



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú. Decana de América
Facultad de Ciencias Contables
Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector
Público

Auditoría operativa del proceso de promoción de
ventas - Caso: Empresa distribuidora de productos de
consumo masivo, Lima

TESIS

Para optar el Título Profesional de Contador Público

AUTOR

Jorge Diego MOLINA QUIROZ

ASESOR

Mg. Félix Hipólito Pajuelo Chauca

Lima, Perú

2024



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Molina, J. (2024). *Auditoría operativa del proceso de promoción de ventas - Caso: Empresa distribuidora de productos de consumo masivo, Lima*. [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Contables, Escuela Profesional de Auditoría Empresarial y del Sector Público]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Jorge Diego Molina Quiroz
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	76861468
URL de ORCID	https://orcid.org/0009-0006-9436-3014
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Felix Hipólito Pajuelo Chauca
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08260467
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-3619-3129
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Alan Errol Rozas Flores
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10557884
Miembro del jurado 1	
Nombres y apellidos	Edwin Collazos Paucar
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	22997939
Miembro del jurado 2	
Nombres y apellidos	Santiago Bazan Castillo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07232552
Datos de investigación	
Línea de investigación	D.2.2.3 Auditoria interna

Grupo de investigación	No aplica.
Agencia de financiamiento	No aplica.
Ubicación geográfica de la investigación	País: Perú Departamento: Lima Distrito: Los Olivos Latitud: 11°58'56.1 Longitud: 77°04'03.6 Urbanización: Previ Manzana y lote: MZ 30 – LTE27
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2023-2024
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04



Universidad Nacional Mayor de San Marcos
Universidad del Perú, Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
DIRECCIÓN DE ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORIA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

ACTA N° 0015-FCC-D-2024

SUSTENTACIÓN DE TESIS PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO PROFESIONAL DE CONTADOR PÚBLICO

En la ciudad de Lima, en el local Salón de Grados (1er. piso) de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, a las 17:00 horas del día 14 de agosto del año dos mil veinticuatro, en cumplimiento con lo dispuesto en la Resolución Rectoral N° 00744-R-20 de fecha 18 de febrero del 2020 que aprueba la "Directiva general para realizar, presentar y sustentar el trabajo de investigación para la obtención del grado académico de bachiller, la tesis o el trabajo de suficiencia profesional para la obtención del título profesional en la UNMSM"; se reunió el Jurado Evaluador designado según Resolución Decanal N° 001506-2024-D-FCC/UNMSM de fecha 14 de agosto de 2024, conformado por los siguientes docentes:

PRESIDENTE	:	Dr. Alan Errol Rozas Flores
MIEMBRO ASESOR	:	Mag. Félix Hipólito Pajuelo Chauca
MIEMBROS	:	Dr. Edwin Collazos Paucar
		Mag. Santiago Bazán Castillo

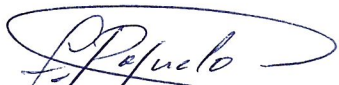
Quienes procedieron a evaluar y calificar la Sustentación de la Tesis titulada: **“AUDITORÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE PROMOCIÓN DE VENTAS - CASO: EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, LIMA”**, presentado por el bachiller Jorge Diego Molina Quiroz con código de matrícula N° 16110533, para la obtención del Título Profesional de Contador Público.

Habiendo concluido con la sustentación, el Jurado Evaluador deliberó y emitió la calificación siguiente:

APROBADO

Siendo las 18:00 horas se dio por concluido el acto académico y leído el presente Acta, procedieron a firmar los integrantes del Jurado Evaluador en señal de conformidad.


Dr. Alan Errol Rozas Flores
Presidente


Mag. Félix Hipólito Pajuelo Chauca
Miembro - Asesor


Dr. Edwin Collazos Paucar
Miembro


Mag. Santiago Bazán Castillo
Miembro



UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS
Universidad del Perú. Decana de América
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES
ESCUELA PROFESIONAL DE AUDITORIA EMPRESARIAL Y DEL SECTOR PÚBLICO

CERTIFICADO DE SIMILITUD

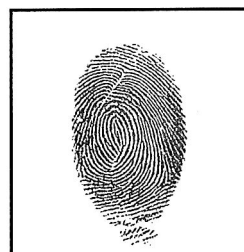
Yo Félix Hipólito Pajuelo Chauca mi condición de asesor acreditado con el Oficio N° 000078-2024-EPAESP-FCC/UNMSM de fecha 22 de abril de 2024 de la tesis, cuyo título es "AUDITORÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE PROMOCIÓN DE VENTAS - CASO: EMPRESA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO, LIMA", presentado por el bachiller **JORGE DIEGO MOLINA QUIROZ**, para optar el Título Profesional de Contador Público, CERTIFICO que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de Investigación y Producción Intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de 11 % de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su **publicación en el repositorio institucional**.

Se emite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Título Profesional de Contador Público, correspondiente.

Firma del Asesor:

DNI: 08260467

Nombres y apellidos del asesor: Félix Hipólito Pajuelo Chauca



Dedicatoria:

A Dios por brindarme las energías necesarias para seguir adelante en lo personal y por guiarme espiritualmente para superar cada obstáculo que encuentre en el camino.

A mis padres, por apoyarme en todo momento ya que me han ayudado a crecer personal y profesionalmente.

A mi hermano por su constante apoyo desinteresado y por brindarme muchas alegrías que me impulsan a seguir avanzando en mi tesis.

A mis seres queridos y amigos, por su constante aliento y comprensión en los momentos de desafío a lo largo de este camino.

AGRADECIMIENTO

A mis padres por su apoyo en la realización de mi tesis y por ser un ejemplo de vida, que me acompañara en todo el recorrido de mi camino.

A mi hermano por darme tantos motivos de felicidad y los consejos que me ha dado para seguir adelante con la tesis.

A mis amigos y seres queridos por su apoyo incondicional en todo momento y su valiosa ayuda desinteresada en la realización de mi tesis.

A mis profesores, a quienes les debo gran parte de mis conocimientos adquiridos a lo largo de mi carrera profesional.

A mis asesores por su orientación y apoyo durante la realización de mi tesis, así como por sus valiosos consejos que han contribuido a su elaboración.

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
I.1.	Introducción	3
I.2.	Descripción de la realidad problemática	4
I.3.	Definición del problema	8
I.4.	Objetivos.....	9
I.5.	Justificación e importancia de la investigación	9
II.	REVISIÓN DE LA LITERATURA.....	12
II.1.	Antecedentes del estudio	12
II.2.	Bases teóricas.....	17
II.3.	Definición de categorías de análisis.....	27
III.	Supuestos Hipotéticos y Categorías	29
III.1.	Supuestos hipotéticos	29
III.2.	Sistemas y categorías de análisis	30
IV.	MATERIALES Y MÉTODOS.....	33
IV.1.	Enfoque de la investigación.....	33
IV.2.	Diseño de investigación	34
IV.3.	Credibilidad de la investigación.....	34
IV.4.	Sujetos de estudio	36
IV.5.	Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de información.....	37
IV.6.	Análisis de datos	39
IV.7.	Informante: Análisis de los datos de las entrevistas	48
IV.8.	Categorías emergentes	53
V.	RESULTADOS.....	56
V.1.	Conclusiones aproximativas.....	56
V.2.	Propuestas de mejora	57
VI.	DISCUSIÓN	60
VI.1.	Aporte de la investigación	60
VI.2.	Comparación de los resultados de la investigación con estudios previos	61
VI.3.	Validación de la teoría referente	62
VI.4.	Limitaciones del estudio	63
VI.5.	Agenda futura de la investigación.....	64
	CONCLUSIONES	65
	RECOMENDACIONES.....	66

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	67
ANEXOS	70

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 *Tabla de categoría y subcategorías*

Tabla 2 *Tabla de categorías, subcategorías e indicadores*

Tabla 3 *Matriz de consistencia*

Tabla 4 *Operacionalización de variables*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 *Auditoría operacional según Puerres (2008)*

Figura 2 *Ciclo de la calidad PHVA según Zapata (2006)*

Figura 3 *Las cinco fuerzas de Porter. Porter, (2015). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.*

Figura 4 *Lienzo metacognitivo y autorregulador para identificar problemáticas*

Figura 5 *Relación entre categorías y subcategorías de la auditoría operativa en el proceso de promoción de ventas*

Figura 6 *Relación entre las categorías apriorísticas y las categorías emergentes*

RESUMEN

El propósito de esta tesis es obtener el título profesional de Contador Público en la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). La presente investigación está relacionada con el Objetivo de Desarrollo Sostenible (ODS) Industria, innovación e infraestructura, con enfoque específico en la línea de investigación de auditoría operativa. El presente trabajo de tesis se desarrolló en una empresa distribuidora dedicada a los productos de consumo masivo. El objetivo principal fue determinar cómo la auditoría operativa puede mejorar el proceso de promoción de ventas de dicha distribuidora. La investigación subraya la importancia de que las empresas distribuidoras implementen auditorías operativas en sus procesos para obtener mejores resultados planificados, prevenir errores y aumentar la eficiencia en el área de promociones. El enfoque de la investigación es cualitativo, ya que se busca comprender las experiencias y comportamientos de los participantes en el proceso de promociones. El nivel de investigación es descriptivo, con el objetivo de explorar y entender la problemática desde la perspectiva de las personas involucradas. Se realizaron entrevistas a los participantes directos en la implementación de promociones de ventas, y la información recolectada se procesó utilizando el software Atlas TI.

En conclusión, la auditoría operativa implementa acciones correctivas y preventivas que maximizan la efectividad de las promociones de ventas. Además, resalta la proactividad de las funciones de los usuarios claves en la identificación y solución de problemas, contribuyendo al éxito a largo plazo de la empresa.

Palabras clave: Auditoría operativa, promociones, eficiencia, mitigar errores, prueba de calidad.

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to obtain the professional title of Public Accountant at the Faculty of Accounting Sciences of the Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM). This research is related to the Sustainable Development Goal (SDG) Industry, innovation and infrastructure, with a specific focus on the operational audit research line. This thesis work was developed in a distribution company dedicated to mass consumption products. The main objective was to determine how the operational audit can improve the sales promotion process of said distributor. The research highlights the importance of distribution companies implementing operational audits in their processes to obtain better planned results, prevent errors and increase efficiency in the area of promotions. The research approach is qualitative, since it seeks to understand the experiences and behaviors of the participants in the promotions process. The level of research is descriptive, with the objective of exploring and understanding the problem from the perspective of the people involved. Interviews were conducted with direct participants in the implementation of sales promotions, and the information collected was processed using Atlas TI software.

In conclusion, the operational audit implements corrective and preventive actions that maximize the effectiveness of sales promotions. Additionally, it highlights the proactive roles of key users in identifying and solving problems, contributing to the long-term success of the company.

Keywords: Operational audit, promotions, efficiency, mitigate errors, quality testing.

I. INTRODUCCIÓN

I.1. Introducción

Durante muchos años, la competencia en los mercados entre las empresas distribuidoras de consumo masivo ha sido constante. La efectividad de las estrategias de promoción de ventas ha desempeñado un papel fundamental en el éxito comercial de estas empresas.

Las promociones de ventas son estrategias comerciales diseñadas a impulsar la demanda y aumentar las ventas de la empresa, incluyendo descuentos y eventos promocionales. Sin embargo, el éxito en su implementación no solo depende de la creatividad y el alcance de estas estrategias; sino también de la eficiencia y efectividad de los procesos operativos de la empresa durante su ejecución.

La auditoría operativa emerge como una herramienta valiosa para poder evaluar y mejorar los procesos críticos en el contexto del proceso de promoción de ventas. Esta modalidad de auditoría abarca en la revisión detallada de los procedimientos internos, controles y prácticas de gestión relacionadas con las operaciones de la empresa.

Para el caso de las empresas distribuidoras de consumo masivo, la auditoría operativa en el proceso de promoción de ventas adquiere una relevancia, ya que se busca garantizar la eficiencia, transparencia y efectividad en la ejecución de estas iniciativas promocionales.

Este estudio de tesis se llevó a cabo en una empresa distribuidora de consumo masivo de gran tamaño. Como resultado, se recomienda la realización de auditorías operativas en el proceso de promoción de ventas, junto con la implementación de controles internos adicionales para mejorar la eficiencia y eficacia del proceso.

I.2.Descripción de la realidad problemática

Las empresas distribuidoras tienen un rol vital en el mercado ya que ofrecen productos que son esenciales en la vida diaria de un cliente como alimentos, productos de cuidado personal y artículos de limpieza.

Las altas demandas de productos básicos para la satisfacción de una necesidad fundamentales de una persona generan competencias en el mercado. Para enfrentar la competencia en el mercado, las distribuidoras necesitan ofrecer un valor agregado a los clientes. Como resultado, surgen las promociones como parte de la estrategia de diferenciación y para mantener la competitividad.

Las empresas distribuidoras crean expectativas en los clientes al ofrecer promociones. Los clientes, al ser conscientes de una estrategia, intentan cumplir con los requisitos de compras para aprovechar las promociones. Sí la empresa no cumple con lo prometido, podría resultar en pérdida de ventas, insatisfacción de los clientes y mala reputación para la organización.

Las empresas distribuidoras que ofrecen promociones deben asegurar un control de calidad en el proceso, garantizando que la promoción prometida se refleje correctamente en la venta, de acuerdo con las condiciones establecidas.

El proceso de implementación de una promoción debe garantizar la validez del flujo de promociones, que incluye la creación de la promoción, el abastecimiento del stock de productos bonificados, la validación de la promoción según lo planificado, una comunicación efectiva y una facturación precisa para el cliente. Un mal manejo del proceso implica que se otorguen promociones de manera incorrecta, lo cual generaría un mal uso de los recursos de la empresa e incumplimiento de objetivos.

En la actualidad, los mercados internacionales están marcados por una competencia intensa y cambios constantes. La supervivencia y el éxito de una empresa dependen en gran medida de su capacidad para adaptarse y evolucionar en un entorno globalizado en constante cambio. Las empresas se enfrentan al desafío de innovar y ajustar sus estrategias no solo para mantener su relevancia en el mercado nacional, sino también para explorar y competir en el ámbito internacional.

En este contexto, el prestigio de una empresa distribuidora adquiere un valor estratégico significativo. Si una empresa distribuidora cuenta con una sólida reputación en el mercado nacional, respaldada por una imagen positiva y referencias satisfactorias de clientes, se convierte en un activo valioso.

La credibilidad y la satisfacción de los clientes son elementos claves para mantener una base de clientes sólida y garantizar la continuidad operativa de la empresa. La calidad de procesos es fundamental para generar una mayor competitividad en el mercado global y para asegurar la satisfacción de los clientes. En este sentido, las empresas están constantemente buscando formas de mejorar sus procesos para lograr una mayor eficiencia y eficacia, garantizando así la calidad de los productos y servicios que ofrecen a sus clientes.

A nivel internacional según Santiz (2021), las empresas buscan que los procesos de las empresas se realicen de manera segura, eficientes y de realizar los controles sobre todos los procesos. La auditoría operativa revisa que los recursos utilizados se estén aplicando de manera correcta en beneficio de la empresa.

La auditoría operativa experimenta constantes evoluciones significativas para adaptarse a la complejidad de los negocios globales. Organizaciones internacionales, como el Instituto de Auditores Internos, desempeñan un papel crucial en la estandarización de

prácticas y estándares ético a nivel mundial. Las interconexiones de las empresas en el contexto internacional han impulsado la necesidad de auditorías operativas que aborden la normativa y procesos operativos de las empresas.

Según RSM Perú (2018), la auditoría operativa evalúa de manera objetiva, sistemática y profesional de las actividades relativas a los procesos de gestión de una empresa, cuya finalidad será evaluar el grado de eficiencia, eficacia y evaluación del uso correcto de los recursos en general, para determinar que cumpla con las políticas implementadas con la finalidad de lograr los objetivos establecidos por la empresa.

En el contexto de auditorías operativas con el aseguramiento de calidad, las empresas peruanas adoptan prácticas para gestionar y mejorar continuamente la calidad de sus procesos. El establecimiento de normativas, procesos y procedimientos documentados implica que los usuarios deben cumplir con estas directrices en el desempeño de sus funciones, lo que contribuye a una mayor eficacia en el proceso.

El aseguramiento de calidad implica aplicar auditorías operativas en una empresa, lo que ayuda a mejorar en su desempeño de cada proceso y a establecer una base sólida para iniciativas de desarrollo sostenible. Esto a su vez, contribuye a mejorar la reputación de una empresa en la entrega de productos o servicios. La importancia de una auditoría operativa en el proceso de promociones establece en la confianza de los clientes y el plus de la empresa, estabilizar el desarrollo del proceso en la participación y responsabilidad a los trabajadores de la empresa.

La auditoría operativa previene inconvenientes en el proceso al revisar y mitigar riesgos para garantizar la satisfacción del cliente. Verificar el flujo de promociones proporciona una mayor seguridad en la correcta aplicación de las bonificaciones al cliente. Sin embargo, cuando hay un alto volumen de promociones, el tiempo necesario para

validarlas aumenta considerablemente, lo que resalta la necesidad de mayor eficacia y eficiencia para concluir adecuadamente el flujo de promociones.

La capacitación constante al personal en las prácticas de calidad de una empresa distribuidora garantiza que los procesos elaborados se lleven a cabo con mayor eficiencia. La competencia del personal y su responsabilidad en la ejecución de un proceso colabora de manera significativa a la calidad de un proceso de la empresa.

La implementación de una auditoría operativa en un proceso para una empresa tiene como beneficio a reducir los riesgos, mayor eficiencia en sus flujos de procesos de las áreas de la empresa, mayores satisfacciones de los clientes. Así como una mayor oportunidad para el logro de los objetivos de una empresa y en mejorar la gestión para la toma de decisiones de una empresa.

La investigación en curso se propone en abordar la problemática que enfrentan los trabajadores de una empresa distribuidora en el contexto de desafíos relacionados con promociones incorrectas y complicaciones en la gestión de pedidos de los clientes.

La presente investigación está relacionada con la ODS nro. 9 - “Industria, innovación e infraestructura”, con enfoque específico en la línea de investigación de auditoría operativa. Ya que las tendencias actuales con la aplicación de tecnología y el comercio electrónico están dando forma a la auditoría operativa y las estrategias de promociones de ventas. La innovación tecnológica y la digitalización ofrece oportunidades para mejorar la eficiencia y efectividad en el proceso de las promociones de venta.

El propósito fundamental de estudio es que se optimice un proceso interno dentro de una empresa distribuidora y en búsqueda de un crecimiento económico significativo.

Además, se contempla un análisis para considerar las auditorías operativas para que se realice medidas eficaces en el proceso de promociones.

I.3. Definición del problema

Problema general

¿Cómo se manifiesta la auditoría operativa para mejorar el proceso de promoción de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima?

Problemas específicos

¿Cómo se encuentra el proceso de promociones de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima?

¿Cómo se puede reconocer la aplicación del proceso de promociones de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima?

¿Cuáles son los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de la auditoría operativa para mejorar el proceso de promociones de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima?

¿Cómo la auditoría operativa es aplicada para el proceso de promociones de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima?

¿Cómo sería una propuesta para el proceso de promociones de ventas considerando las condiciones de la auditoría operativa en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima?

I.4. Objetivos

Objetivo general

- Determinar como la auditoría operativa permite mejorar el proceso de promoción de ventas de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima.

Objetivos específicos

- Identificar cómo se encuentra el proceso de promociones de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima.
- Analizar cómo se puede reconocer la aplicación del proceso de promociones de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima.
- Determinar los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de la auditoría operativa para mejorar las promociones de ventas en una distribuidora de productos de consumo masivo de Lima.
- Analizar cómo la auditoría operativa es aplicada para el proceso de promociones de ventas en una distribuidora de productos de consumo masivo de Lima.
- Analizar las posibles propuestas para el proceso de promociones de ventas considerando las condiciones de la auditoría operativa en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima.

I.5. Justificación e importancia de la investigación

Justificación teórica

Según Puerres (2018) las auditorías operativas surgen para evaluar si es que la empresa cuenta con controles adecuados y si es que permite que se ejecute el trabajo de manera eficiente.

La investigación busca resaltar la relevancia de que las empresas lleven a cabo auditorías operativas en sus procesos, con el objetivo de lograr resultados óptimos, prevenir errores y mejorar la eficiencia en el área de promociones. Cabe precisar también que las auditorías operativas en una empresa distribuidora pueden contribuir a optimizar sus procesos y métodos, asegurando que las promociones de ventas o descuentos ofrecidos cumplan con los requisitos preestablecidos y mejorando sus controles internos.

La contribución del estudio permitirá un análisis minucioso para comprender la importancia de llevar a cabo auditorías operativas. Se espera que esto conduzca a una mejora en las competencias de los trabajadores, asegurando su alineación con las normativas del proceso. Asimismo, se busca mantener la satisfacción de los clientes y preservar la reputación de la empresa distribuidora para expandir su base de clientes.

Justificación práctica

Según Puerres (2018), el desarrollo de los negocios requiere la necesidad de implementar buenos controles para el logro de los mejores resultados en la empresa.

La optimización de auditorías operativas en la aplicación de promociones dentro del sistema de una empresa distribuidora, en apoyo a mejoras continuas para la gestión efectiva en el flujo de promociones, prevendría complicaciones con los clientes. Cumpliendo eficazmente los objetivos empresariales y un uso de recursos corporativos.

Este enfoque evita reprocesos en diferentes áreas de la empresa que se podría surgir a raíz de una incorrecta implementación de promociones. Se han presentado casos previos donde la mala implementación de promociones ha generado la necesidad de reprocesar pedidos, lo cual se pretende evitar mediante el fortalecimiento de los controles de calidad.

Dado que mantener a los clientes satisfechos y generar una buena reputación empresarial son objetivos clave, se busca mejorar la eficiencia y eficacia en la validación de las promociones implementadas y demostrar la calidad de los procesos. Esta motivación impulsó la realización de este trabajo de investigación.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

II.1. Antecedentes del estudio

Sánchez (2020) desarrolló un estudio sobre la auditoría interna y diseño del sistema de control interno en Córdoba, donde la empresa presentaba deficiencias en el control interno y presentaba debilidades en la empresa ya que no empleaba matrices de riesgos para analizar los riesgos existentes. Dicha investigación fue cualitativa como estudio de caso para una empresa con rubro de desarrollo inmobiliario. Como conclusión al realizar la auditoría, se comprobó que faltaban controles internos en el trabajo y que faltó la asignación de responsabilidades y obligaciones de cada trabajador.

Esta investigación aportará en la presente investigación, ya que cuando se realicen auditorías podría observarse que errores presentan en cada proceso, así como implementar controles internos para mitigar errores de cada usuario.

Bayas (2021), desarrolló un análisis de la incidencia de la auditoría interna como buena práctica corporativa en la gestión financiera de PYMES ante la falta de prácticas de auditorías que influyen en la gestión financiera expuesta a riesgos que puedan causar pérdidas de recursos económicos. La investigación se realizó de forma descriptiva para establecer el análisis con las técnicas aplicadas de las PYMES y la auditoría interna. Concluyó que la auditoría impacta en la gestión financieras de las PYMES, ya que permite realizar controles efectivos y una correcta administración de riesgos. Aportará en el trabajo de investigación puesto que si un proceso no se mitigan errores, a lo largo del tiempo podría generar mayores inconvenientes en la empresa y pérdidas económicas.

Solís & Játiva (2019) desarrollaron un estudio sobre la auditoría operativa al proceso del área de tesorería, ya que era el área más propensa a presentar fraudes. La investigación se desarrolló de manera cualitativa ya que se entrevistó a personal del trabajo para conocer

el estado actual del proceso de tesorería, ha sido de tipo exploratoria ya que realizó la investigación de conocer el inconveniente del proceso. Concluyó que al realizar auditorías operativas se obtiene información del proceso y mejora en controles que permiten la calidad y logro de los objetivos empresariales, ya que los controles logran aportar mayor seguridad y razonabilidad de manejo de fondos, así como valores de la empresa. Este estudio aportará en la presente investigación sobre la importancia de identificar debilidades en el proceso y mejorar para garantizar eficiencia y eficacia en el proceso

Jiménez (2021) realizó un trabajo de investigación sobre la auditoría operativa en el área de ventas de una empresa distribuidora debido a que presentaba deficiencias operativas y falta de controles dentro del área de ventas. Se desarrolló una investigación descriptiva no experimental. Concluyó que la distribuidora presentaba faltas de iniciativa de los directivos para brindar una solución al problema, ya que no aplicaban ninguna acción con respecto a la auditoría operativa. Esta investigación aportará a la presente investigación sobre la importancia de realizar auditorías dentro del proceso de promoción para desarrollar mejoras operativas e implementar los controles eficaces al proceso de promociones, para que el proceso sea más eficaz y eficiente.

Santa Cruz (2021) desarrolló un estudio sobre la auditoría operativa para lograr la eficiencia, ya que las empresas necesitan mejorar continuamente para mantener su competitividad y mantenerse en el mercado. El tipo de investigación fue de recolección documental, ya que se estudió sobre diferentes autores explicando sobre la auditoría interna. Concluyó que la auditoría operativa se podría aplicar en diversas situaciones, ya que apoyará en el análisis, diagnóstico y recomendaciones a las empresas para lograr mayor eficiencia y mejor competitividad. Este estudio apoya a la investigación al decir que la auditoría operativa parte de la necesidad de evaluar los procesos de la empresa para

el logro de los objetivos de la empresa y si es eficaz para el correcto uso de los recursos de la empresa.

Hopkins (2020) investigó sobre la auditoría interna y su incidencia en la gestión de riesgos de operación para la prestación de servicios de Essalud ya que contaba con deficiencias en la atención a los pacientes y medicamentos brindados a falta de recursos financieros y presupuestales, el tipo de investigación fue aplicativa y se realizó en un caso específico. Finalizó que la auditoría interna influye directamente en la administración de riesgos de operación en los servicios brindados de Essalud. Esta investigación aportará en la presente tesis, ya que al conocer los riesgos operaciones de una empresa, se podrían evaluar esos errores para mitigarlos y que no presente inconvenientes en los procesos de la empresa.

García (2019) realizó un estudio sobre la auditoría interna con la gestión de una municipalidad, tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre la auditoría interna y la gestión de una municipalidad distrital de San Juan Bautista. Se desarrolló mediante una investigación descriptivo y correlacional mediante el enfoque cuantitativo, ya que realizaron encuestas. Finalmente concluyó que el municipio no contaba con controles adecuados ni medios de evaluación de controles, generando que el municipio se esté desarrollando de manera inadecuada. Este estudio aportará en la investigación ya que al realizar auditorías en una organización se podrá conocer el estado actual de una gestión, asimismo de conocer las responsabilidades de cada usuario.

López y Gómez (2019) realizaron una investigación sobre el control de calidad y productividad en las empresas textiles productoras de la provincia Tungurahua, su objetivo es evaluar la calidad en los procesos y su influencia en la productividad de las empresas textiles de la provincia de Tungurahua; la investigación es cualitativa y cuantitativa, basada en la evaluación de la productividad.

Concluyó que la empresa reconoce la relevancia de los controles de calidad, sin embargo, existen limitaciones en cuanto al conocimiento de técnicas o procesos que podrían potenciar la calidad y productividad de sus productos.

La investigación aportará en la presente investigación, ya que emplear ciertas herramientas de calidad generará una productividad adecuada en el proceso de promoción, apoyado por indicadores de eficiencia y eficacia para el rendimiento de la empresa.

Carranza (2020), desarrolló un estudio sobre la implementación de auditoría interna para optimizar la rentabilidad en una empresa, el tipo de investigación fue descriptiva y como caso no experimental. Como objetivo de analizar que la auditoría interna a los procesos operativos de la distribuidora podría mejorar en la rentabilidad. Finalmente concluyó que la empresa cuenta con oportunidades para realizar la implementación de auditoría interna y que optimizará su rentabilidad a corto plazo, ya que permitirá que se presente mayores controles en sus procesos operativos. Esto aportará en la presente investigación, ya que al contar con mayores controles dentro de un proceso se estará mitigando errores que generen menores inconvenientes y que además aportará en la rentabilidad de la empresa.

Palomino (2021), analizó una investigación sobre la auditoría interna y su influencia en la toma de decisiones para una empresa de sector de industria química, abarcando la verificación del proceso y que apoye en la toma de decisiones para las inversiones y financiamientos. La investigación tuvo enfoque cualitativo ya que se realizó recomendaciones para la organización en su gestión para que sea mayor eficiente y eficaz. Finalizó en que sí la auditoría interna está bien ejecutada aportará en la toma de decisiones de la empresa para lograr mejores resultados. Esta investigación apoya a la presente tesis en que sí se realiza una buena auditoría al proceso de promociones, permitirá mejores

controles para lograr ser más eficiente y eficaz, adicional a eso podría mejorar en toma de decisiones relacionadas a las promociones vigentes en la empresa.

Según Cabrera (2021) en su trabajo de investigación relacionada a la gestión de calidad en los procesos productivos en la empresa, su objetivo principal es analizar cómo la gestión de calidad influye en los procesos productivos en la empresa Monsanto Perú, de la provincia de Pisco – Ica 2019. La investigación fue de nivel aplicativo y descriptivo, finalmente concluyó que la gestión de calidad y los procesos productivos son importantes para la empresa exportadora; gestionar adecuadamente las operaciones para asegurar resultados óptimos y generar una imagen corporativa prestigiosa. Este estudio apoya a la presente investigación, ya que al implementarse mejores controles se identifica los riesgos empresariales que afectan los procesos de la empresa.

Según Idrogo (2021) en su trabajo de investigación, su principal objetivo es gestionar la calidad en el proceso de producción. Este estudio tiene un enfoque cualitativo, en el que concluye que el proceso de producción es el campo donde se debe aplicar la calidad con la mayor exigencia y controles. Asimismo, la calidad aplicada a un proceso seguirá siendo una prioridad en los mercados. Este trabajo de investigación aporta en la presente tesis ya que presentar mejoras en el proceso, te podría permitir ser más eficaces y eficientes en el desarrollo de un proceso.

Según Pacheco (2021) en su trabajo de investigación de implementar un sistema de gestión de calidad aplicando la norma ISO 9001:2015 para mejorar la gestión administrativa, tiene como principal objetivo implementar un sistema de gestión de calidad según la norma internacional ISO 9001:2015 para gestionar los recursos, información documentada, planificación, control y evaluación de desempeño mediante un proceso de mejora continua basada en el ciclo de Deming. Este tipo de investigación

es aplicada con alcance correlacional. Concluyó que con la implementación del sistema de gestión de calidad se mejora la gestión administrativa de la empresa.

Según Ramos (2022) en su trabajo de investigación del diseño de mejora del proceso de control de calidad para la productividad, tiene como objetivo principal demostrar que una mejora del proceso de control de calidad incrementa la productividad en la empresa. Tiene un enfoque de investigación cuantitativa y de diseño experimental, finalmente concluyó que al aplicar un diseño de proceso de control de calidad basado en el modelo Deming incrementará la productividad en la empresa.

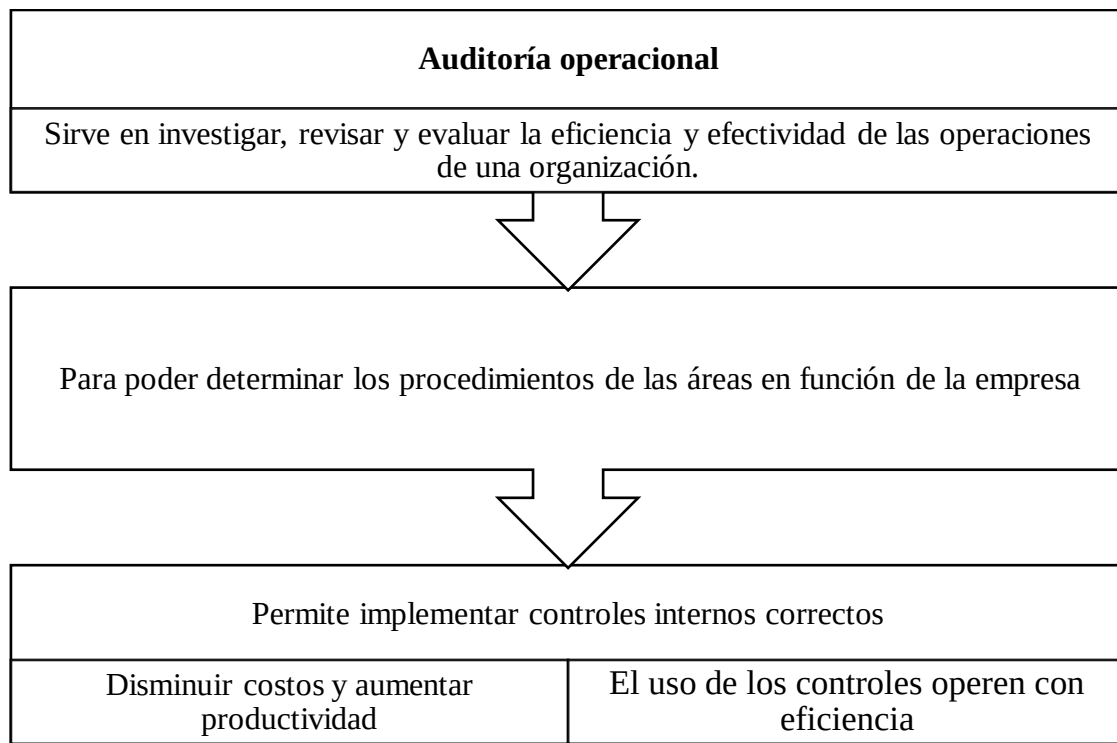
II.2. Bases teóricas

Las bases teóricas comprenden conceptos y definiciones que se utilizarán en este trabajo de tesis de auditoría operativa del proceso de promoción de ventas en la empresa distribuidora de consumo masivo.

Auditoría operativa

Según Puerres (2008) la auditoría operativa es el proceso de evaluación de las operaciones y procedimientos de una organización que se enfoca en evaluar la eficacia, eficiencia y economía de la organización.

Figura 1 Auditoría operacional según Puerres (2008)



- **Economía en las operaciones:** Analizar si los recursos de la empresa están empleándose de manera óptima y evitando gastos innecesarios.
- **Eficacia de las operaciones:** Evaluar los procedimientos y políticas de la empresa para alcanzar los objetivos establecidos.
- **Eficiencia en el uso de recursos:** Determinar si los recursos de la empresa (Tiempo, persona y activos) se están empleando de manera eficiente. Este análisis de proceso es identificar posibles mejoras para lograr reducir costos y realizar una actividad en el menor tiempo posible.
- **Cumplimiento de políticas y regulaciones:** Asegurar que la empresa cumpla con las políticas internas. Ayuda a minimizar errores en el proceso y mejora en la reputación de la empresa.

- **Control interno:** Examinar y analizar los controles internos de la empresa. Ha de asegurar que los procedimientos son óptimos para el proceso y salvaguarden los activos de la empresa y se brinde confiabilidad en el proceso.
- **Identificación de áreas de mejora:** La auditoría operativa permite identificar procesos que se pueda mejorar dentro de la organización. Realizar recomendaciones para optimizar el proceso, mejorar la satisfacción del cliente e implementar mejoras tecnológicas para aumentar la productividad dentro de un proceso.

Calidad

Según Besterfield (2019), la calidad se basa en la en la satisfacción del cliente y la conformidad con un producto o servicio, cumpliendo con las necesidades y expectativas del cliente. La calidad es considerada como el grado de cumplimiento de requisitos en un producto, servicio o proceso. La calidad ante un producto o servicio se relaciona con la ausencia de defectos.

En los servicios, la calidad se evalúa en base a la experiencia del cliente y la capacidad para cumplir con las expectativas. En procesos, la calidad se evalúa en base a la eficacia y eficiencia en la obtención de resultados esperados.

Los elementos asociados a la calidad:

- Satisfacción del cliente
- Confiabilidad
- Eficiencia
- Conformidad con los estándares necesarios
- Mejora continua

Según Philip Crosby (1979), su enfoque en la calidad se centra en la prevención de defectos y la idea de que la calidad debería ser una parte integral de todos los procesos de la organización.

- **Cero defectos:** Uno de los principales fundamentos de Crosby es que la calidad se logra mediante la prevención de defectos, en lugar de la detección y corrección posterior.
- **Costo de la no calidad:** Crosby argumentaba que los costos por la mala calidad como retrabajos, devoluciones de ventas y pérdidas de clientes, eran evitables y constituyen a un costo de la no calidad. Ya que sí se realizaba la calidad de manera correcta desde el principio, se evitaría costos adicionales en el proceso.
- **Compromiso de la dirección:** Crosby sostenía que el liderazgo y el compromiso de la alta dirección son esenciales para lograr la calidad. Ya que, al ser prioridad desde la cima de la organización, debía establecer expectativas claras y brindar recursos necesarios para lograr la calidad requerida.
- **Medida de la calidad:** Crosby indicaba que la importancia de medir la calidad de manera objetiva, Indicando el concepto “Cero defectos” como una medida clara, destacando la importancia de indicar los estándares claros y evaluar el desempeño en función a dichos estándares.

Normas ISO

Las normas de ISO, Organización Internacional de Normalización, organización privada sin fines de lucro, fundada en 1947. Presentan normas internacionales para apoyar a las empresas a poder establecer una uniformidad para la gestión, brindar servicios y desarrollar productos en una industria.

En la década de 1980, se estableció normas internacionales de gestión de calidad, como la serie ISO 9000. Estas normas proporcionaron un marco sistemático para la gestión de calidad y se centró en la documentación de procesos y mejora continua.

Las normas se basan en distintas categorías para diferentes actividades de las empresas:

- **Normas de gestión de calidad:** Producir un trabajo más eficaz y reducir errores.
- **Normas de gestión ambiental:** Disminuir el impacto ambiental y los residuos, mayor sostenibilidad.
- **Normas de seguridad y salud:** Disminuir los accidentes laborales.
- **Normas de gestión de la energía:** Ayudar a disminuir el consumo de energía.
- **Normas de inocuidad de alimentos:** Evitar la contaminación de alimentos.
- **Normas de seguridad de la información:** Salvaguardar la información confidencial de una empresa.

Según Yáñez & Yáñez (2012), ante las exigencias de calidad de los productos en el mercado local y global, las empresas se encuentran en la necesidad de brindar respuestas y adaptarse a un entorno impredecible, por el cual se busca en las mejoras de sus productos o servicios implementarlas correctamente en una empresa, ya que permitiría brindar mayor calidad en los productos y servicios:

- Facilitar el comercio internacional, ya que cumplirá que productos y servicios presenten estándares reconocidos internacionalmente.
- Mejora de calidad para los clientes.
- Brindar mayor seguridad.
- Promover la sostenibilidad, apoyado con las normas de gestión ambiental y gestión de energía fomentan a una mejora eficiente energética y disminuir el impacto ambiental.

- Optimización de procesos, ya que mejoran prácticas para la gestión eficiente de procesos. Ser más eficientes en tiempo, recursos y costos.
- Aumentar la confianza del cliente, ya que muestra una señal de compromiso con la calidad y excelencia. Aumentaría la confianza del cliente y mejora la reputación de una empresa en el mercado.
- Mejorar la innovación, ya que al contar con procesos correctamente establecidos. Es más accesible a proceder con mejoras continuas o adaptarse a nuevos cambios en un mercado.
- Ayudar en la gestión de riesgos, ya que identifica, evalúa y gestiona los riesgos de manera efectiva.

ISO 9001: Gestión de calidad

Según la norma ISO 9001 (2015), es un estándar internacional, que establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad efectivo de una organización, fomentando la excelencia operativa. Su objetivo principal es mejorar la satisfacción del cliente y la eficacia interna a través de la implementación de procesos correctamente definidos y mejora continua; ya que contribuye en fortalecer la competitividad y rendimiento global de la organización.

En la norma se abordan aspectos relacionados con la calidad y la gestión, se destaca la importancia de la orientación hacia el cliente, promoviendo la comprensión de sus necesidades y expectativas. Asimismo, destaca la necesidad de establecer procesos claros que cumplan con los requisitos de los clientes y los objetivos de la organización.

La importancia de un enfoque basado en procesos, donde se identifican, gestionan y mejoran continuamente las actividades que contribuyen la eficacia y eficiencia de una organización. La alta dirección cumple un papel importante para el liderazgo y

compromiso en conseguir un proceso correcto para obtener los objetivos de la organización.

Según Yáñez & Yáñez (2012), la auditoría de calidad es esencial para la mejora continua para identificar retos y oportunidades para el éxito de las empresas, la ISO 9001 aborda la gestión de recursos de la empresa, el personal, la infraestructura y el ambiente de trabajo. Obteniendo mediciones y seguimiento de desempeños a través de indicadores clave de rendimiento, promoviendo una mejora toma de decisiones.

Auditorías a los procesos

Según Flores (2003), las auditorías para aportar a las empresas requieren brindar servicios para la eficiencia, efectividad y calidad de las operaciones; así como también facilitar la adaptación a cambios y la toma de decisiones.

Según el método Six Sigma (1980), término que estableció Bill Smith, que permite reducir los errores de un proceso. Método que verifica los procesos repetitivos de una empresa, validando a tener mayor calidad y en búsqueda de la eficiencia operativa.

Este proceso busca comprender las necesidades y expectativas de un cliente, alineando los procesos con las expectativas de los clientes. Asimismo, evitar malos resultados o situaciones no deseadas en el proceso de una empresa

El proceso presenta cinco fases que se aplican en el proceso DMAMC: Definir, medir, analizar, mejorar y controlar.

- **Definición:** Determina los proyectos que es evaluado por la gerencia de una empresa, optimizando los recursos. Identificado el proyecto y sus principales objetivos del proyecto, selecciona a los usuarios asignando una responsabilidad en el proceso.

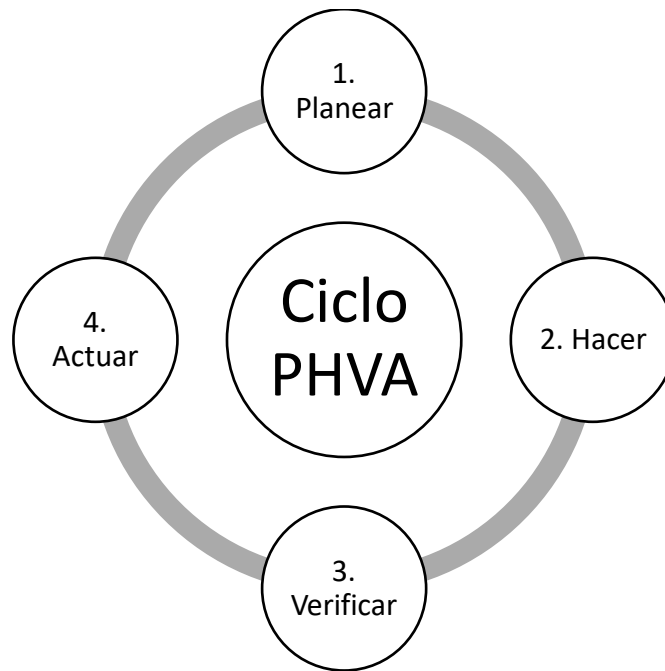
- **Medición:** Se busca toda la información relevante para poder elaborar el proceso, midiendo los tiempos del proceso y reduciendo los costos.
- **Análisis:** Se realiza simulación de hipótesis en posibles causas y efecto de del proceso, posibilidad de implementar y riesgos de implementar el proceso.
- **Mejora:** Se optimiza el funcionamiento del proceso, generando menores costos y mejor eficiencia. Puede generar rediseños en mejora del flujo para la satisfacción del cliente.
- **Control:** Se diseñan los controles necesarios a emplear, generando una normativa documentada para realizar una actividad basada en dichas reglas.

Mejora continua

Según Ortega (2017), la mejora continua es un proceso fundamental para una organización, ya que se busca identificar oportunidades de mejora y aplicar acciones correctivas y preventivas. La retroalimentación y la revisión periódica del sistema son componentes esenciales para garantizar la eficiencia y eficacia a lo largo del tiempo.

Según Edwards Deming (1950), el ciclo PHVA: Planificar, hacer, validar y actuar; sirve en la mejora de un proceso cotidiano, así como también de implementar mejoras continuas en un flujo. Mitigar errores en un flujo te genera que obtenga mayores resultados en la empresa, así como de proporcionar mayores soluciones en el flujo. Los cambios y resultados se obtienen de manera más rápida realizando una retroalimentación de tu proceso.

Figura 2 *Ciclo de la calidad PHVA según Zapata (2006)*



Nota: La imagen representa un modelo del ciclo PHVA de Edwards Deming.

Promociones

Según el grupo Vértice (2007), el proceso de promociones de ventas se refiere al proceso de planificación, implementación y evaluación de actividades promociones, cuya finalidad es poder captar mayores clientes y generar mayores ventas.

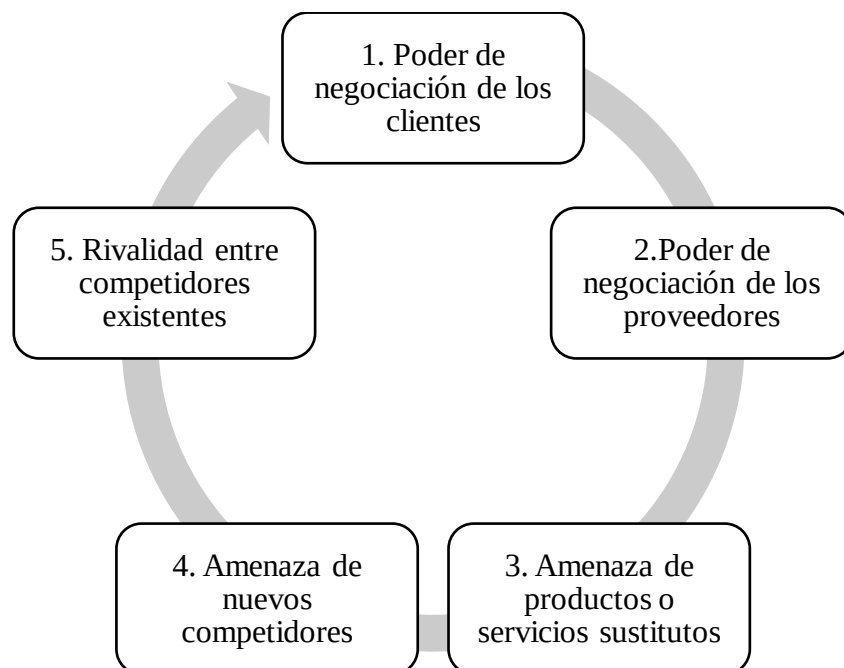
Según Jiménez (2023), las promociones son estrategias y tácticas en el contexto empresarial para aumentar la demanda de productos o servicios. Pueden incluir descuentos u ofertas especiales para influir en el comportamiento del consumidor y aumentar las ventas de la empresa.

Según Porter (1980), las técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, aporta para que una empresa presente mayor rentabilidad y diseñar estrategias comerciales ante la rivalidad que existe en los mercados propone las cinco fuerzas:

1. Poder de negociación de los clientes
2. Poder de negociación de los proveedores
3. Amenaza de productos o servicios sustitutivos
4. Amenaza de entrada de nuevos competidores
5. Rivalidad de los competidores actuales.

Según en el modelo de Porter, realizar venta de productos con promociones es una estrategia comercial para captar mayores clientes y generar mayores ventas; brindar un producto o dar un descuento a un cliente por compra, genera que compre más de los productos y que la empresa presente altas expectativas ante dichas promociones.

Figura 3 Las cinco fuerzas de Porter. Porter, (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.*



Fuente: Grupo Editorial Patria.

Nota: El gráfico es una representación de las cinco fuerzas de Porter y puede adaptarse a las necesidades de la empresa.

II.3. Definición de categorías de análisis

- **Proceso:** Conjunto estructurado de actividades interrelacionadas para lograr un objetivo específico. Estas actividades pueden estar diseñadas y organizadas simultáneamente, para alcanzar un resultado preestablecido mediante una entrada (Información o actividad inicial) y una salida (resultados)
- **Error:** Es la presencia de una desviación o inconsistencia no deseada entre el resultado obtenido y el resultado esperado.
- **Eficacia:** Capacidad de alguien o algo para conseguir el cumplimiento esperado de una función, logrando las metas en el tiempo indicado de un proceso.
- **Eficiencia:** Capacidad de alguien o de algo para conseguir el cumplimiento adecuado de una función, contribuyendo al logro de las metas con la menor cantidad de recursos.
- **Validación:** Proceso de confirmar que un sistema, producto, proceso o método cumpla con los requisitos especificados y funciona de acuerdo con su propósito requerido. Es un procedimiento sistemático y documentado que busca proporcionar evidencia de que el objeto o sistema cumpla con los estándares y expectativas establecidas.
- **Implementación:** Ejecución de un plan, idea o diseño donde se involucra al usuario en el desarrollo de lo que se va a realizar.
- **Satisfacción del cliente:** Satisfacción de cliente se refiere al grado de complacencia o gratificación que experimenta un cliente en relación con un producto, servicio o experiencia brindada por una empresa. Es un indicador clave que refleja la percepción del cliente sobre la calidad.
- **Recursos:** Son todos aquellos elementos que posee una empresa, requeridos para lograr sus objetivos.

- **Logro de objetivos:** Son los resultados y condiciones que la organización aspira conquistar en un período futuro. Mientras mejor definidos y concretos sean, mayores son las probabilidades de realizarlos.
- **Toma de decisiones:** Es un proceso por el cual se debe elegir entre distintas opciones, estas decisiones repercuten en el futuro de la empresa.

III. Supuestos Hipotéticos y Categorías

III.1. Supuestos hipotéticos

- La implementación de la auditoría operativa en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima podría identificar áreas de mejora en el proceso de promoción de ventas, lo que podría llevar una optimización de las estrategias promocionales.
- Se identifica como se encuentra el proceso de promociones de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima, para poder analizar los puntos críticos a mejorar en el proceso de promoción de ventas.
- La aplicación de la auditoría operativa en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima permitirá identificar la adecuada aplicación de los principios y técnicas del proceso de promoción de ventas, lo que evidenciará la eficiencia y eficacia de dichas prácticas.
- Los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de la auditoría operativa proporcionarán un marco sólido para evaluar y mejorar el proceso de implementación de promociones de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, lo que resultará en una optimización de recursos y procesos.
- La aplicación de la auditoría operativa en el proceso de promoción de ventas resultará en la identificación de áreas de mejora específicas, así como en la implementación de acciones correctivas y preventivas para maximizar la efectividad de las estrategias promocionales.

III.2. Sistemas y categorías de análisis

Categoría 1: Auditoría operativa

Según Puerres (2008) la auditoría operativa es el proceso de evaluación de las operaciones y procedimientos de una organización que se enfoca en evaluar la eficacia, eficiencia y economía de la organización.

Categoría 2: Proceso de promociones de ventas

Según el grupo Vértice (2007), el proceso de promociones de ventas se refiere al proceso de planificación, implementación y evaluación de actividades promociones, cuya finalidad tiene poder captar mayores clientes y generar mayores ventas.

Tabla de categorías y subcategorías

Categorías	Subcategorías
Auditoría operativa Puerres (2008), Auditoría operativa	• Eficiencia y eficacia Küster, (2002). La venta relacional. España: ESIC Editorial. • Evaluación de resultados Acevedo (2021) Medición y Control en la Gestión y Resultados. • Mitigación de errores. Fonseca (2013). Sistemas de Control Interno Para Organizaciones. Perú: Instituto de Investigación en Accountability y Control. • Mejora continua Ortega (2017). Mejoramiento continuo de procesos: Aspectos Conceptuales. Colombia: Ediciones de la U.

Proceso de promociones de ventas. Marketing promocional orientado al comercio. (2007). España: Publicaciones Vértice SL.	• Capacitación al personal. Ortega (2017). Mejoramiento continuo de procesos: Aspectos Conceptuales. Colombia: Ediciones de la U. • Ventas en la empresa. Porter, (2015). Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. España: Grupo Editorial Patria. • Desplazamiento de productos. Muñiz, (2012). Promociones en el punto de venta. España: Ediciones Pirámide. • Satisfacción del cliente Küster, (2002). La venta relacional. España: ESIC Editorial.
---	--

Tabla de categorías, subcategorías e indicadores.

Categorías	Subcategorías	Indicadores
Auditoría operativa	Eficiencia y eficacia	Diseño de las auditorías operativas para el control de promoción de ventas.
	Evaluación de resultados	Simulaciones realizadas en la promoción
	Mitigación de errores	Errores identificados y corregidos por período.
	Mejora continua	Controles mejorados respecto al periodo anterior
Proceso de promociones	Capacitación al personal	Desempeño de funciones tras la capacitación del empleado.
	Ventas de la empresa	Importancia de las promociones en las ventas
	Desplazamiento de productos	Aceptación de productos promocionales
	Satisfacción de clientes	Reclamos realizados por clientes

OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLE

Título: Auditoría operativa del proceso de promoción de ventas- Caso: Empresa distribuidora de productos de consumo masivo, Lima.

CATEGORÍAS	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	SUB-CATEGORÍAS	INDICADORES	ITEMS
Auditoría operativa	Según Puerres (2008) la auditoría operativa es el proceso de evaluación de las operaciones y procedimientos de una organización que se enfoca en evaluar la eficacia, eficiencia y economía de la organización.	La auditoría operacional se empleará con sus respectivas subcategorías, conjunto de procesos y medidas implementadas en el proceso de promociones, se recogerá la información mediante el uso de instrumento como la guía de entrevista y la guía de observación, aplicadas en una empresa distribuidora.	• Eficiencia y eficacia (Küster, 2002). • Evaluación de resultados (Acevedo, 2021) • Mitigación de errores (Fonseca, 2013) • Mejora continua (Ortega, 2017)	• Diseño de las auditorías operativas para el control de promoción de ventas. • Simulaciones realizadas en la promoción • Errores identificados y corregidos por período. • Controles mejorados respecto al periodo anterior	1. ¿Cómo se manifiesta la eficiencia y eficacia durante las auditorías operativas para el proceso de promoción de ventas? 2. En base a tu experiencia, ¿Cuál es la importancia de realizar una prueba de calidad en el proceso de promoción de ventas? 3. ¿Cómo se están mitigando errores en el proceso de promoción de ventas dentro de un periodo mensual? 4. Desde tu punto de vista, ¿Cómo las auditorías operativas aportarían en el proceso de promoción de ventas para la mejora continua?
Proceso de promoción de ventas	Según el grupo Vértice (2007), el proceso de promociones de ventas se refiere al proceso de planificación, implementación y evaluación de actividades promociones, cuya finalidad es poder captar mayores clientes y generar mayores ventas.	El proceso de promoción de ventas se operacionaliza como la serie de pasos y actividades sistemáticas llevadas a cabo por la empresa distribuidora, para planificar, ejecutar y evaluar promociones con el objetivo de aumentar la participación del cliente y mejorar los resultados comerciales, se recogerá la información mediante la guía de entrevista y la guía de observación.	• Capacitación al personal (Ortega, 2017) • Ventas de la empresa (Porter, 2015). • Desplazamiento de productos. (Muñiz, 2012) • Satisfacción de clientes. (Küster, 2002).	• Desempeño de funciones tras la capacitación del empleado. • Importancia de las promociones con respecto a las ventas • Aceptación de productos promocionales • Reclamos realizados por clientes reportados al administrador.	5. ¿Cómo consideras que aporta la capacitación al personal para el desempeño del proceso de promociones? 6. ¿Qué tan importante consideras la aplicación de promociones en las ventas de la empresa? 7. ¿Cómo se manifiesta una promoción de ventas con el desplazamiento de los productos de la empresa? 8. ¿Se ha presentado insatisfacción de los clientes con el proceso de promoción de ventas?

IV. MATERIALES Y MÉTODOS

IV.1. Enfoque de la investigación

Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación es de tipo básica porque su objetivo principal es adquirir un conocimiento teórico sobre la auditoría operativa para mejorar el proceso de promoción de ventas, sin buscar aplicarlas en la empresa de manera inmediata.

Nivel de investigación

El nivel de investigación es descriptivo porque comprende y explora la problemática desde la perspectiva de las personas involucradas. Según Hernández (2018), el nivel de investigación se basa en recolectar datos que se realiza en un determinado evento, sociedad, hecho o fenómeno. Se recoge la información de manera independiente o grupal sobre las definiciones y variables que se investiga.

Enfoque de investigación

El enfoque de investigación es cualitativo porque se comprende las experiencias y comportamiento de los participantes del proceso de promociones. Se realiza entrevistas a los participantes directos en la implementación de una mecánica promocional, para poder conocer sus experiencias y nos brinden información sobre la implementación de promociones.

El método de investigación es inductivo, basado en la observación de casos específicos, para desarrollar teorías que permitan extraer conclusiones sobre las variables de la auditoría operacional y el proceso de promoción de ventas. Este método facilitará una comprensión más profunda de las dinámicas involucradas, contribuyendo así a la formulación de recomendaciones prácticas.

IV.2. Diseño de investigación

El presente trabajo de investigación adopta un diseño no experimental, centrado en la observación y comprensión del proceso actual de promoción de ventas. Según Hernández (2018), este tipo de diseño no interviene en las variables independientes, permitiendo el estudio de caso fenomenológico para conocer su realidad tal como se presenta. Por lo tanto, en esta investigación no se intervendrán las variables independientes, sino que se describirá el estado actual de la auditoría operacional y su relación con el proceso de promoción de ventas.

La investigación de diseño fenomenológico y estudio de caso, según Hernández (2018), el diseño fenomenológico tiene como objetivo describir y comprender las experiencias vividas por los individuos. El diseño fenomenológico implica realizar entrevistas en profundidad para recolectar información detallada sobre las experiencias de los usuarios claves.

IV.3. Credibilidad de la investigación

El presente trabajo de tesis, con un diseño de enfoque cualitativo, busca una comprensión completa del proceso de promoción de ventas y su evaluación mediante la auditoría operativa. Utilizando trabajo de campo y recolectando información de los informantes claves (jefes de categoría, analista de promociones y administradores), se sistematizó la información a partir de teorías apriorísticas y otras teorías organizadas según las categorías emergentes.

Se seleccionó a los participantes representativos de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales dentro de la empresa distribuidora. Se realizó entrevistas semiestructuradas con los empleados clave del proceso de promoción de ventas.

Los cuestionarios de entrevistas fueron desarrolladas acorde a las categorías de auditoría operativa y el proceso de promoción de ventas, así como fueron validados mediante revisión de expertos en la materia.

Se garantizó la consistencia en las respuestas brindadas por los participantes, así como se recopiló toda la información en Atlas TI.

Se proporcionan gráficos y comentarios detallados que demuestran los resultados de las entrevistas y el análisis de los documentos. Entonces, a partir de los procedimientos científicos anteriores se aplicó la metodología para las investigaciones cualitativas como la codificación de las ideas, familias, verificación de las categorías apriorística y surgimiento de categorías emergentes articuladas en las conclusiones aproximativas. Según Varguillas (2006), la codificación permite al investigador organizar la información de manera eficiente, así como identificar conceptos claves y de poder extraer conclusiones significativas.

Finalmente, el uso de la triangulación de informantes, técnica utilizada para recopilar datos de diferentes fuentes o participantes para obtener una comprensión más completa de un fenómeno.

Las conclusiones se derivan directamente de los datos recopilados y se presentan de manera coherente con los resultados obtenidos, evitando conclusiones exageradas.

Se solicitó comentarios y retroalimentación de expertos en auditoría operativas y sobre la importancia de implementar promociones de ventas en una empresa distribuidora de consumo masivo, para mejorar la calidad y relevancia de la investigación.

Se obtuvo el consentimiento informado de todos los participantes y se respetó los principios éticos en la recolección, análisis y presentación de los datos.

IV.4. Sujetos de estudio

El presente trabajo de investigación se realizó a personal involucrado en el proceso de promociones.

La población para este trabajo de investigación serán los participantes directos en el proceso de promociones:

- **Jefe de categoría:** Se encarga de implementar la mecánica promocional en el sistema, dichas mecánicas han sido previamente negociadas con el proveedor para lograr mayores ventas y captar clientes.
- **Analista de promociones:** Se encarga en realizar de definir el stock para la bonificación, verificar que la promoción se haya implementado correctamente según lo creado por el jefe de categoría y comunicar al área de ventas.
- **Administradores:** Se encarga de gestionar el resultado de las promociones con las ventas y apoyar al área de ventas ante cualquier sugerencia.

La muestra se basa en la disponibilidad y accesibilidad de los participantes claves, ya que al contar con los usuarios claves dentro del proceso de la implementación de promociones de ventas en la distribuidora de productos consumo masivo se conoce sus actividades, así como observar la importancia de esta actividad en la empresa. Para llevar a cabo las entrevistas se contó con la participación de 3 jefes de categoría, 3 analistas de promociones y 3 administradores.

Según Sampieri (2018), la población es el conjunto de individuos que comparten una característica particular en el que se realiza el objeto de estudio; la muestra son grupos de individuos, sociedades, eventos, sucesos, etc., en el que se recopila datos sin la obligación de ser representativos estadísticos de la totalidad del universo o población objeto de estudio.

IV.5. Procedimientos, técnicas e instrumentos de recolección de información

Para el presente trabajo de investigación se ha tomado los siguientes procedimientos para la recolección de información.

Paso 1: Selección de participantes.

Paso 2: Obtención de consentimiento informado.

Paso 3: Realizar la entrevista.

Paso 4: Grabación y transcripción de entrevistas.

Las entrevistas se utilizan para obtener información detallada sobre las experiencias y percepciones de los participantes claves a lo largo de todo el proceso. El objetivo es conocer sus actividades antes, durante y después de la implementación de promociones de ventas.

Técnicas

- **Entrevista:** Herramienta de recolección de datos que implica la interacción directa entre el investigador y el entrevistado, con el objetivo de obtener información detallada y en profundidad sobre un tema específico de investigación. En la entrevista semiestructurada, se sigue un guion de preguntas, pero el entrevistador tiene flexibilidad para explorar temas en mayor profundidad y formular preguntas adicionales según las respuestas del entrevistado. Esto permite una mayor adaptabilidad y permite obtener una comprensión más completa y detallada de las experiencias de los participantes.

Según Díaz (2013), la entrevista es una conversación con un propósito específico, una técnica fundamental en las investigaciones cualitativas para recopilar datos. Se lleva a cabo entre el investigador y sujeto de estudio con el fin de obtener

información que responda a las interrogantes planteadas sobre el problema en cuestión.

- **Observación:** Técnica de recolección de datos que implica la observación directa y sistemática de fenómenos, comportamientos o eventos relevantes para la investigación. Consiste en observar y registrar lo que sucede en un entorno específico sin intervenir en el proceso que se está observando.

En la observación participante, el investigador se involucra activamente en el entorno que se observa y participa en las actividades junto con los sujetos de estudio. Esto apoya a que el investigador se convierta en parte del contexto y pueda obtener una comprensión más profunda y completa de las experiencias en estudio.

Según Rekalde, Vizcarra & Macazaga (2014), la observación para la tesis cualitativa es una técnica importante que permite al investigador recolectar información de los participantes, para así tener una comprensión detallada de la realidad de la investigación.

Instrumentos

- **La guía de entrevista:**

Según Sampieri, las guías de entrevista son herramientas que tiene como objetivo dirigir la conversación entre el entrevistador y el entrevistado durante la entrevista, asegurando que se aborden los temas relevantes para la investigación.

La guía de entrevista incluye un conjunto de preguntas estructuradas que el entrevistador seguirá durante la entrevista. Contienen preguntas que están diseñadas para explorar temas específicos relacionadas con la investigación, como experiencias, opiniones o comportamientos observados de los participantes en relación con el tema de estudio.

- **Guía de observación:**

Según Quezada & Maira (2018), la guía de observación es la herramienta que se utiliza para orientar y enfocar la atención del investigador durante el proceso de observación, asegurando que se registren los comportamientos eventos o fenómenos relevantes para la investigación.

La guía de observación define claramente los criterios y variables de interés que el investigador debe observar y registrar durante el proceso de observación. Esto puede incluir descripciones detalladas de los comportamientos esperados.

IV.6. Análisis de datos

El procesamiento de los datos, su respectivo análisis y cierre de las ideas para este trabajo de investigación brindado por los informantes con relación a las categorías de la investigación, permite realizar el llamado trabajo de campo, que requiere usar metodología de investigación cualitativa para considerar los aspectos científicos de esta.

Para poder realizar los análisis de datos de la presente tesis, se estará realizando los siguientes pasos: elaboración de lienzo metacognitivo, codificación utilizando Atlas TI, triangulación de la información de los informantes, revisión de posibles categorías emergentes y verificación de las conclusiones aproximativas.

IV.6.1. Lienzo metacognitivo y autorregulador para identificar problemáticas

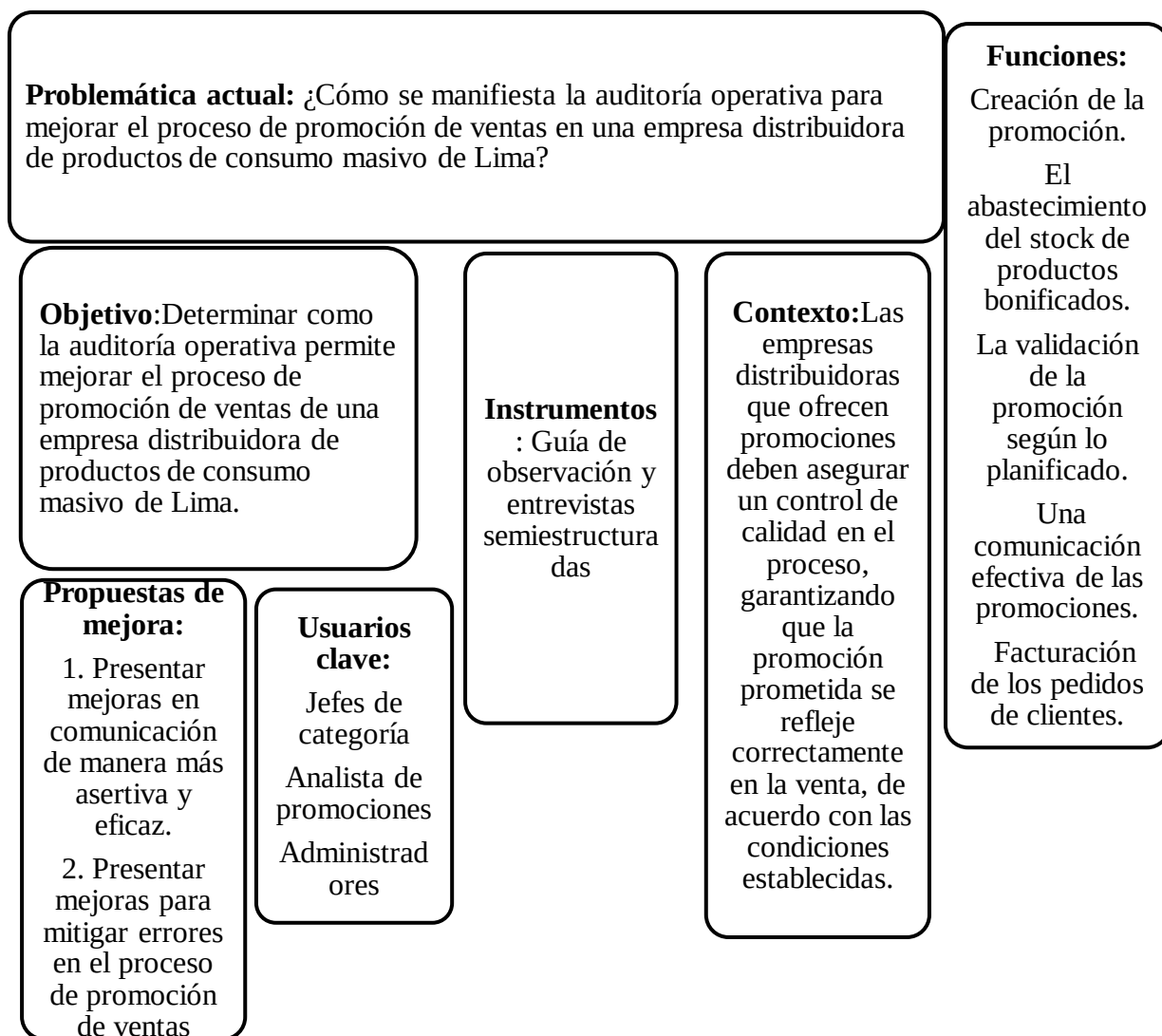
La elaboración del lienzo metacognitivo es crucial en la investigación, ya que permite enfocar el problema central y establecer una conexión con el entorno investigado.

- **Reflexión inicial:** En el contexto de mejorar el proceso de promoción de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, es importante alinear la investigación con el objetivo principal. Esto implica el diseño de las entrevistas

de manera estratégica para conocer las experiencias y percepciones de los participantes claves involucrados en el proceso.

- **Diseño de las entrevistas:** Las entrevistas estructuradas permiten profundizar en las prácticas, desafíos y éxitos experimentados durante la implementación de promociones. Es esencial la formulación de preguntas explorando las actividades y decisiones que se toman en el proceso, así como también que se conozca las motivaciones y percepciones de los participantes.
- **Aprendizajes y ajustes cualitativos:** La investigación destaca aprendizajes específicos obtenidos durante el estudio. Estos aprendizajes incluyen nuevas perspectivas sobre la efectividad de las estrategias de promoción utilizadas, así como realizar propuestas de mejoras en el proceso para que se realice a futuro.
- **Influencia en la comprensión de la investigación:** La investigación debería revelar cómo influye en la comprensión de la auditoría operativa dentro del contexto de las promociones de ventas. Brindar propuestas de mejora en la gestión de recursos, evaluación de resultados y alineación con los objetivos trazados por la empresa.
- **Reflexión final y planificación futura:** Finalmente, se reflexiona sobre cómo las empresas distribuidoras de consumo masivo pueden aplicar los hallazgos de la investigación para mejorar el control de calidad en futuras promociones. Esto incluye recomendaciones para fortalecer los procesos de evaluación, implementación y seguimiento de las promociones, con el objetivo de optimizar resultados y satisfacer las expectativas de los clientes de manera más efectiva.

Figura 4 Lienzo metacognitivo y autorregulador para identificar problemáticas



Nota: Gráfico para identificar la problemática del proceso actual de promociones de ventas de una empresa distribuidora de consumo masivo.

IV.6.2. Codificación: Uso del Atlas. Ti.

La codificación radica en sistematizar la información brindada por los usuarios claves, ya que se genera conclusiones fundamentadas y fortaleciendo la calidad de los resultados de la investigación. Según Varguillas (2006), destaca que el uso del Atlas TI como herramienta esencial para las investigaciones cualitativas, ya que permite a los investigadores realizar análisis de datos y gráficos en grandes cantidades por las

entrevistas realizadas a los usuarios claves; facilitando la organización y el manejo de la información.

A) Auditoría operativa

Eficiencia y eficacia

La eficacia y la eficiencia son fundamentales para el éxito empresarial, ya que una empresa debe ser efectiva para conseguir sus objetivos mientras opera de manera eficiente para maximizar el uso de sus recursos y optimizando su rendimiento.

El concepto de la eficacia se centra en el logro del resultado final, mientras que la eficiencia se refiere a la implementación de estrategias adecuadas para alcanzar ese resultado, optimizando el uso de recursos, tiempo y energía.

Las promociones son clave en un mercado competitivo, aportando diferenciación y atrayendo a clientes. Una correcta auditoría mejora la efectividad en la implementación de promociones y contribuye a la rentabilidad de la empresa. La implementación oportuna de promociones se gestiona mensualmente, evaluando su rentabilidad y eficacia. Las promociones reducen precios y aumentan ventas, destacando la importancia de ofertas atractivas en un mercado saturado.

La auditoría operativa proporciona mayor grado de seguridad para que las promociones se apliquen correctamente, evitando errores que perjudiquen a la empresa y causen problemas con los clientes. Las auditorías operativas diarias detectan y brinda posibles soluciones ante problemas que surja en la empresa, mejorando la comunicación entre áreas y minimizando errores.

Es fundamental llevar a cabo pruebas de promoción confiables para prevenir complicaciones con los clientes y mantener una comunicación efectiva con los

proveedores, evitando así posibles conflictos. Se realizan simulaciones para verificar la eficiencia del sistema y se evalúan diferentes escenarios de ventas antes de la facturación.

Evaluación de resultados

La evaluación de resultados de una promoción de ventas en una empresa de consumo masivo es importante para determinar su impacto en el rendimiento de la empresa. Las promociones son evaluadas en términos de rentabilidad y eficiencia en las ventas.

Las promociones generan atracción al cliente, mejoran la rotación de productos y permiten liquidar aquellos con poca rotación.

El proceso de auditoría verifica la eficiencia de las promociones en el sistema y se realizan pruebas ficticias para confirmar su correcto funcionamiento.

Es importante realizar pruebas antes de comunicarlas al área de ventas para garantizar su confiabilidad. Ya que, al realizar dichas pruebas, se está brindando la confianza y seguridad en diferentes áreas involucradas en el proceso que no se presentará inconvenientes al momento de ofrecer la promoción y al facturar el pedido del cliente.

Se debe asegurar un correcto abastecimiento de stock y se analiza el desempeño de promociones anteriores para asignar stock.

Mitigación de errores

Los errores pueden causar retrasos, reprocesos e inclusive mal uso de los recursos de la empresa. Al mitigar dichos errores, se mejora la eficiencia operativa minimizando el tiempo de un proceso y de emplear los recursos necesarios.

Realizar auditorías y pruebas en todas las mecánicas de promoción es fundamental para detectar y corregir errores en el proceso, evitando inconvenientes con las ventas. Las

auditorías operativas mejoran los controles en la creación y comunicación de promociones, reduciendo cargas y tiempos de implementación.

Las pruebas ayudan a prever fallos y garantizar que las promociones se ejecuten correctamente, evitando descontento en los clientes. Es crucial automatizar los procesos y seguir los procedimientos establecidos, notificando cualquier inconveniente al jefe de categoría para su corrección. Los analistas de promociones desempeñan un papel fundamental como segundo filtro, asegurando la calidad y eficacia de las pruebas para prevenir errores.

Mejora continua

En el sector de consumo masivo está en constante cambio, impulsado por la evolución de las tecnologías, las tendencias del mercado y las crecientes demandas de los consumidores. La mejora continua es clave para que las organizaciones se adapten a desafíos, permitiendo la implementación de innovaciones en productos y procesos. Además, fomentar una cultura de aprendizaje y flexibilidad dentro de la empresa mejorando la eficiencia operativa y fortalecer la lealtad del cliente ante la competitividad en el mercado. Esto contribuye a la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de la empresa, generando la capacidad para anticiparse a las necesidades del consumidor y mantenerse relevante en el entorno dinámico del mercado.

La mejora continua apoya en reducir tiempos de un proceso y optimizar los recursos, esto relaciona con una mayor eficiencia operativa lo que resulta en reducción de costos y mayor rentabilidad.

Las auditorías continuas en diferentes áreas ayudan a prevenir errores, mientras que las auditorías operativas permiten mejorar el proceso de detección y corrección de problemas, especialmente en la interacción con los clientes. Se destaca la importancia de

implementar controles previos para prevenir complicaciones y optimizar la efectividad de las promociones de ventas.

B) Proceso de promoción de ventas

Capacitación al personal

La capacitación es importante para corregir errores, mejorar el trabajo diario, entender los procesos y promover la coordinación y comunicación entre los involucrados en las promociones de ventas. Esto permite aprovechar la experiencia y mejorar constantemente en el proceso.

La capacitación al personal antes de implementar un nuevo proceso en una empresa es importante ya que ayuda a garantizar que los empleados puedan comprender los objetivos y procedimientos relacionadas al proceso. Esto promueve una alineación por parte de toda la empresa hacia un objetivo en común.

Realizar la capacitación al personal de manera oportuna en una empresa, te permite que los empleados presenten las habilidades y conocimientos necesarios para ejecutar el nuevo proceso de manera correcta. Aumenta las competencias del personal y reduce las probabilidades de error.

Un personal capacitado de manera correcta es más eficiente en la ejecución de tareas relacionados con el nuevo proceso. Ya que, al cumplir con los procedimientos y protocolos, se presenta menores irregularidades. Al contar con menor error una asignación de tarea, se vuelve más eficaz en su tarea relacionada al nuevo proceso.

Ventas en la empresa

Las ventas de una empresa de consumo masivo es la principal fuente de ingreso, cuantos más productos se puedan vender en la empresa, mayor será los ingresos de la empresa.

Ya que, las ventas son esenciales para mantener la estabilidad financiera de la empresa. Con esto se podrá solventar los costos operativos, pago a sus trabajadores y proveedores y realizar inversiones en la empresa para su crecimiento a futuro.

Las ventas exitosas permiten a la empresa distribuidora de consumo masivo expandirse y crecer, para poder captar mayores clientes en el mercado se destacan las promociones; ya que se tendrá ese plus diferente a la competencia. Es importante que las promociones puedan implementarlas desde el inicio del periodo de ventas para aprovechar su impacto en el mercado.

Las promociones son clave para impulsar las ventas en un negocio de consumo masivo, ya que atraen la atención de los clientes y les brindan un incentivo adicional para comprar. Además, ayudan a rotar la mercadería, reducir mermas y generar ingresos.

Desplazamiento de promociones

El desplazamiento de productos es fundamental para el éxito de una empresa de consumo masivo, ya que afecta directamente a las ventas, el inventario, la satisfacción de los clientes y la toma de decisiones empresariales.

Las promociones ayudan a posicionar nuevos productos en el mercado y generar alianzas comerciales con proveedores. Son importantes para atraer clientes, mejorar la rotación de productos y liquidar aquellos con poca rotación.

Al ofrecer promociones a los clientes se genera mayor rotación de mercadería, disminución de mermas y mejor desplazamiento de productos. Las promociones permiten que los productos no se puedan vencer con el tiempo y contribuyen a un desplazamiento más rápido de la mercancía en almacén.

Satisfacción de los clientes

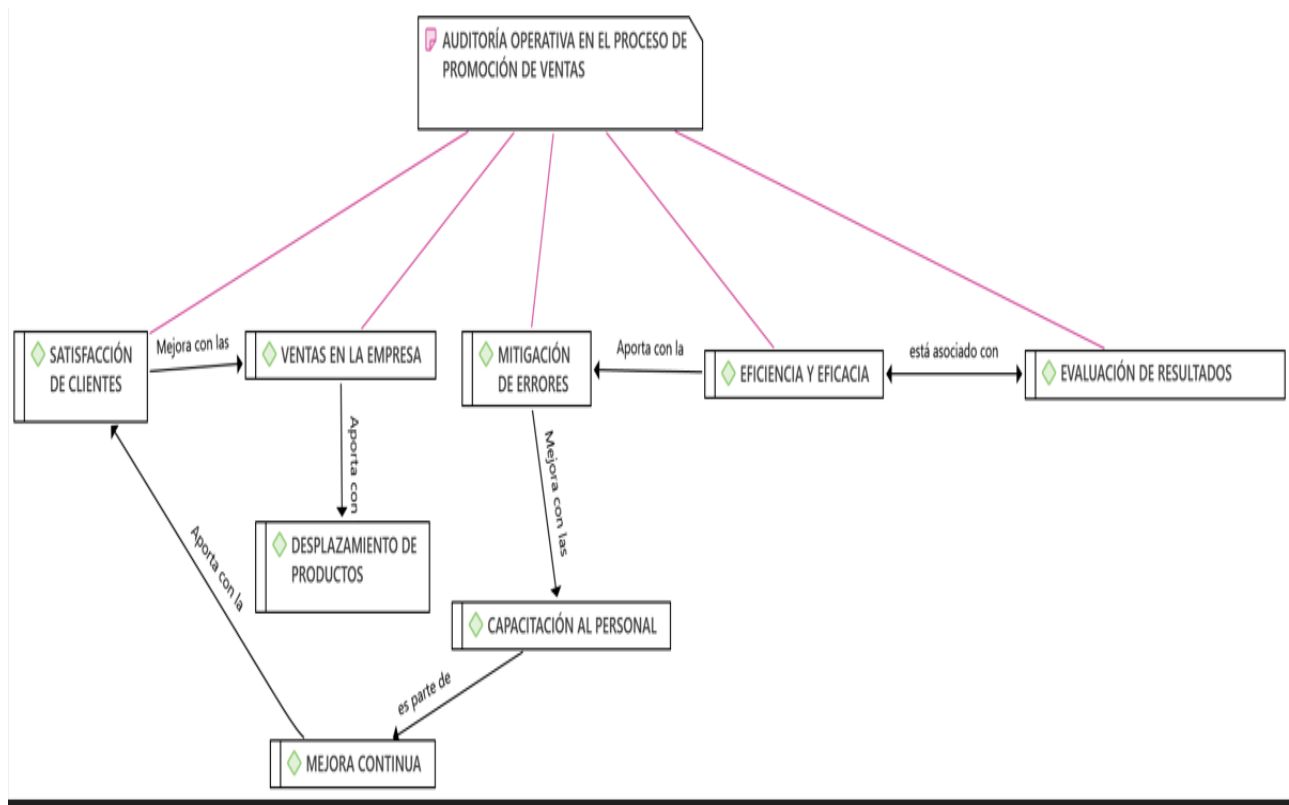
La satisfacción de los clientes es fundamental para mantener la credibilidad con los mismos al ofrecer y cumplir con las promociones; para las empresas de consumo masivo donde el mercado presenta una intensa competencia y los clientes presentan diferentes opciones para realizar sus compras, se requiere que la empresa busque la fidelización de los clientes.

La satisfacción de los clientes aporta en la reputación de la marca, ya que se presenta experiencias positivas de los clientes que comparten con otros. Esto atrae a nuevos clientes y mejora la imagen de la empresa frente a otros consumidores.

Las promociones son importantes para atraer la atención de los clientes y generar ventas, por eso es crucial que los vendedores comuniquen correctamente las promociones y que la empresa asegure un adecuado abastecimiento de stock para evitar malentendidos y pérdida de clientes.

El vendedor puede interpretar mal las promociones, lo que puede causar inconvenientes en la entrega al cliente; por eso es importante que las promociones sean simples y sencillas para el uso de los vendedores. También puede haber casos en los que, debido a problemas de stock no se entregue una promoción prometida, generando pérdidas en ventas y la confianza con el cliente; por eso es importante que se presente un correcto stock de los productos a bonificar.

Figura 5 *Relación entre categorías y subcategorías de la auditoría operativa en el proceso de promoción de ventas*



Nota: Información elaborada en Atlas TI para visualizar la relación entre las subcategorías de la auditoría operativa en el proceso de promoción de ventas.

IV.7. Informante: Análisis de los datos de las entrevistas

IV.7.1. Análisis de datos de las entrevistas de los jefes de categoría

El proveedor envía las promociones con el propósito de generar ventas y el desplazamiento de los productos, así como también de lanzar nuevos productos nuevos. Como jefes de categoría para poder implementar las promociones a tiempo, se realiza las gestiones en la tercera semana de cada periodo mensual ya que con esto las promociones tendrían vigencia desde el primer día del mes siguiente

Al contar con las promociones evalúan sí es que las promociones generan mayor rentabilidad para la empresa y que sean eficientes. Es importante que se tenga una cantidad de bonificación suficiente para abarcar las ventas con nuestros clientes.

Las promociones son muy importantes, ya que en el mercado de consumo masivo estos últimos años se encuentran aprovechando con las promociones de ventas y descuentos porque el cliente tiene expectativas para poder generar mayor ganancia. Sin promociones ingresar a un mercado es muy complicado, pues con la competencia entre todas las empresas de consumo masivo se trata de captar la atención del cliente para generar las ventas.

Hay casos donde inclusive los productos nuevos para que estén posicionados en el mercado emplean promociones con productos posicionados en el mercado, esto permite una oportunidad para que se conozca el nuevo producto. Inclusive estos casos generan una alianza comercial entre proveedores.

Actualmente hay muchos trabajos realizados de manera manual, ya que no son automatizados. Esto implica que se puedan presentar ciertos inconvenientes a la hora de implementar una promoción, por eso la importancia de seguir los procesos establecidos y de que se realice la prueba con la promoción.

Como empresa sí le ofrecemos algo al cliente y no se le entrega la promoción comunicada se realizan trabajos adicionales para poder cumplir con la bonificación; esto también implica mayor cantidad de horas de trabajo con las diferentes áreas; por eso la importancia de realizar una prueba de la promoción ya que esta prueba nos genera mayor confianza al momento de ofrecer la promoción al cliente.

Se tiene que garantizar que todos los códigos de un producto que estaba sujeto a la promoción estén agregados en las mecánicas promocionales del sistema. La prueba de validación que la promoción esté correcta es muy importante, pues como empresa de consumo masivo también le estamos brindando un servicio y lo peor que podría suceder al cliente es que lo prometido no se le entregue la promoción de venta o el descuento.

La capacitación es importante para todo proceso, ahora con la centralización se capacita a cierta área determinada para que se pueda entender el proceso y no se presenten inconvenientes y puedan conocer el impacto ante un tipo de error. Adicional que cada personal que se una a cierta área involucrada con el proceso de promociones pueda entender la importancia de este proceso y que entienda la información.

Es importante que la comunicación de la promoción haya sido entendida perfectamente por el vendedor, pues son ellos los que ofrecen a los clientes. Además, es fundamental mejorar la comunicación e interacción con las áreas involucradas para evitar inconvenientes. Esto permitirá que el proceso sea más ordenado y que tengamos un mejor control, facilitando la identificación temprana de inconvenientes y optimizando la toma de decisiones.

IV.7.2. Análisis de datos de las entrevistas de los analistas de promociones

Las promociones facilitan el desplazamiento de nuevos productos y mejoran la rotación de los que tienen mayor demanda en el mercado. Esto ayuda a evitar que se vencen con el tiempo y reduce las pérdidas por desmedro. Además, al incentivar las ventas, se pueden aumentar las oportunidades de visibilidad en el mercado, lo que a su vez fortalece la fidelidad del cliente y optimiza la gestión del inventario.

La auditoría operativa permite verificar que la promoción de venta esté bonificándose sistemáticamente lo negociado. Las auditorías ayudan en el proceso para ir corrigiendo errores en todo el proceso, las auditorías de manera continua de distintas áreas generan inspecciones en cuales ayuda a que no se presente errores. Las auditorías operativas ayudarían a mejorar este proceso, ya que cuando se realice más pruebas se estará reduciendo estos inconvenientes con los clientes.

Para verificar que la promoción sea eficiente en el sistema se realiza una prueba ficticia, simulando con productos involucrados en la promoción, se valida en el comprobante de pago que esté saliendo la bonificación de manera correcta; antes de iniciar el proceso de facturación se trata de evaluar todos los escenarios posibles de las ventas relacionados por los clientes para no tener inconvenientes

Realizar las pruebas te permite revisar los errores para que no perjudique a la empresa, asimismo que no se presente inconvenientes con los clientes. Las pruebas de las promociones nos ayudan a mitigar errores, ya que antes de iniciar el proceso de facturación se trata de evaluar todos los escenarios posibles de las ventas relacionados por los clientes para no tener inconvenientes

Asimismo, también se ha presentado que una promoción sí le debió entregar al cliente, pero por temas de abastecimiento de stock no se le ha entregado, por ende, se tiene que asegurar que debe presentar un correcto stock para no tener inconvenientes con los clientes.

La capacitación al personal es buena, ya que permite corregir los errores que se presentan para que no suceda nuevamente y mejora lo que se ha realizado.

Ante inconvenientes con los clientes, estos han surgido debido a la omisión de un código de producto. Los vendedores suelen ofrecer la promoción basándose en la descripción comunicada, por lo que es crucial garantizar que todos los códigos de los productos relacionados con la mecánica promocional se encuentren inscritos. Esto permite reducir confusiones con los vendedores al momento de realizar las ventas.

IV.7.3. Análisis de datos de las entrevistas de los administradores

Las promociones son importantes ya que se tiene mucha competencia actualmente en todos los mercados, donde como empresas compiten para captar la atención del cliente.

Se presentan casos donde los precios son elevados en los productos, pero las promociones hacen que los precios se reduzcan y que el cliente capte mayor margen de ganancia.

Recordando que somos una empresa de consumo masivo que lo primordial para generar las ventas es que tengamos algo diferente a nuestros competidores, que sí tenemos ese plus antes que la competencia los clientes van a preferir comprarnos a nosotros ya que su margen de ganancia sería mayor. Es de suma importancia que se presenten promociones de venta porque a la empresa le permite generar mayor atracción al cliente, nos permite generar mayor rotación e inclusive de liquidar productos con poca rotación ya que con eso nos sirve para reducir para que no se puedan vencer con el tiempo.

Las auditorías pueden mejorar al momento de comunicar las promociones, filtrar promociones para verificar sí es que no se duplican las promociones y se presente inconvenientes posteriores con los proveedores. Las auditorías operativas proporcionarían mejores controles en la creación de promociones, asegurando que los usuarios revisen adecuadamente sus procesos; así identifican áreas de mejora y fomenta de que los procesos se realicen de manera correcta, lo que resulta mayor satisfacción al cliente y un mejor retorno de inversión en nuestras promociones.

La capacitación es importante para realizar el trabajo adecuado en el proceso de promociones, ya que con la experiencia se conoce las consecuencias que podrían impactar en las diferentes áreas ante un inconveniente con el proceso de promociones. Lo ideal es que todo este proceso lo conozcan todos los involucrados y que se tenga una mejora en la coordinación y comunicación para que se pueda mejorar más el proceso de promociones de ventas; ya que se busca que todas las áreas involucradas entiendan el mensaje

Al presentarse casos donde se informe de manera incorrecta al área de ventas, genera una confusión, ya que en el sistema muestra una promoción distinta a la que la fuerza de

ventas comunica a los clientes. Es crucial mejorar la comunicación sobre las promociones, dado el gran número de estas y la diversidad de proveedores, para asegurar que la información se transmita de manera eficiente y precisa.

La correcta implementación de las promociones es fundamental para generar la confianza necesaria en el equipo de ventas antes de ofrecerlas a los clientes. Si los vendedores no comprenden claramente los detalles de las promociones, pueden no aprovecharlas adecuadamente, lo que puede resultar en inconvenientes para los clientes. Inclusive, la falta de entendimiento conlleva a que los vendedores omitan promociones beneficiosas. La falta de claridad puede generar incomodidades con los clientes, a largo plazo perjudica la credibilidad de la empresa ante su insatisfacción.

Cuando se detecta un inconveniente durante la prueba de promoción, se notifica al jefe de categoría para que sea analizada y pueda realizar las correcciones pertinentes. Esto es esencial para evitar problemas al ofrecer las promociones a los clientes y para no afectar la facturación de los pedidos.

IV.8. Categorías emergentes

Las categorías emergentes son conceptos que surgen de manera natural a lo largo de la investigación, como resultado de la coincidencia de ideas en los pasos anteriores, se agrupan hasta formar nuevas categorías emergentes que no estaban previstas en la planificación inicial de la investigación.

Estas categorías permiten un análisis más profundo y enriquecedor del tema de estudio, facilitando la comprensión de aspectos complejos y la identificación de nuevas direcciones para la investigación.

IV.8.1. Abastecimiento de stock

Según Paz & González (2013), la importancia de contar con un stock adecuado para una empresa es fundamental, ya que al mantener un nivel correcto de stock se asegura que la empresa pueda satisfacer la demanda de los clientes de manera oportuna.

Inclusive tener un correcto stock en el código de venta y en el código de bonificación de un producto ayuda a aprovechar las oportunidades de venta, sí un producto es muy demandado en el mercado, pero está en constante agotamiento, la empresa pierde la oportunidad de generar ingresos adicionales.

Problemas de abastecimiento de stock causan inconvenientes en la entrega de bonificaciones a los clientes, lo que ha llevado a que algunos rechacen los pedidos. Es fundamental asegurar una cantidad adecuada de bonificaciones para satisfacer la demanda.

Realizar pruebas adecuadas y analizar el desempeño pasado en promociones similares puede ayudar a prevenir quiebres de stock y mantener la credibilidad de la empresa ante los clientes.

IV.8.2. Comunicación asertiva

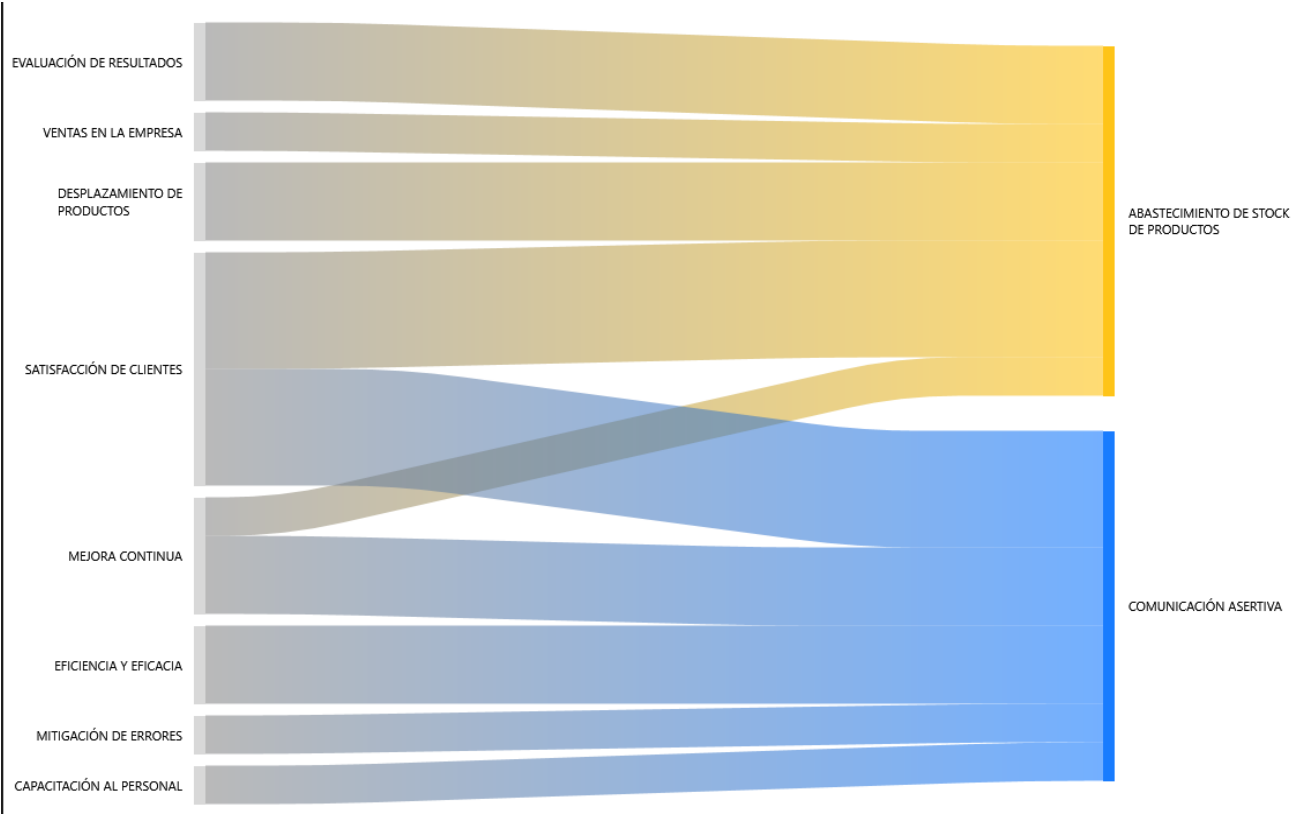
La comunicación asertiva en el ámbito laboral es crucial para la colaboración efectiva entre trabajadores de la empresa, la resolución de problemas, el liderazgo eficaz y la gestión de equipos en las diferentes áreas de trabajo. La comunicación correcta entre los involucrados en el proceso de promoción de ventas se tiene que asegurar que el mensaje de la promoción sea claro y fácil de entender. Se tiene que evitar términos confusos que puedan generarse confusiones entre las diferentes áreas.

Es fundamental realizar una comunicación asertiva sobre los términos y condiciones de cada promoción de ventas. Esto incluye las restricciones, fecha inicial y final de la promoción, requisitos para acceder a la promoción e información sobre la bonificación y

descuento que se entregará al cumplir con los requisitos. Presentar una comunicación adecuada entre las áreas involucradas ayuda a prevenir errores e inconvenientes con los clientes.

IV.8.3. Gráfico de las categorías apriorísticas y categorías emergentes.

Figura 6 *Relación entre las categorías apriorísticas y las categorías emergentes*



Nota: Gráfico elaborado en Atlas TI para verificar la relación entre las subcategorías y las categorías emergentes.

V. RESULTADOS

V.1. Conclusiones aproximativas

Son los resultados de todo el procesamiento de información de campo, que se ha recogido aplicando las técnicas y los instrumentos propios de la investigación, se ha logrado integrar los aportes mediante la metodología cualitativa: Codificación, familias, categorías apriorísticas y emergentes.

Abastecimiento de stock es importante en el proceso de promociones para tener la cantidad requerida en el mercado para realizar las posibles ventas, asimismo presentar un correcto stock se mejoraría en la satisfacción del cliente en brindarles los productos requeridos en el mercado; realizar gestiones del área de logística en realizar las compras de manera oportuna mejora también en aprovechar las promociones, ya que si un producto a bonificar no presenta stock se está inactivando la promoción.

La comunicación asertiva es primordial en el proceso de promociones, ya que si se presenta inconvenientes para comunicar a las diferentes áreas se podría generar una confusión en la comunicación. Es importante que se debe mejorar las promociones implementándolas de manera simple y fácil de entender, para que se optimice y se aproveche la promoción de ventas con los clientes.

La implementación de una auditoría operativa en el proceso de promoción de ventas de una empresa distribuidora de consumo masivo mejoraría la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y el uso de los recursos de la empresa.

La ausencia de controles en un proceso de promoción de ventas para una distribuidora de consumo masivo genera que los trabajos tomen mayor cantidad de horas trabajadas en usuarios en poder revisar y analizar ciertos criterios por mecánica de promociones de venta.

La correcta auditoría operativa en la aplicación del proceso de promociones genera mayores ventas, satisfacción de los clientes y facilitará una toma de decisiones más confiable y estratégica.

La aplicación de auditorías operativas e implementación de controles internos en el proceso de promociones mejorará la eficiencia, eficacia y satisfacción de los clientes en una empresa distribuidora de consumo masivo.

La auditoría operativa permite evaluar el resultado esperado de la correcta implementación de una promoción y evitando insatisfacción con los clientes, así como brindarle mayor duración en la promoción.

V.2. Propuestas de mejora

Mediante la investigación a partir de los hallazgos encontrados se propone que se presente un reporte actualizable de promociones, en el cual los vendedores pueden observar las promociones vigentes que están implementadas en el sistema y sus respectivos descuentos. La propuesta mejora la comunicación oportuna sobre las promociones, ya que cuentan con información necesaria sobre los proveedores, sin embargo, la fuerza de ventas requiere que se tenga un reporte con toda la información del sistema y se tenga un reporte consolidado.

Propuesta de mejora en comunicación asertiva:	Estrategia para comunicación asertiva: Reporte de promociones actualizable
Breve descripción de proceso actualmente: Realizar la comunicación de las promociones mediante correo electrónico y WhatsApp, no son medios de comunicación suficientes para los vendedores. Ya que, la gestión de implementación de mecánicas promocionales de manera individual por proveedor, lo que impide a los vendedores una visión consolidada de todas las promociones activas. Brindar la facilidad al acceso de la información necesaria a los vendedores, permite gestionar mejor las oportunidades y maximizar el impacto de las promociones.	

Detalles:	
I.	Contar con un reporte integral que incluya todas las promociones vigentes de todos los proveedores asociados a la empresa, para que cualquier vendedor pueda realizar la actualización del reporte en el momento que lo requiera.
II.	Para generar una mejor comunicación con el área de ventas, se estaría plasmando la información tal cual del sistema con las promociones vigentes.
III.	Se debe considerar en el reporte los siguientes puntos: • Vigencia de la promoción: Fechas inicial y fecha final de la promoción. • Proveedor: Empresa que está autorizando la promoción • Descripción de la mecánica promocional: Promoción a comunicar al cliente • Condición de la promoción: El factor que tiene que cumplir para que gane la bonificación. • La bonificación: El producto o descuento que se le entregará. • La cantidad mínima y máxima de la bonificación: Unidades que se le entregará al cliente • Método de pago: Definir la forma de pago estará inscrita la promoción: Crédito o contado • SKU inscritos en la mecánica promocional: Productos que están inscritos en la promoción. • El giro de negocio del cliente: A clientes exclusivos que se le dará la bonificación bodega o mercado.

Se realizó un control en el sistema de que se inactiven las mecánicas, cuando cumplan su caducidad en el sistema. Ya que esto apoya a que los analistas de promociones no estén realizando inactivaciones de manera manual.

Propuesta de mejora continua:	Control de inactivación de promociones de ventas de manera automática
Breve descripción de proceso actualmente: Las promociones cuentan con un periodo de vigencia, pero sí ya cumple con su periodo debe inactivarse de manera automática. Debido a que sí no se inactiva, genera confusiones en el área de ventas, ya que pueden ofrecer promociones que ya no son válidas.	
Detalle: Se propone que, al finalizar el día, la promoción de manera automática el sistema realice la inactivación de las promociones que hayan concluido su vigencia.	
Considerar las siguientes premisas:	
1. La inactivación se debe realizar al finalizar el día, para que no afecte la facturación	

Los stocks con los SKU de bonificación que no estén con mecánica promocionales activas retornarán automáticamente al SKU regular para que se siga realizando la venta de ese producto.

Propuesta de mejora continua:	Estrategia para la reversión automática del stock de bonificaciones al stock de códigos regulares.
Breve descripción de proceso actualmente: Las promociones cuentan con su periodo de vigencia, sin embargo, durante su transcurso, el área de promociones puede inactivar ciertas mecánicas promocionales, incluso antes de que complete dicho periodo. Esto suele ocurrir debido a la gestión del stock de un producto, que está relacionada con la demanda y el desplazamiento de la promoción. Al finalizar el día de la inactivación, el stock asignado a las bonificaciones no retorna al código regular. Esto genera el riesgo de acumular stock de bonificaciones sin una adecuada gestión ni desplazamiento, ya que no existen mecánicas promocionales activas. Detalle de la propuesta: Se propone que, al finalizar el día, la promoción de manera automática el sistema realice la reversión entera de manera automática del stock de bonificaciones al stock regular. Esta actividad es responsabilidad del Equipo de promociones. Considerar las siguientes premisas: 2. La reversión (*) del total de unidades incluyendo decimales. 3. La reversión aplica solo a códigos de bonificación que son préstamos de mercadería. 4. La reversión aplica a códigos de bonificación que no se encuentre siendo usado en una promoción vigente. 5. Los códigos de bonificación regresan al stock regular considerando el costo promedio. 6. La reversión se realiza finalizando el día. 7. La reversión debe generar <i>una guía de Salida y una de ingreso</i>, la cual deberá ser posteriormente costeadada. 8. Sí el SKU de bonificación se encuentra en una mecánica inactiva, debe trasladar al código regular. 9. Sí el SKU de bonificación se encuentra en una mecánica inactiva, pero hay una mecánica activa, no debe enviar el stock al código regular.	

VI. DISCUSIÓN

VI.1. Aporte de la investigación

Mejora de eficiencia operativa, al poder identificar áreas de riesgos y oportunidades de mejora en el proceso de promoción, la auditoría operativa aporta en las empresas a optimizar las operaciones. Aporta en que se presente mejor uso de los recursos, reducción de costos y evitar reprocesos en la empresa.

La auditoría operativa aportará en las empresas a implementar controles internos al evaluar la efectividad de los controles existentes en el proceso de promoción de ventas. Al encontrar deficiencias en los controles, se proponen mejoras continuas como medidas para mejorar el proceso para mitigar errores y evitar inconvenientes en la empresa.

La auditoría operativa ayuda a garantizar la ejecución de los procesos de la empresa, ya que al finalizar dichos flujos aporta en el cumplimiento normativo y regulaciones aplicables en el proceso de promoción de ventas. Esto permitirá a proteger la reputación de la empresa.

Mejora en la confianza con la auditoría operativa en el proceso de promoción de ventas, aporta en la transparencia de manera interna entre las diferentes áreas involucradas y de manera externa con los clientes y proveedores.

El aporte de la investigación de la auditoría operativa en el proceso de promoción de ventas de una empresa distribuidora de consumo masivo servirá para que otras empresas dedicadas a este rubro puedan gestionar y mejorar sus procesos para lograr mayor eficiencia y eficacia. Ya que se podrá mejorar las operaciones, así como mitigar riesgos; sino también contribuirá a conocer la importancia de realizar auditorías operativas y su aplicación en los diferentes procesos de cada empresa.

VI.2. Comparación de los resultados de la investigación con estudios previos

Solís & Játiva (2019) desarrollaron un estudio sobre la auditoría operativa al proceso del área de tesorería, ya que era el área más propensa a presentar fraudes. Concluyó que al realizar auditorías operativas se obtiene información del proceso y mejora en controles que permiten la calidad y logro de los objetivos empresariales, ya que los controles logran aportar mayor seguridad y razonabilidad de manejo de fondos, así como valores de la empresa. En la presente investigación se detalla sobre la importancia de identificar debilidades en el proceso y realizar mejoras continuas en el proceso, para poder generar mayor confianza en las áreas involucradas.

Carranza (2020), desarrolló un estudio sobre la implementación de auditoría interna para optimizar la rentabilidad en una empresa. Como objetivo de analizar que la auditoría interna a los procesos operativos de la distribuidora podría mejorar en la rentabilidad. Finalmente concluyó que la empresa cuenta con oportunidades para realizar la implementación de auditoría interna y que optimizará su rentabilidad a corto plazo, ya que permitirá que se presente mayores controles en sus procesos operativos. Esto apoya en los resultados de la presente tesis, ya que al contar con mayores controles dentro de un proceso se estará mitigando errores, aportará en la rentabilidad de la empresa, así como mejora en el uso correcto de los recursos de la empresa.

Jiménez (2021) realizó un trabajo de investigación sobre la auditoría operativa en el área de ventas de una empresa distribuidora debido a que presentaba deficiencias operativas y falta de controles dentro del área de ventas. Esta investigación aportará a la presente investigación sobre la importancia de realizar auditorías dentro del proceso de promoción para desarrollar mejoras operativas e implementar los controles eficaces al proceso de promociones, para que el proceso sea más eficaz y eficiente, así como no presentar inconvenientes con los clientes.

Santa Cruz (2021) desarrolló un estudio sobre la auditoría operativa para lograr la eficiencia, ya que las empresas necesitan mejorar continuamente para mantener su competitividad y mantenerse en el mercado. Concluyó que la auditoría operativa se podría aplicar en diversas situaciones, ya que apoyará en el análisis, diagnóstico y recomendaciones a las empresas para lograr mayor eficiencia y mejor competitividad. Este estudio apoya a la investigación al decir que la auditoría operativa parte de la necesidad de evaluar los procesos de la empresa para el logro de los objetivos de la empresa y si es eficaz para el correcto uso de los recursos de la empresa, ya que cuando se realizó las investigaciones de la respectiva se observó que al realizar las auditorías operativas se puede implementar mayores controles internos para lograr la eficiencia esperada en un proceso, así como mitigar errores de manera previa.

Palomino (2021), analizó una investigación sobre la auditoría interna y su influencia en la toma de decisiones para una empresa de sector de industria química, abarcando la verificación del proceso y que apoye en la toma de decisiones para las inversiones y financiamientos. Esta investigación a comparación con la presente tesis en que sí se realiza una buena auditoría al proceso de promociones, permitirá mejores controles para lograr ser más eficiente y eficaz, adicional a eso podría mejorar en toma de decisiones relacionadas a las promociones vigentes en la empresa.

VI.3. Validación de la teoría referente

Según Puerres (2008) la auditoría operativa es el proceso de evaluación de las operaciones y procedimientos de una organización que se enfoca en evaluar la eficacia, eficiencia y economía de la organización.

Al realizar las entrevistas con los usuarios claves del proceso de implementación de promociones de ventas se pudo validar que una correcta auditoría mejora la efectividad en la implementación de promociones y contribuye a la rentabilidad de la empresa. La

implementación oportuna de promociones se gestiona mensualmente, evaluando su rentabilidad y eficacia, así como también el uso correcto de los recursos de la empresa. Las auditorías operativas aportarían mejores trabajos al momento de activar promociones. Sí somos más eficientes para completar el proceso de una mecánica promocional, se podrá trabajar con mejores tiempos.

Según el grupo Vértice (2007), el proceso de promociones de ventas se refiere al proceso de planificación, implementación y evaluación de actividades promociones, cuya finalidad tiene poder captar mayores clientes y generar mayores ventas.

Cuando se validó dicha teoría con los usuarios claves se pudo confirmar que es importante que las promociones puedan implementarlas desde el inicio del periodo de ventas para aprovechar su impacto.

Las promociones son clave para impulsar las ventas en un negocio de consumo masivo, ya que atraen la atención de los clientes y les brindan un incentivo adicional para comprar. Además, ayudan a rotar la mercadería, reducir mermas y generar ingresos.

VI.4. Limitaciones del estudio

Las limitaciones del estudio en la presente tesis es la falta de conocimiento de la satisfacción de los clientes, ya que se cuenta una confidencialidad con los clientes en la empresa en cuidar su información personal.

A pesar de querer realizar entrevistas a los clientes finales para obtener datos sobre la satisfacción que se tiene al entregar sus pedidos, para verificar sí es que el pedido se le entregó la promoción en caso haya cumplido las condiciones de la promoción.

Sin embargo, para poder superar esta limitación, se entrevistó a los administradores quienes apoyaron en las entrevistas en caso se haya presentado un inconveniente con los clientes relacionado a las promociones. Ya que los administradores se les informaba sí es

que presentaban inconvenientes y se informaba a los analistas de promociones, así como también a los jefes de categoría, para poder realizar acciones de solución con los clientes.

VI.5. Agenda futura de la investigación

La presente investigación permitirá que las empresas implementen en sus procesos una auditoría operativa para poder medir la eficiencia e implementar controles internos en su proceso, ya que se podrá contar con mejor uso de recursos de la empresa y se pueda mitigar los errores de manera previa, para que no afecte a los clientes.

Para el caso de las empresas distribuidoras de productos de consumo masivo que tengan promociones venta, se espera que evalúen la efectividad de sus promociones; ya que, al realizar una evaluación del uso de las estrategias promocionales utilizadas en las empresas distribuidoras para verificar la rentabilidad de la empresa, así como la aceptación de los clientes al querer obtener las promociones de ventas. Se podrá investigar como las promociones impactan en la lealtad de los clientes hacia la marca y empresa distribuidora, analizando las compras realizadas por los clientes y las recomendaciones que se puede ganar en base a comentarios favorables de clientes hacia otros consumidores.

Evaluar la rentabilidad de las promociones de ventas implementadas por la empresa distribuidora, teniendo en cuenta no solo los ingresos generados durante el periodo de vigencia de la promoción de venta, sino como también los costos relacionados, como descuentos que se ofrecieron, gastos de marketing y analizar los márgenes de ganancia, ya que esto permite conocer las promociones que generan mayores ganancias.

Adicional que se verá los indicadores de rotación de productos, permitirá que los productos mejoren su rotación, reduzcan los costos de almacenaje y los productos que tengan poca rotación al implementarlos en una promoción de ventas genera que no se puedan vencer con el tiempo.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. La implementación de la auditoría operativa en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo puede generar mejoras en el proceso de promoción de ventas, lo que conduce a una optimización de las estrategias promocionales.
2. Al conocer el estado actual del proceso de promoción de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo, se destaca la importancia de la auditoría operativa como herramienta para identificar oportunidades mejora en los puntos críticos para lograr mejor eficiencia en el proceso.
3. La aplicación de la auditoría operativa se podrá revisar sí es que los funcionarios claves están cumpliendo con el flujo de la implementación de promociones de ventas. Este hallazgo destaca en el valor de la auditoría operativa como un medio para evaluar la teoría de completar de manera satisfactoria el flujo del proceso de promociones de ventas y la práctica de implementar la promoción de ventas en el sistema de manera adecuada.
4. Al realizar la auditoría operativa se implementa acciones correctivas y preventivas para maximizar la efectividad de la implementación de promociones de ventas, resaltando en la proactividad que se podrá presentar en los usuarios claves en la identificación y solución de problemas, contribuyendo al éxito a largo plazo de la empresa.
5. Al capacitar a los usuarios claves del proceso de implementación de promociones de venta, podrán emplear los procedimientos establecidos en el flujograma, así como conocer los controles internos del proceso se podrá obtener mejores resultados en la empresa y una mejor satisfacción con los clientes. Logrando fortalecer la imagen y confianza de los clientes.

RECOMENDACIONES

1. Se implemente un control en el sistema, ya que sí el producto no tiene stock para bonificar, automáticamente lo esté inactivando. Generando mayor eficacia en el trabajo de los analistas de promociones, ya que actualmente es un trabajo manual.
2. Se realice una capacitación a los jefes de categoría para que puedan tener una descripción homologada en las mecánicas de promociones de ventas, para lograr que sea más sencillo y fácil de entender a los vendedores.
3. Los jefes de categoría envíen los precios finales incluido con el descuento. Para que el vendedor ofrezca el precio final con el descuento en caso llegue a la condición de la mecánica promocional de descuento.
4. Se realice una capacitación con el área de facturación y los analistas de promociones para que revisen los reportes de requerimiento de stock en la bonificación antes de realizar la facturación, esto mejora en la coordinación para que se pueda cargar mayor stock en la bonificación y no se presente inconvenientes con los clientes.
5. Se capacite a los analistas de promociones para que coloquen los motivos de inactivación de las mecánicas promocionales, para poder revisar si es que las inactivaciones se deben a factores internos o externos. Ya que con esta información se podrá tomar acciones para reactivar las promociones.

Factor Interno	Factores externos
• Falta de stock de productos • Error de registro en la mecánica promocional	• Decisiones de los proveedores por temas comerciales de inactivar la promoción. • Reemplazo de mecánica

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acevedo, (2021). Medición y Control en la Gestión y Resultados.

Bayas, (2021). Análisis de la incidencia de la auditoría interna como buena práctica corporativa en la gestión financiera de PYMES del sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil.

Besterfield, (2019). Control de calidad.

Cabrera, (2021). La gestión de calidad influye en los procesos productivos en la empresa Monsanto Perú de la provincia de Pisco - Ica 2019.

Carranza, (2020). Implementación del área de auditoría interna, para optimizar la rentabilidad de la empresa Camobu SAC, Chiclayo - 2018.

Carro Paz & Gonzales, (2013). Gestión de stock.

Diaz, (2013), La entrevista, recurso flexible y dinámico.

Editorial Vértice, (2007). Marketing promocional orientado al comercio.

Flores, (2003). Auditoría a los procesos en las empresas. Quipukamayoc.

Fonseca, (2013). Sistemas de Control Interno Para Organizaciones.

Gamboa, (2021). Medición y Control en la Gestión y Resultados.

García, (2019). Auditoría interna y su relación con la gestión municipal en la municipalidad distrital de San Juan Bautista, Maynas año 2018.

Hernández, (2018). Metodología de la investigación: las rutas: cuantitativa y cualitativa y mixta.

Hopkins, (2020). La auditoría interna y su incidencia en la gestión de riesgos operacionales en la prestación de servicios asistenciales, en Essalud, de Lima Metropolitana, 2018- 2019.

Idrogo, (2021). Gestión de calidad en el proceso de producción.

Jiménez, (2021). Auditoría operativa en el área de ventas de la empresa distribuciones VM Daviza E.I.R.L., Bagua Grande 2019.

Jiménez & Castro, (2023). Promociones en espacios comerciales.

Küster, (2002). La venta relacional.

López & Gómez, (2019). El control de calidad y la productividad en las empresas textiles productoras de la provincia de Tungurahua.

Mori, (2019). Implementación de la norma ISO 9001:2015 en el actual sistema de gestión de calidad de Zofratatna- 2018.

Ortega, (2017). Mejoramiento continuo de procesos: Aspectos conceptuales.

Pacheco, (2021). Implementación de un sistema de gestión de calidad aplicando la norma ISO 9001:2015 para mejorar la gestión administrativa de la Empresa Naylamp Ingenieros S.A.C.

Palomino, (2021). Auditoría interna y su influencia en la toma de decisiones en la empresa Líder Quim SAC periodo 2022.

Porter, (2015). Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia. Grupo Editorial Patria.

Puerres, (2008). Auditoría operativa.

Ramos, (2022). Diseño de mejora del proceso de control de la calidad para incrementar la productividad en la empresa Cía. Roca Blanca Servicios SRL, 2021.

Rekalde, Vizcarra & Macazaga, (2014). La observación como estrategia de investigación para construir contextos de aprendizaje y fomentar procesos participativos.

Sánchez, (2017) Sistemas de gestión de calidad (ISO 9001:2015). ICB Editores.

Sánchez, (2020). Auditoría interna y diseño del sistema de control interno. El caso de la empresa Acantilado S.A. de la ciudad de Córdoba.

Santa Cruz, (2021). Auditoría operativa: Instrumento para lograr la eficiencia.

Santiz, (2021). Impacto de la auditoría operativa aplicada a las empresas.

Solís & Játiva, (2019). Auditoría operativa al proceso del área de tesorería de la sucursal Manta de la empresa BlueCard Ecuador S.A.

RSM Perú, (2018). Características de la auditoría operativa.

Varguillas, (2006). El uso del Atlas TI y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido UPEL. Instituto Pedagógico rural El Mácaro.

Yáñez & Yáñez, (2012). Auditorías, mejoras continuas y normas ISO.

Zapata, (2016). Ciclo de la calidad PHVA.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA CUALITATIVA

TITULO: Auditoría operativa del proceso de promoción de ventas- Caso: Empresa distribuidora de productos de consumo masivo, Lima

PROBLEMAS	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUBCATEGORÍAS	METODOL OGIA	INFORMANTES	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
Problema general: ¿Cómo se manifiesta la auditoría operativa para mejorar el proceso de promoción de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima?	Objetivo General: Determinar como la auditoría operativa permite mejorar el proceso de promoción de ventas de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima.	Auditoría operativa: Según Puerres (2008) la auditoría operativa es el proceso de evaluación de las operaciones y procedimientos de una organización que se enfoca en evaluar la eficacia, eficiencia y economía de la organización.	• Eficiencia y eficacia (Küster, 2002). • Evaluación de resultados (Acevedo, 2021) • Mitigación de errores (Fonseca, 2013). • Mejora continua (Ortega, 2017)	Tipo de investigación: Básica Enfoque de investigación: Cualitativa. El nivel de investigación: Descriptivo Método de investigación: Inductivo	Personales claves de la empresa que han participado en el proceso de promociones. • 3 analistas de promociones • 3 jefes de categorías • 3 administradores de la empresa.	Técnicas: • Entrevista • Observación Instrumento: • Guía de entrevista • Guía de observación

Problemas específicos: ¿Cómo se encuentra el proceso de promociones de ventas de una empresa distribuidora de productos de consumo masivo en Lima? ¿Cómo se puede reconocer la aplicación del proceso de promociones de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima? ¿Cuáles son los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de la auditoría operativa para mejorar el proceso de promociones de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masiva de Lima? ¿Cómo la auditoría operativa es aplicada para el proceso de promociones de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima?	Objetivos específicos Identificar cómo se encuentra el proceso de promociones de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima. Analizar cómo se puede reconocer la aplicación del proceso de promociones de ventas en una empresa distribuidora de productos de consumo masivo de Lima. Determinar los fundamentos teóricos, prácticos y metodológicos de la auditoría operativa para mejorar las promociones de ventas en una distribuidora de productos de consumo masivo de Lima. Analizar cómo la auditoría operativa es aplicada para el proceso de promociones de ventas en una distribuidora de productos de consumo masivo de Lima.	Proceso de promociones: Según el grupo Vértice (2007), el proceso de promociones de ventas se refiere al proceso de planificación, implementación y evaluación de actividades promociones, cuya finalidad tiene poder captar mayores clientes y generar mayores ventas.	• Capacitación al personal (Ortega,2017) • Ventas en la empresa (Porter, 2015). • Desplazamiento de productos. (Muñiz, 2012) • Satisfacción de clientes. (Küster, 2002).			
--	---	--	---	--	--	--

ANEXO 2. GUÍA DE ENTREVISTA

TITULO: Auditoría operativa del proceso de promoción de ventas- Caso: Empresa distribuidora de productos de consumo masivo, Lima

N.º	CATEGORÍAS / SUBCATEGORÍAS		Ítem
CATEGORÍA 1: Auditoría operativa		INDICADOR	
1	Eficiencia y eficacia	Diseño de las auditorías operativas para el control de promoción de ventas.	¿Cómo se manifiesta la eficiencia y eficacia durante las auditorías operativas para el proceso de promoción de ventas?
2	Evaluación de resultados	Simulaciones realizadas en la promoción	En base a tu experiencia, ¿Cuál es la importancia de realizar una prueba de calidad en el proceso de promoción de ventas?
3	Mitigación de errores	Errores identificados y corregidos por período.	¿Cómo se están mitigando errores en el proceso de promoción de ventas dentro de un periodo mensual?
4	Mejora continua	Controles mejorados respecto al periodo anterior	Desde tu punto de vista, ¿Cómo las auditorías operativas aportarían en el proceso de promoción de ventas para la mejora continua?
Categoría 2: Proceso de promociones			
5	Capacitación al personal	Desempeño de funciones tras la capacitación del empleado.	¿Cómo aporta la capacitación para mejorar el desempeño del personal para el proceso de promoción de ventas?
6	Ventas de la empresa	Importancia de las promociones con respecto a las ventas	¿Por qué es importante la aplicación de promociones de productos y descuentos en las ventas de la empresa?
7	Desplazamiento de productos	Aceptación de productos promocionales	¿Cómo impacta una promoción de ventas con el desplazamiento de los productos de la empresa?
8	Satisfacción de clientes	Reclamos realizados por clientes reportados al administrador.	¿Cuáles son las razones frecuentes de insatisfacción de los clientes con el proceso de promoción de ventas? Explica

ANEXO 3. Guía de observación al jefe de categoría

Nombre del observador: Jorge Diego Molina Quiroz

Trabajo de investigación: “Auditoría operativa en el proceso de promoción de ventas- Caso Empresa distribuidora de productos de consumo masivo, Lima”

Objetivo: Observar y evaluar las funciones realizado por el trabajador en el proceso de implementación de la promoción de ventas.

NRO	Aspecto para evaluar	Aceptable	Regular	Deficiente	Comentarios
1	Realiza la negociación con el proveedor, para que le adjunte las promociones de ventas.				
2	Verifica sí es que presenta stock suficiente para bonificar.				
3	Evalúa el valor de la malla promocional enviada por el proveedor.				
4	Implementa la promoción de venta correctamente.				
5	Verifica que se inscriban todos los SKU de venta en la promoción de venta respectiva.				
6	Verifica que el SKU de bonificación y de venta esté activo.				
7	Envía la comunicación de manera correcta al analista de promociones.				
8	Tiene conocimiento del estatus de las promociones vigentes que se inactivaron, para que pueda tomar acciones.				
9	Recibe las capacitaciones y las aprovecha.				

ANEXO 4. Guía de observación al analista de promociones

Nombre del observador: Jorge Diego Molina Quiroz

Trabajo de investigación: “Auditoría operativa en el proceso de promoción de ventas- Caso Empresa distribuidora de productos de consumo masivo, Lima”

Objetivo: Observar y evaluar las funciones realizado por el trabajador en el proceso de implementación de la promoción de ventas.

NRO	Aspecto para evaluar	Aceptable	Regular	Deficiente	Comentarios
1	Revisa las promociones indicadas por el jefe de categoría.				
2	Verifica sí es que presenta stock suficiente para bonificar.				
3	Evalúa el valor de la malla promocional enviada por el proveedor.				
4	Replica la promoción de venta correctamente a las diferentes sucursales.				
5	Verifica que se inscriban todos los SKU de venta en la promoción de venta respectiva.				
6	Verifica que el SKU de bonificación y de venta esté activo.				
7	Envía la comunicación de manera correcta al equipo de ventas.				
8	Comunica el estatus de las promociones que se inactivaron para tomar acciones.				
9	Recibe las capacitaciones y las aprovecha.				

ANEXO 5. Guía de observación al administrador

Nombre del observador: Jorge Diego Molina Quiroz

Trabajo de investigación: “Auditoría operativa en el proceso de promoción de ventas- Caso Empresa distribuidora de productos de consumo masivo, Lima”

Objetivo: Observar y evaluar las funciones realizado por el trabajador en el proceso de implementación de la promoción de ventas.

NRO	Aspecto para evaluar	Aceptable	Regular	Deficiente	Comentarios
1	Verifica sí es que presenta stock suficiente para bonificar y vender.				
2	Solicita la implementación de la promoción de ventas indicada por el proveedor.				
3	Verifica que se inscriban todos los SKU de venta en la promoción de venta respectiva.				
4	Verifica que el SKU de bonificación y de venta esté activo.				
5	Certifica que se haya realizado la correcta comunicación al equipo de ventas.				
6	Tiene conocimiento del estatus de las promociones vigentes que se inactivaron, para que pueda tomar acciones.				
7	Recibe las capacitaciones y las aprovecha.				

ANEXO 6. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE INSTRUMENTO DE TESIS

TÍTULO: Auditoría operativa del proceso de promoción de ventas- Caso: Empresa distribuidora de productos de consumo masivo, Lima.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR: Guía de entrevista semiestructurada al jefe de categoría

N.º	Categorías / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
	CATEGORÍA: Auditoría operativa	Si	No	Si	No	Si	No	
1	¿Cómo se manifiesta la eficiencia y eficacia durante las auditorías operativas para el proceso de promoción de ventas?							
2	En base a tu experiencia, ¿Cuál es la importancia de realizar una prueba de calidad en el proceso de promoción de ventas?							
3	¿Cómo se están mitigando errores en el proceso de promoción de ventas dentro de un periodo mensual?							
4	Desde tu punto de vista, ¿Cómo las auditorías operativas aportarían en el proceso de promoción de ventas para la mejora continua?							
	CATEGORÍA: Proceso de promociones	Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿Cómo aporta la capacitación para mejorar el desempeño del personal para la implementación del proceso de promoción de ventas?							
6	¿Por qué es importante es la aplicación de promociones de productos y descuentos en las ventas de la empresa?							
8	¿Cómo se manifiesta una promoción de ventas con el desplazamiento de los productos de la empresa?							
10	¿Cuáles son las razones frecuentes de insatisfacción de los clientes con el proceso de promoción de ventas? Explica							

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado.

ANEXO 7. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE INSTRUMENTO DE TESIS

TÍTULO: Auditoría operativa del proceso de promoción de ventas- Caso: Empresa distribuidora de productos de consumo masivo, Lima.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR: Guía de entrevista semiestructurada al analista de promociones

N.º	Categorías / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CATEGORÍA: Auditoría operativa							
1	¿Cómo se manifiesta la eficiencia y eficacia durante las auditorías operativas para el proceso de promoción de ventas?							
2	En base a tu experiencia, ¿Cuál es la importancia de realizar una prueba de calidad en el proceso de promoción de ventas?							
3	¿Cómo se están mitigando errores en el proceso de promoción de ventas dentro de un periodo mensual?							
4	Desde tu punto de vista, ¿Cómo las auditorías operativas aportarían en el proceso de promoción de ventas para la mejora continua?							
	CATEGORÍA: Proceso de promociones	Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿Cómo aporta la capacitación para mejorar el desempeño del personal para la implementación del proceso de promoción de ventas?							
6	¿Por qué es importante es la aplicación de promociones de productos y descuentos en las ventas de la empresa?							
8	¿Cómo se manifiesta una promoción de ventas con el desplazamiento de los productos de la empresa?							
10	¿Cuáles son las razones frecuentes de insatisfacción de los clientes con el proceso de promoción de ventas? Explica							

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado.

ANEXO 8. CERTIFICADO DE VALIDEZ DE INSTRUMENTO DE TESIS

TÍTULO: Auditoría operativa del proceso de promoción de ventas- Caso: Empresa distribuidora de productos de consumo masivo, Lima.

INSTRUMENTO PARA VALIDAR: Guía de entrevista semiestructurada al analista de promociones

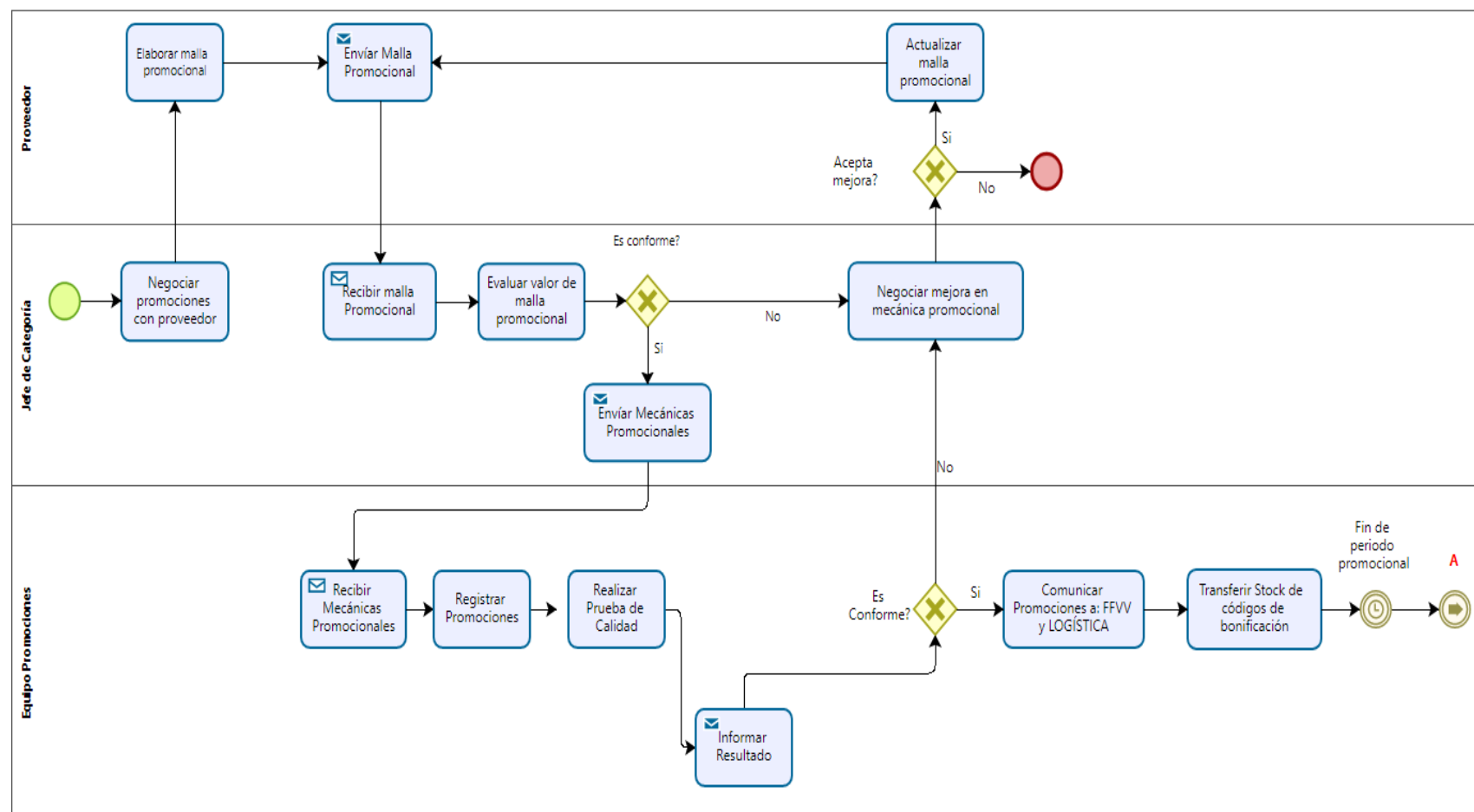
N.º	Categorías / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	CATEGORÍA: Auditoría operativa							
1	¿Cómo se manifiesta la eficiencia y eficacia durante las auditorías operativas para el proceso de promoción de ventas?							
2	En base a tu experiencia, ¿Cuál es la importancia de realizar una prueba de calidad en el proceso de promoción de ventas?							
3	¿Cómo se están mitigando errores en el proceso de promoción de ventas previo al inicio de facturación?							
4	Desde tu punto de vista, ¿Cómo las auditorías operativas aportarían en el proceso de promoción de ventas para la mejora continua?							
	CATEGORÍA: Proceso de promociones	Si	No	Si	No	Si	No	
5	¿Cómo aporta la capacitación para mejorar el desempeño del personal para la implementación del proceso de promoción de ventas?							
6	¿Por qué es importante es la aplicación de promociones de productos y descuentos en las ventas de la empresa?							
8	¿Cómo se manifiesta una promoción de ventas con el desplazamiento de los productos de la empresa?							
10	¿Cuáles son las razones frecuentes de insatisfacción de los clientes con el proceso de promoción de ventas? Explica							

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

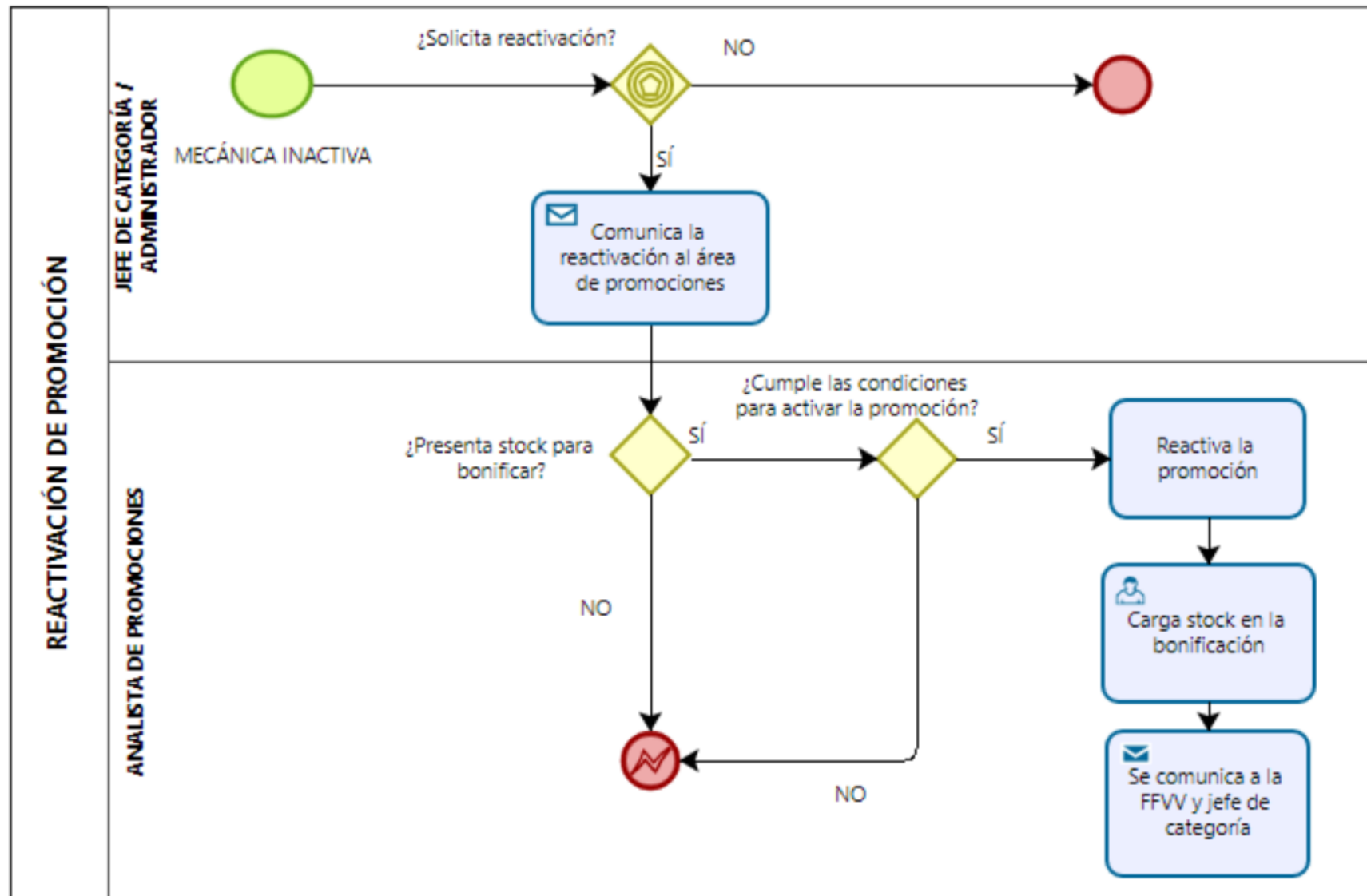
²Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado.

ANEXOS 9. FLUJO DE PROCESO DE PROMOCIÓN DE VENTAS EN LA EMPRESA DE CONSUMO MASIVO



ANEXO 10. PROCESO DE REACTIVACIÓN DE MECÁNICAS PROMOCIONALES DE VENTAS



ANEXO 11. PROCESO DE INACTIVACIÓN DE UNA MECÁNICA PROMOCIONAL DE VENTA

