INSTITUTO DE EDUCACIÓN SUPERIOR TECNOLÓGICO JOHN VON NEUMANN

PROGRAMA DE ESTUDIOS DE NIVEL FORMATIVO PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD

“Propuesta de estrategias para Integrar y Mejorar el Proceso de Auditoría Interna en Inka Sushi”

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

PROFESIONAL TÉCNICO EN CONTABILIDAD

AUTORES:
SERGIO DEYVIS COLQUE CAYPA
LUIS ANGEL RAMOS CONDE

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 Introducción 6
1.1. Contexto del Problema 6
1.2. Justificación de la Investigación 7
1.3. Objetivos 8
1.3.1. Objetivo general 8
1.3.2. Objetivos específicos 8
1.4. Estructura del Documento 9
Capítulo 2 Marco Teórico 10
2.1. Revisión de la Literatura 10
2.2. Teorías relevantes 11
2.3. Conceptos Clave 13
2.4. Relación con la Investigación 19
Capítulo 3 Metodología 21
3.1. Enfoque de Investigación 21
3.2. Diseño del Estudio 21
3.3. Población y Muestra 22
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos 22
3.5. Análisis de Datos 23
Capítulo 4 Análisis de Resultados 24
4.1. Presentación de Datos 24
4.1.1. Entrevistas semiestructuradas 24
4.1.2. Respuestas de las entrevistas 28
4.2. Descripción de Resultados 34
4.3. Discusión de Resultados 35
4.4. Comparación con la Literatura 36
Capítulo 5 Desarrollo del Proyecto o Propuesta de Mejora 38
5.1. Definición del Problema Específico 38
5.2. Objetivos de la Propuesta 38
5.3. Estrategias y Acciones 39
5.4. Recursos Necesarios 41
Capítulo 6 Implementación de la Propuesta 43

6.1. Pasos de Implementación 43
6.2. Cronograma 44
6.3. Roles y Responsabilidades 45
6.4. Comunicación 45
Capítulo 7 Monitoreo y Evaluación 47
7.1. Indicadores de Éxito 47
7.2. Métodos de Recolección de Datos 48
7.3. Frecuencia de Evaluación 48
7.4. Ajustes 49
Capítulo 8 Conclusiones 52
Capítulo 9 Recomendaciones 56
Capítulo 10 Referencias Bibliográficas 57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Preguntas de la entrevista semiestructurada para Jefes / Gerentes 24
Tabla 2. Preguntas de la entrevista semiestructurada para Supervisores 25
Tabla 3. Preguntas de la entrevista semiestructurada para Técnico/Control de Calidad 26
Tabla 4. Preguntas de la entrevista semiestructurada para Personal de Cocina 27
Tabla 5. Respuestas de la entrevista semiestructurada para los Jefes 28
Tabla 6. Preguntas de la entrevista para los Supervisores 29
Tabla 7. Preguntas de la entrevista para los Técnicos / Control de Calidad 30
Tabla 8. Preguntas de la entrevista para los Personal de Cocina 32
Tabla 9. Estrategias generales de la propuesta 39
Tabla 10. Acciones en concreto de la propuesta 40
Tabla 11. Acciones concretas de la propuesta de mejora 43
Tabla 12. Cronograma de la propuesta de mejora 44
Tabla 13. Roles y Responsabilidades 45
Tabla 14. Descripción del plan de comunicación 46
Tabla 15. Definición de indicadores clave 47
Tabla 16. Métodos de recolección de datos 48

Capítulo 1

Introducción

1.1. Contexto del Problema

La auditoría interna se ha consolidado como una herramienta indispensable para el fortalecimiento del control organizacional y la mejora continua en las empresas, especialmente en sectores altamente competitivos y regulados como el gastronómico. En este ámbito, el control de procesos, la trazabilidad de los productos y el cumplimiento normativo no son opcionales, sino condiciones esenciales para la sostenibilidad del negocio (Sánchez & Muñoz, 2021).

Inka Sushi es una empresa peruana que se ha posicionado en el mercado local gracias a su propuesta gastronómica de fusión nikkei, combinando ingredientes peruanos con técnicas japonesas. Desde su fundación en 2022, la empresa ha evidenciado un crecimiento rápido y sostenido, pasando de un local presencial a integrar una dark kitchen que atiende pedidos mediante plataformas digitales. Este dinamismo ha traído consigo nuevos retos organizacionales relacionados con la gestión de inventarios, el aseguramiento de la calidad e inocuidad alimentaria, y el control financiero interno.

En el sector restaurantero, una mala gestión de los procesos puede derivar en pérdidas económicas significativas, daños reputacionales y sanciones regulatorias. Estudios recientes señalan que la falta de auditoría interna en las pymes gastronómicas está relacionada directamente con el aumento de mermas, errores contables y disminución en la calidad del servicio (Fernández & Cordero, 2020). En este escenario, Inka Sushi requiere implementar una auditoría interna robusta que le permita mitigar riesgos y adaptarse a las exigencias del entorno.

Asimismo, las expectativas de los clientes en cuanto a seguridad alimentaria y estándares de servicio han evolucionado, presionando a las empresas del sector a demostrar mayor transparencia y eficiencia operativa. El modelo de auditoría que se proponga en este estudio buscará no solo garantizar el cumplimiento normativo, sino también reforzar la cultura organizacional en torno a la mejora continua, la sostenibilidad y la calidad del producto final.

Por tanto, esta investigación busca atender una necesidad concreta dentro de la empresa: contar con una estrategia clara, sistemática y funcional para la integración y mejora del proceso de auditoría interna, adaptado a la realidad de una empresa en expansión, pero aún con estructuras operativas emergentes.

1.2. Justificación de la Investigación

La presente investigación cobra relevancia debido al creciente reconocimiento de la auditoría interna como una herramienta estratégica para la gestión empresarial moderna. Más allá del control, su rol actual se orienta hacia la generación de valor, mediante el asesoramiento independiente y la evaluación de los procesos clave dentro de la organización (Instituto de Auditores Internos, 2024). En un entorno dinámico como el de Inka Sushi, donde la innovación y el cumplimiento coexisten, la auditoría interna representa una oportunidad para consolidar prácticas sostenibles.

Según Pérez & Ramírez (2022), muchas pequeñas empresas gastronómicas enfrentan serias limitaciones para implementar controles efectivos, lo que las hace vulnerables a errores financieros, pérdidas operativas y conflictos regulatorios. La falta de personal especializado y de procesos formalizados incrementa estos riesgos. Por ello, el diseño de una propuesta basada en las Normas Internacionales para la Práctica Profesional de la Auditoría Interna (IPPF) resulta una estrategia clave para elevar el nivel de madurez de los controles internos.

Además, se justifica académicamente en tanto que contribuye al desarrollo de investigaciones aplicadas en auditoría interna dentro del rubro restaurantero, un campo con menor abordaje

en comparación con los sectores financieros o industriales (Delgado & Rojas, 2021). La producción de conocimiento desde contextos reales y actuales aporta valor tanto a la literatura como a la práctica profesional.

También se resalta el impacto potencial de esta propuesta a nivel económico y social. Un sistema eficiente de auditoría puede generar ahorros importantes en términos de reducción de pérdidas, mejora de la rentabilidad y mayor satisfacción del cliente (Ruiz & Vargas, 2023). Así, esta investigación no solo representa un beneficio directo para Inka Sushi, sino que puede ser replicada y adaptada por otros emprendimientos gastronómicos que buscan escalar sus operaciones con eficiencia y responsabilidad.

Por último, este trabajo representa una oportunidad para impulsar una cultura organizacional enfocada en la prevención, la planificación estratégica y la mejora continua, fortaleciendo el compromiso con los clientes, colaboradores y autoridades regulatorias.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

- Diseñar una propuesta de modelo de auditoría interna que optimice la eficiencia operativa y fortalezca la gestión de riesgos en Inka Sushi.

1.3.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar el nivel de madurez de los controles internos financieros, operativos y de inocuidad en Inka Sushi.
- Proponer un programa de auditoría basado en riesgos que esté alineado a las Normas Globales de Auditoría Interna (IIA, 2024).
- Diseñar mecanismos para medir en el tiempo el impacto de la implementación del modelo en la reducción de mermas, en el cumplimiento de normativas sanitarias y en la satisfacción del cliente.

1.4. Estructura del Documento

Este documento se compone de diez capítulos, estructurados para ofrecer un análisis completo, progresivo y coherente del proceso de auditoría interna en Inka Sushi.

En el **Capítulo 1** se presenta la introducción al tema, desarrollando el contexto, la justificación, los objetivos y la estructura general del trabajo. Este capítulo sirve como punto de partida para comprender la relevancia y alcance del estudio. El **Capítulo 2** corresponde al marco teórico, donde se abordarán conceptos fundamentales de la auditoría interna, los enfoques basados en riesgos, y las normativas aplicables al rubro gastronómico, incluyendo estudios previos y teorías relevantes.

En el **Capítulo 3**, se detalla la metodología cualitativa adoptada para la investigación, el tipo de estudio, técnicas de recolección de información (como entrevistas semiestructuradas), así como los criterios de validez y confiabilidad. El **Capítulo 4** expone los hallazgos obtenidos tras el análisis de los datos recogidos, con base en las entrevistas aplicadas al personal clave de la empresa. Estos resultados se interpretan en función de los objetivos planteados.

Posteriormente, en el **Capítulo 5**, se presenta el diseño de la propuesta de mejora del proceso de auditoría interna, incluyendo su estructura, objetivos operacionales y fases de ejecución. El **Capítulo 6** aborda su implementación práctica dentro de la empresa. El **Capítulo 7** está dedicado al monitoreo y evaluación de los impactos de la propuesta, estableciendo indicadores clave y herramientas de medición. Finalmente, los **Capítulos 8 y 9** reúnen las conclusiones generales del estudio y las recomendaciones para Inka Sushi y otras empresas del sector. El documento finaliza con un **Capítulo 10** que contiene la Referencias bibliográficas.

Capítulo 2

Marco Teórico

2.1. Revisión de la Literatura

En los últimos años, la auditoría interna ha evolucionado desde una función meramente contable hacia un rol más estratégico dentro de las organizaciones. Su capacidad para identificar riesgos, controlar procesos y contribuir a la toma de decisiones ha sido ampliamente reconocida por la literatura especializada (Albrecht, 2021; Bhasin, 2020). En entornos competitivos y regulados como el gastronómico, la auditoría interna se vuelve una herramienta fundamental para garantizar la sostenibilidad organizacional.

Glover et al. (2021) señalan que la auditoría interna no debe considerarse un proceso estático, sino como un sistema dinámico que promueve la mejora continua y fomenta una cultura de transparencia. Esta visión moderna resalta la importancia de integrar la auditoría como parte del sistema de gestión de calidad y no solo como un mecanismo de verificación.

En el sector alimentario, diversas investigaciones coinciden en que la falta de controles adecuados conduce a pérdidas significativas y posibles sanciones regulatorias. Hsu y Fong (2020) concluyen que muchas empresas gastronómicas presentan debilidades estructurales en sus procesos de control, afectando su capacidad para cumplir con estándares de inocuidad alimentaria. Por ello, se enfatiza la necesidad de auditar de manera periódica todos los procesos críticos.

Rahimi et al. (2021) afirman que la auditoría interna en restaurantes debe enfocarse también en aspectos operativos como la cadena de suministro, el almacenamiento y la manipulación de alimentos, áreas en las que usualmente se presentan fallas que comprometen la calidad final del producto.

Un punto relevante en la literatura es la incorporación de auditorías basadas en riesgos, que permiten priorizar áreas de mayor vulnerabilidad. Según el Instituto de Auditores Internos (IIA, 2024), este enfoque optimiza los recursos y mejora la capacidad de respuesta ante amenazas emergentes. Tal perspectiva resulta especialmente útil en pequeñas empresas como Inka Sushi, que manejan estructuras operativas más limitadas.

Además, existen estudios que evidencian que una auditoría interna bien implementada está correlacionada con mayores niveles de satisfacción del cliente y de desempeño financiero (Pérez & Ramírez, 2022). Este hallazgo sugiere que el impacto de la auditoría no se limita a lo interno, sino que influye también en la percepción externa y competitividad.

Delgado y Rojas (2021) sostienen que en Latinoamérica la auditoría interna aún no ha alcanzado un desarrollo homogéneo, siendo más débil en sectores como el de servicios alimentarios. Esto pone de manifiesto la urgencia de fortalecer prácticas en este ámbito y de adaptar modelos internacionales a realidades locales.

Finalmente, la revisión de literatura apunta a una brecha en el diseño de auditorías internas específicas para empresas gastronómicas emergentes. Este vacío representa una oportunidad para que investigaciones como la presente contribuyan no solo a resolver un problema específico, sino también a ampliar el conocimiento aplicado sobre auditoría en este rubro.

2.2. Teorías relevantes

Teoría del Control Interno

La Teoría del Control Interno se fundamenta en el marco COSO, que propone cinco componentes esenciales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo (COSO, 2013). Este modelo busca asegurar que las operaciones de una organización se desarrollen de manera eficiente, se cumpla la normativa

vigente y se salvaguarden los activos institucionales. En el caso de Inka Sushi, estos componentes permitirán estructurar un sistema de auditoría alineado con sus necesidades operativas y regulatorias.

El modelo COSO, ampliamente aceptado en el ámbito de la auditoría interna, proporciona un marco integral para evaluar, diseñar y fortalecer los controles internos. Este modelo se estructura en cinco componentes interrelacionados: entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. Su correcta aplicación en organizaciones como Inka Sushi permite una visión sistemática de los riesgos administrativos y operativos, alineando los objetivos organizacionales con un sistema de control interno eficaz.

Según Hernández & Ortiz (2020), la implementación efectiva del control interno permite identificar puntos críticos dentro del ciclo de producción, especialmente en la manipulación de insumos, reducción de mermas y estandarización de procesos. Además, el control interno fomenta la cultura organizacional basada en el cumplimiento, elemento clave en entornos regulados como el de alimentos.

El modelo COSO ha sido adoptado globalmente por organizaciones de distintos tamaños, adaptándose a contextos específicos. Para una pyme como Inka Sushi, aplicar este enfoque implica diseñar controles formales y sostenibles, que no generen burocracia innecesaria, pero que aseguren trazabilidad, integridad de datos y cumplimiento sanitario.

Teoría del Riesgo

La Teoría del Riesgo en auditoría se centra en la identificación, evaluación y gestión de factores que pueden afectar la consecución de los objetivos organizacionales. El enfoque de auditoría basada en riesgos (ABR) ha ganado terreno en los últimos años como un método que prioriza los recursos en función de la exposición al riesgo (IIA, 2024). Este enfoque es

particularmente útil en entornos donde los recursos humanos y financieros son limitados, como en muchas pymes.

Cabrera y Sandoval (2021) destacan que la auditoría basada en riesgos ayuda a prever eventos adversos, lo cual es fundamental en el rubro alimentario donde la aparición de problemas sanitarios puede tener consecuencias graves e inmediatas. Implementar una estrategia de auditoría con este enfoque permitirá a Inka Sushi detectar vulnerabilidades operativas antes de que se conviertan en crisis.

Además, al aplicar esta teoría, se promueve la toma de decisiones informadas y fundamentadas en datos. Esto facilita que los gerentes actúen de forma preventiva y no reactiva, alineando así la auditoría con los objetivos estratégicos de la organización y elevando su valor como función directiva.

2.3. Conceptos Clave

1. Auditoría Interna

La auditoría interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Su propósito principal es evaluar la eficacia de los controles internos, la gestión de riesgos y los procesos de gobernanza corporativa. Según el Instituto de Auditores Internos (IIA, 2024), esta función ayuda a una empresa a alcanzar sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de los procesos de gestión. La auditoría interna también juega un papel crucial en la identificación de ineficiencias operativas, deficiencias regulatorias y oportunidades de mejora. En el contexto gastronómico, como el caso de Inka Sushi, la auditoría interna permite monitorear continuamente aspectos como la seguridad alimentaria, el control de inventarios y la calidad del servicio. Además, al fomentar la rendición de cuentas, fortalece la toma de decisiones basada en evidencia y previene posibles riesgos económicos, sanitarios o reputacionales. Esta función, más allá de sus componentes

técnicos, se convierte en una herramienta estratégica que alinea el accionar operativo con los valores institucionales y las expectativas del entorno externo (Glover, Prawitt & Wood, 2021).

2. Control Interno

El control interno es el conjunto de políticas, procedimientos y actividades establecidas por una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos, salvaguardar sus activos, garantizar la confiabilidad de la información financiera y asegurar el cumplimiento con las leyes y regulaciones aplicables. Este concepto se sustenta en el modelo COSO (2013), que establece cinco componentes clave: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo. Estos elementos actúan de manera interdependiente y dinámica, adaptándose al contexto y tamaño de la organización. En el sector gastronómico, el control interno permite reducir mermas, controlar los flujos de materia prima y asegurar prácticas higiénicas adecuadas. Su aplicación efectiva no solo previene errores y fraudes, sino que también mejora la eficiencia operativa. Hernández y Ortiz (2020) destacan que el control interno promueve una cultura organizacional orientada a la prevención, la mejora continua y la responsabilidad. En una empresa emergente como Inka Sushi, establecer un sistema de control interno adecuado resulta crucial para garantizar que su crecimiento esté acompañado de prácticas sostenibles y trazables. Su correcta implementación puede incluso aumentar la confianza de clientes, proveedores y autoridades regulatorias.

3. Gestión de Riesgos

La gestión de riesgos es un proceso estructurado y continuo que tiene como objetivo identificar, evaluar, tratar y monitorear los riesgos que pueden afectar el cumplimiento de los objetivos de una organización. Según el Instituto de Auditores Internos (IIA, 2024), este enfoque debe estar alineado con la estrategia empresarial, permitiendo una toma de

decisiones más informada y preventiva. En el contexto de una auditoría interna, la gestión de riesgos proporciona las bases para priorizar los recursos hacia áreas de mayor vulnerabilidad, evitando pérdidas financieras, problemas legales o crisis reputacionales. Cabrera y Sandoval (2021) afirman que, en empresas del sector gastronómico, la gestión de riesgos debe considerar factores como la higiene en la manipulación de alimentos, la trazabilidad de los productos, la capacitación del personal y los procedimientos ante emergencias. En Inka Sushi, implementar una política de gestión de riesgos desde la auditoría permitiría anticiparse a posibles no conformidades sanitarias, optimizar la cadena de suministros y reforzar la calidad del servicio. Así, la gestión de riesgos deja de ser una acción reactiva para convertirse en una práctica transversal y estratégica, generando valor en todas las áreas de la organización.

4. Normativas de Seguridad Alimentaria

Las normativas de seguridad alimentaria son el conjunto de disposiciones legales, reglamentos técnicos y estándares internacionales orientados a asegurar que los productos alimenticios sean seguros para el consumo humano. En el Perú, el marco normativo se sustenta principalmente en el Reglamento Sanitario de Alimentos (MINSA, 2021), que establece requisitos para la manipulación, conservación, preparación y distribución de alimentos. Estas regulaciones buscan prevenir la contaminación microbiológica, química y física de los productos, y establecer mecanismos de control sobre los procesos productivos. La vigilancia del cumplimiento de estas normas es fundamental en establecimientos gastronómicos, donde una falla puede desencadenar brotes epidemiológicos o sanciones administrativas. De acuerdo con Rahimi et al. (2021), muchas pequeñas empresas enfrentan dificultades para implementar estas normativas debido a la falta de conocimiento técnico, ausencia de procedimientos escritos y escasa supervisión. En el caso de Inka Sushi, respetar rigurosamente estas normativas no solo es una obligación legal, sino también una forma de generar confianza entre los consumidores. La auditoría interna desempeña un papel clave en

verificar que estos requisitos se cumplan en todas las etapas del proceso, desde la recepción de insumos hasta la entrega final del producto.

5. Eficiencia Operativa

La eficiencia operativa se refiere a la capacidad de una organización para utilizar sus recursos de manera óptima, logrando el máximo rendimiento posible con el menor desperdicio o coste. Este concepto implica evaluar y mejorar los procesos internos, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final del producto o servicio. En empresas gastronómicas como Inka Sushi, la eficiencia operativa está relacionada con variables como la reducción de mermas, el control de inventarios, la velocidad en la preparación de alimentos y la atención al cliente. Según Bhasin (2020), lograr eficiencia no significa reducir calidad, sino equilibrar el uso de recursos con la satisfacción del cliente y los objetivos empresariales. Un modelo de auditoría interna que contemple la eficiencia operativa permite identificar cuellos de botella, procesos innecesarios o tareas duplicadas que afectan el rendimiento. Además, fomenta una cultura de mejora continua y racionalización del trabajo. Al aplicar auditoría enfocada en eficiencia, Inka Sushi puede no solo reducir costos, sino también responder mejor a la demanda del mercado, mejorar tiempos de entrega, minimizar desperdicios y optimizar la productividad del personal, todo ello sin comprometer los estándares de calidad ni la experiencia del cliente.

6. Auditoría Basada en Riesgos (ABR)

La Auditoría Basada en Riesgos (ABR) es un enfoque que prioriza las actividades de auditoría en función del nivel de riesgo que representan para el logro de los objetivos organizacionales. Esta metodología permite a las empresas concentrar esfuerzos en procesos críticos, donde las consecuencias de una falla pueden ser más severas. El Instituto de Auditores Internos (IIA, 2024) promueve este enfoque como parte de las mejores prácticas en la gestión moderna. A diferencia de auditorías tradicionales centradas en el cumplimiento normativo de

forma lineal, la ABR adopta una visión proactiva, ayudando a prevenir incidentes antes de que ocurran. En el contexto de una empresa gastronómica como Inka Sushi, este tipo de auditoría permite, por ejemplo, focalizar revisiones en el control de temperatura de alimentos perecibles, la rotación de inventarios y el cumplimiento del protocolo sanitario, donde los riesgos son mayores. Según Cabrera y Sandoval (2021), este enfoque permite optimizar los recursos del auditor, obtener resultados más relevantes y alinear la auditoría con los objetivos estratégicos de la organización. Así, la ABR se convierte en una herramienta que no solo controla, sino que guía a la empresa hacia decisiones más seguras y rentables.

7. Dark Kitchen

El concepto de dark kitchen, también conocido como cocina fantasma, hace referencia a un modelo de negocio dentro del sector gastronómico en el que los alimentos se preparan exclusivamente para ser entregados a domicilio, sin atención directa al público. Estas cocinas funcionan de forma centralizada y suelen operar con múltiples marcas o líneas de producto. Según Ruiz y Vargas (2023), las dark kitchens permiten reducir costos fijos relacionados con el alquiler de locales comerciales, personal de sala y decoración, al mismo tiempo que aumentan la capacidad de producción y cobertura geográfica. No obstante, este modelo presenta riesgos particulares, como la falta de control sobre la cadena logística, la dificultad para monitorear la experiencia del cliente en su totalidad, y la necesidad de controles internos rigurosos en producción y entrega. En el caso de Inka Sushi, que opera con una dark kitchen adicional a su local principal, la auditoría interna cobra un rol fundamental para asegurar que los estándares de calidad, seguridad alimentaria y trazabilidad no se vean comprometidos por la falta de contacto físico con el cliente. La verificación continua de procesos y proveedores en este tipo de operación es clave para mantener la confianza del consumidor.

8. Cultura de Control

La cultura de control representa el conjunto de valores, actitudes, normas y comportamientos

compartidos en una organización que promueven el respeto por los sistemas de control interno. Una cultura sólida en este aspecto no solo facilita el cumplimiento normativo, sino que también promueve la integridad, la transparencia y la mejora continua entre todos los miembros de la empresa. Según Pérez y Ramírez (2022), en las pequeñas empresas, la cultura de control muchas veces se ve limitada por la informalidad o la falta de capacitación. Sin embargo, fortalecerla tiene un efecto directo sobre la eficiencia y sostenibilidad del negocio. En entornos como el de Inka Sushi, una cultura de control puede motivar al personal a cumplir con estándares de calidad, informar desviaciones o errores, y colaborar activamente en auditorías internas sin sentirlas como mecanismos sancionadores. La auditoría, en este caso, se percibe como un aliado en el proceso de crecimiento y no como una barrera. Fomentar esta cultura requiere liderazgo comprometido, comunicación constante, entrenamiento periódico y un sistema de incentivos alineado con los valores organizacionales.

9. Trazabilidad Alimentaria

La trazabilidad alimentaria es la capacidad para seguir el recorrido de un alimento o ingrediente a través de todas las etapas de la cadena de suministro: producción, procesamiento, distribución y consumo final. Este principio es fundamental para garantizar la inocuidad alimentaria, ya que permite identificar rápidamente el origen de un problema y aplicar acciones correctivas o retiros del mercado si fuera necesario. Según la FAO (2020), los sistemas de trazabilidad fortalecen la confianza de los consumidores y son una herramienta clave en el cumplimiento de estándares internacionales de calidad. En negocios como Inka Sushi, donde se utilizan insumos frescos y perecibles, implementar un sistema de trazabilidad eficiente es esencial para reducir riesgos sanitarios y responder ante inspecciones o reclamos. La trazabilidad también permite medir la rotación de insumos, identificar proveedores no conformes y optimizar la gestión del inventario. En una auditoría interna, la trazabilidad constituye uno de los indicadores críticos para evaluar si los controles

establecidos están funcionando correctamente. Además, su existencia formal mejora la reputación de la marca frente a organismos reguladores y consumidores conscientes de la seguridad alimentaria.

10. No Conformidad

Una no conformidad se refiere al incumplimiento de un requisito especificado, ya sea este normativo, contractual o interno, que puede tener repercusiones negativas en la calidad del producto, la seguridad del consumidor o la eficiencia del proceso. En sistemas de gestión como ISO 22000:2018, las no conformidades deben ser registradas, evaluadas y tratadas mediante acciones correctivas que eviten su recurrencia. Las no conformidades pueden originarse por errores humanos, fallas técnicas, omisión de controles o desconocimiento de los procedimientos establecidos. En restaurantes como Inka Sushi, ejemplos comunes incluyen temperaturas inadecuadas de conservación, contaminación cruzada, o desvíos en la receta estandarizada. Según Gómez y Salazar (2021), identificar y tratar oportunamente las no conformidades no solo previene daños mayores, sino que fortalece la cultura de mejora continua. La auditoría interna es el medio más eficaz para detectar estas desviaciones antes de que escalen en problemas mayores. Por ello, es clave que el personal esté capacitado para reportarlas sin temor a represalias, y que existan protocolos definidos para su análisis y seguimiento.

2.4. Relación con la Investigación

El marco teórico presentado se articula de forma directa con los objetivos de esta investigación, ya que ofrece una base conceptual y metodológica que orientará el diseño del modelo de auditoría interna para Inka Sushi. La incorporación de las teorías del control interno y del riesgo permitirá identificar debilidades en los procesos actuales y estructurar soluciones sostenibles.

El enfoque del marco COSO brindará una guía estructurada para construir controles eficaces, mientras que la teoría del riesgo orientará la priorización de recursos y auditorías según el nivel de exposición. Ambos enfoques son complementarios y fortalecerán la propuesta de auditoría de esta investigación.

Los conceptos revisados aportan definiciones operativas que serán esenciales en el desarrollo del trabajo de campo. Por ejemplo, términos como eficiencia operativa, trazabilidad alimentaria o auditoría basada en riesgos permitirán categorizar los hallazgos y sustentar las recomendaciones.

La revisión de literatura evidencia también la escasez de investigaciones que aborden la auditoría interna desde el contexto específico de empresas gastronómicas emergentes. Esto refuerza el valor del presente estudio, al cubrir un vacío académico con una propuesta práctica.

Asimismo, los hallazgos teóricos respaldan la necesidad de diseñar un sistema adaptado al contexto real de Inka Sushi, tomando en cuenta su estructura organizacional, procesos críticos y recursos limitados.

El conocimiento generado podrá ser utilizado no solo por Inka Sushi, sino también por otros emprendimientos gastronómicos en crecimiento que enfrenten desafíos similares, consolidando así la aplicabilidad del estudio.

Este marco conceptual también permitirá estructurar las entrevistas semiestructuradas, asegurando que las preguntas aborden los elementos claves del sistema de auditoría propuesto y que las respuestas puedan ser analizadas con base en fundamentos sólidos.

Finalmente, el marco teórico contribuirá a validar la propuesta de auditoría desde una perspectiva científica, asegurando que su diseño y aplicación estén sustentados en modelos reconocidos y adaptables a la realidad del sector gastronómico.

Capítulo 3

Metodología

3.1. Enfoque de Investigación

La presente investigación se enmarca dentro del enfoque cualitativo, el cual permite comprender, interpretar y analizar fenómenos sociales desde la perspectiva de los sujetos involucrados. En este caso, se busca entender de manera profunda cómo se percibe, organiza y ejecuta el proceso de auditoría interna en la empresa Inka Sushi, identificando tanto sus fortalezas como sus debilidades. El enfoque cualitativo es pertinente, ya que no se pretende medir variables numéricas, sino explorar experiencias, percepciones y prácticas organizacionales que influyen en la gestión de auditoría.

Este enfoque proporciona la flexibilidad necesaria para adaptar las herramientas de recolección de datos a la realidad del entorno y contexto particular de la empresa. A través de la interacción directa con los actores clave, se podrá acceder a información contextualizada y rica en matices, lo que permitirá elaborar un modelo de auditoría coherente con las dinámicas reales de la organización. Como lo sostienen Hernández, Fernández y Baptista (2022), el enfoque cualitativo se orienta al descubrimiento, a la comprensión de significados y a la generación de propuestas fundamentadas en los datos empíricos.

3.2. Diseño del Estudio

El diseño de investigación adoptado es de tipo **estudio de caso**, debido a que se centra en analizar de forma profunda y detallada un caso específico: Inka Sushi. Este diseño permite un examen intensivo de las condiciones actuales del proceso de auditoría interna en la empresa, explorando su estructura, funcionamiento, limitaciones y áreas de mejora. Yin (2018) indica que el estudio de caso es ideal cuando se desea responder al "cómo" y al "por qué" de un fenómeno, lo cual se alinea con los objetivos de esta investigación.

El estudio de caso de Inka Sushi no solo permite recolectar información detallada desde diferentes fuentes (entrevistas, documentos internos, observación), sino también comprender las relaciones entre los elementos del proceso de auditoría y cómo estos afectan la operación y el cumplimiento normativo. Este tipo de diseño permite una comprensión holística de la problemática, lo que es indispensable para la formulación de estrategias de mejora pertinentes, realistas y sostenibles.

3.3. Población y Muestra

La población de esta investigación está compuesta por los trabajadores administrativos, operativos y de dirección de la empresa Inka Sushi. Este grupo incluye al gerente general, personal de cocina, encargados de control de calidad, supervisores de producción y personal de reparto. La elección de esta población responde a su vínculo directo con los procesos internos que son objeto de auditoría, permitiendo así obtener información relevante sobre los mecanismos de control, riesgos operativos y cumplimiento de normativas.

La muestra seleccionada será **intencional** o **no probabilística por criterios**, considerando a aquellos colaboradores que desempeñan funciones clave en la gestión operativa y el control de calidad. Se entrevistará a un número reducido pero representativo de informantes clave, asegurando diversidad de funciones y niveles jerárquicos para obtener una visión integral del fenómeno. Esta estrategia de muestreo es común en investigaciones cualitativas, donde la profundidad del análisis prima sobre la cantidad de participantes (Maxwell, 2013).

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

La técnica principal de recolección de datos será la **entrevista semiestructurada**, por su capacidad para obtener información detallada, flexible y adaptada al contexto del entrevistado. Esta técnica permite combinar preguntas predefinidas con la posibilidad de indagar en aspectos emergentes durante la conversación, lo cual es clave en un estudio de

naturaleza cualitativa. Las entrevistas se aplicarán a distintos perfiles de la empresa, como gerencia, supervisión, técnicos y operativos, con guías específicas para cada uno.

Los instrumentos utilizados serán guías de entrevista diseñadas con base en los objetivos de la investigación y el marco teórico revisado. Estas guías contendrán entre 10 y 12 preguntas abiertas, organizadas por bloques temáticos (control interno, riesgos, cumplimiento normativo, cultura organizacional, propuestas de mejora). Además, se utilizará la técnica de observación directa en los espacios de producción y gestión, tomando notas de campo para complementar los testimonios. Esta triangulación metodológica aumentará la confiabilidad de los hallazgos y permitirá validar los datos recogidos desde distintas fuentes (Flick, 2014).

3.5. Análisis de Datos

El análisis de los datos se realizará mediante la técnica de **análisis de contenido**, que permite identificar patrones, categorías y relaciones emergentes a partir del discurso de los participantes. Esta técnica cualitativa se basa en la codificación y categorización de las respuestas, siguiendo un proceso sistemático que facilita la interpretación y la generación de conclusiones teóricas y prácticas. Para ello, se realizará una lectura exhaustiva de las transcripciones, codificando los textos manualmente y agrupando los hallazgos según los ejes temáticos de la investigación.

El procesamiento de los datos se apoyará en matrices categoriales que permitirán organizar y contrastar la información por perfiles entrevistados. Esta sistematización facilitará la comparación de percepciones y la identificación de convergencias y divergencias. Asimismo, se hará uso del software **Atlas.ti** como herramienta auxiliar para el manejo y organización de la información cualitativa, sin que ello sustituya el análisis interpretativo del investigador. El objetivo del análisis es construir una propuesta de mejora coherente con las realidades detectadas y alineada con los marcos teóricos y normativos abordados.

Capítulo 4

Análisis de Resultados

4.1. Presentación de Datos

4.1.1. Entrevistas semiestructuradas

Tabla 1.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para Jefes / Gerentes

Nro.	PREGUNTA
1	¿Cómo considera que se gestiona actualmente el control interno dentro de Inka Sushi?
2	¿Qué nivel de importancia le asigna a la auditoría interna dentro del proceso de toma de decisiones?
3	¿Existen procedimientos documentados para controlar riesgos operacionales?
4	¿Qué tipo de auditorías o controles internos se realizan actualmente en la empresa?
5	¿Cómo evalúa el cumplimiento de las normativas sanitarias y legales vigentes?
6	¿Qué desafíos ha enfrentado la empresa al implementar prácticas de auditoría interna?
7	¿Se cuenta con personal capacitado o asesoría externa para ejecutar auditorías?
8	¿Qué medidas considera necesarias para fortalecer la eficiencia operativa desde una perspectiva de auditoría?
9	¿De qué manera cree que una propuesta de auditoría interna contribuiría a la sostenibilidad de la empresa?
10	¿Está dispuesto a implementar una estructura más formalizada de auditoría interna en el corto plazo?

Nota. Elaboración propia.

Tabla 2.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para Supervisores

Nro.	PREGUNTA
1	¿Cómo se controla actualmente el cumplimiento de los procedimientos operativos diarios?
2	¿Ha identificado puntos críticos en el proceso que deberían auditarse regularmente?
3	¿Con qué frecuencia se presentan desviaciones o errores en los procesos?
4	¿Qué herramientas o formatos utiliza para el control de calidad en su área?
5	¿Recibe capacitación en temas de control interno o auditoría?
6	¿Cuáles son los principales riesgos operativos que ha observado en la producción diaria?
7	¿Cómo es la comunicación entre el área operativa y la gerencia respecto al control y auditoría?
8	¿Cree que el personal operativo comprende la importancia del cumplimiento de normas y procedimientos?
9	¿Qué mejoras propondría para fortalecer los controles actuales?
10	¿Considera útil contar con auditorías internas frecuentes para prevenir errores o ineficiencias?

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para Técnico/Control de Calidad

Nro.	PREGUNTA
1	¿Qué criterios utiliza para evaluar la calidad e inocuidad de los productos?
2	¿Qué registros de control sanitario y calidad lleva actualmente?
3	¿Se realizan inspecciones internas o auditorías periódicas en su área?
4	¿Qué protocolos se aplican para el manejo de productos no conformes?
5	¿Cómo se controlan las fechas de vencimiento y la rotación de inventarios?
6	¿Se cuenta con indicadores para medir la eficiencia en la producción o el nivel de mermas?
7	¿Considera que los procedimientos escritos reflejan la realidad operativa?
8	¿Qué aspectos cree que deberían ser auditados con más frecuencia?
9	¿Existe retroalimentación sobre los hallazgos de auditoría o inspecciones internas?
10	¿Qué herramientas o mejoras considera necesarias para reforzar el sistema de control de calidad?

Nota. Elaboración propia.

Tabla 4.

Preguntas de la entrevista semiestructurada para Personal de Cocina

Nro.	PREGUNTA
1	¿Ha recibido instrucciones claras sobre los procedimientos que debe seguir en su trabajo?
2	¿Conoce qué se espera de usted en términos de higiene y manipulación de alimentos?
3	¿Con qué frecuencia se supervisan sus tareas o se realizan controles?
4	¿Tiene acceso a formatos o listas de verificación para seguir los procedimientos?
5	¿Qué hace cuando identifica un problema o error en el proceso?
6	¿Cree que el ambiente de trabajo promueve el orden y la limpieza?
7	¿Ha recibido capacitación sobre normas sanitarias o control de calidad?
8	¿Qué tan fácil o difícil es seguir los protocolos establecidos por la empresa?
9	¿Se siente cómodo reportando problemas o desviaciones a sus superiores?
10	¿Qué sugerencias tiene para mejorar los controles o inspecciones dentro de la cocina?

Nota. Elaboración propia.

4.1.2. Respuestas de las entrevistas

Tabla 5.

Respuestas de la entrevista semiestructurada para los Jefes

Nro.	JEFE 1	JEFE 2
1	Desde mi experiencia en jefatura general, considero que el tema relacionado al control interno es clave para mejorar los procesos. Hemos enfrentado desafíos, pero también oportunidades de mejora gracias al compromiso del equipo.	El control interno se maneja de forma básica. Existen esfuerzos aislados por parte del equipo, pero no se cuenta con una estructura clara ni documentación estandarizada que nos permita garantizar un monitoreo constante de los procesos.
2	La auditoría interna es esencial para la toma de decisiones estratégicas. Nos permite identificar áreas críticas y prevenir errores antes de que escalen. Aunque aún falta formalizar los procedimientos, la intención de avanzar es real.	Considero que la auditoría interna es aún un tema pendiente. Su implementación sería clave para obtener información objetiva y oportuna sobre nuestras operaciones, lo que sin duda fortalecería las decisiones estratégicas y la sostenibilidad empresarial.
3	Si bien contamos con algunos lineamientos, los procedimientos aún no están completamente documentados. Hay conciencia sobre los riesgos operativos, pero debemos integrarlos mejor en nuestra gestión cotidiana.	Contamos con algunos controles operativos y sanitarios, pero no hemos formalizado un sistema de gestión de riesgos. La identificación de peligros es reactiva, y se requiere trabajar en la prevención desde una perspectiva más estructurada.
4	Realizamos controles periódicos, pero no necesariamente bajo un esquema formal de auditoría. Implementar una estructura más definida ayudaría a fortalecer la eficiencia y el cumplimiento.	Actualmente, realizamos controles diarios en producción y limpieza, pero no siguen una metodología de auditoría. Nos gustaría estructurarlos para garantizar una revisión objetiva, documentada y con enfoque de mejora continua.
5	Cumplimos con las normativas sanitarias básicas, pero reconocemos que faltan herramientas para monitorear de forma constante. Una auditoría efectiva permitiría detectar desviaciones con mayor anticipación.	El cumplimiento normativo es una preocupación constante. Procuramos seguir las directivas del MINSA, pero el control aún depende mucho de la supervisión manual. Una auditoría periódica ayudaría a asegurar el cumplimiento de forma sistemática.
6	El principal desafío ha sido concientizar al equipo sobre la importancia de auditar los procesos internos. La resistencia al cambio también ha sido un factor, aunque se ha ido superando gradualmente.	Uno de los mayores retos ha sido mantener consistencia en los procesos conforme crecemos. La falta de una cultura de auditoría y la alta rotación de personal también limitan la implementación de controles sostenibles en el tiempo.
7	Por ahora no contamos con personal dedicado a auditoría interna. Dependemos de la supervisión operativa, pero creemos que es necesario profesionalizar esta área.	No tenemos auditores internos como tal. Algunas funciones son asumidas por el supervisor de cocina, pero se hace necesario capacitar o incorporar personal que pueda evaluar los procesos de forma objetiva y técnica.

8	Es indispensable establecer controles cruzados entre áreas, además de integrar herramientas tecnológicas para monitoreo. Un modelo de auditoría ayudaría a tener visión completa de lo que ocurre en cada proceso.	Sería beneficioso implementar herramientas tecnológicas para seguimiento de procesos críticos, como control de temperaturas o rotación de productos. También necesitamos capacitar al personal sobre los objetivos y beneficios de la auditoría.
9	Una propuesta de auditoría no solo optimizaría los recursos, sino que consolidaría nuestra sostenibilidad. Nos permitiría tomar decisiones con base en datos reales y confiables.	Una estructura de auditoría nos ayudaría a prevenir pérdidas, estandarizar operaciones y mantener la calidad. También facilitaría el cumplimiento con entidades regulatorias, reduciendo sanciones o reclamos por parte de los clientes.
10	Estamos totalmente abiertos a implementar una estructura formal de auditoría. Es un paso necesario para alcanzar estándares más altos de calidad y control operativo.	Sí, estamos dispuestos. La auditoría no solo sería útil, sino esencial para ordenar nuestra gestión y proyectar el crecimiento del negocio con una base sólida y controlada, especialmente en el modelo de dark kitchen.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 6.

Preguntas de la entrevista para los Supervisores

Nro.	SUPERVISOR 1	SUPERVISOR 2
1	El cumplimiento se controla a través de listas de verificación y observación directa. Sin embargo, muchas veces se omiten pasos por falta de tiempo o desconocimiento, lo que limita la efectividad del control.	Realizamos controles visuales y usamos listas de chequeo, pero no siempre se cumplen al 100%. El ritmo del trabajo a veces impide verificar cada detalle como corresponde, lo que afecta la consistencia del servicio.
2	Sí, he identificado que los puntos críticos están en la recepción de insumos y en la conservación de productos perecibles. Son etapas donde pueden ocurrir errores que afecten la calidad final de los platos.	Creo que el área de emplatado y entrega es crítica. Es donde se define la presentación y temperatura del producto. Si hay fallas ahí, el cliente lo nota de inmediato y afecta la percepción general.
3	Las desviaciones suelen ser frecuentes, especialmente en horarios de alta demanda. Se presentan errores en porciones, omisión de lavado de manos o mal uso del uniforme. Es urgente reforzar la supervisión y capacitaciones.	Sí, ocurren errores, sobre todo cuando hay personal nuevo o rotación constante. La presión del servicio puede hacer que se salten pasos. Hay necesidad de seguimiento más frecuente por parte de la supervisión.
4	Usamos formatos impresos para verificar limpieza, temperatura y control de inventarios. Sin embargo, no todos los colaboradores los llenan correctamente, lo que limita la confiabilidad de los datos.	Usamos checklists de control diario, pero no hay un seguimiento formal posterior. Se completan por rutina, y muchas veces el personal no comprende bien su importancia. Falta una cultura de control más sólida.

5	No he recibido capacitación formal sobre auditoría, pero sí en normas de calidad básicas. Sería útil aprender cómo auditar procesos y corregir errores antes de que lleguen al cliente.	No hemos recibido capacitación formal sobre auditoría interna. Sería muy útil aprender cómo detectar fallos y documentarlos. Ahora todo depende de la experiencia personal del supervisor.
6	Uno de los principales riesgos es la pérdida de cadena de frío. También hay riesgo de contaminación cruzada si no se siguen los protocolos. Todo esto debe ser auditado con frecuencia.	Riesgos como cortes de cadena de frío, errores de etiquetado o mala rotación de productos son recurrentes. Estos deberían formar parte de un programa de auditoría más estructurado y continuo.
7	Hay buena comunicación con la gerencia, aunque muchas veces los reportes no son revisados a fondo. Sería ideal tener reuniones semanales para discutir hallazgos y aplicar mejoras.	Generalmente informamos a gerencia sobre los problemas operativos, pero no siempre se actúa con rapidez. Se necesita una vía más efectiva de comunicación y seguimiento a las observaciones.
8	Algunos operarios no entienden bien por qué se deben seguir ciertos procedimientos. Necesitamos más capacitaciones que expliquen el impacto de cada acción sobre la calidad y seguridad alimentaria.	No todos los colaboradores cumplen los procedimientos por falta de claridad o rutina. Necesitamos reforzar la formación desde el ingreso, y vincular el cumplimiento con evaluaciones internas.
9	Implementaría controles más automatizados y revisiones cruzadas entre turnos. Además, sugeriría tener un cronograma formal de auditorías internas, no solo controles aislados.	Propondría establecer auditorías internas mensuales con participación de todas las áreas. También, reforzar los controles en la recepción de productos y en la línea de producción.
10	Sí, me parecería muy útil tener auditorías frecuentes. Así se podrían detectar fallos a tiempo y reforzar el compromiso del equipo con la calidad.	Definitivamente. Las auditorías ayudarían a mejorar procesos y asegurar que los controles se ejecuten correctamente. Es una herramienta que también motiva al equipo a ser más responsable.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 7.

Preguntas de la entrevista para los Técnicos / Control de Calidad

Nro.	TÉCNICO 1	TÉCNICO 2
1	Para evaluar la inocuidad y calidad, revisamos temperaturas, tiempos de cocción y condiciones de almacenamiento. También verificamos la higiene del personal y utensilios. Usamos criterios del MINSA y registros propios de control interno.	Aplicamos criterios de temperatura, higiene, presentación y manipulación para evaluar la calidad. También revisamos puntos críticos como el almacenamiento y el orden en las estaciones de trabajo, lo cual impacta directamente en la inocuidad.

2	Registramos temperatura de equipos, controles de limpieza y rotación de productos. Aunque se llevan a cabo, algunos formatos son incompletos por falta de tiempo o desconocimiento. Necesitamos reforzar la documentación y revisión diaria.	Se llevan registros manuales de limpieza, control de temperaturas y stock de insumos. Sin embargo, no siempre se actualizan en tiempo real. Un sistema digital mejoraría el control y permitiría detectar fallos con mayor rapidez.
3	Sí, se hacen inspecciones internas cada semana, pero no siguen una metodología formal. Sería ideal estructurarlas como auditorías, con criterios definidos y reportes de hallazgos, para que sean más efectivas.	Sí, hacemos inspecciones semanales, pero no están estandarizadas como auditorías. Necesitamos un protocolo claro con indicadores y responsables. Actualmente, cada técnico evalúa según su propio criterio, lo que puede generar inconsistencias.
4	Cuando detectamos productos no conformes, se aíslan inmediatamente. Sin embargo, no siempre se documenta el proceso completo. Requiere seguimiento más riguroso para prevenir reincidencias y establecer causas raíz.	Los productos no conformes se retiran del proceso y se almacenan en un área designada. Aun así, falta un registro detallado del seguimiento. Esto dificulta identificar si los errores son recurrentes o aislados.
5	Las fechas de vencimiento se controlan con etiquetas y rotación. Aun así, a veces hay errores por malas prácticas o cambios de turno. Debería haber una doble verificación y una auditoría de inventarios.	Se usa el método PEPS para rotación y etiquetas con fechas de vencimiento. A veces se confunden fechas o faltan etiquetas, sobre todo en productos frescos. La auditoría ayudaría a estandarizar este proceso.
6	Se mide la eficiencia por cumplimiento de estándares diarios, pero no hay indicadores formales. Sería útil aplicar KPIs como porcentaje de productos rechazados o nivel de mermas por área de producción.	No se aplican indicadores de desempeño en calidad. Solo se mide por fallas visibles o reclamos. Sería útil implementar métricas como tasa de productos rechazados o cumplimiento de estándares por turno.
7	Algunos procedimientos escritos no se aplican como están redactados. Se requiere actualizarlos y alinearlos con la realidad operativa. También falta difusión entre el personal sobre su utilidad.	Algunos procedimientos están desactualizados o no reflejan la realidad del trabajo diario. Por ejemplo, las rutinas de limpieza están en papel, pero en la práctica se hacen diferente. Falta revisión periódica.
8	Deberían auditarse con frecuencia las zonas de conservación, refrigeración y manipulación directa. También los registros de limpieza y capacitación, ya que reflejan el compromiso del personal con la inocuidad.	Auditaría las rutinas de limpieza, lavado de manos y control de temperaturas. Esos puntos son críticos y muchas veces los registros no reflejan lo que realmente ocurre. También incluiría el uso correcto del uniforme.
9	Generalmente se comunica verbalmente lo que se encuentra, pero no hay reportes formales. La retroalimentación debería ser escrita y acompañada de acciones correctivas con plazos definidos.	Cuando se detectan fallas, se comunican verbalmente, pero no hay documentos formales. Esto hace que muchas observaciones se olviden o no se tomen con seriedad. Una auditoría daría mayor peso al seguimiento.

10	Nos faltan herramientas como termómetros digitales y formatos estandarizados. Además, sería útil tener acceso a plataformas digitales para registrar los datos y facilitar su revisión periódica por parte de gerencia.	Necesitamos herramientas como registros electrónicos, checklist digitales y sensores automáticos de temperatura. También sería ideal tener capacitaciones periódicas para alinear al personal con los protocolos de calidad.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 8.

Preguntas de la entrevista para los Personal de Cocina

Nro.	P. COCINA 1	P. COCINA 2	P. COCINA 3
1	Sí, me explicaron los pasos cuando ingresé, como el lavado de manos, uso de guantes y orden en mi estación. A veces se olvidan algunos detalles, pero trato de seguirlos lo mejor que puedo.	Sí, nos explicaron los pasos cuando ingresamos, aunque a veces no todo queda claro. Aprendemos también viendo a los compañeros. Algunos procedimientos deberían estar más visibles o explicarse mejor en el día a día.	Sí, cuando ingresé me explicaron lo básico: higiene personal, cómo usar los utensilios y cómo preparar los alimentos según las recetas. Sin embargo, algunos detalles los aprendí sobre la marcha, viendo a los compañeros.
2	Sí, sé que hay que lavarse las manos constantemente, usar gorro, y no mezclar utensilios. También se nos dice mantener limpios los espacios. Creo que es importante porque cuidamos al cliente.	Sé que es obligatorio lavarse las manos, usar uniforme limpio y evitar tocarse la cara mientras cocinamos. También nos han dicho que la contaminación puede hacer daño al cliente, por eso lo tomo en serio.	Sí, debemos lavarnos las manos antes de empezar, después de ir al baño o tocar cosas sucias. También usamos uniforme completo. Nos han enseñado que eso es parte de cuidar al cliente y al equipo.
3	Hay supervisión casi todos los días, especialmente en los turnos con más pedidos. A veces no revisan todo, pero sí están pendientes si ven algo fuera de lugar o mal hecho.	Hay supervisión durante casi toda la jornada, sobre todo en horas de más trabajo. El supervisor revisa que sigamos las reglas, aunque a veces no alcanza a ver todo lo que ocurre.	El supervisor siempre está revisando que trabajemos bien, especialmente en las horas más movidas. A veces no alcanza a ver todo, pero sí corrige cuando ve algo mal o fuera de los procedimientos.
4	Usamos algunas listas que están pegadas en la pared, como las de limpieza o temperaturas. A veces las llenamos, pero no siempre lo hacemos bien porque el tiempo apremia cuando hay muchos pedidos.	Tenemos listas de limpieza y de temperatura en la cocina. Algunas veces las llenamos entre todos. Pero no siempre sabemos si alguien revisa después si están completas o si se cumplen bien.	Hay formatos pegados en la pared para limpieza y control de temperaturas. Los firmamos, pero a veces se olvida o lo llena alguien sin verificar. Debería ser más ordenado y revisado cada día.

5	Si veo algo mal o fuera de lugar, como un producto vencido o una mala práctica, se lo comento al supervisor. A veces lo arreglan de inmediato, pero no siempre se registra.	Cuando hay un problema, como un insumo que huele raro o algo que se cayó, le aviso al técnico o al supervisor. Lo ideal sería que eso se anote, pero no siempre sucede.	Cuando encuentro un problema, como carne que huele raro o productos mal rotulados, lo informo al técnico o al jefe. Pero a veces siento que no se da seguimiento o no se registra.
6	Sí, el ambiente está limpio en general. Se hace limpieza diaria y profunda por turnos. Aunque en horas pico se ensucia rápido, siempre tratamos de dejar todo en orden después de terminar.	El ambiente es limpio, pero a veces falta más control en los turnos con mucha carga de pedidos. Deberíamos tener más pausas para ordenar la estación de trabajo sin retrasar los platos.	Sí, se limpia siempre después del turno y durante el trabajo también. Pero con tantos pedidos, se descuida un poco. Tal vez deberíamos tener alguien dedicado solo a supervisar la limpieza en esos momentos.
7	Sí, recibí una charla cuando entré. Fue breve pero útil. Sería bueno que nos den capacitaciones más seguidas, porque a veces olvidamos algunos pasos importantes o hay nuevos protocolos.	Nos dieron una capacitación básica cuando entramos, pero sería bueno repetirla de vez en cuando. También que sea más práctica, para saber qué hacer ante emergencias o cuando hay cambios en los procesos.	Recibí una capacitación corta al entrar. Fue útil, pero creo que se necesita hacer más seguido. Así también se refuerzan los cambios nuevos o los errores que vamos cometiendo sin darnos cuenta.
8	Seguir los protocolos no es difícil, pero hay momentos en los que uno se apura y puede cometer errores. Sería bueno tener más ayuda en horas punta para poder hacer todo bien.	Al principio fue difícil, pero ahora es parte de la rutina. Aunque a veces con la presión de los pedidos, uno puede olvidarse de algo. Por eso deberían recordarnos más seguido los pasos.	Seguir los protocolos no es difícil, pero cuando hay mucha presión o falta personal, uno se salta pasos. No por mala intención, sino por apuro. Necesitamos más apoyo en esos momentos críticos.
9	Sí, si pasa algo, le digo al jefe o al técnico de calidad. Siempre trato de avisar, aunque a veces siento que no todos se atreven a decirlo por miedo a sanciones.	Sí, me siento cómodo reportando si algo no está bien. Pero hay compañeros que prefieren callar por miedo o porque piensan que no los escucharán. Se debería reforzar la confianza para reportar.	Sí, me siento con confianza de hablar si veo algo mal. Pero sería bueno tener un buzón o algún otro medio anónimo, porque algunos compañeros no se atreven por miedo a represalias.
10	Podríamos mejorar con más revisiones diarias, más carteles recordatorios, y tal vez alguien dedicado solo a revisar mientras trabajamos. También que se escuchen nuestras sugerencias sobre cómo mejorar las tareas.	Creo que se puede mejorar con más señalizaciones, revisiones rápidas durante los turnos y alguien que esté pendiente de los detalles. También tener reuniones breves para hablar de lo que se puede mejorar.	Podríamos mejorar con más capacitaciones, formatos fáciles de llenar, y una persona que nos ayude a revisar sin culpar. Si todos entendemos que es para mejorar, no habría tanto miedo a ser observados.

Nota. Elaboración propia.

4.2. Descripción de Resultados

Los hallazgos obtenidos a través de las entrevistas semiestructuradas revelan un panorama mixto en torno a la gestión de la auditoría interna en Inka Sushi. En primer lugar, los jefes de gerencia reconocen la importancia de la auditoría interna como un mecanismo crítico para la toma de decisiones y la sostenibilidad empresarial. Sin embargo, admiten que actualmente no existe una estructura formal implementada, lo que representa una debilidad en el sistema de control.

En cuanto a los supervisores operativos, manifestaron que los controles se aplican de manera empírica, usando listas de chequeo que no siempre se completan correctamente. Identificaron áreas críticas como la recepción de insumos y la conservación de productos perecibles como puntos vulnerables que deberían ser monitoreados mediante auditorías internas estructuradas.

Los técnicos de calidad, por su parte, demostraron un mayor conocimiento de los procedimientos normativos y buenas prácticas de inocuidad. Sin embargo, reconocen que muchos de los controles que aplican no están estandarizados ni documentados de forma efectiva, y que las inspecciones internas carecen de una metodología formal.

El personal de cocina presentó una actitud positiva respecto al cumplimiento de protocolos, aunque indicaron que las capacitaciones han sido esporádicas y no siempre se comprenden las razones detrás de ciertos procedimientos. También revelaron que la presión del trabajo puede llevar a omitir ciertos pasos, lo que implica riesgos operativos y sanitarios.

Un hallazgo recurrente en todas las áreas fue la falta de capacitación continua y la escasa cultura de auditoría. A pesar de que se identifican riesgos, no existe un sistema sistemático para su mitigación, lo que limita el desarrollo de una gestión basada en riesgos. Esta situación coincide con lo planteado por Bhasin (2020), quien señala que la ausencia de una estructura formal de auditoría puede derivar en ineficiencias operativas.

Se pudo evidenciar que el canal de comunicación entre las áreas operativas y la gerencia no siempre es efectivo. Aunque se reportan irregularidades, no existen mecanismos formales de seguimiento ni retroalimentación constante, lo que impide implementar mejoras sostenidas.

Finalmente, los participantes mostraron apertura a la implementación de un modelo de auditoría interna, destacando que ello podría contribuir significativamente a mejorar la calidad, el cumplimiento normativo y la eficiencia operativa. Esta actitud positiva representa una oportunidad para el diseño de un sistema viable y pertinente a la realidad de la empresa.

4.3. Discusión de Resultados

Los resultados indican que Inka Sushi presenta una estructura incipiente en términos de control interno, lo que evidencia una necesidad urgente de formalizar un modelo de auditoría interna. Según el marco COSO (2013), la eficacia de los controles internos depende de su diseño, implementación y seguimiento continuo, aspectos que actualmente están poco desarrollados en la empresa.

La percepción de los jefes y supervisores sobre la utilidad de la auditoría confirma su rol estratégico. Sin embargo, su aplicación está limitada por la falta de procedimientos estandarizados, lo que coincide con lo afirmado por Glover et al. (2021), quienes señalan que la auditoría debe ser un proceso continuo y dinámico, no solo correctivo.

Por otro lado, la brecha entre el conocimiento técnico del personal de calidad y su aplicación efectiva de auditorías evidencia la falta de un enfoque basado en riesgos. Esto es consistente con el modelo propuesto por el IIA (2024), que resalta la importancia de una auditoría proactiva y orientada a riesgos.

El personal de cocina, aunque demuestra compromiso, no cuenta con las herramientas ni la formación necesaria para mantener un control sostenido. Esto refleja una debilidad en la

cultura organizacional, tal como lo advierte Albrecht (2021), quien enfatiza que una cultura de auditoría se construye desde la base con capacitación y liderazgo.

Otro aspecto crítico es la comunicación interna. La falta de canales formales de reporte y retroalimentación limita la capacidad de la organización para responder a las desviaciones detectadas. Fornell (2020) argumenta que la eficacia de la auditoría depende también del compromiso comunicativo entre todos los niveles jerárquicos.

Además, se observó que los registros manuales de control y limpieza no están siendo utilizados de forma sistemática, lo que debilita la trazabilidad y la posibilidad de tomar decisiones basadas en datos. Zeithaml et al. (2022) destacan que la gestión eficiente requiere información confiable y accesible.

La falta de indicadores de desempeño en las áreas de calidad y producción representa otra brecha. Estos indicadores permitirían medir de forma objetiva la eficiencia y detectar fallas recurrentes, como lo proponen Rahimi et al. (2021) en su modelo de mejora continua.

En síntesis, los resultados reflejan la necesidad de un sistema de auditoría que no solo se centre en la fiscalización, sino que promueva la mejora continua, el aprendizaje organizacional y la sostenibilidad de Inka Sushi.

4.4. Comparación con la Literatura

Al comparar los hallazgos de esta investigación con la literatura revisada, se constata una alta coincidencia con estudios recientes sobre auditoría interna. Por ejemplo, Bhasin (2020) afirma que la auditoría efectiva requiere no solo de procedimientos formales, sino también de una cultura organizacional que valore el control y la transparencia, aspecto deficiente en Inka Sushi.

Asimismo, la ausencia de metodologías estandarizadas y el uso empírico de listas de chequeo por parte del personal operativo se alinea con lo planteado por Hsu & Fong (2020),

quienes advierten que en el sector alimentario muchas auditorías internas carecen de rigor técnico y sistematización.

El marco COSO (2013) propone cinco componentes clave del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. En Inka Sushi, todos estos componentes muestran debilidades, lo cual confirma la pertinencia de usar dicho marco para el diseño del modelo propuesto.

Del mismo modo, el enfoque de auditoría basada en riesgos sugerido por el IIA (2024) es especialmente aplicable al caso de Inka Sushi, donde los riesgos están identificados empíricamente pero no documentados ni gestionados de forma sistemática.

Adicionalmente, Glover et al. (2021) sostienen que la auditoría interna puede fortalecer la cultura organizacional y la capacidad adaptativa de las empresas. Esto se ve reflejado en la actitud positiva de los entrevistados, quienes están dispuestos a colaborar en la implementación de un sistema formal.

Los resultados también se alinean con Rahimi et al. (2021), que destacan la importancia de indicadores y trazabilidad para el monitoreo efectivo. La falta de estas herramientas en Inka Sushi limita su capacidad de mejora continua.

Finalmente, el caso de Inka Sushi representa un ejemplo práctico de los retos que enfrentan las empresas del sector gastronómico al buscar formalizar sus procesos internos. Coincide con Albrecht (2021), quien resalta que la auditoría no debe verse como un castigo, sino como una herramienta de valor estratégico para la sostenibilidad.

En resumen, la evidencia empírica respalda ampliamente los marcos teóricos revisados, reforzando la necesidad de diseñar e implementar un modelo de auditoría interna adaptado a la realidad operativa y cultural de Inka Sushi..

Capítulo 5

Desarrollo del Proyecto o Propuesta de Mejora

5.1. Definición del Problema Específico

El principal problema identificado en Inka Sushi es la ausencia de un sistema de auditoría interna formalizado y estructurado. Esto genera inconsistencias operativas, falta de seguimiento sistemático de controles y decisiones basadas en percepciones más que en datos. La definición clara del problema permite focalizar la mejora: establecer un proceso confiable de auditoría interna que sea pertinente a una PYME gastronómica.

Los hallazgos revelan que la supervisión se ejerce de forma reactiva y basada en observación visual: los formatos y registros no siempre se llenan correctamente, y carecen de verificación formal. Este comportamiento aumenta el riesgo de incumplimiento normativo, posibles sanciones e incluso eventos que podrían perjudicar la reputación de la empresa.

Asimismo, el personal operativo percibe la auditoría como una actividad ajena, no integrada culturalmente al día a día de la cocina. El miedo a ser sancionados por reportar errores revela una barrera estructural: la falta de cultura de control impide sistemas preventivos efectivos (Pérez & Ramírez, 2022).

Finalmente, Inka Sushi carece de herramientas tecnológicas y recursos humanos especializados para auditar los procesos críticos como temperatura, rotación de insumos e higiene. Sin estos recursos, cualquier sistema de auditoría carece de eficiencia, objetividad y sostenibilidad en el tiempo.

5.2. Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

- Establecer e implementar un sistema de auditoría interna eficaz en Inka Sushi, que promueva la mejora operativa, el cumplimiento normativo y una cultura organizacional de prevención y control.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el nivel de madurez de los controles internos financieros, operativos y de inocuidad en Inka Sushi.
- Proponer un programa de auditoría basado en riesgos que esté alineado a las Normas Globales de Auditoría Interna (IIA, 2024).
- Medir el impacto de la implementación del modelo en la reducción de mermas, en el cumplimiento de normativas sanitarias y en la satisfacción del cliente.

5.3. Estrategias y Acciones

Las estrategias definen líneas generales de cómo abordar el problema y los cambios estructurales necesarios. Estas se traducen en acciones específicas con responsables, tiempos y criterios de éxito.

Tabla 9.

Estrategias generales de la propuesta

Estrategia	Descripción
Estrategia 1: Formalización de procedimientos	Estandarizar y documentar procesos sometidos a auditoría
Estrategia 2: Capacitación y desarrollo	Instruir al personal operativo y técnico sobre auditoría interna
Estrategia 3: Implementación de auditorías basadas en riesgos	Dirigir esfuerzos de forma proactiva a áreas críticas
Estrategia 4: Introducción de tecnología de soporte	Implementar herramientas para monitoreo, registro y análisis de datos

Nota. Elaboración propia.

Tabla 10.

Acciones en concreto de la propuesta

Acción	Responsable	Tiempo estimado	Indicador de éxito
Definir y documentar flujos de proceso	Responsable QA	1 mes	Procedimientos aprobados y compartidos
Capacitar al personal sobre procedimientos y uso de registros	RR. HH. + QA	2 meses	80 % del personal capacitado, evaluaciones ≥ 85 %
Implementar calendario de auditorías basadas en riesgos	QA + Gerencia	3 meses	4 auditorías realizadas, reducción del 30 % en no conformidades
Instalar termómetros digitales y software de registro	Gerencia y IT	2 meses	95 % de los dispositivos en funcionamiento
Monitoreo de indicadores mensuales (mermas, no conformidades, etc.)	QA	Permanente	Reportes mensuales y tendencias positivas
Canal de comunicación de reporte voluntario (anónimo y formal)	Gerencia + QA	1 mes	Aumento del 50 % en reportes internos
Evaluación trimestral del sistema de auditoría	QA + Gerencia	Cada 3 meses	Ajustes realizados y plan de mejora actualizado

Nota. Elaboración propia.

5.4. Recursos Necesarios

Los recursos incluyen tanto elementos tangibles (equipos e infraestructura) como intangibles (capacitaciones y tiempo del personal), necesarios para implementar con éxito la propuesta.

Serán necesarios dispositivos como termómetros digitales para monitoreo de temperaturas, tablets o teléfonos para registro digital de auditorías, y software básico para sistema de registros. Además, se requerirá la asignación de tiempo específico en los turnos para la realización de auditorías sin afectar la productividad.

En cuanto al capital humano, es indispensable asignar al menos dos personas al área de calidad/auditoría, con dedicación parcial o total al sistema. Se deberá contratar o capacitar un responsable de QA y de RR. HH. para impartir capacitaciones continuas. El costo de estas capacitaciones, según Orderable (2025), es pequeño en relación con los beneficios en eficiencia y control.

Otros recursos incluyen la instalación de un buzón físico o digital para reportes anónimos, ajustes logísticos para sesiones de retroalimentación y el desarrollo de material escrito visible en cocina. También es indispensable invertir tiempo en reuniones de seguimiento y reuniones trimestrales para evaluar el desempeño del sistema.

En resumen, los recursos requeridos son:

- Equipos y software para registros digitales
- Personal calificado en calidad y auditoría
- Capacitaciones específicas en auditoría interna y uso de herramientas
- Espacios físicos y virtuales para comunicación interna
- Tiempo destinado a auditorías sin afectar turnos operativos

Estas inversiones se justifican ampliamente, pues según Alotaibi (2024) y AuditBoard (2025), otorgan beneficios sostenibles en eficiencia, cumplimiento y cultura interna, especialmente en PYMEs del sector gastronómico.

Capítulo 6

Implementación de la Propuesta

6.1. Pasos de Implementación

La implementación de una propuesta de auditoría interna requiere una secuencia lógica de acciones que garantice su efectividad y sostenibilidad. Esta debe considerar la preparación técnica, el involucramiento del personal, la validación de herramientas y la institucionalización de prácticas dentro de la rutina operativa (AuditBoard, 2024). La correcta planificación asegura que los cambios no solo se introduzcan, sino que se mantengan y evolucionen en el tiempo.

Tabla 11.

Acciones concretas de la propuesta de mejora

Acción	Secuenciación	Procedimientos principales
1. Diagnóstico inicial	Semana 1 – Semana 2	Entrevistas, revisión de procesos actuales y detección de brechas
2. Redacción y validación de procedimientos	Semana 3 – Semana 4	Elaboración de documentos, validación con supervisores y gerencia
3. Capacitación al personal	Semana 5 – Semana 8	Charlas, simulacros y evaluaciones prácticas
4. Instalación de herramientas	Semana 6 – Semana 9	Colocación de sensores, formatos digitales, buzón de reportes
5. Ejecución de auditoría piloto	Semana 10 – Semana 11	Aplicación controlada del sistema con monitoreo completo
6. Evaluación y ajustes	Semana 12 – Semana 13	Revisión de resultados de la auditoría piloto y corrección de fallos
7. Implementación oficial	Semana 14 en adelante	Inclusión formal del sistema de auditoría en las operaciones diarias

Nota. Elaboración propia.

6.2. Cronograma

Tabla 12.

Cronograma de la propuesta de mejora

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	●											
Redacción de procedimientos	●	●										
Capacitación del personal		●	●									
Instalación de herramientas			●	●								
Auditoría piloto				●								
Evaluación y ajustes					●							

Nota. Elaboración propia.

6.3. Roles y Responsabilidades

La implementación exitosa del sistema de auditoría interna en Inka Sushi requiere de una asignación clara de roles y responsabilidades. Cada miembro del equipo debe comprender no solo su función específica, sino también cómo contribuye al objetivo común de mejorar el control interno, la inocuidad y la eficiencia operativa.

Los criterios de selección para estos roles incluyen experiencia previa en procesos de calidad, liderazgo en su área, compromiso con la mejora continua y habilidades comunicativas. La integración entre áreas y la colaboración horizontal serán clave para el éxito de la propuesta (Villalobos & Tapia, 2022).

Tabla 13.

Roles y Responsabilidades

Rol	Criterios de selección	Función general	Funciones específicas
Gerente General	Liderazgo estratégico y visión organizacional	Supervisión y aprobación general del proyecto	Validar el plan, aprobar recursos, dar soporte a decisiones críticas
Supervisor de Operaciones	Experiencia operativa y conocimientos del flujo real	Implementación operativa de la auditoría	Coordinar al personal, validar formatos, asegurar cumplimiento diario
Técnico de Calidad	Formación en seguridad alimentaria e inocuidad	Diseño y seguimiento técnico de auditoría	Ejecutar auditorías, capacitar, medir indicadores de calidad
Responsable de RR. HH.	Habilidades de capacitación y manejo de personal	Formación y evaluación del personal	Desarrollar y ejecutar el plan de capacitación, aplicar encuestas y retroalimentación
Operadores de cocina	Experiencia directa en procesos de producción	Ejecución y cumplimiento de estándares operativos	Cumplir con protocolos, registrar información, participar en auditorías

Nota. Elaboración propia.

6.4. Comunicación

Una comunicación efectiva es esencial para sostener cualquier proceso de mejora. Debe ser bidireccional, transparente y continua, con mecanismos formales e informales para facilitar la

retroalimentación, el reporte de incidentes y la motivación del equipo. La gestión de la comunicación se convierte en una herramienta estratégica (González & Carrillo, 2021).

El plan de comunicación debe adaptarse a los distintos niveles del personal, asegurando comprensión y compromiso. Además, debe aprovechar medios digitales y físicos, como carteleras, formatos digitales y reuniones periódicas.

Tabla 14.

Descripción del plan de comunicación

Plan específico	Descripción
Reuniones de seguimiento	Cada 15 días, con supervisores y técnicos para evaluar avances
Cartelería en áreas de trabajo	Difusión visual de protocolos, pasos de auditoría y estándares clave
Canales digitales (WhatsApp – Google)	Grupos organizados por áreas para compartir avisos y formularios digitales
Buzón de sugerencias y alertas	Sistema anónimo para detectar errores o mejorar prácticas desde el personal
Informes trimestrales a gerencia	Reportes técnicos y de gestión para la alta dirección

Nota. Elaboración propia.

Capítulo 7

Monitoreo y Evaluación

7.1. Indicadores de Éxito

Los indicadores de éxito son herramientas fundamentales para evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos planteados en una propuesta de mejora. Estos permiten medir tanto los procesos internos como los resultados finales, facilitando la toma de decisiones informada y oportuna. Como señalan Schiuma y Santarsiero (2021), los indicadores bien definidos actúan como puentes entre la planificación estratégica y la operación diaria.

Tabla 15.

Definición de indicadores clave

Indicador	Descripción	Meta	Plazo
PROCESOS	Número de auditorías realizadas mensualmente	100 % de lo programado	Mensual
	Porcentaje de personal capacitado en procedimientos de auditoría	90 % del total de trabajadores	Trimestre 1
RESULTADOS	Reducción de productos no conformes	Disminución del 30 % en 6 meses	Semestral
	Cumplimiento de normativas sanitarias (verificadas por autoridad)	100 % de cumplimiento normativo	Anual
	Satisfacción del cliente interno (trabajadores)	≥ 80 % en encuestas de percepción	Trimestral
	Reducción de mermas y desperdicios operativos	Disminución del 25 %	Semestral

Nota. Elaboración propia.

7.2. Métodos de Recolección de Datos

Para que los indicadores puedan ser evaluados, es necesario contar con métodos adecuados de recolección de datos. Estos deben ser confiables, adaptables al contexto operativo y comprensibles para todos los actores involucrados. Según Hernández-Sampieri et al. (2022), una combinación de instrumentos cuantitativos y cualitativos garantiza una perspectiva más completa del desempeño organizacional.

Tabla 16.

Métodos de recolección de datos

Método	Descripción	Herramienta
Observación directa	Seguimiento en tiempo real del cumplimiento de procedimientos	Checklists, reportes técnicos
Entrevistas semiestructuradas	Recogida de percepciones del personal sobre cambios e impacto de la auditoría	Guías de entrevista
Encuestas	Evaluación del clima organizacional y la satisfacción del personal	Formularios digitales o físicos
Análisis documental	Revisión de registros, reportes de auditoría y hojas de control	Formatos de auditoría, Excel
Indicadores automáticos	Recolección de datos por sensores o herramientas digitales	Termómetros digitales, software

Nota. Elaboración propia.

7.3. Frecuencia de Evaluación

El monitoreo constante del sistema de auditoría es clave para asegurar su efectividad. En Inka Sushi, se establecerán distintas frecuencias de evaluación según el tipo de indicador, el nivel de riesgo asociado al proceso y la capacidad operativa.

Las **auditorías internas** se llevarán a cabo mensualmente, garantizando que se verifique el cumplimiento de los estándares establecidos y se detecten oportunamente no conformidades. Esta periodicidad es adecuada para empresas de tamaño mediano que manejan productos perecibles (Cabrera et al., 2023).

Las **capacitaciones** serán evaluadas al finalizar cada sesión, mediante encuestas y pruebas prácticas. Asimismo, se aplicará una medición acumulada trimestral para observar la retención del conocimiento y el cambio de hábitos del personal.

Los **indicadores de resultado** como la reducción de mermas, cumplimiento normativo y satisfacción del cliente interno se medirán trimestralmente. Esto permite detectar tendencias y evaluar el impacto de las acciones implementadas a mediano plazo.

Se incluirán **evaluaciones semestrales** para el análisis integral del sistema, en las que se revisarán todas las métricas y se propondrán ajustes estructurales. Estas evaluaciones servirán como insumo para las decisiones de la gerencia general.

En cuanto al cumplimiento normativo frente a entidades reguladoras, se planificará una **verificación anual**, asegurando la alineación con estándares de inocuidad alimentaria, limpieza, trazabilidad y almacenamiento adecuado.

La **recolección de datos operativos**, como temperaturas o registros de limpieza, será diaria. Esto requiere una disciplina constante, pero asegura datos suficientes para análisis más profundos.

Finalmente, se realizará una reunión mensual entre el equipo de calidad, supervisores y gerencia, donde se socializarán los avances, se identificará la necesidad de apoyo adicional y se tomarán decisiones rápidas si se presentan desviaciones.

7.4. Ajustes

El sistema propuesto no debe ser rígido. La flexibilidad es esencial para adaptarse a cambios internos, nuevas regulaciones o eventos inesperados. Como afirman Rivera & Zambrano (2020), un sistema de control debe tener capacidad de aprendizaje y evolución para mantenerse vigente.

El primer ajuste crítico será sobre los **formatos y herramientas**. En los primeros tres meses de implementación, se evaluará si los formularios de control y los instrumentos digitales son entendidos y utilizados correctamente por el personal operativo. De ser necesario, se rediseñarán para facilitar su uso.

Otro ajuste importante está relacionado con la **carga operativa del personal**. Si las auditorías interfieren con los tiempos de producción, se deberán redistribuir responsabilidades, incorporar más personal o rediseñar los horarios de revisión sin afectar la productividad.

Asimismo, la empresa deberá adaptar sus protocolos en función de la **retroalimentación del personal**. Si los trabajadores identifican pasos redundantes o poco prácticos, se abrirá un proceso de validación interna para reestructurarlos con base en evidencia técnica y experiencia real.

Los **informes de auditoría** también podrían requerir ajustes. Si se observa que no están siendo comprendidos o utilizados como base para la toma de decisiones, se modificará su presentación para hacerla más visual y operativa, sin perder el detalle técnico.

Desde una perspectiva cultural, se buscará ajustar gradualmente el enfoque del personal respecto a la auditoría: pasar de una visión punitiva a una visión preventiva y colaborativa. Para ello, se incluirán talleres internos de gestión del cambio.

Otro ajuste estructural es el de **frecuencia de auditorías por área**. Si se detecta que ciertos procesos tienen mayor índice de no conformidades, se aumentará su frecuencia; por el contrario, si se mantienen estables, se reducirá la carga de revisión.

Se revisará también el sistema de **indicadores**, eliminando aquellos que no aportan valor y reforzando los que mejor reflejan la realidad. Este proceso de refinamiento garantiza la eficiencia del sistema y evita la sobrecarga administrativa.

Por último, se ajustarán los mecanismos de **evaluación de impacto**. Si las herramientas actuales no permiten valorar correctamente los cambios en satisfacción del personal o reducción de errores, se buscarán instrumentos cualitativos complementarios.

Capítulo 8

Conclusiones

Resumen de Hallazgos

La investigación desarrollada en Inka Sushi permitió identificar con claridad que la ausencia de una estructura formal de auditoría interna limita significativamente el control sobre procesos operativos, financieros y de inocuidad. Mediante el enfoque cualitativo, se recogieron percepciones valiosas de diferentes niveles del personal, lo que brindó una visión integral de las debilidades actuales y de las oportunidades de mejora existentes.

Los hallazgos indican una alta disposición del personal a participar en procesos de mejora, pero también revelan deficiencias en conocimientos técnicos, protocolos no estandarizados y falta de herramientas para monitorear de manera efectiva las operaciones. Estos factores se han traducido en errores recurrentes, desperdicios, mermas y riesgos de incumplimiento de normativas sanitarias. Asimismo, se constató la necesidad urgente de implementar una cultura de auditoría interna preventiva, más que reactiva. Esto requiere la capacitación constante del equipo, una planificación coherente, liderazgo comprometido y mecanismos de seguimiento que garanticen la sostenibilidad de las mejoras propuestas.

Las conclusiones del presente trabajo se derivan directamente del análisis realizado respecto a cada uno de los objetivos específicos. En ese sentido, se evidencia que, aunque no se haya implementado el modelo, su diseño estructurado con base en el modelo COSO permite anticipar beneficios como mayor claridad en los procesos administrativos, mejor gestión de riesgos y fortalecimiento de la supervisión interna.

Cumplimiento de Objetivos

Se cumplió con el objetivo general planteado: diseñar un modelo de auditoría interna adaptado a las necesidades de Inka Sushi, centrado en mejorar la eficiencia operativa y fortalecer la gestión de riesgos. Este modelo contempla elementos teóricos, técnicos y prácticos alineados a las Normas Internacionales de Auditoría Interna (IIA, 2024).

A nivel de objetivos específicos, se logró diagnosticar el nivel de madurez de los controles existentes mediante entrevistas y observaciones, lo que permitió identificar fallas estructurales y operativas. Posteriormente, se propuso un programa de auditoría basado en riesgos que incluye fases de implementación, indicadores de seguimiento y estrategias de capacitación continua. Finalmente, se evaluó la viabilidad de este modelo en función de su posible impacto en la reducción de mermas, mejora del cumplimiento normativo y aumento de la satisfacción laboral. Las estrategias planteadas tienen un alto grado de aplicabilidad y están diseñadas para producir resultados medibles en el corto y mediano plazo.

Implicancias

La implementación del modelo de auditoría interna en Inka Sushi conlleva implicancias significativas para la gestión del negocio. En primer lugar, posiciona a la empresa como un referente en responsabilidad y control dentro del sector gastronómico regional. En segundo lugar, mejora su reputación ante clientes y autoridades, generando un entorno más confiable.

En el plano organizacional, la auditoría interna se convierte en un soporte clave para la toma de decisiones, fomentando la transparencia, la eficiencia y la mejora continua. Además, la participación activa del personal en el proceso fortalece la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de la empresa. Desde una perspectiva más amplia, esta propuesta puede ser replicable en otros restaurantes que enfrentan problemas similares. Su carácter flexible y adaptado a las realidades de una pyme gastronómica la convierte en un modelo funcional y escalable, con potencial de impacto en la economía local.

Limitaciones

Una de las principales limitaciones del estudio fue su alcance, al centrarse exclusivamente en una sola empresa del sector gastronómico. Aunque Inka Sushi representa un caso relevante, los resultados no pueden generalizarse de forma automática a otros contextos sin considerar sus particularidades.

Por otro lado, al tratarse de un estudio de caso único centrado en Inka Sushi, los resultados no son generalizables a otras organizaciones del rubro gastronómico.

Otra limitación está relacionada con la disponibilidad de recursos para implementar algunas de las estrategias propuestas, especialmente aquellas que involucran herramientas digitales o cambios en la infraestructura operativa. La sostenibilidad del modelo dependerá en parte de la voluntad de inversión de la empresa. Finalmente, al tratarse de un estudio cualitativo, se priorizó la profundidad sobre la amplitud. Si bien se logró recoger información valiosa a través de entrevistas, habría sido enriquecedor complementar el análisis con datos cuantitativos que permitan establecer correlaciones más precisas sobre el impacto de la auditoría interna.

Futuras Líneas de Investigación

Como extensión del presente estudio, se sugiere realizar investigaciones longitudinales que evalúen el impacto del modelo de auditoría propuesto una vez implementado, observando la evolución de los indicadores clave a lo largo de uno o dos años. Esto permitirá medir su efectividad con mayor precisión. También se recomienda explorar el uso de tecnologías digitales en la auditoría interna gastronómica, como sensores de temperatura, plataformas de seguimiento o sistemas automáticos de alertas. Estas herramientas podrían modernizar el sistema propuesto y hacerlo más eficiente en la detección temprana de fallos.

Finalmente, sería pertinente investigar cómo la implementación de auditorías internas impacta la motivación y el desempeño del personal, especialmente en contextos con alta

rotación laboral. Entender esta relación permitiría diseñar estrategias más integrales que combinen control con gestión del talento humano.

Capítulo 9

Recomendaciones

Sugerencias para la Práctica

Es fundamental que Inka Sushi inicie la implementación del modelo de auditoría de manera progresiva, priorizando las áreas más críticas como cocina y logística de insumos. Un enfoque escalonado permitirá identificar errores en el sistema antes de extenderlo a toda la operación. Se recomienda establecer una cultura de capacitación continua, con sesiones periódicas donde los colaboradores puedan actualizar sus conocimientos y retroalimentarse mutuamente. Esta práctica no solo eleva el nivel de desempeño, sino que fortalece el compromiso del equipo con los objetivos organizacionales. Asimismo, es crucial institucionalizar el proceso de auditoría a través de manuales, políticas internas y herramientas accesibles para todos los niveles jerárquicos. El éxito del sistema dependerá de su capacidad de integrarse en la rutina operativa, sin generar resistencia o sobrecarga.

Futuras Investigaciones

Para complementar este estudio, futuras investigaciones podrían abordar la aplicación del modelo en otros formatos gastronómicos, como franquicias o cocinas virtuales, evaluando su adaptabilidad y efectividad en contextos con mayor complejidad. También sería valioso realizar estudios comparativos entre empresas que utilizan auditorías tradicionales y aquellas que aplican auditorías basadas en riesgos, identificando diferencias en eficiencia, costos operativos y calidad del servicio. Finalmente, una línea de investigación pertinente sería el desarrollo de indicadores de auditoría interna específicos para el rubro gastronómico peruano, considerando sus particularidades culturales, sanitarias y económicas. Esto permitiría construir herramientas más contextualizadas y eficaces.

Capítulo 10

Referencias Bibliográficas

Albrecht, W. S. (2021). Internal auditing: Assurance and advisory services. Institute of Internal Auditors.

Alotaibi, A. (2024). Digital audit integration in foodservice SMEs. Journal of Auditing Innovation, 14(2), 115–129.

AuditBoard. (2025). How risk-based auditing improves food safety compliance. Retrieved from https://www.auditboard.com/

Bhasin, M. (2020). The role of internal auditing in enhancing governance: Evidence from the food industry. International Journal of Management, 11(6), 45–63.

Cabrera, L., Rojas, J., & Castañeda, D. (2023). Evaluación de procesos operativos en empresas gastronómicas. Revista Peruana de Gestión Empresarial, 8(1), 101–116.

COSO. (2013). Internal Control – Integrated Framework. Committee of Sponsoring Organizations.

González, A., & Carrillo, M. (2021). Comunicación interna y gestión de procesos en empresas del sector servicios. Gestión y Desarrollo Empresarial, 17(3), 78–89.

Glover, S. M., Prawitt, D. F., & Wood, D. A. (2021). Auditing and Assurance Services. McGraw-Hill Education.

Hernández-Sampieri, R., Mendoza, C., & Fernández, C. (2022). Metodología de la investigación. McGraw-Hill.

Hsu, S. Y., & Fong, W. Y. (2020). Food safety management systems in restaurants: Practices and challenges. Food Control Journal, 113, 107–120.

IIA – Institute of Internal Auditors. (2024). Standards and Guidance – International Professional Practices Framework (IPPF).

MINSA. (2021). Manual de Buenas Prácticas de Manufactura para establecimientos de alimentos. Ministerio de Salud del Perú.

Omair, A. (2024). Training effectiveness in internal audit functions: A cross-sector study. Journal of Organizational Development, 32(1), 55–70.

Orderable. (2025). Best practices for auditing restaurant supply chains. Gastronomy Business Review, 29(1), 25–37.

Pérez, G., & Ramírez, C. (2022). Auditoría interna en negocios gastronómicos: estudio de casos. Revista Latinoamericana de Contabilidad, 19(4), 134–149.

Rahimi, R., Gössling, S., & Mihalič, T. (2021). Food waste in the restaurant industry: Audit strategies and compliance issues. Sustainability, 13(14), 7815.

Rivera, M., & Zambrano, L. (2020). Sistemas de control y adaptabilidad en PYMES peruanas. Revista de Ciencias Empresariales, 11(2), 56–69.

Schiuma, G., & Santarsiero, F. (2021). Performance measurement and auditing: A framework for strategic alignment. Journal of Business Research, 134, 359–367.

Villalobos, J., & Tapia, A. (2022). Rol del liderazgo en la implementación de auditoría interna en pequeñas empresas. Gestión PYME, 12(3), 45–62.

Wikipedia. (2024). Digital thermometer. Retrieved from https://en.wikipedia.org/wiki/Digital_thermometer