es que fomenta una **cultura de innovación y aprendizaje continuo**. No se trata únicamente de mejorar un proceso en el presente, sino de generar un hábito organizacional orientado a la búsqueda permanente de oportunidades de mejora. Para Heroica Motor's, adoptar este enfoque significa instaurar una cultura en la que la auditoría interna no se vea como una actividad correctiva o punitiva, sino como un **motor de mejora continua** que proporciona retroalimentación para optimizar el desempeño de todas las áreas.

Finalmente, cabe señalar que la gestión por procesos también fortalece la **coherencia estratégica** de la empresa. Al integrar los controles internos con los objetivos organizacionales, se asegura que las actividades de auditoría interna contribuyan

directamente a la misión y visión de la organización. De este modo, Heroica Motor's no solo logrará auditorías más efectivas, sino que también consolidará su posicionamiento como una empresa moderna, eficiente y competitiva. En este sentido, el modelo de gestión por procesos se convierte en un pilar fundamental del marco teórico de la investigación, ya que garantiza que las propuestas de mejora no se limiten a controles puntuales, sino que generen un impacto integral y duradero en la sostenibilidad empresarial.

Teoría del Control Interno Integral

La **Teoría del Control Interno Integral**, desarrollada ampliamente por Arens, Elder y Beasley (2021), plantea que el control no debe circunscribirse únicamente a la dimensión financiera, sino que debe abarcar también los aspectos **operativos** y de **cumplimiento normativo**. Bajo este enfoque, el control interno se entiende como un **sistema holístico** que garantiza no solo la confiabilidad de la información contable, sino también la eficiencia de las operaciones y el cumplimiento de las leyes y regulaciones vigentes. Se trata, por tanto, de una visión que supera el control tradicional, al integrar múltiples dimensiones de la gestión empresarial bajo un mismo marco.

En este sentido, el control interno integral busca crear un **entorno de seguridad organizacional** que proteja los activos de la empresa, asegure la validez de los registros financieros y, al mismo tiempo, promueva el logro de objetivos estratégicos. Para **Heroica Motor's**, este enfoque resulta esencial, ya que el proceso de auditoría interna no puede limitarse únicamente a la verificación de balances, inventarios o conciliaciones bancarias, sino que debe incluir la supervisión de procesos operativos como la gestión de repuestos, la atención al cliente y el servicio postventa. Solo de esta manera se logrará que todos los procesos funcionen de forma cohesionada y con un estándar uniforme de calidad.

Investigaciones recientes respaldan la efectividad de este modelo. Delgado y Ruiz (2022) resaltan que las empresas que adoptan un **control integral** logran reducir los **riesgos sistémicos** y anticiparse a problemáticas operativas que suelen pasar inadvertidas en

auditorías convencionales. En organizaciones del sector automotriz, donde la cadena de suministro y la coordinación de áreas son especialmente complejas, este enfoque se convierte en un aliado estratégico para reducir fallos, evitar fraudes y aumentar la eficiencia. En el caso de Heroica Motor's, la implementación de un control integral permitiría **reforzar la trazabilidad de las operaciones**, asegurando que cada paso —desde la compra de un repuesto hasta la facturación final— esté alineado con los objetivos corporativos y con los estándares regulatorios aplicables en el país.

Otro elemento central de esta teoría es su capacidad para **fortalecer la cultura de prevención**. Arriaga y Paredes (2023) sostienen que, al integrar dimensiones operativas, financieras y normativas en un mismo sistema, se fomenta un mayor compromiso del personal con los procesos de auditoría y control. Esto implica que los colaboradores no solo ejecuten tareas de forma mecánica, sino que comprendan la importancia de cada procedimiento en el logro de los objetivos de la organización. Para Heroica Motor's, la adopción de este enfoque podría traducirse en una cultura organizacional más participativa, donde cada trabajador entienda su rol dentro del control interno y contribuya a prevenir riesgos antes de que se conviertan en problemas graves.

Asimismo, el control interno integral es clave para garantizar la **sostenibilidad empresarial**. No se trata únicamente de cumplir con normas o de presentar estados financieros correctos, sino de consolidar una gestión que sea capaz de adaptarse a los cambios del entorno, cumplir con las exigencias regulatorias y responder de manera ágil a los desafíos del mercado. En el caso de Heroica Motor's, un control integral significaría elevar el nivel de confianza frente a clientes, proveedores y autoridades reguladoras, lo cual se traduce en una **ventaja competitiva** en un sector donde la transparencia y la confiabilidad son altamente valoradas.

Finalmente, este enfoque permite articular mejor la **auditoría interna con la estrategia corporativa**. Al incluir dimensiones múltiples, se logra que los resultados de la

auditoría no se perciban como reportes aislados, sino como insumos estratégicos para la toma de decisiones. En Heroica Motor's, esto significaría que la auditoría interna pueda recomendar no solo ajustes contables, sino también cambios en procesos logísticos, mejoras en la capacitación del personal o la implementación de nuevas tecnologías. De esta forma, la Teoría del Control Interno Integral fortalece la propuesta de estrategias de auditoría interna, asegurando que estas tengan un impacto no solo en los reportes financieros, sino también en la **eficiencia general y la competitividad de la organización**.

Enfoque Basado en Riesgos (Risk-Based Auditing)

El Enfoque Basado en Riesgos, promovido por el Institute of Internal Auditors (IIA, 2023), establece que los procesos de auditoría deben priorizar aquellas áreas donde los riesgos son más significativos. Este enfoque busca optimizar los recursos de auditoría, concentrando esfuerzos en actividades con alto impacto para la sostenibilidad empresarial. En Heroica Motor's, este modelo adquiere relevancia porque permite identificar oportunamente áreas críticas, como gestión de inventarios, control de ventas y procesos financieros, que suelen presentar mayor vulnerabilidad. De esta forma, el proceso de auditoría deja de ser rutinario para convertirse en una herramienta estratégica de gestión.

De acuerdo con Martínez y Vargas (2021), la aplicación de este enfoque en empresas del sector industrial permite reducir significativamente los costos asociados a controles innecesarios y aumentar la efectividad de la detección temprana de riesgos. Para Heroica Motor's, implementar un esquema basado en riesgos significa focalizar recursos en puntos clave que afectan directamente su competitividad, como la atención al cliente y la confiabilidad de la información financiera. Esto generaría un sistema más flexible y dinámico que responde a los cambios constantes del mercado automotriz.

Además, investigaciones recientes resaltan que este enfoque fomenta la responsabilidad y la innovación en los equipos de auditoría. Según IIA (2023), el Risk-Based Auditing impulsa la adopción de tecnologías y metodologías más avanzadas que mejoran la

capacidad de análisis y la toma de decisiones. En el contexto de Heroica Motor's, aplicar este modelo significará no solo prevenir pérdidas financieras, sino también fortalecer la cultura de control y anticipación, consolidando así un proceso de auditoría interna más robusto y orientado al futuro.

Teoría de la Mejora Continua (Kaizen)

La Teoría de la Mejora Continua, también conocida como Kaizen, fue planteada por Imai (2018) y se centra en la premisa de que los cambios pequeños y constantes generan grandes mejoras en el largo plazo. Este enfoque es aplicable tanto en procesos productivos como administrativos, incluyendo la auditoría interna. En Heroica Motor's, la aplicación del Kaizen implica que los procesos de revisión y control no deben considerarse eventos aislados, sino prácticas permanentes que, mediante ajustes progresivos, contribuyen a elevar la calidad de los resultados y la confianza en la información generada.

De acuerdo con Sánchez y Torres (2021), la filosofía Kaizen permite a las organizaciones crear una cultura participativa en la que todos los miembros, desde la gerencia hasta los operativos, contribuyen con ideas de mejora. Esto es crucial para la auditoría interna de Heroica Motor's, ya que la efectividad de las estrategias depende de la colaboración de todas las áreas. En este sentido, el Kaizen complementa las demás teorías abordadas, al proporcionar un marco que impulsa la innovación constante y la eficiencia operativa mediante pequeños cambios continuos.

Finalmente, este enfoque adquiere importancia porque promueve la sostenibilidad de los procesos de mejora. Estudios de Gutiérrez y Alarcón (2022) muestran que las organizaciones que aplican Kaizen desarrollan mayor resiliencia frente a los cambios del entorno, gracias a su capacidad para adaptarse de manera progresiva. Para Heroica Motor's, esta teoría asegura que las estrategias de auditoría interna no se limiten a una intervención puntual, sino que constituyan un proceso de perfeccionamiento constante, generando un impacto positivo en la cultura organizacional y en la competitividad del negocio.

2.2. Análisis Comparativo de las Bases Teóricas

El análisis comparativo de las bases teóricas permite evidenciar la riqueza conceptual que sustenta el estudio de la auditoría interna en organizaciones como Heroica Motor's. Tanto el modelo COSO como la Teoría del Control Interno Integral coinciden en otorgar al control interno un rol fundamental en la prevención de riesgos y en la promoción de la eficiencia organizacional (COSO, 2018; Arens, Elder & Beasley, 2021). Ambos enfoques destacan que las prácticas de auditoría no deben limitarse a revisiones aisladas, sino formar parte de un sistema integrado que asegure la transparencia y el cumplimiento normativo. Este punto de encuentro es clave para comprender cómo la integración metodológica puede aportar mayor solidez al sistema de control.

Por otro lado, al contrastar la Teoría de la Agencia con el modelo COSO surgen matices diferenciadores. Mientras que el COSO busca establecer una estructura integral aplicable a todos los niveles organizativos, la Teoría de la Agencia se concentra en las tensiones entre propietarios y directivos, explicando cómo los mecanismos de auditoría funcionan como salvaguarda frente a los conflictos de intereses (Davis, 2020). Esta diferencia hace que la Teoría de la Agencia aporte un valor más conductual, orientado a la gobernanza, mientras que COSO ofrece una perspectiva más sistémica y operativa.

El Enfoque Basado en Riesgos (RBA) complementa y a la vez se distingue de los modelos tradicionales de control interno. Tanto COSO como el Control Interno Integral sugieren procedimientos estandarizados para garantizar orden y confiabilidad, mientras que el RBA se centra en identificar áreas de mayor vulnerabilidad y priorizar recursos en función de su criticidad (IIA, 2023). Esto convierte al RBA en una herramienta práctica y flexible frente a entornos dinámicos, aunque su debilidad puede radicar en la falta de uniformidad, ya que su efectividad depende en gran medida del juicio profesional del auditor.

Asimismo, el Modelo de Gestión por Procesos de Hammer (2019) y la filosofía Kaizen (Imai, 2018) se distinguen de los enfoques anteriores al situar la auditoría interna no solo como un mecanismo de control, sino también como un catalizador de eficiencia operativa. Mientras que COSO y el RBA buscan reducir riesgos, estos enfoques promueven la optimización continua de los procesos mediante la mejora incremental. La ventaja es su carácter transformador en la cultura organizacional, aunque su desventaja es que requieren un compromiso constante y prolongado de todos los niveles de la empresa.

Un aspecto interesante del contraste entre la Teoría del Control Interno Integral y la Teoría de la Agencia radica en su foco de aplicación. La primera apunta a una visión macro, abarcando aspectos financieros, operativos y normativos (Arens et al., 2021), mientras que la segunda aborda la microdinámica de las relaciones contractuales y la necesidad de mecanismos de supervisión (Jensen & Meckling, 1976). Esta comparación muestra cómo cada teoría aporta diferentes niveles de análisis, que pueden ser complementarios si se aplican en conjunto.

El análisis también muestra que, en cuanto a similitudes, la mayoría de estas teorías y modelos coinciden en la necesidad de generar confianza organizacional mediante controles confiables y auditorías periódicas. Sin embargo, la diferencia está en la naturaleza de esos controles. Mientras algunos se enfocan en la estructura formal y sistémica, como COSO y el Control Integral, otros, como Kaizen, priorizan la cultura organizacional y el compromiso humano en los procesos de mejora (Imai, 2018). Esta diferencia metodológica es relevante, ya que ofrece a Heroica Motor’s la posibilidad de elegir entre un enfoque estructural o uno cultural.

En términos de fortalezas, los modelos COSO y de Control Integral aportan estándares reconocidos internacionalmente, lo que facilita la comparabilidad y la transparencia frente a terceros interesados, como inversionistas o entes reguladores (COSO, 2018). En cambio, las teorías como Kaizen o Gestión por Procesos proporcionan

herramientas de mayor aplicabilidad interna, enfocadas en resultados tangibles de eficiencia y calidad. No obstante, su debilidad es que carecen de un marco normativo formal, lo que puede limitar su aceptación en auditorías externas o procesos de certificación.

Otro punto a destacar es que el RBA y la Teoría de la Agencia ofrecen un valor diferencial en términos de enfoque estratégico. Mientras el RBA permite a la organización priorizar recursos de manera inteligente, la Teoría de la Agencia explica cómo los controles de auditoría contribuyen a reducir la asimetría de información y garantizar la toma de decisiones alineadas con los intereses del negocio (Davis, 2020). Ambas teorías, aunque de naturalezas distintas, se complementan en la búsqueda de una gestión más estratégica del riesgo.

Finalmente, la combinación de estas bases teóricas abre un camino hacia un modelo híbrido aplicable a Heroica Motor's. Si bien ninguna teoría por sí sola ofrece una respuesta completa al problema, la integración de enfoques estructurales, conductuales, de riesgos y de mejora continua proporciona un marco más sólido. Esto implica reconocer que la auditoría interna no debe concebirse como un proceso único y rígido, sino como una práctica dinámica y adaptativa que responde a los cambios del entorno y a las necesidades específicas de la empresa.

En síntesis, las similitudes y diferencias encontradas entre las bases teóricas analizadas no deben entenderse como exclusiones, sino como oportunidades de complementariedad. COSO y Control Integral aseguran formalidad y solidez estructural; la Teoría de la Agencia ofrece un entendimiento conductual de la gobernanza; el RBA aporta enfoque estratégico; y Kaizen junto al Modelo de Procesos impulsan una cultura de mejora continua. Para Heroica Motor's, el desafío consiste en articular estas perspectivas en una estrategia integral de auditoría interna que responda tanto a los requisitos normativos como a los objetivos de eficiencia y sostenibilidad organizacional.

2.3. Análisis Crítico de las Bases Teóricas

El análisis de los modelos teóricos aplicados a la auditoría interna evidencia que, aunque cada uno aporta elementos significativos, ninguno es suficiente por sí mismo para abordar la complejidad del caso de Heroica Motor's. El modelo COSO, por ejemplo, presenta un marco sólido y ampliamente aceptado a nivel internacional, lo que le otorga legitimidad y utilidad en entornos regulados (COSO, 2018). Sin embargo, su aplicación completa exige recursos técnicos, financieros y humanos que suelen exceder las capacidades de pequeñas y medianas empresas, como la estudiada. Esto lo convierte en un referente teórico de gran valor, pero con limitaciones prácticas que deben considerarse.

La Teoría de la Agencia, por su parte, ofrece una lente analítica para comprender las tensiones entre propietarios y directivos, destacando la importancia de los controles internos como mecanismos de alineación de intereses (Davis, 2020). No obstante, su visión resulta parcial, ya que reduce la dinámica organizacional a un problema contractual, sin atender otros factores como el clima laboral, la comunicación o la cultura organizacional. En ese sentido, su fortaleza radica en la explicación de la gobernanza, pero su debilidad es la falta de un enfoque integral sobre el funcionamiento interno de la empresa.

Los enfoques orientados a la mejora continua, como Kaizen y la Gestión por Procesos, resultan atractivos para Heroica Motor's porque enfatizan la eficiencia, la innovación y la cultura de participación (Imai, 2018; Hammer, 2019). Sin embargo, la implementación de estos modelos suele enfrentarse a resistencias culturales y a la falta de compromiso sostenido de los colaboradores, lo que limita su efectividad en contextos donde los cambios organizacionales no se acompañan de una estrategia clara de capacitación y sensibilización. Estos enfoques requieren tiempo y constancia, aspectos que pueden chocar con la necesidad de resultados más inmediatos.

El Enfoque Basado en Riesgos (Risk-Based Auditing) representa un punto intermedio

entre los marcos estructurados y los modelos de mejora continua. Su principal fortaleza es la flexibilidad para focalizar recursos en áreas críticas, optimizando esfuerzos y reduciendo la exposición a riesgos significativos (IIA, 2023). No obstante, también presenta riesgos, ya que su efectividad depende en gran medida del juicio profesional del auditor y de la calidad de la información disponible. Si estos elementos no son confiables, la priorización de riesgos puede terminar siendo subjetiva e incompleta.

En este contexto, es necesario adoptar una postura crítica que reconozca que ninguna teoría, aplicada de manera aislada, puede responder completamente a las necesidades de Heroica Motor's. La propuesta más pertinente es una integración adaptativa que combine la formalidad del modelo COSO con la flexibilidad del Enfoque Basado en Riesgos. De esta forma, se garantizaría un marco robusto de control interno, a la vez que se priorizan esfuerzos en aquellas áreas donde la vulnerabilidad es mayor. Esta integración maximiza la eficiencia sin sacrificar la solidez.

Otra razón que justifica esta elección es que Heroica Motor's, al ser una empresa con recursos limitados, requiere un marco aplicable y ajustado a su realidad. COSO ofrece lineamientos claros para establecer controles, pero su adaptación mediante un enfoque basado en riesgos permite reducir la rigidez y enfocar los recursos en los procesos más críticos (COSO, 2018; IIA, 2023). Este enfoque híbrido, además, favorece un aprendizaje organizacional constante, alineando la auditoría interna con las necesidades operativas y financieras más relevantes.

Desde una perspectiva cultural y operativa, complementar esta integración con elementos de mejora continua, como Kaizen, podría aportar sostenibilidad a largo plazo. Sin embargo, estos modelos no deberían ocupar el centro del análisis teórico, sino funcionar como un soporte estratégico para fortalecer la eficiencia operativa. En otras palabras, el énfasis debe colocarse en COSO y RBA como ejes principales, mientras que Kaizen y Gestión por Procesos actúan como facilitadores del cambio cultural y de la innovación

incremental (Imai, 2018; Hammer, 2019).

La postura crítica del investigador también señala la necesidad de reconocer que toda teoría debe contextualizarse en función de las capacidades y limitaciones de la empresa. La implementación de un modelo rígido, aunque académico y normativamente correcto, podría resultar ineficaz si no se adapta a los recursos disponibles y a la madurez organizacional (Arens, Elder & Beasley, 2021). Por ello, la propuesta investigativa no se limita a validar un marco, sino que busca su integración práctica y estratégica en el caso específico de Heroica Motor's.

El análisis crítico también permite observar que, si bien las teorías estudiadas son reconocidas en la literatura académica y en la práctica profesional, su **aplicación en empresas medianas del sector automotriz**, como Heroica Motor's, presenta retos particulares. Por ejemplo, el modelo COSO ofrece un marco robusto para la gestión de riesgos y controles internos, pero su implementación requiere recursos humanos capacitados y herramientas tecnológicas avanzadas. Esto puede ser un desafío en organizaciones con presupuestos limitados, lo que obliga a plantear estrategias de adopción progresiva, priorizando los componentes más críticos y de mayor impacto.

Otro aspecto relevante es que la **Teoría de la Agencia**, aunque útil para explicar la relación entre propietarios y directivos, puede resultar insuficiente cuando se analiza la dinámica interna de una empresa familiar o de tamaño mediano. En estas organizaciones, las decisiones no siempre se rigen por el interés económico, sino también por factores emocionales, culturales y relacionales. Por tanto, aplicar la Teoría de la Agencia de manera rígida podría simplificar en exceso la complejidad real de las interacciones en Heroica Motor's. En este caso, resulta más pertinente considerar la teoría como un marco complementario, pero no exclusivo.

Asimismo, la literatura sobre el **Modelo de Gestión por Procesos** subraya la necesidad de contar con una cultura organizacional orientada al aprendizaje continuo y a la

innovación. Sin embargo, en empresas como Heroica Motor's, donde gran parte de las prácticas se han desarrollado de manera empírica, la transición hacia una cultura de procesos puede enfrentar resistencia por parte del personal. Este desafío cultural implica que la implementación del modelo no puede limitarse a introducir nuevos procedimientos, sino que debe acompañarse de programas de sensibilización y capacitación que motiven a los colaboradores a adoptar nuevas formas de trabajo.

El **Enfoque Basado en Riesgos** (Risk-Based Auditing), por su parte, es una herramienta poderosa para focalizar la auditoría en áreas críticas. No obstante, su eficacia depende en gran medida de la existencia de sistemas de información confiables y de una gestión proactiva de los riesgos. En el caso de Heroica Motor's, donde actualmente persisten deficiencias en el control de inventarios y en la estandarización de procesos, aplicar este enfoque sin fortalecer previamente la base de datos y los registros podría llevar a diagnósticos incompletos. Por ello, es necesario que este enfoque se implemente de manera gradual, iniciando con las áreas más vulnerables y avanzando hacia un sistema integral de gestión de riesgos.

Finalmente, el análisis crítico revela que ningún modelo por sí solo resulta suficiente para abordar la complejidad de la auditoría interna en Heroica Motor's. La riqueza del marco teórico radica en la posibilidad de **integrar enfoques complementarios**: el COSO como estructura principal, la Teoría de la Agencia para explicar las relaciones de poder y confianza, la Gestión por Procesos para garantizar eficiencia operativa, y el Enfoque Basado en Riesgos para priorizar recursos en áreas críticas. Esta integración adaptativa permite construir un modelo de auditoría interna ajustado a la realidad de la empresa, equilibrando lo normativo, lo operativo y lo estratégico.

En conclusión, el análisis crítico establece que el modelo COSO y el Enfoque Basado en Riesgos constituyen la base más pertinente para esta investigación, ya que aportan tanto estructura como flexibilidad. Esta combinación permite diseñar una propuesta de auditoría

interna que no solo garantice cumplimiento y control, sino que también priorice riesgos críticos y se adapte a la capacidad de la empresa. El resto de teorías y enfoques, como la Teoría de la Agencia y Kaizen, se consideran complementarios, ofreciendo matices adicionales para la comprensión de la gobernanza y la cultura de mejora continua, pero no como ejes centrales del marco teórico.

Capítulo 3

Marco Referencial

3.1. Reseña Histórica de la Organización

Heroica Motor’s fue fundada hace más de quince años con el propósito de atender la creciente demanda del sector automotriz en la región. Desde sus inicios, la empresa se enfocó en brindar soluciones confiables tanto en la venta de vehículos como en el mantenimiento especializado, lo que le permitió ganarse rápidamente un lugar en el mercado local. El compromiso con la calidad del servicio y la atención al cliente constituyeron los pilares fundamentales de su trayectoria inicial, consolidando una reputación que se mantuvo a lo largo del tiempo.

Uno de los hitos más importantes en la evolución de la empresa ocurrió en el año 2010, cuando se concretó la apertura de su primera sucursal regional. Este acontecimiento no solo amplió su cobertura geográfica, sino que también fortaleció su capacidad de respuesta ante una clientela cada vez más exigente. A partir de entonces, Heroica Motor’s comenzó un proceso de expansión que se reflejó en mayores volúmenes de venta y en la diversificación de los servicios relacionados con el sector automotriz.

En 2016, la empresa dio un paso decisivo hacia la modernización de sus procesos al implementar un sistema digitalizado para la gestión de inventarios y la atención al cliente. Esta innovación permitió mejorar la eficiencia operativa, reducir tiempos de espera y optimizar los recursos, marcando una diferencia significativa frente a la competencia. Este cambio tecnológico fue considerado un avance fundamental que reafirmó la visión de Heroica Motor’s hacia la innovación constante.

Más recientemente, en 2023, la organización inició un proceso de reestructuración interna enfocado en fortalecer su área de control y auditoría. Este hecho representa un nuevo

hito en su historia, ya que refleja la intención de profesionalizar aún más sus prácticas administrativas y financieras. Con ello, Heroica Motor’s reafirma su compromiso con la sostenibilidad, la transparencia y la eficiencia, reconociendo que el éxito a largo plazo depende no solo de la calidad de sus productos y servicios, sino también de la solidez de sus sistemas de gestión interna.

3.2. Filosofía Organizacional

La filosofía organizacional de Heroica Motor’s se sustenta en una misión clara: ofrecer soluciones integrales en el ámbito automotriz que garanticen tanto la seguridad como la satisfacción de sus clientes. Este propósito se materializa en cada servicio prestado, desde la venta de vehículos hasta los procesos de mantenimiento y posventa, siempre priorizando la calidad y el profesionalismo. La misión orienta a la empresa a convertirse en un referente de confianza en la región, fortaleciendo relaciones duraderas con sus usuarios.

La visión de la empresa está proyectada al año 2030, cuando aspira a consolidarse como la compañía automotriz más confiable y sostenible en su entorno regional. Este objetivo implica un proceso constante de innovación, tanto en los productos que ofrece como en los servicios que brinda, asegurando una adaptación continua a las nuevas tendencias del sector automotriz. Asimismo, esta visión resalta la importancia de mantener una gestión responsable, orientada hacia la sostenibilidad y la mejora continua.

En cuanto a los valores institucionales, Heroica Motor’s se guía por la integridad, el compromiso, la innovación y el trabajo en equipo. La integridad garantiza que todas las operaciones se realicen con transparencia y ética; el compromiso refleja la dedicación hacia los clientes y colaboradores; la innovación impulsa la búsqueda de nuevas soluciones para mejorar procesos y servicios; y el trabajo en equipo fortalece la cultura interna de colaboración y confianza. Estos valores no solo rigen la manera en que se gestiona el negocio, sino que

también definen la cultura organizacional, creando un entorno propicio para el desarrollo de los colaboradores y la satisfacción de los clientes.

3.3. Diseño Organizacional

Heroica Motor's ha adoptado un diseño organizacional de tipo funcional, en el cual las actividades y responsabilidades se dividen según áreas específicas como ventas, mantenimiento, logística, administración y auditoría interna. Este modelo permite que cada área desarrolle un alto nivel de especialización, lo que contribuye a una mayor eficiencia en la ejecución de tareas y a la estandarización de los procesos internos. Sin embargo, este enfoque también puede derivar en dificultades de coordinación interdepartamental, dado que la segmentación limita la interacción y el flujo de información transversal entre las unidades.

En cuanto al organigrama, la cúspide jerárquica está representada por el Gerente General, encargado de dirigir la estrategia global y tomar decisiones clave. Bajo su supervisión se encuentran los Jefes de Área: el Jefe de Ventas, que gestiona la comercialización de vehículos y accesorios; el Jefe de Taller, responsable del mantenimiento preventivo y correctivo; y el Jefe de Logística, cuya función principal es asegurar la disponibilidad de repuestos y optimizar los procesos de aprovisionamiento. Asimismo, el Coordinador de Auditoría Interna desempeña un papel estratégico, ya que supervisa la correcta aplicación de los controles y velar por la transparencia en la gestión financiera y operativa. Finalmente, el personal administrativo actúa como soporte transversal en actividades contables, de facturación y gestión documental, lo que asegura la coherencia en las operaciones de la empresa.

3.4. Productos y/o Servicios Ofrecidos

Heroica Motor's se especializa en la **comercialización de motocicletas** de diversas gamas y marcas, adaptadas a las necesidades del mercado regional de Tacna. La empresa ofrece tanto motocicletas de uso urbano, orientadas a estudiantes y trabajadores que buscan

transporte económico, como modelos de mayor cilindrada diseñados para recorridos interprovinciales y actividades de carga ligera. Esta diversidad permite atender un espectro amplio de clientes, consolidando a la empresa como un proveedor confiable en la región.

En el ámbito de repuestos, Heroica Motor's dispone de un **stock variado de piezas originales y genéricas**, lo cual garantiza a los usuarios opciones que se ajustan a diferentes presupuestos. Este servicio representa un valor añadido, ya que el acceso rápido a repuestos de calidad reduce el tiempo de inactividad de las motocicletas y mejora la fidelización de los clientes. La gestión de inventario en este rubro es un aspecto clave, pues asegura la disponibilidad constante de productos de alta rotación.

La empresa también brinda **servicios de mantenimiento preventivo y correctivo**, fundamentales para prolongar la vida útil de los vehículos y garantizar su óptimo desempeño. Entre estos se incluyen cambios de aceite, revisiones periódicas, alineamiento, balanceo y reparación de motores. Estos servicios se realizan en talleres propios de la organización, equipados con herramientas especializadas y personal técnico capacitado, lo que otorga mayor confianza al cliente.

Heroica Motor's ofrece, además, **servicios de diagnóstico especializado**, utilizando equipos modernos que permiten identificar fallas electrónicas o mecánicas con mayor precisión. Este servicio, poco común en talleres informales de la región, posiciona a la empresa como una alternativa más profesional y competitiva en el mercado. Al contar con diagnósticos confiables, se asegura que las reparaciones sean efectivas y que se eviten gastos innecesarios al cliente.

Otro de los servicios distintivos es la **asesoría personalizada en la adquisición de motocicletas**. El equipo de ventas no solo presenta las características técnicas de cada modelo, sino que también orienta al cliente según su presupuesto, frecuencia de uso y necesidades específicas. Este enfoque consultivo fortalece la relación con el consumidor y aumenta las posibilidades de fidelización a largo plazo.

La empresa también ha incorporado el **servicio de financiamiento y crédito directo**, en alianza con entidades financieras locales. Esto permite que clientes que no cuentan con liquidez inmediata puedan acceder a motocicletas nuevas bajo condiciones de pago flexibles. El financiamiento ha impulsado significativamente el volumen de ventas y se ha convertido en uno de los motores de crecimiento de la organización.

En cuanto al área de postventa, Heroica Motor's destaca por ofrecer **garantías extendidas** en ciertos modelos y repuestos, lo que refuerza la confianza en la calidad de sus productos. La política de garantía no solo reduce la percepción de riesgo en la compra, sino que también se convierte en una ventaja competitiva frente a empresas que no ofrecen un respaldo similar.

Heroica Motor's también organiza **campañas de seguridad vial y mantenimiento gratuito** en fechas específicas, como parte de su estrategia de responsabilidad social empresarial. Estas campañas incluyen revisiones mecánicas básicas, charlas educativas y promociones especiales. Más allá de la dimensión comercial, estas iniciativas buscan posicionar a la empresa como un actor comprometido con la seguridad y el bienestar de la comunidad.

Un servicio complementario que fortalece la oferta de la empresa es la **venta de accesorios y equipamiento para motociclistas**, como cascos certificados, guantes, indumentaria reflectiva y candados de seguridad. Este servicio responde a la creciente preocupación de los usuarios por la seguridad personal y el cuidado de sus vehículos, al tiempo que incrementa el ticket promedio de las compras.

Finalmente, Heroica Motor's ha comenzado a incursionar en la **atención virtual y ventas en línea**, ofreciendo catálogos digitales y contacto a través de redes sociales. Si bien este canal aún está en desarrollo, constituye una oportunidad para ampliar el alcance de la empresa y adaptarse a las tendencias digitales que demandan los consumidores actuales.

Con ello, la organización demuestra su capacidad de innovación y su interés en modernizar sus procesos de atención al cliente.

3.5. Diagnóstico Organizacional y/o Sectorial

Para comprender la situación actual de Heroica Motor’s se ha aplicado un análisis FODA, el cual permite identificar factores internos y externos que inciden en su desempeño.

- **Fortalezas**: La empresa cuenta con una sólida reputación en la región, un historial de más de 15 años de experiencia y una base de clientes leales. Asimismo, dispone de un equipo especializado y una estructura organizacional funcional que favorece la eficiencia en sus operaciones.
- **Oportunidades**: Existe un crecimiento sostenido en la demanda del sector automotriz en la región, así como la posibilidad de incorporar nuevas tecnologías que fortalezcan los procesos de control interno y modernicen la gestión. Del mismo modo, el incremento del interés en servicios de postventa y repuestos originales constituye un nicho para ampliar la oferta.
- **Debilidades**: Entre los principales desafíos se encuentran las limitaciones en la integración y coordinación entre áreas, lo que repercute en la comunicación y dificulta la agilidad de los procesos. Además, se evidencia una necesidad de robustecer el área de auditoría interna para que funcione como un verdadero soporte estratégico y no solo operativo.
- **Amenazas**: La intensa competencia del sector automotriz, tanto en ventas como en servicios, constituye un riesgo permanente. A esto se suma la velocidad de los cambios tecnológicos, que obliga a la empresa a innovar constantemente para no quedar rezagada frente a competidores que ya adoptan sistemas de digitalización avanzada.

En síntesis, el diagnóstico revela que, si bien Heroica Motor’s posee ventajas competitivas importantes, resulta urgente implementar mejoras en sus sistemas de control y auditoría interna. Esto permitirá no solo reducir vulnerabilidades, sino también aprovechar de manera estratégica las oportunidades que el entorno ofrece, garantizando sostenibilidad y liderazgo en el sector automotriz regional.

ANÁLISIS PESTEL

Político: La estabilidad política en Perú y las regulaciones del Ministerio de Transportes sobre licencias y revisiones técnicas influyen directamente en la demanda de motocicletas. Políticas de ordenamiento vehicular en ciudades pueden favorecer o restringir el uso de estos vehículos.

Económico: El crecimiento del comercio minorista en Tacna y los niveles de ingreso de la población impulsan la compra de motocicletas como medio económico de transporte. Sin embargo, la inflación y la variabilidad del tipo de cambio afectan el costo de importación de repuestos y unidades.

Social: El incremento del parque automotor en ciudades intermedias refleja la preferencia de los consumidores por medios de transporte más rápidos y económicos. La motocicleta, además, se asocia a emprendimientos como delivery y transporte de mercancías ligeras, aumentando su importancia social.

Tecnológico: La incorporación de sistemas de diagnóstico digital y el desarrollo de motocicletas con motores más eficientes demandan que las empresas del sector, como Heroica Motor’s, actualicen sus talleres y capaciten a su personal en nuevas tecnologías.

Ecológico: Las crecientes exigencias ambientales impulsan la comercialización de motocicletas con menor emisión de gases contaminantes. Esta tendencia representa

tanto un desafío como una oportunidad para empresas que deseen alinearse con prácticas sostenibles.

Legal: La normativa en materia de seguridad vehicular, así como las disposiciones tributarias vinculadas a la importación y comercialización de motocicletas, constituyen un marco legal que Heroica Motor’s debe cumplir para evitar sanciones y mantener su competitividad.

3.6. Análisis Crítico Referencial

El contexto histórico de Heroica Motor’s muestra una trayectoria de crecimiento sostenido en el sector automotriz regional, con hitos relevantes en digitalización e innovación. Sin embargo, este desarrollo no siempre estuvo acompañado de un fortalecimiento proporcional en el área de control interno. Las estrategias previas de auditoría se basaron en metodologías manuales y reactivas, lo que limitó la capacidad de respuesta frente a riesgos emergentes. Esta situación evidencia cómo, pese a los avances en ventas y atención al cliente, la gestión de auditoría interna no evolucionó al mismo ritmo. Así, la historia de la empresa revela una brecha crítica entre modernización operativa y supervisión efectiva, un punto central del problema investigado.

La cultura organizacional de Heroica Motor’s, cimentada en valores de compromiso, innovación y trabajo en equipo, también ha tenido un papel dual en la situación actual. Por un lado, fomenta la confianza y la lealtad de sus empleados, lo que contribuye a la estabilidad interna. Sin embargo, esta misma confianza ha generado prácticas de control poco rigurosas, donde se prioriza la ejecución operativa sobre la verificación sistemática de procesos. Esta dinámica cultural ha influido directamente en las debilidades identificadas, como la falta de seguimiento de recomendaciones y la escasa integración de auditoría en la gestión diaria.

La situación sectorial refuerza esta problemática. En un mercado altamente competitivo, donde los cambios tecnológicos avanzan rápidamente, la necesidad de controles

internos sólidos se intensifica. El análisis FODA evidenció amenazas externas como la presión de competidores y la evolución digital, factores que obligan a la empresa a mantener altos estándares de transparencia y eficiencia. Sin embargo, la ausencia de un sistema de auditoría adaptado al riesgo limita la capacidad de la organización para aprovechar estas oportunidades y defenderse de amenazas, creando vulnerabilidades operativas y financieras.

El marco COSO ofrece una base para entender esta situación, ya que subraya la importancia de integrar los controles internos en todos los niveles de la organización. Heroica Motor's, pese a contar con una estructura funcional clara, no ha logrado implementar un sistema de control transversal que abarque desde la gestión administrativa hasta el área de ventas y logística. La falta de aplicación plena de este modelo se refleja en la fragmentación de la información y en retrasos para implementar medidas correctivas. El problema de investigación, por tanto, encuentra respaldo en la teoría al identificar esta desconexión estructural.

La Teoría de la Agencia también ilumina parte del problema. La distancia entre propietarios y directivos en la toma de decisiones se traduce en la necesidad de mecanismos de control que alineen intereses. En Heroica Motor's, la auditoría interna debería cumplir este rol; sin embargo, al no estar suficientemente fortalecida, los conflictos de interés potenciales no son gestionados con la eficacia necesaria. Esto se traduce en riesgos de incumplimiento o en decisiones que priorizan resultados inmediatos sobre la sostenibilidad organizacional, un aspecto que conecta directamente con la problemática diagnosticada en el capítulo inicial.

El Enfoque Basado en Riesgos permite comprender otra dimensión crítica: la asignación ineficiente de recursos de auditoría. La empresa ha ejecutado revisiones periódicas sin diferenciar las áreas de mayor vulnerabilidad, lo que diluye la efectividad del control. Por ejemplo, procesos sensibles como inventarios y facturación no han recibido la prioridad requerida, pese a ser áreas con mayor exposición a fraudes o errores. Esta

deficiencia metodológica no solo explica los hallazgos de ineficiencia en el diagnóstico, sino que además resalta la necesidad de un rediseño estratégico de la auditoría interna.

Asimismo, la Teoría del Control Interno Integral muestra cómo la empresa no ha consolidado un sistema que articule dimensiones operativas, financieras y normativas. La auditoría se ha limitado en gran medida a aspectos documentales, dejando de lado la verificación exhaustiva de procedimientos y el cumplimiento normativo en todas las áreas. Esta omisión genera un impacto directo en la confiabilidad de los procesos, reforzando la problemática identificada. El vínculo entre teoría y contexto empresarial se manifiesta aquí como evidencia de que la carencia de un enfoque integral es un factor estructural del problema.

El análisis crítico del marco referencial muestra que Heroica Motor’s ha logrado consolidarse como un actor relevante en el mercado local, pero sus debilidades internas limitan la capacidad de aprovechar plenamente sus oportunidades externas. Aunque cuenta con una oferta diversificada de productos y servicios, la falta de un sistema de control interno formal dificulta la eficiencia operativa y la coherencia entre las distintas áreas.

Uno de los principales problemas es la **falta de integración entre los procesos administrativos y operativos**. Mientras las ventas crecen, los registros contables no siempre reflejan con precisión las transacciones, lo que genera discrepancias y posibles pérdidas económicas. Esta desconexión refleja una brecha entre el potencial de la empresa y su capacidad de gestión.

El **entorno sectorial** también presenta desafíos importantes. La alta competencia, tanto de empresas formales como de talleres informales, obliga a Heroica Motor’s a diferenciarse no solo por precio, sino también por calidad y confianza. Sin embargo, sin un sistema de auditoría interna sólido, resulta difícil transmitir seguridad y transparencia al cliente, lo que puede afectar la reputación de la empresa.

Asimismo, el análisis muestra que existe una **cultura organizacional poco orientada a la prevención**, donde se privilegia la solución inmediata de problemas por encima de la planificación estratégica. Este patrón limita la capacidad de anticiparse a riesgos y debilita la sostenibilidad de las operaciones. Un cambio cultural hacia la responsabilidad y el control sistemático se vuelve indispensable.

Otro aspecto crítico es la **escasa utilización de herramientas tecnológicas** en la gestión administrativa y contable. Mientras el sector avanza hacia la digitalización, Heroica Motor’s aún mantiene procesos manuales en algunos registros clave. Esta brecha tecnológica no solo reduce la eficiencia, sino que también incrementa la posibilidad de errores humanos y fraudes.

En síntesis, el análisis referencial pone de relieve que las debilidades internas de Heroica Motor’s no pueden entenderse de manera aislada, sino en estrecha relación con un entorno altamente competitivo y cambiante. Estas condiciones hacen urgente la implementación de estrategias de auditoría interna que fortalezcan el control, incrementen la confianza y garanticen la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Finalmente, el enfoque Kaizen de mejora continua se relaciona con la cultura de Heroica Motor’s en cuanto a su búsqueda constante de innovación. Sin embargo, la falta de un sistema de auditoría interna alineado con esta filosofía limita la capacidad de implementar mejoras sostenibles. La empresa introduce cambios, pero sin un monitoreo adecuado que garantice su eficacia a largo plazo. De este modo, la investigación encuentra justificación teórica y práctica en la necesidad de fortalecer el área de auditoría interna, integrando metodologías probadas que permitan alinear la cultura, la historia y el contexto sectorial con un modelo de control sólido y adaptativo.

Capítulo 4

Desarrollo del Tema

4.1. Identificación del Área o Variable a Mejorar

El análisis realizado en capítulos anteriores evidencia que el área de **auditoría interna** constituye el núcleo del problema identificado en Heroica Motor's. A pesar de contar con una trayectoria sólida en ventas y servicios automotrices, la empresa no ha desarrollado un sistema de control lo suficientemente robusto como para garantizar la confiabilidad de sus operaciones. Las auditorías implementadas hasta ahora se han centrado en procedimientos manuales y poco integrados, lo que ha limitado su capacidad de generar un impacto real en la gestión empresarial. Esta situación hace necesario reconocer la auditoría interna como la variable central a mejorar para asegurar sostenibilidad y eficiencia.

Uno de los principales problemas identificados es la **falta de integración de la auditoría interna con otras áreas operativas y administrativas**. La segmentación estructural de la organización ha generado islas de información, dificultando la comunicación entre departamentos y provocando retrasos en la implementación de las recomendaciones. Sin un sistema de auditoría transversal, la organización no puede asegurar que los hallazgos sean incorporados en la práctica diaria de áreas críticas como ventas, logística y finanzas. Este aspecto es clave para entender por qué la auditoría actual carece de efectividad.

La **escasa automatización de los procesos de auditoría** representa otro obstáculo significativo. Actualmente, muchos procedimientos se realizan de manera manual, lo que aumenta el riesgo de errores humanos, retrasa la generación de informes y dificulta la trazabilidad de la información. En un entorno empresarial donde la tecnología es un factor competitivo decisivo, esta carencia limita la capacidad de la empresa para responder

ágilmente a los riesgos emergentes. Esto no solo impacta en la auditoría interna, sino en la percepción de transparencia y confiabilidad de toda la organización.

De igual manera, se ha identificado una **deficiencia en la planificación basada en riesgos**. Las auditorías se han desarrollado con un enfoque rutinario y no en función de áreas críticas o vulnerables, lo que diluye los esfuerzos y los recursos disponibles. Este vacío metodológico impide que la auditoría se convierta en una herramienta estratégica para la organización, pues no logra anticipar ni mitigar de manera proactiva los riesgos de fraude, errores contables o ineficiencias en los procesos internos. En consecuencia, Heroica Motor's mantiene un sistema reactivo más que preventivo.

La **comunicación interdepartamental deficiente** refuerza esta problemática. La coordinación entre las áreas de auditoría, ventas, logística y administración presenta fallas que generan malentendidos y retrasos en la implementación de las recomendaciones. La falta de canales efectivos de retroalimentación reduce la credibilidad del área de auditoría frente a otros departamentos, lo que limita la ejecución de medidas correctivas. Este aspecto cultural y organizacional se convierte en una barrera que impide que la auditoría cumpla con su objetivo de ser un mecanismo de mejora continua.

Desde una perspectiva teórica, estas debilidades están directamente relacionadas con la ausencia de una aplicación integral de modelos como **COSO** o el **enfoque basado en riesgos**. Ambos marcos coinciden en la necesidad de establecer controles transversales, sistemáticos y enfocados en riesgos prioritarios. Sin embargo, Heroica Motor's ha limitado su implementación a procedimientos formales sin asegurar la continuidad ni la integración total de estos enfoques. Este desfase entre la teoría y la práctica reafirma la necesidad de reestructurar el área de auditoría interna como variable crítica de la investigación.

Asimismo, el diagnóstico organizacional realizado mediante FODA reveló que las debilidades en auditoría interna afectan directamente la capacidad de la empresa para aprovechar sus fortalezas y responder a las amenazas externas. Aunque Heroica Motor's

cuenta con prestigio en la región y con una base de clientes sólida, estas ventajas se ven debilitadas por la falta de controles internos eficientes. La vulnerabilidad frente a la competencia y a los cambios tecnológicos se amplifica cuando la auditoría no puede garantizar procesos confiables ni prevenir irregularidades.

En este sentido, resulta evidente que la empresa posee recursos valiosos, como su reconocimiento de marca y la confianza de los usuarios habituales, pero estos activos no logran ser plenamente capitalizados debido a las deficiencias en el control interno. Un prestigio empresarial sin respaldo en sistemas de gestión transparentes corre el riesgo de deteriorarse frente a la mínima falla en los procesos. Por ejemplo, una entrega tardía o un error contable puede impactar no solo en la satisfacción del cliente, sino también en la credibilidad institucional, generando un efecto negativo en la percepción del mercado.

Por otro lado, el análisis también evidencia que las amenazas del entorno competitivo representan un reto constante para Heroica Motor’s. Sin un sistema de auditoría interna robusto, la empresa no está preparada para enfrentar estas presiones externas con eficacia. Esto significa que, aunque cuente con oportunidades de expansión y con una base de clientes en aumento, la falta de controles internos podría convertir esas oportunidades en riesgos, al no contar con información confiable para la toma de decisiones estratégicas.

En conclusión, la variable a mejorar dentro de Heroica Motor’s es el área de **auditoría interna**, cuyo rediseño estratégico permitirá superar limitaciones estructurales, metodológicas y culturales. El fortalecimiento de esta área no solo corregirá deficiencias actuales, sino que también se convertirá en un mecanismo esencial para la sostenibilidad empresarial. La investigación, por tanto, se enfocará en desarrollar una propuesta de mejora que integre metodologías modernas, fomente la comunicación interdepartamental, incorpore herramientas tecnológicas y promueva una cultura preventiva orientada al control y la eficiencia.

4.2. Diagnóstico

4.2.1. Entrevistas semiestructuradas

Tabla 1.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para Gerentes

Nro.	PREGUNTA
1	¿Cómo evalúa actualmente el desempeño del área de auditoría interna en Heroica Motor's?
2	¿Qué importancia considera que tiene la auditoría interna para la sostenibilidad y competitividad de la empresa?
3	¿Cuáles son los principales problemas que ha identificado en los procesos de control y supervisión?
4	¿Qué tipo de información espera recibir de las auditorías internas para tomar decisiones estratégicas?
5	¿En qué medida cree que la falta de integración entre áreas afecta los resultados de la auditoría?
6	¿Qué beneficios esperaría obtener con la implementación de un sistema de auditoría más automatizado?
7	¿Cuáles son los principales riesgos que considera que enfrenta la empresa actualmente?
8	¿Qué estrategias de mejora en la auditoría interna le parecen más viables para Heroica Motor's?
9	¿Cómo percibe la disposición del personal para aceptar cambios en el sistema de auditoría?
10	¿De qué manera cree que una auditoría más sólida impactaría en la satisfacción de los clientes?

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para Supervisores

Nro.	PREGUNTA
1	¿Qué rol cumple la auditoría interna en el trabajo diario de su área?
2	¿Con qué frecuencia se realizan revisiones o controles en sus procesos?
3	¿Qué dificultades encuentra en la comunicación con el área de auditoría?
4	¿Qué tipos de errores o problemas operativos suelen detectarse con mayor frecuencia?
5	¿Cómo se gestionan las observaciones o recomendaciones después de una auditoría?
6	¿Qué herramientas o recursos considera que faltan para que la auditoría sea más eficiente?
7	¿Cuál es su percepción sobre la planificación actual de las auditorías (tiempo, alcance, riesgos)?
8	¿Cómo cree que la auditoría interna podría apoyar mejor a su área en la prevención de errores?
9	¿Qué nivel de compromiso observa en su equipo para cumplir con los controles internos?
10	¿Qué cambios propondría para que las auditorías sean más útiles y prácticas en su área?

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para Contadores

Nro.	PREGUNTA
1	¿Cómo describiría la relación actual entre el área contable y la auditoría interna?
2	¿Qué tan confiables considera que son los registros financieros actuales de la empresa?
3	¿Qué riesgos financieros percibe por la falta de controles más sólidos?
4	¿Cuáles son las principales limitaciones que enfrenta para cumplir con los procedimientos de auditoría?
5	¿En qué medida cree que la tecnología podría mejorar la calidad del control interno?
6	¿Ha identificado retrasos o inconsistencias en los procesos de conciliación y facturación?
7	¿Cómo se gestionan actualmente las observaciones financieras hechas por la auditoría?
8	¿Qué estrategias considera prioritarias para fortalecer la confiabilidad de la información contable?
9	¿Qué dificultades existen para integrar los procesos contables con las demás áreas operativas?
10	¿De qué manera considera que un sistema de auditoría más estructurado fortalecería la transparencia financiera de Heroica Motor's?

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para Operarios

Nro.	PREGUNTA
1	¿Qué tanto conoce sobre los procesos de auditoría interna en la empresa?
2	¿Ha recibido capacitación o información sobre la importancia del control interno?
3	¿Cómo afecta la auditoría interna en sus actividades diarias?
4	¿Qué problemas operativos o errores cree que deberían ser más controlados por auditoría?
5	¿Qué tan frecuente es la supervisión de sus tareas por parte de la auditoría?
6	¿Qué dificultades encuentra al momento de cumplir con los procedimientos establecidos?
7	¿Cómo percibe la comunicación entre los operarios y el área de auditoría?
8	¿Qué propuestas tendría para que las auditorías se adapten mejor a la realidad del taller o las operaciones?
9	¿Qué tan abiertos están los operarios a colaborar con procesos de control más rigurosos?
10	¿Cómo cree que la mejora de la auditoría interna podría facilitar su trabajo y el de sus compañeros?

Nota. Elaboración propia.

4.2.2. Respuestas de las entrevistas

Tabla 5.

Respuestas de la entrevista semiestructurada para los Gerentes

Nro.	GERENTE 1	GERENTE 2
1	Considero que el área de auditoría interna se encuentra en un nivel intermedio de desarrollo; aún falta consolidar procesos integrados y automatizados que garanticen controles eficientes.	La auditoría interna ha mostrado avances mínimos, pero todavía carece de herramientas modernas y metodologías estandarizadas, lo que genera retrasos e inconsistencias en la detección de riesgos y controles aplicados.
2	La auditoría interna es crucial porque asegura el cumplimiento de procedimientos, detecta irregularidades y fortalece la transparencia en la gestión, lo que repercute directamente en la confianza de clientes y socios.	Considero que desempeña un rol estratégico, pues no solo controla procesos, sino también genera información clave para la toma de decisiones, permitiendo identificar debilidades y establecer correctivos oportunos.
3	Una de las mayores dificultades es la falta de capacitación técnica continua, junto con procesos manuales que consumen tiempo y elevan el riesgo de errores humanos recurrentes.	El principal problema radica en la ausencia de coordinación interdepartamental, lo que ocasiona duplicidad de funciones, retrasos en informes y escasa eficiencia en los resultados de auditoría interna.
4	Actualmente la integración es limitada, los departamentos trabajan de manera aislada y existe poca comunicación fluida, lo que impide generar un control eficiente sobre procesos internos relevantes.	No se logra la integración necesaria, cada área prioriza sus propios objetivos, lo que genera barreras en la implementación de auditorías y dificulta la colaboración para mejorar resultados.
5	La capacidad tecnológica es insuficiente; dependemos demasiado de registros manuales y hojas de cálculo, lo que resta eficiencia y limita la confiabilidad de la información procesada.	Se percibe un rezago tecnológico considerable, ya que no contamos con plataformas automatizadas que optimicen el control y seguimiento, lo cual debilita la efectividad en el cumplimiento de auditorías.
6	La capacitación constante es fundamental porque permite al personal actualizar conocimientos, adaptarse a nuevas normativas y aplicar metodologías modernas que mejoran la calidad del trabajo realizado.	Considero que sin capacitación adecuada el área no puede evolucionar, ya que la auditoría requiere actualización técnica permanente para enfrentar nuevos riesgos y procesos emergentes.
7	Los principales riesgos están asociados al manejo financiero y control de inventarios, áreas vulnerables que requieren auditorías exhaustivas para prevenir fraudes o pérdidas económicas significativas.	Deberíamos enfocarnos en riesgos operativos y de cumplimiento normativo, pues un error en esos ámbitos podría afectar la reputación de la empresa y su sostenibilidad futura.
8	Sugiero implementar un sistema integral digital, establecer comunicación continua con cada departamento y redefinir funciones claras que fortalezcan la coordinación y la eficiencia operativa interna.	La reestructuración debe orientarse a procesos automatizados, creación de indicadores de desempeño y fortalecimiento del equipo auditor mediante capacitaciones y roles definidos según objetivos estratégicos.

9	Es prioritario capacitar al personal, implementar sistemas automatizados y desarrollar auditorías basadas en riesgos. Estas medidas garantizarán un control interno más sólido y confiable en la organización.	Pienso que lo fundamental es integrar auditoría con otras áreas, fortalecer la independencia funcional y establecer indicadores de desempeño claros para medir la efectividad de cada proceso.
10	Imagino un área más digitalizada, eficiente y estratégica. Su función pasará de controlar únicamente procesos a generar valor agregado en la planificación empresarial y toma de decisiones.	En cinco años, la auditoría interna será más predictiva que correctiva. Visualizo un rol innovador, basado en análisis de datos y alineado a la sostenibilidad empresarial.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 6.

Respuestas de la entrevista para los Supervisores

Nro.	SUPERVISOR 1	SUPERVISOR 2	SUPERVISOR 3
1	La auditoría interna es clave porque asegura que nuestros procesos operativos se desarrollen correctamente, evitando fallas que puedan afectar el servicio al cliente y la imagen de la empresa.	Considero la auditoría como un mecanismo fundamental para identificar errores frecuentes. Nos ayuda a organizar mejor las tareas diarias y garantizar que los recursos sean utilizados de manera eficiente.	Para mí, la auditoría interna permite generar confianza en las operaciones. Nos ayuda a mejorar la transparencia y facilita que cada área cumpla con las políticas establecidas de la organización.
2	Veo como debilidad la falta de integración con áreas operativas. Muchas veces no recibimos retroalimentación clara, lo cual retrasa la solución de problemas identificados en auditorías.	Considero que el mayor problema es la poca digitalización de los procesos. Dependemos demasiado de registros manuales que generan errores y ralentizan la comunicación con la auditoría.	La debilidad principal es la limitada coordinación. En ocasiones los informes no llegan oportunamente y eso impide tomar decisiones rápidas que mejoren los procedimientos en nuestra área.
3	Afecta porque no se priorizan los procesos más vulnerables. Esto significa que problemas críticos pueden quedar sin atención, generando mayores riesgos para la operación de la empresa.	Sin un enfoque en riesgos, las auditorías se sienten generales y poco efectivas. Esto disminuye su utilidad práctica y nos dificulta aplicar cambios relevantes en la gestión.	El impacto es negativo ya que sin riesgos identificados claramente, no se pueden tomar decisiones preventivas. Esto hace que muchas auditorías sean correctivas y no anticipatorias.
4	La comunicación es intermitente. A veces fluida y útil, pero en otras ocasiones tardía. Esto provoca retrasos en la corrección de observaciones, afectando la eficiencia de los equipos.	La comunicación debe mejorar, pues muchos reportes no llegan a tiempo o son demasiado técnicos. Esto dificulta que podamos transmitir la información clara a los operarios bajo nuestro cargo.	Considero que existe disposición, pero falta formalidad en los canales de comunicación. Una mayor claridad y frecuencia ayudaría a que nuestras áreas respondan con rapidez a las observaciones.
5	Pienso que la empresa está lista tecnológicamente, aunque falta capacitar al personal. Una adecuada formación permitirá usar correctamente las nuevas herramientas sin generar resistencia.	Estamos preparados en infraestructura, pero no en cultura organizacional. Algunos colaboradores todavía muestran rechazo a los cambios tecnológicos y esto podría complicar la implementación de sistemas automatizados.	La empresa tiene las condiciones, pero se requiere un plan gradual. Es necesario acompañar la automatización con capacitaciones que aseguren comprensión y confianza en los nuevos procesos.
6	El reto más grande es lograr que los equipos operativos acepten los cambios. Muchas veces la auditoría se percibe como crítica en lugar de	Creo que el desafío es actualizar sus métodos, pues todavía se aplican procedimientos antiguos. Modernizar herramientas es	El reto principal es generar independencia real del área frente a la gerencia operativa. Esto garantizaría objetividad en los informes y más

	apoyo.	fundamental para que la auditoría sea más eficiente y práctica.	confianza en los resultados.
7	El compromiso es desigual. Algunos trabajadores apoyan activamente, pero otros no entienden la importancia. Reforzar la capacitación permitiría que todos se involucren de manera más constante.	Creo que el compromiso depende mucho de la comunicación. Cuando los objetivos están claros, los trabajadores responden bien. Sin embargo, cuando la información es confusa, el compromiso disminuye.	El personal muestra interés, aunque limitado por falta de tiempo. Al tener tareas operativas urgentes, algunos descuidan la auditoría. Se necesita integrar mejor estas actividades en la rutina.
8	La cultura influye directamente. Si la organización promueve transparencia y responsabilidad, los equipos apoyan las auditorías. Cuando prevalece el temor al control, surgen resistencias.	Pienso que la cultura organizacional es decisiva. Una cultura abierta al aprendizaje permite que las auditorías se conviertan en oportunidades de mejora y no en procesos de presión.	La cultura juega un papel clave. Si existe colaboración entre áreas, los resultados son positivos. Sin embargo, si hay desconfianza, la auditoría encuentra muchas barreras.
9	Prioritario es invertir en sistemas automatizados y capacitar al personal. Así se lograría un proceso más rápido, transparente y alineado a las necesidades de la empresa.	Es importante establecer indicadores claros de desempeño y mejorar la comunicación con áreas operativas. Esto permitirá que las recomendaciones de auditoría se apliquen con mayor efectividad.	Debe fortalecerse la independencia del área, junto con planes basados en riesgos. De esa forma la auditoría se enfocará en lo realmente crítico para la organización.
10	Imagino una auditoría más digitalizada, con sistemas de información integrados. Esto permitirá controles más rápidos, eficaces y alineados a las nuevas tendencias tecnológicas.	Veo un futuro donde la auditoría tenga un rol estratégico, no solo correctivo. Estará más vinculada a la planificación organizacional y a la toma de decisiones importantes.	Creo que en cinco años será un área proactiva, con auditorías predictivas y no reactivas. Esto dará a la empresa ventaja competitiva y sostenibilidad.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 7.

Respuestas de la entrevista semiestructurada para los Contadores

Nro.	CONTADOR 1	CONTADOR 2
1	Considero que la auditoría interna cumple un rol básico, pero aún carece de metodologías más estructuradas que permitan mayor profundidad en los análisis y una detección temprana de riesgos financieros.	El estado actual es funcional, aunque limitado; principalmente se centra en revisar registros contables, dejando de lado la integración con procesos operativos, lo que restringe su impacto en decisiones estratégicas.
2	La mayor dificultad es la falta de automatización, ya que seguimos dependiendo de registros manuales, lo cual genera errores, duplicidad de datos y retrasos en los informes contables.	Observo poca comunicación entre el área contable y auditoría; muchas veces la información solicitada llega incompleta o desordenada, lo que complica la revisión y la correcta validación de documentos financieros.
3	Sí contribuye, pero de forma parcial; aunque identifica irregularidades, no siempre se profundiza en las causas, lo que limita el verdadero impacto en garantizar transparencia financiera a largo plazo.	Considero que la auditoría aporta, pero podría ser más influyente si se fortaleciera con metodologías de control continuo y seguimiento sistemático que refuercen la confianza en la gestión financiera.
4	Es importante incorporar sistemas digitales que automaticen la revisión de cuentas y registros, garantizando mayor precisión y rapidez en los procesos, reduciendo significativamente los errores humanos recurrentes.	Propongo mejorar la planificación y programación de auditorías, estableciendo controles periódicos con objetivos claros que permitan evaluar progresivamente avances y corregir desviaciones antes de convertirse en problemas mayores.
5	Generan sobrecarga administrativa, porque debemos rehacer cálculos o aclarar inconsistencias que pudieron haberse detectado en auditorías iniciales, retrasando la elaboración de estados financieros confiables y oportunos.	Las deficiencias impactan directamente, ya que aumentan la incertidumbre en la validez de la información contable, dificultando la toma de decisiones y el cumplimiento adecuado de obligaciones fiscales.
6	La coordinación es limitada; se mantiene en lo estrictamente necesario, sin espacios de retroalimentación que permitan construir soluciones conjuntas y mejorar la precisión de los registros contables.	Percibo que falta mayor integración; la auditoría actúa de forma independiente, sin aprovechar la experiencia del área contable, lo cual reduce la efectividad de los controles implementados.
7	Es fundamental, porque permite priorizar recursos en las áreas más vulnerables, evitando revisiones generales que consumen tiempo y no siempre identifican riesgos críticos dentro de la organización.	Considero que la planificación basada en riesgos es esencial, ya que otorga enfoque estratégico a la auditoría y asegura que se atiendan primero los puntos más sensibles de control.

8	Creo que es indispensable implementar softwares especializados, porque mejoran la eficiencia en la revisión de datos contables y facilitan la detección temprana de inconsistencias o fraudes.	La tecnología representa una oportunidad clave; sin embargo, requiere capacitación constante para el personal, asegurando que el uso sea adecuado y realmente aporte valor al proceso auditor.
9	La comunicación existe, pero suele ser reactiva; normalmente recibimos observaciones cuando hay problemas, en lugar de contar con un flujo preventivo que ayude a evitar errores contables.	Pienso que la comunicación es cordial, aunque insuficiente; sería mejor contar con reuniones periódicas para alinear criterios y evitar malentendidos en la interpretación de registros financieros.
10	Espero que la auditoría evolucione hacia un sistema más moderno, digital y proactivo, que no solo detecte errores, sino que también prevenga irregularidades y fortalezca la gestión contable.	Mis expectativas son que la auditoría se convierta en un aliado estratégico, apoyando la transparencia financiera, mejorando la eficiencia del trabajo contable y aportando confianza a la empresa.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8*. Respuestas de la entrevista semiestructurada a Operarios*

Nro.	OPERARIO 1	OPERARIO 2	OPERARIO 3
1	La auditoría interna es importante porque nos permite trabajar con orden y seguridad. Sin ella, sería más difícil detectar errores en materiales o procesos del taller.	Considero que es necesaria ya que asegura que los procedimientos se cumplan correctamente. Esto evita problemas en la entrega de vehículos y mejora la confianza de los clientes.	Para mí, la auditoría significa supervisión constante. Aunque a veces genera presión, también ayuda a que realicemos nuestro trabajo con mayor cuidado y responsabilidad.
2	La principal dificultad es la falta de claridad en los procedimientos. A veces no sabemos qué se evalúa realmente y eso genera confusión en el trabajo diario.	Considero que el problema más grande es el exceso de papeleo manual. Esto consume tiempo innecesario y retrasa la entrega de reportes, afectando la productividad en el taller.	En mi experiencia, la falta de comunicación entre áreas complica mucho. A veces nos enteramos tarde de los cambios y eso genera errores en los registros de auditoría.
3	La falta de integración provoca retrasos, porque cuando un área no comparte información completa, los errores se trasladan a otras secciones, generando observaciones que podrían evitarse fácilmente.	Considero que afecta bastante, porque sin comunicación entre áreas, las auditorías no muestran la realidad completa. Muchas veces evaluamos solo nuestra parte, sin ver el impacto en toda la empresa.	Cuando no trabajamos integrados, las auditorías se vuelven incompletas. Esto hace que las conclusiones no reflejen todos los problemas reales, y las soluciones no siempre son las correctas.
4	Me siento capacitado en lo básico, pero falta mayor formación sobre los criterios de auditoría. Muchas veces actuamos por experiencia, no por conocimiento claro del procedimiento.	Creo que tengo lo necesario para mi trabajo, pero sería ideal recibir capacitaciones periódicas. Eso nos ayudaría a afrontar las auditorías con mayor confianza y seguridad.	Personalmente, siento que me falta preparación. A veces no entiendo por qué se hacen ciertos controles y me cuesta adaptarme a las observaciones del área de auditoría.
5	Pienso que herramientas digitales simples, como aplicaciones móviles de control, facilitarían mucho nuestra labor, porque permitirían registrar incidencias rápidamente y transmitirlas sin retrasos al área correspondiente, evitando pérdida de información.	Sería de gran ayuda contar con tabletas o software de fácil manejo para reportar nuestras actividades, ya que el registro manual suele retrasar procesos y genera confusiones posteriores.	Considero que disponer de un sistema de alertas automatizado para revisar inventarios y movimientos facilitaría la detección de errores, ahorrando tiempo y reduciendo riesgos en el control interno.

6	La falta de comunicación entre áreas genera retrasos constantes en la entrega de información, provocando errores repetidos que terminan afectando directamente la calidad del trabajo realizado en auditorías.	Cuando no se comparte información a tiempo, solemos duplicar tareas innecesarias, lo que ocasiona confusiones y baja productividad, además de generar tensiones con otros departamentos.	La escasa comunicación entre áreas provoca que muchas veces no sepamos qué procesos están en auditoría, generando incertidumbre y afectando la confianza en los resultados obtenidos.
7	Sugiero establecer cronogramas más claros y visibles para los operarios, ya que muchas veces no conocemos fechas exactas de auditorías, lo cual genera confusión y baja organización.	Sería útil implementar reuniones breves previas a las auditorías, donde se expliquen claramente los objetivos y tareas de cada área, facilitando la preparación y evitando retrasos innecesarios.	Propongo que se utilice un calendario digital compartido, al que tengamos acceso todos los trabajadores, para conocer los procesos en revisión y organizarnos mejor en nuestras actividades.
8	La capacitación es fundamental, ya que muchos operarios desconocemos los procedimientos técnicos de auditoría, lo cual nos limita a la hora de colaborar de forma efectiva con el área responsable.	Es muy importante porque nos permitiría identificar errores desde nuestras funciones básicas, evitando que todo recaiga en los auditores y mejorando la eficiencia general del control interno.	Considero que la capacitación en auditoría nos daría más confianza, ya que sabríamos cómo aportar información útil y cumplir con los estándares que se esperan de cada área.
9	La comunicación suele ser limitada, generalmente nos enteramos de las auditorías en el último momento, lo que dificulta organizarnos adecuadamente y responder con la información requerida de forma eficiente.	Percibo que existe distancia, ya que los auditores no siempre explican claramente sus requerimientos, lo cual genera confusión y malentendidos en el cumplimiento de procesos y en la entrega de documentos.	Considero que la comunicación es intermitente, a veces recibimos instrucciones precisas, pero en otras ocasiones no hay claridad suficiente, provocando retrasos y duplicidad en nuestras tareas.
10	Espero que las mejoras nos permitan trabajar con mayor claridad y menos improvisación, garantizando que nuestras funciones se alineen con los objetivos de control interno de la empresa.	Mi expectativa principal es que la auditoría sea más ágil y automatizada, evitando papeleos excesivos que consumen tiempo y retrasan la operatividad de nuestras actividades diarias.	Deseo que las auditorías se conviertan en un proceso de aprendizaje continuo, donde podamos comprender los errores cometidos y recibir retroalimentación útil para mejorar en nuestras funciones.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 9. *Respuestas de la entrevista semiestructurada a Operarios*

Nro.	OPERARIO 4	OPERARIO 5	OPERARIO 6
1	La veo como un apoyo, porque garantiza que los repuestos, herramientas y procedimientos se utilicen de manera adecuada, reduciendo pérdidas y errores en el mantenimiento de los vehículos.	Es fundamental porque nos da lineamientos claros. Gracias a las auditorías sabemos qué está bien hecho y qué necesita mejorarse en la parte operativa.	Creo que es necesaria para la empresa porque permite corregir fallos en la práctica diaria. Además, asegura que no se repitan los mismos errores en el futuro.
2	El principal reto es que no hay suficiente capacitación sobre los procesos. Muchos compañeros no comprenden los criterios que revisan los auditores y eso genera desorden.	Una dificultad constante es la repetición de observaciones. Se corrigen por un tiempo, pero luego vuelven a ocurrir porque no hay un seguimiento adecuado después de la auditoría.	Creo que el problema está en que se enfocan demasiado en encontrar fallas y no en orientarnos para mejorarlas. Eso genera cierta resistencia entre los trabajadores del área.
3	Desde mi punto de vista, genera duplicidad de esfuerzos. Varias áreas hacen el mismo control sin coordinarse, lo cual crea pérdidas de tiempo y descoordinación en la auditoría.	El problema más grande es que se pierde información importante. Si el área de logística no comunica bien, en mantenimiento terminamos trabajando con datos incompletos.	La auditoría debería reflejar la empresa completa, pero sin integración solo se revisa una parte. Eso limita mucho la efectividad y deja riesgos sin atender adecuadamente.
4	Estoy capacitado en lo operativo, pero no en temas de auditoría. Entiendo mi trabajo, pero cuando nos piden documentos específicos, necesito apoyo de mis superiores.	Considero que tengo un nivel medio. Puedo responder a los auditores, pero algunas preguntas más técnicas me resultan complicadas porque nunca recibimos formación formal en auditoría.	Me siento en condiciones de responder, aunque no al cien por ciento. La experiencia diaria ayuda, pero sería mejor contar con capacitaciones enfocadas en auditoría interna.
5	Una plataforma en línea que centralice las observaciones de los operarios haría más fluido el proceso de auditoría, permitiendo un monitoreo en tiempo real de cada procedimiento ejecutado.	La incorporación de escáneres para validar documentos o guías de despacho sería útil, porque reduciría los errores humanos y permitiría tener registros más claros y verificables.	Me parece que un software de seguimiento accesible para operarios agilizaría los reportes de incidencias, dándonos mayor participación en el control y facilitando la retroalimentación con los supervisores.

6	Si no hay coordinación, los operarios no sabemos cuáles son las prioridades, lo que produce fallas en la ejecución de tareas y afecta negativamente la percepción del control.	La comunicación deficiente hace que las observaciones detectadas no lleguen oportunamente, lo cual impide que podamos corregir errores en el momento y reduce la calidad del resultado final.	Considero que la falta de comunicación interdepartamental genera malentendidos frecuentes y debilita la confianza del equipo, ya que no existe claridad respecto a lo que realmente se espera.
7	Recomendaría una planificación que incluya tiempos específicos para revisar documentos y procesos, evitando improvisaciones que reducen la eficiencia y aumentan los errores en los reportes internos.	Considero necesario que se definan responsables claros en cada etapa de la auditoría, porque la falta de asignación de roles específicos genera duplicidad de tareas y confusión.	Una mejora importante sería integrar la planificación de auditorías con nuestras rutinas diarias, reduciendo interrupciones y logrando un mejor equilibrio entre el control interno y nuestras funciones habituales
8	Una formación constante en estos temas es clave, porque los procedimientos cambian y necesitamos actualizarnos para evitar cometer errores que afecten la calidad de los reportes.	La capacitación es esencial porque aumenta nuestro compromiso, al hacernos sentir parte del proceso de control interno y no simplemente ejecutores de órdenes aisladas.	Creo que invertir en capacitaciones breves y prácticas sobre auditoría nos permitiría comprender mejor el propósito de estas revisiones y así contribuir activamente en el fortalecimiento de la empresa.
9	Pienso que debería fortalecerse, porque muchas veces los auditores hablan solo con los supervisores y no con nosotros directamente, lo cual limita nuestra comprensión del propósito de la revisión.	La comunicación existe, pero no es constante ni oportuna; sería mejor contar con canales más formales, como correos o reuniones, que nos permitan conocer cambios y expectativas con anticipación.	Desde mi perspectiva, los auditores internos hacen un esfuerzo, pero aún falta más interacción directa con los operarios para aclarar dudas, mejorar la colaboración y reducir los errores frecuentes.
10	Espero que se implementen sistemas digitales más eficientes, que reduzcan el tiempo de revisión y nos permitan responder con información precisa y actualizada sin tanta carga manual.	Mi expectativa es que la auditoría interna se realice con mayor planificación y coordinación, para que no interrumpa bruscamente nuestras labores y podamos colaborar de forma más ordenada.	Quisiera que el proceso de auditoría no solo detecte fallas, sino que también proponga soluciones prácticas que faciliten nuestro trabajo diario y fortalezcan el crecimiento organizacional en conjunto.

Nota. Elaboración propia.

4.3. Definición de Propuestas y Planes de Acción

La propuesta busca fortalecer el sistema de auditoría interna en Heroica Motor's mediante un plan integral que combine automatización de procesos, fortalecimiento de la comunicación interdepartamental, implementación de metodologías basadas en riesgos y establecimiento de mecanismos claros de monitoreo. El objetivo central es garantizar que las auditorías no solo detecten errores, sino que prevengan irregularidades, optimicen recursos y fortalezcan la transparencia organizacional.

Estrategias y Acciones

Las estrategias planteadas son pilares fundamentales que guiarán la ejecución del plan de acción. Cada una se enfoca en un aspecto clave del problema identificado: digitalización de procesos, capacitación del personal, integración de áreas, planificación

Tabla 10*. Estrategias y acciones de la propuesta.*

Estrategia	Descripción
Automatización de procesos de auditoría	Implementar un software especializado para digitalizar registros, análisis y reportes, reduciendo errores manuales y mejorando la eficiencia en los tiempos de ejecución.
Capacitación del personal auditor y contable	Diseñar talleres trimestrales para fortalecer competencias en control interno, uso de tecnología y metodologías de auditoría basadas en riesgos.
Integración interdepartamental	Establecer reuniones mensuales entre áreas clave (auditoría, contabilidad, logística, ventas) para alinear información y reducir inconsistencias.
Planificación basada en riesgos	Desarrollar un plan anual de auditoría que priorice procesos más críticos según su nivel de vulnerabilidad.
Fortalecimiento de la comunicación	Crear un protocolo de comunicación interna que estandarice la entrega de información y retroalimentación entre auditoría y las demás áreas.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 11. *Acciones a tomar en esta propuesta.*

Acción	Responsable	Tiempo	Indicador de Éxito
Adquirir e implementar software de auditoría	Coordinador de Auditoría / Área de TI	4 meses	Software en uso con 80% de procesos digitalizados
Realizar capacitaciones trimestrales en auditoría	Coordinador de Capacitación / Contadores Senior	Cada trimestre	90% del personal capacitado con evaluación ≥ 15/20
Organizar reuniones interdepartamentales mensuales	Gerente General / Jefes de Área	Permanente	12 reuniones anuales con actas registradas
Diseñar un plan de auditoría basado en riesgos	Coordinador de Auditoría	2 meses iniciales	Plan aprobado y ejecutado en ≥ 90% de áreas críticas
Implementar protocolo de comunicación estandarizado	Área de Comunicación Interna	3 meses	95% de reportes entregados en plazo establecido

Nota. Elaboración propia.

Recursos Necesarios

Los recursos incluyen tanto elementos tangibles (tecnología, infraestructura) como intangibles (capacitación, tiempo, talento humano). Asegurar su disponibilidad es fundamental para que el plan de acción se ejecute sin interrupciones.

Tabla 12. *Recursos necesarios para la propuesta*

Recurso	Descripción
Software especializado en auditoría	Sistema digital para registros, seguimiento y reportes de auditoría interna.
Presupuesto de capacitación	Fondos para talleres, materiales y contratación de especialistas en auditoría y gestión de riesgos.
Talento humano	Contadores, auditores y personal de apoyo capacitado para ejecutar y supervisar las mejoras.
Infraestructura tecnológica	Equipos, licencias, red interna segura para soportar el software de auditoría.
Tiempo de implementación	Plazos específicos dedicados a pruebas, ajustes y evaluaciones continuas.

Nota. Elaboración propia.

La implementación de software de auditoría representa el recurso más crítico, ya que permitirá digitalizar procesos clave y reducir la dependencia de registros manuales. Sin embargo, este debe ir acompañado de un presupuesto sólido de capacitación que asegure que el personal comprenda y utilice adecuadamente las nuevas herramientas. La inversión en infraestructura tecnológica garantizará un entorno seguro y funcional, mientras que el talento humano será el motor que haga posible la sostenibilidad del proyecto.

Pasos de Implementación

La implementación se llevará a cabo en fases secuenciales para asegurar orden y efectividad, desde la planificación inicial hasta la consolidación de la auditoría interna como pilar de la gestión.

Tabla 13*. Pasos a implementar en la propuesta.*

Acción	Secuenciación	Procedimiento
Diagnóstico inicial	Etapa 1	Evaluar brechas y necesidades específicas en la auditoría interna.
Selección de software	Etapa 2	Comparar opciones, elegir proveedor y adquirir licencia.
Capacitación del personal	Etapa 3	Realizar talleres en uso del software y auditoría basada en riesgos.
Implementación piloto	Etapa 4	Ejecutar auditorías en un área de prueba para validar procesos.
Ajustes y mejoras	Etapa 5	Corregir deficiencias detectadas en la fase piloto.
Implementación total	Etapa 6	Aplicar el sistema en todas las áreas críticas.
Evaluación continua	Etapa 7	Monitorear indicadores y aplicar ajustes periódicos.

Nota. Elaboración propia.

Cronograma

Tabla 14. *Cronograma para la propuesta.*

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Diagnóstico inicial	X											
Selección de software		X										
Capacitación del personal			X		X		X		X		X	
Implementación piloto				X								
Ajustes y mejoras					X							
Implementación total						X						
Evaluación continua							X	X	X	X	X	X

Nota. Elaboración propia.

Roles y Responsabilidades

La correcta asignación de roles asegura que cada actor entienda su responsabilidad dentro del plan. Esto permitirá eficiencia en las acciones y claridad en los resultados esperados.

En este plan, el **Gerente General** tendrá un rol de supervisión global, garantizando el respaldo institucional. El **Coordinador de Auditoría** liderará el proceso técnico y metodológico. Los **Contadores y Supervisores** serán responsables de implementar los cambios en la práctica, mientras que el **Área de TI** proporcionará soporte técnico.

Tabla 15. *Roles y Responsabilidad en la propuesta.*

Rol	Criterios de Selección	Función General	Funciones Específicas
Gerente General	Experiencia en gestión	Supervisar globalmente el plan	Aprobar recursos, validar indicadores
Coordinador de Auditoría	Conocimiento en control interno	Liderar el proceso de auditoría	Diseñar plan, dirigir auditorías, validar resultados
Contadores	Experiencia financiera	Apoyar la ejecución de auditorías	Preparar estados financieros, colaborar en revisiones
Supervisores	Conocimiento operativo	Facilitar información de áreas	Garantizar registros precisos y apoyar verificaciones
Área de TI	Experiencia tecnológica	Soporte técnico al software	Instalar, capacitar y dar mantenimiento a sistemas

Nota. Elaboración propia.

Comunicación

La comunicación será clave para garantizar transparencia en la ejecución del plan. Se implementará un sistema de retroalimentación periódica que permita a todos los niveles jerárquicos estar informados de avances y dificultades.

Tabla 16. *Comunicación y plan para la propuesta.*

Plan	Específico	Descripción
Informes mensuales	Coordinador de Auditoría	Reporte de avances de auditoría entregado a la gerencia
Reuniones trimestrales	Gerente General y Jefes de Área	Evaluación global del plan y ajustes necesarios
Boletín interno	Área de Comunicación	Resumen semestral de resultados compartido con todo el personal
Encuestas de satisfacción	Comité Interno	Medición semestral del nivel de satisfacción del personal auditado

Nota. Elaboración propia.

4.4. Definición de Mecanismos de Control

Para garantizar la efectividad de la propuesta, resulta imprescindible establecer mecanismos de control que permitan medir de manera objetiva el grado de avance y los resultados alcanzados. Estos mecanismos se diseñan con el propósito de asegurar que las mejoras implementadas en el proceso de auditoría interna cumplan con los objetivos planteados y que, al mismo tiempo, generen un impacto positivo en la organización. Sin un sistema de seguimiento y evaluación, los esfuerzos podrían perder continuidad o carecer de la retroalimentación necesaria para realizar ajustes oportunos.

En este contexto, se han definido indicadores clave de rendimiento (KPIs) que servirán como base para evaluar el desempeño de las acciones ejecutadas. Entre ellos, se destaca el porcentaje de cumplimiento del plan de auditoría anual, el cual será monitoreado de manera trimestral. Este indicador permitirá determinar si las auditorías planificadas se están llevando a cabo en los plazos establecidos y en la cantidad prevista, constituyendo una medida clara de la eficiencia organizacional.

Otro KPI relevante es el número de hallazgos corregidos dentro del plazo definido. Este indicador resulta fundamental, ya que no solo mide la detección de irregularidades, sino también la capacidad de respuesta de la organización para corregirlas en el tiempo establecido. En este sentido, la efectividad de la auditoría no radica únicamente en identificar fallas, sino en lograr que estas sean solucionadas de manera oportuna, reduciendo riesgos y fortaleciendo los controles internos.

Asimismo, se considerará la reducción en el tiempo promedio de realización de auditorías como un indicador de eficiencia operativa. Al optimizar los procedimientos y contar con herramientas adecuadas, se espera disminuir los tiempos de ejecución sin afectar la calidad del trabajo realizado. Esta métrica permitirá verificar si la implementación de mejoras realmente contribuye a agilizar procesos y a liberar recursos que pueden destinarse a otras áreas estratégicas.

Un cuarto mecanismo de control será la medición del nivel de satisfacción del personal auditado. Este indicador, evaluado semestralmente a través de encuestas, permitirá obtener información directa sobre la percepción que tienen los colaboradores respecto al proceso de auditoría. Un clima de confianza y colaboración incrementa la probabilidad de éxito en la implementación de cambios, por lo que esta métrica se convierte en un reflejo del grado de aceptación de la propuesta dentro de la organización.

El seguimiento de estos indicadores se complementará con la conformación de un comité interno liderado por el coordinador de auditoría. Este comité se reunirá mensualmente para analizar los resultados obtenidos y emitir recomendaciones. De esta manera, se establece un espacio formal para la revisión sistemática de avances, identificación de desviaciones y planteamiento de medidas correctivas inmediatas, garantizando la continuidad de la mejora continua.

Cabe destacar que los mecanismos de control no deben entenderse únicamente como herramientas de fiscalización, sino también como instrumentos de aprendizaje

organizacional. Los resultados obtenidos permitirán a la empresa generar conocimiento útil para la toma de decisiones, anticipar riesgos y ajustar estrategias de manera flexible, adaptándose a cambios internos y externos que puedan surgir en el entorno operativo.

Finalmente, la implementación de estos mecanismos de control contribuirá a consolidar una cultura organizacional orientada a la calidad y la eficiencia. Al disponer de indicadores claros y procesos de evaluación estructurados, la empresa no solo podrá medir el éxito de la propuesta, sino también asegurar la sostenibilidad de los logros alcanzados en el largo plazo. En suma, el control se convierte en un pilar estratégico que garantiza que la auditoría interna evolucione de manera constante y efectiva.

Capítulo 5

Sugerencias

5.1. Sugerencias de Estudios Complementarios

La presente investigación permitió identificar aspectos clave en la mejora de la auditoría interna de Heroica Motor's, pero también abrió espacio para nuevas preguntas que ameritan ser estudiadas a futuro. Uno de los principales temas es el impacto de la digitalización en el proceso de auditoría, específicamente en la adopción de herramientas que automaticen tareas repetitivas y mejoren la trazabilidad de la información.

Asimismo, sería pertinente explorar la influencia de tecnologías emergentes como la inteligencia artificial y el análisis de big data. Estas herramientas tienen un enorme potencial para fortalecer la detección de fraudes, optimizar los tiempos de ejecución de auditorías y ofrecer mayor precisión en el análisis de riesgos. Profundizar en este campo ayudaría a construir una auditoría más predictiva que preventiva.

Otra línea de investigación de gran interés es el estudio de la cultura organizacional y los estilos de liderazgo en la implementación de sistemas automatizados de control interno. La evidencia sugiere que los cambios tecnológicos no solo dependen de la infraestructura instalada, sino también de la disposición de los líderes y colaboradores para adaptarse a nuevas formas de trabajo.

Finalmente, también se sugiere el desarrollo de estudios comparativos con otras empresas del sector automotriz o de servicios similares. Esta comparación permitiría identificar buenas prácticas, establecer métricas de referencia y ampliar la aplicabilidad de los resultados obtenidos, de manera que Heroica Motor's pueda evaluar su desempeño frente a otras organizaciones con desafíos similares.

En primer lugar, sería pertinente desarrollar un estudio enfocado en la aplicación del modelo COSO en pequeñas y medianas empresas automotrices del sur del Perú, lo cual permitiría comparar los resultados obtenidos en Heroica Motor’s con experiencias similares y determinar el grado de adaptabilidad del marco en contextos locales.

En segundo lugar, se sugiere investigar la relación entre la digitalización de procesos contables y la eficacia de la auditoría interna. La transición hacia sistemas informáticos integrados representa una tendencia creciente en el sector, y evaluar sus efectos podría servir de referencia para la implementación de nuevas herramientas tecnológicas en Heroica Motor’s.

Finalmente, se recomienda explorar el impacto de la auditoría interna en la percepción de confianza y transparencia por parte de los clientes. Este aspecto trasciende el ámbito contable y administrativo, y se vincula directamente con la reputación empresarial. Una auditoría fortalecida puede contribuir a generar un diferencial competitivo en mercados cada vez más exigentes.

5.2. Sugerencias de Implementación

La implementación de la propuesta no solo implica el diseño de un plan estructurado, sino también la capacidad de la organización para gestionar los cambios que este proceso conlleva. En primer lugar, resulta fundamental que la alta dirección muestre un compromiso visible, respaldando las acciones con recursos financieros, tecnológicos y humanos. Sin este apoyo, el proyecto carecería de la fuerza necesaria para consolidarse.

Un segundo aspecto crítico es la planificación. Es necesario que los objetivos sean claros y alcanzables, que los responsables estén debidamente identificados y que los plazos sean realistas. Una planificación detallada permitirá anticipar riesgos y evitar retrasos en la ejecución de las actividades.

Asimismo, la capacitación continua del personal constituye un factor esencial. Los colaboradores deben recibir formación adecuada no solo para manejar las nuevas herramientas, sino también para comprender la importancia de los cambios en el sistema de auditoría. Esta preparación incrementará la confianza del equipo y reducirá la resistencia al cambio.

Por último, se recomienda fomentar una cultura organizacional basada en la mejora continua y la colaboración. Promover la participación activa de todos los niveles jerárquicos ayudará a generar un sentido de pertenencia y facilitará la aceptación del nuevo modelo de auditoría. De esta forma, la sostenibilidad de la propuesta estará asegurada a largo plazo, consolidando un sistema de control interno más sólido y eficiente en Heroica Motor’s.

Para llevar a cabo de manera efectiva las estrategias propuestas, es fundamental que Heroica Motor’s establezca acciones prácticas y medibles. Por ejemplo, se recomienda la elaboración de un manual de procedimientos de auditoría interna en un plazo máximo de seis meses, bajo la responsabilidad del área contable con asesoría de un consultor externo. Este documento estandarizaría procesos y serviría como guía para futuras revisiones.

Otra medida práctica es implementar un programa de capacitación semestral dirigido al personal involucrado en el control interno. Dicho programa debería abordar temas de identificación de riesgos, uso de herramientas digitales básicas y cultura de prevención. La capacitación continua no solo refuerza competencias técnicas, sino que también motiva al personal a participar activamente en la mejora de procesos.

En cuanto a las barreras de implementación, se identifican tres principales: la posible resistencia del personal ante cambios en los procedimientos, las limitaciones económicas propias de una empresa mediana y la carencia de tecnología actualizada. Para enfrentar estos obstáculos, se sugiere una estrategia gradual: comunicar de manera clara los beneficios de la auditoría, destinar un presupuesto escalonado que permita implementar cambios por etapas y priorizar inversiones tecnológicas de bajo costo con alto impacto.

Asimismo, deben considerarse los factores críticos de éxito que determinarán la viabilidad de las recomendaciones. Entre ellos destacan: el compromiso y liderazgo de la alta dirección, la comunicación transparente sobre los objetivos de la auditoría, y la evaluación periódica de resultados a través de indicadores clave de desempeño. Estos elementos no solo facilitarán la implementación, sino que también garantizarán la sostenibilidad de las mejoras a lo largo del tiempo.

Capítulo 6

Conclusiones Finales

6.1. Conclusiones y evaluación de objetivos alcanzados

La presente investigación tuvo como propósito diseñar estrategias para integrar y mejorar el proceso de auditoría interna en Heroica Motor’s. A partir de los hallazgos obtenidos y el análisis realizado, se presentan las siguientes conclusiones, organizadas en función de los objetivos planteados.

Primera conclusión. Respecto al análisis de la situación actual de la auditoría interna en Heroica Motor’s, se constató que la empresa carece de un sistema integral de control que le permita garantizar procesos confiables y transparentes. Aunque la organización posee una base de clientes sólida y prestigio en la región, estos activos se ven limitados por la falta de protocolos claros, deficiencias en el manejo de inventarios y una escasa estandarización de procesos administrativos. Estas debilidades afectan tanto la calidad de la información financiera como la eficiencia operativa, confirmando la necesidad de implementar mejoras estructuradas en la auditoría interna.

Segunda conclusión. En relación con el diseño de un modelo de auditoría ajustado a la realidad de la empresa, se determinó que el marco COSO 2018 constituye la base más pertinente para fortalecer los controles internos. Este modelo, complementado con elementos de la Teoría de la Agencia y la Gestión por Procesos, permite establecer un enfoque preventivo, integral y adaptable. Su aplicación en Heroica Motor’s posibilitará un mayor alineamiento entre los objetivos estratégicos de la empresa y los procedimientos de control, promoviendo eficiencia, transparencia y confianza organizacional.

Tercera conclusión. Con respecto a la propuesta de estrategias y planes de acción, se definió un conjunto de medidas orientadas a mejorar la gestión de la auditoría interna. Entre ellas

destacan la creación de un manual de procedimientos, la implementación de capacitaciones periódicas para el personal, la adopción gradual de herramientas tecnológicas para el registro contable y la introducción de un cronograma de supervisiones periódicas. Estas acciones no solo responden a las debilidades diagnosticadas, sino que además fortalecen la sostenibilidad de las operaciones y generan un entorno de mejora continua.

Cuarta conclusión. En cuanto a los mecanismos de control, se concluye que la empresa requiere establecer indicadores claros y medibles que permitan evaluar el impacto de las estrategias implementadas. La fijación de metas cuantificables —como la reducción de discrepancias contables en un 30 % o el aumento en la puntualidad de reportes en un 40 %— , acompañadas de responsables definidos y plazos específicos, asegura un seguimiento adecuado y la posibilidad de corregir desviaciones oportunamente. De esta manera, la auditoría interna no se limita a identificar errores, sino que se convierte en un instrumento de gestión estratégica.

Conclusión general. En síntesis, el estudio demuestra que la implementación de un modelo de auditoría interna integral, sustentado en teorías modernas y adaptado al contexto de Heroica Motor’s, constituye una necesidad urgente y estratégica. Los resultados evidencian que el cumplimiento de los objetivos planteados es alcanzable y que las propuestas formuladas ofrecen una ruta viable para garantizar mayor eficiencia, transparencia y sostenibilidad en la organización.

6.2. Impacto esperado de la propuesta en la organización

La aplicación de las estrategias diseñadas tendrá un impacto significativo en la dinámica organizacional de Heroica Motor’s. En primer lugar, se espera una mejora sustancial en la calidad de la información financiera, lo que permitirá a la gerencia y a los propietarios tomar decisiones más acertadas y basadas en datos confiables. La reducción de errores contables y la trazabilidad de las operaciones incrementarán la confianza tanto interna como externa.

En segundo lugar, la propuesta generará un fortalecimiento de la cultura de control y prevención dentro de la empresa. El personal dejará de percibir la auditoría como una actividad meramente correctiva, para asumirla como un proceso de mejora continua que involucra a todas las áreas. Esta transformación cultural contribuirá a la responsabilidad compartida y al compromiso de los colaboradores con la sostenibilidad organizacional.

En tercer lugar, la implementación de mecanismos de control permitirá una mayor capacidad de respuesta ante riesgos y amenazas externas. En un sector automotriz caracterizado por la alta competencia y la introducción constante de nuevas tecnologías, contar con procesos estandarizados y monitoreados colocará a Heroica Motor’s en una posición más sólida frente a sus competidores.

En cuarto lugar, se prevé que estas estrategias favorezcan la proyección de la empresa en el mercado regional, incrementando su reputación como una organización confiable, transparente y moderna. Esto no solo consolidará la fidelidad de la actual base de clientes, sino que también atraerá a nuevos consumidores e inversionistas interesados en relacionarse con una empresa que demuestra altos estándares de gestión y control.

En quinto lugar, es posible anticipar un impacto financiero positivo, derivado de la reducción de pérdidas económicas ocasionadas por errores administrativos o fraudes internos. El fortalecimiento de la auditoría interna facilitará la optimización de recursos, el acceso a financiamiento externo en mejores condiciones y la mejora en la rentabilidad a mediano plazo.

Finalmente, se espera un impacto social favorable, ya que una empresa con mayor transparencia y controles sólidos transmite confianza no solo a sus clientes, sino también a la comunidad en general. Heroica Motor’s podrá posicionarse como un referente regional en prácticas de gestión responsable, lo que incrementará su legitimidad social y fortalecerá su competitividad en un entorno cada vez más exigente.

Capítulo 7

Bibliografía

AICPA. (2020). *Internal control frameworks and guidance*. American Institute of Certified Public Accountants.

Arens, A. A., Elder, R. J., & Beasley, M. S. (2021). *Auditing and assurance services: An integrated approach* (17th ed.). Pearson.

Basel Committee on Banking Supervision. (2020). *Principles for effective internal audit*. Bank for International Settlements.

Chávez, Y. H., & Morales, M. (2023). La calidad 4.0 y su implicancia en la gestión por procesos. *Revista de Gestión y Estrategia*, (769). Universidad Autónoma Metropolitana.

COSO. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

COSO. (2013). *Internal control—Integrated framework*. Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.

DeFond, M. L., & Zhang, J. (2020). A review of archival auditing research. *Journal of Accounting and Economics, 69*(2–3), 101–391. https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2020.101391

Gupta, P. P. (2021). *Contemporary issues in auditing* (2nd ed.). Routledge.

Hay, D., & Cordery, C. (2021). The future of auditing research: Insights from auditing's past. *Pacific Accounting Review, 33*(2), 179–198. https://doi.org/10.1108/PAR-09-2020-0150

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics, 3*(4), 305–360. https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X

Knechel, W. R., & Salterio, S. (2020). *Auditing: Theory and practice* (7th ed.). Oxford University Press.

Louwers, T. J., Ramsay, R. J., Sinason, D. H., Strawser, J. R., & Thibodeau, J. C. (2021). *Auditing & assurance services* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

Manita, R., Elommal, N., Baudier, P., & Hikkerova, L. (2020). The digital transformation of external audit and its impact on corporate governance. *Technological Forecasting and Social Change, 150*, 119751. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119751

Morales, J., Gendron, Y., & Guénin-Paracini, H. (2021). The construction of the risky auditor: A genealogical study of the audit profession in the 20th century. *Accounting, Organizations and Society, 89*, 101–201. https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101201

Protiviti. (2023). *Internal audit capabilities and needs survey*. Protiviti Inc.

PwC. (2022). *The state of the internal audit profession*. PricewaterhouseCoopers.

Ruhnke, K., & Schmidt, M. (2022). The audit expectations gap: A review of academic literature. *Accounting in Europe, 19*(1), 1–32. https://doi.org/10.1080/17449480.2021.1953112

Soto García, T. (2021). Auditoría interna y gestión de riesgos. Instituto de Auditores Internos de España. Fundación MAPFRE.

Spencer Pickett, K. H. (2021). The internal auditing handbook (4th ed.). Wiley.

Tiron-Tudor, A., Deliu, D., Faragalla, W. A., & Ștefănescu, C. A. (2021). Managing change through digital audit: Insights from the COVID-19 pandemic. *Journal of Accounting and Organizational Change, 17*(5), 639–656. https://doi.org/10.1108/JAOC-08-2020-0106

Capítulo 8

Anexos

Anexo 1. Resumen de preguntas aplicadas en entrevista

Tabla con las preguntas aplicadas a Gerentes, Supervisores, Contadores y Operarios.

Rol	Preguntas Clave
Gerente General	Estrategias de mejora, visión de la auditoría interna, recursos necesarios, liderazgo.
Supervisores	Dificultades operativas, comunicación interdepartamental, coordinación con auditoría.
Contadores	Procesos críticos, control interno, riesgos financieros.
Operarios	Procedimientos manuales, dificultades prácticas, propuestas de mejora.

Anexo 2. Matriz FODA de Heroica Motor's

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Reconocimiento consolidado en la región por más de 15 años de trayectoria.	1. Crecimiento sostenido del sector automotriz en la región sur del Perú.
2. Base amplia y leal de clientes recurrentes que garantiza ingresos estables.	2. Incremento de la demanda por motocicletas y vehículos de bajo consumo.
3. Equipo técnico capacitado en mantenimiento preventivo y correctivo.	3. Posibilidad de integrar tecnologías digitales en la auditoría interna.
4. Experiencia en ventas tanto de vehículos nuevos como usados.	4. Expansión del mercado mediante alianzas con proveedores internacionales.
5. Procesos de atención al cliente con estándares de calidad reconocidos.	5. Apoyo gubernamental a las MYPES para modernizar sistemas administrativos.
6. Incorporación inicial de herramientas digitales en gestión de inventarios.	6. Acceso a capacitaciones y certificaciones en auditoría y control interno.
7. Compromiso de la alta dirección con procesos de modernización.	7. Potencial de implementar programas de fidelización con clientes nuevos.
8. Cultura organizacional orientada al servicio y la satisfacción del cliente.	8. Avances en sistemas de facturación electrónica que facilitan el control.
DEBILIDADES	**AMENAZAS**
1. Procesos de auditoría interna mayormente manuales, con alta posibilidad de error.	1. Competencia creciente de concesionarios y talleres con mayor digitalización.
2. Escasa integración entre áreas operativas y administrativas.	2. Cambios regulatorios estrictos que pueden exigir adaptaciones inmediatas.
3. Limitado uso de metodologías basadas en riesgos para planificar auditorías.	3. Acelerado avance de tecnologías que puede dejar obsoletos sistemas actuales.
4. Deficiencias en comunicación interdepartamental que generan duplicidad de tareas.	4. Presión de precios en el mercado automotriz que reduce márgenes de ganancia.
5. Resistencia cultural al cambio en parte del personal operativo.	5. Inestabilidad económica nacional que puede afectar el poder adquisitivo.
6. Escasez de recursos financieros destinados a innovación en auditoría.	6. Posibilidad de ingreso de competidores extranjeros con propuestas más agresivas.
7. Falta de seguimiento a las recomendaciones de auditoría anteriores.	7. Cambios en las preferencias de clientes hacia servicios más rápidos y digitales.
8. Capacitación irregular del personal en nuevas tecnologías y procesos.	8. Riesgos de ciberseguridad en la digitalización de procesos administrativos.

Anexo 3. Indicadores de Éxito (KPIs)

Indicador	Método de Medición	Frecuencia
Cumplimiento del plan de auditoría (%)	Revisión trimestral de informes	Trimestral
Hallazgos corregidos en plazo (%)	Reportes de auditoría	Trimestral
Tiempo promedio de auditorías	Registro en sistema digital	Mensual
Satisfacción del personal auditado (%)	Encuestas de percepción	Semestral