

## **Internal control under the COSO 2013 methodology in the Mujer Virtuosa store, Estelí, year 2022**

### **Control interno bajo la metodología COSO 2013 en la tienda Mujer Virtuosa, Estelí, año 2022**

#### **Autores<sup>1</sup>**

Maselis Nohelia Gutiérrez Pineda

[maselislauza90z@gmail.com](mailto:maselislauza90z@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-6436-5605>

Miurel Carolina Zelaya Luna

[zelaya.miurel1@gmail.com](mailto:zelaya.miurel1@gmail.com)

<https://orcid.org/0000-0002-8291-9007>

#### **Tutor<sup>2</sup>**

**Fabio José Gaitán Aguilera**

[fgaitan3@yahoo.com](mailto:fgaitan3@yahoo.com)

<https://orcid.org/0000-0002-6280-1087>

## **RESUMEN**

El propósito de este artículo es analizar el control interno bajo la metodología COSO 2013, como una propuesta de mejora en la tienda Mujer Virtuosa, Estelí, año 2022, mediante la valoración de las diferentes actividades y procedimientos organizacionales, identificando fortaleza y debilidades encontradas en el sistema operacional de la entidad donde se evaluaron los componentes y aspectos de COSO 2013, para determinar alternativas de mejoras que sirvan de guía para superar las debilidades. Se utilizó el enfoque cualitativo que se fundamenta en el análisis de la información proporcionada por la gerencia y el responsable de ventas para evaluar el control interno en la parte operativa de la entidad, por lo cual se considera de tipo descriptivo. La población está formada por el número de trabajadores con que cuenta la tienda, propietaria y encargada de venta, la cual se convierte en la muestra teórica de la investigación. Los instrumentos para la recolección de la información que se utilizaron fue revisión documental, entrevista y guía de observación. Los resultados indican que es necesario fortalecer los componentes y aspectos del control interno. La gestión de control interno inadecuado se debe en parte a que carecen de políticas y manuales de funciones, y la implementación de controles formales, que ayuden durante el proceso administrativo de un monitoreo de las actividades a realizar. Como aporte se proponen mejoras para solucionar las debilidades encontradas, que ayude al desarrollo institucional, para el cumplimiento eficaz y eficiente de las operaciones y objetivos de la tienda.

**Palabras clave:** Control interno, COSO 2013, eficaz, eficiente, monitoreo.

---

<sup>1</sup> Egresadas de la Carrera de Administración de Empresas, UNAN Managua-FAREM Estelí.

<sup>2</sup> Docente UNAN Managua - FAREM Estelí.

---

## **ABSTRACT**

The purpose of this article is to analyze the internal control under the COSO 2013 methodology, as a proposal for improvement in the Mujer Virtuosa store, Estelí, year 2022, through the assessment of the different activities and organizational procedures, identifying strength and weaknesses found in the operational system of the entity where the components and aspects of COSO 2013 were evaluated, to determine improvement alternatives to guide overcoming weaknesses. The qualitative approach based on the analysis of the information provided by the management and the sales manager was used to evaluate the internal control in the operational part of the entity, which is why it is considered descriptive. The population is formed by the number of workers in the store, owner and sales manager, which becomes the theoretical sample of the research. The instruments for collecting the information that were used were documentary review, interview and observation guide. The results indicate that there is a need to strengthen the components and aspects of internal control. The inadequate internal control management is due in part to the lack of policies and manuals of functions, and the implementation of formal controls, which help during the administrative process of monitoring the activities to be carried out. As a contribution, improvements are proposed to solve the weaknesses found, which helps institutional development, for the effective and efficient fulfillment of the operations and objectives of the store.

Keywords: Internal control, COSO 2013, effective, efficient, monitoring.

## **INTRODUCCIÓN**

El control interno es un proceso administrativo importante para las micro, pequeñas y medianas empresas, cuyo fin es evitar riesgos y fraudes. Las MIPYMES juegan un papel muy importante en nuestra sociedad y la economía del país, ya que generan empleo y mejoran la calidad de vida de las personas, sin embargo, cuentan con una serie de falencias en sus controles internos, generadas principalmente en las operaciones administrativas.

Este artículo tiene como objetivo analizar el control interno bajo la metodología COSO 2013 (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway), para la propuesta de mejora en la tienda Mujer Virtuosa, Estelí, año 2022. Tiene como fin comprobar si se llevan controles con eficiencia y eficacia-identificando oportunidades y debilidades, para así proponer alternativas de mejoras adecuadas a las necesidades de la tienda.

Tienda Mujer Virtuosa, se dedica a la compra y venta de calzado, productos y prendas únicamente femenina, conocida por mantenerse actualizadas en las últimas tendencias del mercado y la buena comunicación con sus clientas, sin embargo, se observa que la empresa no tiene bien definido un sistema de control interno, que permita establecer con claridad, una segregación adecuada de las funciones de autorización, supervisión, custodia y registro en las diferentes operaciones.

Esta microempresa al realizar sus procesos de forma empírica, no cuenta con un plan de organización que prevea la separación apropiada de responsabilidades por falta de tiempo o interés de este tipo de sistemas o técnicas de control, que tienen gran importancia para el crecimiento de una empresa.

Esta investigación aporta a la comprensión y mejoramiento continuo de la calidad y eficacia de los diferentes procesos de control interno en la tienda Mujer Virtuosa. Al desarrollar esta evaluación y elaborarse alternativas de mejoras, la tienda contará con una gran herramienta, abriendo la oportunidad para la sistematización de conocimientos e identificación de buenas prácticas empresariales.

Contar con un sistema de control interno eficaz significa un valor agregado para las empresas, porque le permite más control sobre los posibles riesgos que se enfrenta para el logro de los objetivos.

El sistema de control interno de una empresa comprende diversos elementos cuyo diseño le corresponde a la administración pues sirve de apoyo gerencial, con el propósito de proteger sus activos y fomentar la eficiencia del sistema que funciona con el fin de reducir riesgos en la empresa.

De acuerdo a Estupiñán Gaitán (2021), el control interno abarca el plan de organización y los métodos coordinados y medidas adoptadas dentro de la empresa para salvaguardar sus activos, verificar la adecuación y fiabilidad de la información de la contabilidad, promover la eficacia operacional y fomentar la adherencia de la política establecida, comprende las estructuras, el conjunto de métodos y procedimientos y cualidades de la empresa (pág. 13).

Galaz y Ruiz (2015), describe que el sistema de COSO 2013: “mantiene la definición de control interno y los cinco componentes de control interno, pero al mismo tiempo incluye mejoras y aclaraciones con el objetivo de facilitar el uso y su aplicación en las entidades” (pág. 7).

## **MATERIALES Y METODOS**

Según la función o propósito es una investigación aplicada porque está basada en el análisis de una problemática real de una empresa funcional, relacionado con el análisis del control interno.

Por la naturaleza de los datos y la información es una investigación cualitativa, se aplicó este tipo de método cualitativo porque se basa en un supuesto que se busca obtener resultado a través de diferentes datos como: entrevista, observación y documento.

Según la profundidad del objeto de estudio es una investigación descriptiva ya que se describen los procesos que lleva a cabo la tienda partiendo de la recolección de datos e información sobre sus características, así mismo, ayudó a medir las variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes del fenómeno bajo análisis, trabajo realizado para presentar una interpretación correcta.

Según el periodo temporal en que se realiza este estudio fue transversal, debido a que se realizó en un tiempo determinado en el periodo 2022, así mismo: “su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (Hernández Sampieri, 2014, pág. 154).

La población del estudio está formada por el número de trabajadores con que cuenta la tienda Mujer Virtuosa los cuales son dos: propietaria y encargada de venta, la cual se convierte en la muestra teórica de la investigación.

En esta investigación se aplicaron entrevistas a la gerente propietaria y colaboradora de área de venta. También se aplicó la observación directa, para determinar algunos aspectos del proceso de control interno de la tienda, tales como la organización en diferentes funciones de trabajo, el clima laboral, entre otros aspectos.

En cuanto a las etapas de la investigación, antes de iniciar el desarrollo de este trabajo se indagó sobre problemas relacionados con las líneas de investigación de la UNAN Managua, para definir el tema de estudio, luego se plantearon los objetivos, antecedentes, marco teórico donde se recopiló la información de los ejes de investigación en diferentes fuentes como páginas web, tesis referentes al tema, libros en la web.

La segunda etapa fue la metodología donde se diseñaron dos tipos de instrumentos: entrevista y guía de observación. La tercera etapa consistió en la visita a la tienda Mujer Virtuosa, donde se aplicaron los instrumentos de investigación mediante la recolección de datos dirigidos a la propietaria y colaboradora, siguiendo una estructura organizada con base a los objetivos.

Por último, se realizó el procesamiento e interpretación de resultados en el cual se realizó análisis descriptivos correspondientes a las variables de los objetivos de la investigación; tomando en cuenta la estructura COSO 2013, proponiendo las oportunidades de mejoras.

## **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**

Esta micro empresa está dirigida al segmento de mercado femenino, Mujer Virtuosa, fue fundada en el año 2010 por una joven emprendedora en el municipio de Estelí, con un negocio de venta de ropa, con el tiempo esa iniciativa dio paso a Mujer Virtuosa, que inició ofreciéndoles a sus compañeras de clase en la universidad, luego se extendió a través de las redes sociales publicando la mercadería en diferentes grupos de venta en Estelí, permitiendo el crecimiento de la tienda.

Cuenta con dos personas encargadas de la tienda, la propietaria y la colaboradora que se encarga del área de ventas, por lo que existe un sobrecargo de funciones en una sola persona; debido a que la tienda no tiene bien definido un sistema de control interno que permita establecer con claridad, una segregación de funciones y normas adecuada, permite separar las responsabilidades de diversas actividades que los colaboradores tengan el control para la autorización, supervisión y custodia de las operaciones en la tienda.

### **Control interno según COSO 2013**

Las organizaciones deben tener control administrativo para garantizar su correcto funcionamiento y eficiencia. Alcanzar esto les permitirá incrementar ganancias, reducir costos y ofrecer un mejor producto/servicio a sus clientes. Al respecto la gerente comenta:

“Sí, tengo idea de lo que es control interno, pero no estoy documentada en el orden en que está estructurado, pero si uso algunos controles en la tienda, como es la actualización de inventario cada mes, supervisión y algunas actividades.” (Y. López, comunicación personal, 22 de octubre, 2022).

Es importante que el personal conozca si se llevan controles en la tienda, la colaboradora indica: “La tienda cuenta con un sistema de vigilancia para tener un control de entrada y salida de los clientes” (T. Rugama, comunicación personal, 22 de octubre, 2022).

El control interno como lo señala Estupiñán Gaitán (2021): “Este es el plan de organización adoptado por cada empresa con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado a cumplir objetivos administrativos” (pág. 7).

El sistema de control interno está dividido en cinco componentes integrados que se relacionan con los objetivos de la empresa: entorno de control, evaluación de los riesgos, actividades de control,

sistema de información y actividades de monitoreo y supervisión, estos componentes son desarrollados en los resultados de la investigación.

A continuación, se describe los resultados obtenidos se mencionan los más importantes siguiendo la lógica de los cinco componentes de COSO que se utilizó para la evaluación de los componentes del control interno según COSO 2013:

### **Ambiente de control**

El ambiente de control es importante porque ayuda a las empresas hacerse más fuertes a la hora de enfrentar riesgos y lograr sus objetivos, influye en los integrantes de una organización y en el control de sus actividades por eso está compuesto por los comportamientos que se mantienen en la organización:

#### ➤ **Demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.**

Dentro de toda organización es fundamental la existencia de un compromiso por la integridad y valores éticos que guíen la conducta tanto de la dirección como de los colaboradores que la conforman. La incorporación de estos valores y su puesta en práctica por los miembros de la organización permiten brindar un buen servicio y crear una buena imagen del negocio que conduce alcanzar sus objetivos organizacionales mediante la fidelización de sus clientes.

En la tienda mujer virtuosa la apropiación de valores éticos es un elemento prioritario al contratar los colaboradores. Al respecto la gerente del negocio comenta los valores que se toman en cuenta.

“Cuando se contrata personal nuevo tomo en cuenta valores como el respeto, la honestidad, disciplina, lo que es el compromiso que debemos respetarnos, tanto el empleador como el trabajador, igual con nuestros clientes, también practicamos el respeto al medio ambiente utilizando bolsas reciclables” (Y. López, comunicación personal, 22 de octubre, 2022).

Coopers y Librand (1997), indican la importancia de incorporar los valores éticos en la gestión de un negocio, al respecto señalan:

Los objetivos de una entidad y la manera en que se consiguen están basados en las distintas prioridades, juicios de valor y estilo de gestión. Estas prioridades y juicios de valor que se traducen en normas de comportamiento, reflejan la integridad de la dirección y su compromiso con los valores éticos (pág. 90).

#### ➤ **Establece estructura, autoridad y responsabilidad**

Es importante que el gerente autorice la estructura organizacional, distribuya las responsabilidades y delegue autoridad, al asignar responsabilidades mediante documentación y formalización del control interno, permite promover el buen desempeño y la comunicación efectiva entre los colaboradores y un desarrollo efectivo de las actividades de la organización.

En tienda Mujer Virtuosa se establecen niveles de responsabilidad para la ejecución de los objetivos diarios, la gerente comenta sobre la asignación de responsabilidades:

“Si cumplo con el desarrollo de las actividades de mi tienda, no contamos con una estructura formal definida, pero lo considero bueno porque me permite conocer los riesgos que tomo en cada decisión y así tengo la oportunidad de desarrollarme en cada operación y objetivo propuesto. Tatiana, la colaboradora de la tienda tiene prácticamente el 80% de responsabilidad porque permanece todo el día en tienda, pero antes organizamos las

actividades que vamos a realizar los envíos de pedidos” (Y. López, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Los resultados afirman que en tienda Mujer Virtuosa se le da importancia a la designación de responsabilidades de acuerdo al nivel jerárquico, que se realiza de una manera verbal. Existe una debilidad en el entorno de control, siendo esta que no están bien definidas las funciones entre colaborador y propietaria, y como se mencionaba anteriormente existe un sobre cargo de funciones, por lo tanto, no cuenta con suficiente cantidad de recursos humanos necesarios para desarrollar las funciones, dar orden, evitar confusiones y delimitar claramente las responsabilidades, que ayuden al correcto desempeño de la organización y alcanzar las metas fijadas en la tienda.

Es de interés contar con un modelo de organización que identifique los puestos, su función y a quien debe de reportar. Delgado (2014), afirma “Es importante mantener una estructura organizacional bien definida por que asigna autoridad y responsabilidad de desempeño de manera sistemática” (pág. 92). Es responsabilidad de la dirección asignar las actividades y establecer la estructura de la organización.

### ➤ **Compromiso por atraer y desarrollar colaboradores**

Es importante que una organización cuente con colaboradores competentes que beneficien al desarrollo de la empresa y a su desempeño personal. La gerente de la tienda Mujer Virtuosa de acuerdo a las condiciones que pide para contratar personal competente expresa: “No se requiere ningún tipo de experiencia cuando se contrata un colaborador, aquí se le da la oportunidad de trabajar, aunque no tenga experiencia en ventas” (Y. López, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

En tienda Mujer Virtuosa se demuestra compromiso por proporcionar conocimientos que se alineen con los objetivos, la colaboradora expresa: “Me capacitó la primera semana de contratación para tener mejor desempeño y habilidades en mi puesto” (T. Rugama, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Los resultados demuestran que existe una debilidad a la hora de contratar un colaborador nuevo, no se le proporciona la debida capacitación para las diferentes actividades a desarrollar, las capacitaciones de ven ser contaste según los cambios que se van generando en el mercado y por personas que cuenten con los conocimientos competentes de estas áreas del negocio, también es importante que el propietario se instruya y actualice sus conocimientos de los controles del negocio, para garantizar su correcto funcionamiento y eficiencia.

De acuerdo con la Auditoria Superior de la Federación (2014), considera que: “el personal requiere de conocimientos, destrezas y habilidades pertinentes al ejercicio de sus cargos, los cuales son adquiridos, en gran medida, con la experiencia profesional, la capacitación y las certificaciones profesionales”.

### **Evaluación de riesgos**

Evaluar los riesgos identificados en las diferentes actividades de control, es importante para la tienda porque este es un proceso dinámico e iterativo que fija, los compromisos que tiene para lograr cada objetivo propuesto ya sean internos y externos.

Estupiñán Gaitán (2021), define la evaluación de riesgo:

La evaluación de riesgos es una responsabilidad ineludible en todos los niveles involucrados en el logro de los objetivos de la empresa. Esta actividad de autoevaluación

debe ser revisada por los auditores internos, para asegurar el enfoque, alcance y el procedimiento que han sido apropiadamente realizados (pág. 43).

En la evaluación de riesgo se analiza los siguientes aspectos: especifica objetivos relevantes, conocimientos de riesgos en las actividades. A continuación, los resultados:

➤ **Especifica objetivos relevantes**

Con respecto a la especificación de objetivos relevantes, es importante evaluar si se definen con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados a los objetivos.

En la tienda Mujer Virtuosa la gerente define sus objetivos: “Como objetivo es crecer como tienda, crecer como profesionales, abrir una sucursal céntrica, llevar la contabilidad digitalizada, atraer nuevos clientes y mantener activos a los clientes captados” (Y. López comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Asimismo, la colaboradora de la tienda comenta como contribuye en el cumplimiento de los objetivos: “Haciendo exhibición por medio de redes sociales modelando las prendas, Mantengo ordenado de acuerdo a los productos. Manteniendo limpio y brindando buena atención a los clientes para una mejor imagen en la tienda” (T. Rugama comunicación personal, 22 de octubre, 2022).

En tienda Mujer Virtuosa los resultados reflejan que es prioridad el crecimiento profesional para la atracción al cliente y como desempeño laboral, así mismo logrando el crecimiento en el mercado.

Los resultados expuestos reflejan que es prioridad el crecimiento profesional para la atracción al cliente y como desempeño laboral, para así lograr un mayor crecimiento en el mercado. Asumiendo con responsabilidad el riesgo que se enfrenta en la persecución de cada objetivo, como menciona Estupiñán Gaitán (2015), que: “para la identificación y análisis de los riesgos que se relacionan con el logro de los objetivos la administración debe cuantificar su magnitud, proyectar su probabilidad sus posibles consecuencias” (pág. 44).

➤ **Conocimientos de riesgos en las actividades**

Dar a conocer los riesgos en cada actividad que realicen los empleados de una organización, es importante porque se reduce perdidas y aumenta oportunidades laborales, siendo eficiente y eficaz en su desempeño laboral.

En tienda Mujer Virtuosa se orienta la importancia de conocer los riesgos en las actividades que se realiza:

“Solo se me han dado a conocer riesgos en lo que respecta a mis responsabilidades, si no reviso bien la mercadería cuando entra a la tienda y después me doy cuenta que salió fallada, eso es algo que va bajo mi responsabilidad al igual que si se pierde algo” (T. Rugama, comunicación personal, 27 de octubre, 2022).

Los resultados indican que en tienda Mujer Virtuosa, existe una debilidad al momento de identificar, evaluar y dar a conocer todos los riesgos a los que se enfrenta la organización ya sean riesgos propios del negocio, como riesgos ajenos a su operación, es importante para las organizaciones conocer más sobre la temática por medio de las normas de control, para tener mayor información a la hora de darlas a conocer a sus empleados.

La importancia de comunicación de riesgo en una organización García Hanson y Salazar Escobar (2005), afirma: “es imprescindible identificar aquellos riesgos relevantes a los cuales se pueda ver

enfrentado y que conlleven un peligro para la consecución de sus objetivos, más aún cuando la rentabilidad de su negocio está íntimamente ligada a dichos riesgos” (pág. 9).

### ➤ **Normas para construir y conservar su imagen**

En una organización es de suma importancia conservar una buena imagen, es crucial para que los compradores reconozcan el producto que ofrece la tienda manteniendo la credibilidad y calidad de producto, es un paso fundamental para que los clientes confíen en lo que se les ofrece, esto permitirá tener buenas relaciones con el cliente y la posibilidad de aumentar la demanda ante la competencia.

En tienda mujer virtuosa se construyen y conservan las siguientes normas, la gerente indica: “Nosotros diario revisamos la mercadería que entra a tienda, que no venga fallada, manchada que le falte un botón tratando de evitar devoluciones de prenda al venderlas falladas” (Y. López, comunicación personal ,27 de octubre, 2022).

La colaboradora de la tienda afirma las normas con las que cuenta la tienda Mujer Virtuosa:

“La tienda cuenta con un sistema de vigilancia (cámaras) para tener un control, de entrada y salida de los clientes. Mientras estoy en la tienda soy responsable de la mercadería de esa manera se controla que no haya fraude de mi parte a la tienda o de la propietaria hacia mí, esto por medio del descargue que realizo en el inventario, también se hacen revisiones de pedidos” (T. Rugama, comunicación personal ,27 de octubre, 2022).

Para poner en práctica las normas de la imagen del punto de venta de acuerdo con Aceituno Romero (2017), comenta al respecto:

En el proceso de evaluación que realiza el consumidor al momento del consumo, además de ser estimada como un elemento de la personalidad de la tienda se refiere a una mezcla funcional y emocional, donde los atributos el consumidor los organiza y los preserva en un sistema consciente, lo que le permite decidir sobre sus expectativas con respecto a las operaciones y políticas de la tienda (pág. 33).

Según lo anterior en tienda Mujer Virtuosa se refleja la importancia de contar con normas de calidad para los consumidores logrando mayor influencia satisfactoria de clientes en el producto, volumen de venta y fidelización inmediata de los prospectos persuadiendo los gustos y necesidades del cliente , a través de la observación en tienda Mujer Virtuosa se confirma que ofrecen productos de calidad que hacen estímulos y emociones que atraen al cliente habitual, es indispensable en la valoración de la preferencia para los clientes que deciden optar la calidad de atención y seguridad por la compra siendo de las principales razones por lo que permiten fidelizar ,es importante recalcar las normativas que debe de cumplir el encargado de ventas .

### **Actividades de control interno**

Las actividades de control que corresponden a las acciones que se llevan a cabo para reducir los riesgos que puedan afectar el cumplimiento de los objetivos de la organización, mediante políticas y procedimientos. Se ejecuta en todos los niveles de la organización y en los diferentes procesos que se realizan. En esta investigación se abordan los siguientes aspectos para el análisis de las actividades de control:

#### ➤ **Selecciona y desarrolla actividades de control**

Es importante que la organización seleccione y desarrolle actividades de control preventivo establecidas, que ayuden a lograr los objetivos institucionales y responder a los riesgos, en este

sentido la propietaria es responsable de que existan controles apropiados para las actividades de la tienda que apoyan al componente evaluación de riesgos.

Aspectos sobre los que realiza control en su negocio comenta Y. López:

“Sobre el inventario y ventas diarias, comisiones por venta a colaboradora que se pagan quincenal, faltante o sobrante de liquidación de ropa, liquidación prendas que tiene mucho tiempo de estar en almacén. Hacer depósitos diarios de ventas, porque ese dinero se utiliza para hacer transferencia de pago a los proveedores de la mercadería” (comunicación personal, 29 de octubre, 2022).

La colaboradora menciona algunas actividades sobre las que es responsable: “Organización, entrega y venta” (T. Rugama, comunicación personal, 29 de octubre, 2022).

En este caso los resultados muestran que, en la selección de actividades de control, se llevan a cabo controles sobre las actividades que se consideran más importante para el mejor funcionamiento de la tienda, son controles que solo se manejan de manera verbal, no se cuenta con respaldos que ayuden a evaluar el riesgo de las actividades de control de la tienda.

#### ➤ **Estrategia de venta en mercadería pasada de moda**

En toda organización es importante poner en práctica esta técnica de estrategia en venta para ofrecer los productos que se quedan desfasados (tendencias actuales), de una temporada a otra, en condiciones más favorables que las habituales. Y las posibilidades de organizar concursos relacionados con los productos señalados, hasta ofrecer, descuento o dar regalos al adquirir los artículos, pasando por comercializar unidades complementarias de forma conjunta, pero a un precio ventajoso, cabe destacar que los artículos en promoción no pueden ser de peor calidad que los que vayan a ser ofertados en un futuro, a un precio normal.

En tienda Mujer Virtuosa la gerente, afirma las actividades que realiza para comercializar los artículos que quedan en almacén:

“Utilizamos las promociones o descuentos cuando los productos tienen más de seis meses de estar en estanterías, tratamos de tomar las fotos de distintas maneras y especificar a detalle la prenda o producto para que el cliente le llame la atención”. (Y. López, comunicación personal ,29 de octubre ,2022).

De igual forma la colaboradora del negocio, confirma la importancia de realizar las actividades correspondientes en la tienda, al respecto indica: “Para vender mercadería que ya tiene mucho tiempo, se hacen promociones se le hacen más publicidad en las redes sociales afirmo “(T. Rugama, comunicación personal 29 de octubre ,2022).

Los resultados afirman que en tienda Mujer Virtuosa se apoyan de marketing publicitario se observa que se realiza las actividades y promociones de venta de mercadería en almacén y así recuperar capital invertido en la tienda y la oportunidad de aumentar las demandas de ventas empleando los medios de comunicación más comunes, logrando el objetivo de venta de mercadería que se encuentra en estantería.

#### ➤ **Se implementan actividades de políticas y procedimientos**

Las políticas y los procedimientos son una parte esencial de cualquier organización, juntas proporcionan una hoja de ruta para las operaciones diarias, aseguran el cumplimiento de las leyes

y regulaciones, que brindan la orientación para la toma de decisiones y simplifican los procesos internos.

En tienda Mujer Virtuosa se pone en prácticas las políticas establecidas por la propietaria de la tienda así lo comenta:

“Una de las políticas que nosotros mantenemos es con envíos a domicilio, tratamos de trabajar con la misma persona para generar confianza en el cliente y así también no arriesgarnos a pérdida y salvaguardar nuestros bienes. Tratamos de trabajar con una persona que nos genere confianza que sea responsable y también que sea un poco rápido porque los clientes demandan bastante de que el producto le llegue a la hora que lo necesitan, bueno para la contratación del personal de ventas tiene que ser una persona activa carismática, amable” (Y. López, comunicación personal 4 de noviembre, 2022).

Al respecto comenta la colaboradora de la tienda: “Si me dieron a conocer políticas de venta en los descuentos, promociones, políticas en los créditos” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Esto refleja que en tienda Mujer Virtuosa se ponen en práctica las políticas y procedimientos dando a conocer la información relevante de forma empírica, pero se encuentra una debilidad ya que se refleja en la observación que no se cuenta con ningún manual que ayude a cumplir las normas establecidas en el control interno donde indique las técnicas y desarrollo de las actividades establecidas, donde le permita formalizar su sistema de trabajo y procedimiento, facilitándole el conocimiento en el campo de especialidad en el negocio.

Ramos Huancani (2018), son una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades:

Es conveniente que las políticas y lineamientos se definan claramente y prevengan todas o la mayor parte de las situaciones alternativas que pueden presentarse al operar el procedimiento; es decir, definir expresamente qué hacer o a qué criterios hay que ajustarse para actuar ante casos que no se presentan habitualmente, o que no son previstos en el procedimiento (pág. 34).

### ➤ **Definición de funciones**

Definir las funciones de manera formal en una empresa es importante porque facilita información para que la toma de decisiones sea más asertiva, proporcionando un mayor conocimiento de sus funciones al ocupante de un cargo.

La gerente comenta la importancia de definir las funciones que se realizan en la tienda, comenta:

“Las funciones se orientan de manera oral ya que no contamos con manuales escritos, en funciones ella tiene la responsabilidad de atender al cliente hacer los envíos a los clientes y la función como gerente me encargo de la parte contable de la tienda los cierres y apertura de caja y lo del estado financiero o controles de ganancia eso lo llevo en mi agenda personal” (Y. López, comunicación personal ,4 de noviembre ,2022).

La colaboradora confirma si se le dan a conocer las funciones de la tienda: “Las funciones que realizo solo me las orientan de manera oral, no tenemos manual de ningún tipo” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Ramos Huancani (2018), la definición de funciones es importante en una empresa así lo menciona:

Las Funciones, es fundamental en la estructura organizacional, ya que, con esta herramienta se identifican los propósitos y necesidades de la empresa, además, permita precisar las tareas, líneas de autoridad, determinar las responsabilidades, evitar duplicidad de funciones, con el fin de lograr los objetivos trazados por la organización de manera eficaz y eficiente.

En estos resultados se encuentra una debilidad al orientar las funciones solo de manera oral, ya que no se comunica al colaborador de manera formal hasta donde llegan sus funciones para que la toma de decisiones de los colaboradores y el mismo propietaria sea más efectiva, esto se pudo confirmar en la observación que existe una debilidad en operaciones que se realizan, donde no permite promover y facilitar la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión de la tienda.

### **Sistema de información y comunicación**

Este elemento es importante porque la organización comunica información de calidad internamente y externamente, incluyendo objetivos, responsabilidades sobre el control y funcionamiento de la organización. En tienda Mujer Virtuosa se identifican aspectos de información en los procesos que se llevan a cabo, como uso de información relevante, comunicación de objetivos y responsabilidades, evaluación al desempeño, para el desarrollo del control interno.

#### **➤ Usa información relevante**

Es importante que la organización use información relevante y de calidad para comunicar internamente apoyando el funcionamiento del control interno y alcanzar los objetivos de la organización. Un negocio debe estar al día con las tendencias de mercados, para no quedarse estancados, ya que las tendencias están en constante evolución y los clientes también.

En tienda Mujer Virtuosa para mantener control interno sobre la inversión que hace usa información interna y externa de calidad: “me informo de datos recibidos de los proveedores, medios sociales, blogs, evolución de la preferencia de los clientes, información sobre productos enviados e internamente me apoyo del inventario, de cámaras de seguridad” (Y. López, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Para el control de las actividades en tienda mujer virtuosa la colaboradora cuenta con acceso a información relevante, comenta: “Tengo acceso a información a lo del crédito, del inventario, saber quiénes quedan mal. No cuento otro tipo de información” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Esto refleja que en tienda Mujer Virtuosa se obtiene información externa relevante, sin embargo, la información interna no es la adecuada para el apoyo del funcionamiento del control interno, que cumpla con la normativa para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos y enfrentamiento de los riesgos. En el sistema de información permite transmitir mensajes que faciliten el cumplimiento de responsabilidades y promuevan el control de la organización, de acuerdo con la Auditoría Superior de la Federación (ASF) (2014), para el control de la información indica:

La Administración debe obtener datos relevantes de fuentes confiables tanto internas como externas, de manera oportuna, y en función de los requisitos de información identificados y establecidos (...). La Administración debe utilizar información de calidad para tomar decisiones informadas y evaluar el desempeño institucional en cuanto al logro de sus objetivos clave y el enfrentamiento de sus riesgos asociados (pág. 44).

### ➤ **Comunicación con los clientes**

El éxito de un negocio está ligado internamente a la manera en que se busca cumplir con los gustos y necesidades de los clientes, por eso es importante mantener una buena comunicación con los clientes, que genere información sobre ellos para conocerlos mejor e informarle sobre los productos.

La comunicación con los clientes es una de las características que define a la tienda, la colaboradora al respecto, indica: “La comunicación con los clientes considero que, si tengo buena relación con ellos, ya que interactuamos mientras les ofrezco mi servicio con amabilidad” (T. Rugama, comunicación personal, 04 de noviembre, 2022).

Los resultados con respecto a este aspecto demuestran que en tienda Mujer virtuosa, se cuenta con una buena comunicación con los clientes, siendo prioridad para tomar en cuenta información del cliente, como su talla, gustos y necesidades que le permitan mantener una rotación de su mercadería constante, esto se confirma mediante la observación de campo, donde también se observa que se le brinda al cliente información sobre los productos que desconoce y la confianza que refleja el cliente con la colaboradora y propietaria.

Una buena comunicación facilita el reconocimiento de las necesidades; motiva la retroalimentación; permite identificar oportunidades que se puedan aprovechar, así como amenazas que se deben contrarrestar; permite identificar las preocupaciones; genera confianza, entendimiento, acuerdos y compromisos (Soto Jaramillo & Restrepo Escobar, 2020).

### **Supervisión general y monitoreo.**

Este componente trata sobre la evaluación continua e independiente, que son necesarios para determinar el funcionamiento o no de los principios y componentes expuesto en la presente investigación basado en el modelo COSO 2013, asimismo las actividades de autocontrol deben asociarse a los procesos con la finalidad de medir calidad, eficacia y eficiencia del funcionamiento del sistema de control interno.

### ➤ **Daños en la mercadería**

Contar con un buen control de inventario para los productos que se tienen en el negocio permite que el control de almacenamiento sea más eficiente, teniendo en cuenta la normativa de almacenamiento que regulen el cumplimiento de la vida útil de cada producto y evitar pérdidas innecesarias en el negocio.

Para la propietaria es de interés mantener un control de revisión de sus productos más delicados, expresa: “La encargada de revisar los daños en la mercadería es Tatiana, esto lo tiene que hacer una vez a la semana” (Y. López, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

El control de revisión de los daños en la mercadería almacenada, te muestra ante los clientes como un negocio responsable y confiable en sus productos, en tienda mujer virtuosa se realizan procesos para la ejecución de esta actividad, la colaboradora confirma:

“Yo la reviso una vez a la semana, la ropa blanca que no esté manchada, no la puedo tener más de tres días en exhibición porque se pone amarilla lo mismo pasa con los zapatos blancos, carteras y zapatos que no esté vencido el cuero que es lo que más rápido se vende” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Esto expresa que en tienda Mujer Virtuosa se ejercen actividades de monitoreo para el control de daños y excesos de mercadería almacena, evitando tener pérdidas en la mercadería almacenada. Esto contribuye al funcionamiento eficiente y eficaz del control interno.

➤ **Evalúa y comunica deficiencias**

La administración debe de evaluar y comunicar las deficiencias encontradas en el control interno, tomar medidas de prevención ante los posibles riegos de las debilidades encontradas.

En tienda Mujer Virtuosa de acuerdo con la gerente se evalúan deficiencia: “si tomo en cuenta algunas opiniones de la colaboradora con respecto al control. con los proveedores se evalúa si existen deficiencias en los cumplimientos con las compras” (Y. López, comunicación personal, 4 de octubre, 2022).

Teniendo en cuenta la opinión de la colaboradora acerca de la evaluación de deficiencias indica: “Durante el tiempo que llevo trabajando aquí no se ha realización evaluaciones de deficiencias” (T. Rugama, comunicación personal, 4 de noviembre, 2022).

Los resultados demuestran que se hacen evaluación de forma empírica por parte de la propietaria, no se evalúa si existen deficiencias en todos los procesos operacionales del control interno, por otra parte la colaboradora no comunica deficiencias encontradas en el control interno, en el resultado de este aspecto existe debilidades en tienda Mujer Virtuosa, ya que no se ejercen bien la comunicación y evaluación de deficiencias en los procesos que conllevan al logro de los objetivos de la tienda.

Así mismo la ASF (2014), establece normas para la evaluación y comunicación de deficiencias:

El personal puede identificar problemas de control interno en el desempeño de sus responsabilidades. Asimismo, debe de comunicar al responsable del control interno, (...). La Administración debe evaluar y documentar los problemas de control interno y debe determinar las acciones correctivas apropiadas para hacer frente oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas (pág. 50).

**Tabla 1: Elementos de COSO 2013, fortalezas y debilidades de tienda Mujer Virtuosa.**

<b>Fortalezas y debilidad encontradas en el análisis según COSO 2013</b>		
<b>Elementos</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Ambiente de Control</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Demuestra compromiso por la integridad y valores éticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con estructura de autoridad y responsabilidades.</li> <li>• No se capacita a los colaboradores a la hora de contratarlos.</li> </ul>
<b>Evaluación de Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiene claro los objetivos como, crecimiento profesional, digitalizar la contabilidad, sucursal céntrica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se identifican todos los riesgos en las actividades, a los que se enfrenta el negocio.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Normas para construir y conservar su imagen.</li> </ul>	
<b>Actividades de Control.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de estrategias de venta en mercadería pasada de moda (Marketing publicitario online).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con un plan formal de selección y desarrollo de actividades.</li> <li>• No se cuenta con políticas establecidas formalmente.</li> <li>• No se encuentran definidas de manera formal las funciones.</li> </ul>
<b>Sistema de Información y Comunicación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Usa información externa relevante.</li> <li>• Comunicación eficaz con los clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con información interna relevante.</li> </ul>
<b>Supervisión y Monitoreo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se lleva un control eficiente en el proceso de revisión de daños en la mercadería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se cuenta con un plan de comunicación de deficiencias o integración de su colaborador.</li> </ul>

Fuente: Elaboración Propia, 2022.

### **Mejoras propuestas en el control interno de acuerdo a la metodología COSO 2013**

En las MIPYMES, es necesario contar con un sistema de control interno que permita evaluar cada una de las áreas que conforman las organizaciones sin importar el tamaño y giro de estas, ya que las evaluaciones que se obtengan le serán de mucha utilidad al director o dueño a la toma de decisiones, así como detectar en que operaciones se encuentran dificultades, sin dejar de mencionar que el control interno tiene como objetivo el de proteger los recursos del negocio.

Tomando en cuenta las debilidades encontradas en tienda Mujer Virtuosa, se estructuró un proceso de mejora para que se alinee con las herramientas de gestión necesarias:

#### **Ambiente de control**

La existencia de un adecuado ambiente de control es de mucha importancia en las organizaciones, ya que este proporciona la base para que el sistema de control interno tenga un adecuado funcionamiento en sus demás componentes.

Se presentan alternativas de mejoras en los aspectos que se encontraron debilidades de este componente: estructura, autoridad y responsabilidades, organización y desarrollo del personal:

##### **➤ Estructura, autoridad y responsabilidades**

En este aspecto se encontró que la tienda no cuenta con una estructura organizacional definida en la cual se establezca la responsabilidad y la autoridad pertinente a cada puesto.

Para que una estructura organizacional en tienda Mujer Virtuosa cumpla con sus propósitos debe:

- Tener objetivos precisos, reales y medibles.

- Desarrollar una estructura organizacional en la cual se establezca las funciones por áreas de la tienda de modo que facilite la definición de las responsabilidades y el límite de autoridad que tenga la colaboradora en la toma de decisiones del negocio.
- Que atienda al cumplimiento de su misión y objetivos, la cual debe estar plasmada en un organigrama y las funciones de cada área en que se estructure el negocio.

Esta determinación de responsabilidad y autoridad es necesaria porque si a una persona se le da alguna responsabilidad sin la autoridad suficiente no podrá desempeñarse mejor ni alcanzar las metas deseadas, de igual manera cuando se delega autoridad sin ninguna responsabilidad se hará mal uso de la autoridad. A veces gran parte de los problemas entre la dirección y los colaboradores se ve afectada por la no delegación apropiada de autoridad.

#### ➤ **Desarrollo del personal**

Mejorar los conocimientos y competencias del colaborador en tienda Mujer virtuosa, mediante capacitaciones, reforzando las normas de conducta comprende desarrollo para este tipo de negocio, es necesario fortalecer habilidades y competencias proporcionando capacitaciones en sistemas de control de inventarios, control de efectivo, atención al cliente y relaciones humanas, entre otras.

Para Coral Panduro (2019) “Actualmente la capacitación es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser productiva, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelven cada vez más valiosa” (pag.22).

#### **Evaluación de riesgos**

Siempre que se evalúa riesgos hay mayor nivel de salvaguardar los bienes dado que podemos medir el grado del riesgo que se corre en las operaciones del control de la empresa. Evitando la posibilidad de que un acontecimiento ocurra y afecte negativamente a la consecución de los objetivos.

Con respecto a la evaluación de riesgo en la investigación en tienda Mujer Virtuosa se encuentra vulnerabilidad en los siguientes aspectos:

#### ➤ **Conocimientos de riesgos en las actividades**

Se encontró una debilidad al momento de dar a conocer todos los riesgos a los que se enfrenta la tienda por tanto se propone mejora administrativa para la comunicación y así identificar todas las responsabilidades que se debe asumir en todas las actividades de la tienda.

La propietaria tiene el compromiso de dar a conocer los riesgos de cada actividad a realizar en la tienda, para una buena gestión incluidos los: riesgos estratégicos, crediticios, tecnológicos, legales, de mercados para una buena gestión es necesario completar todas las etapas fundamentales de identificación de riesgo: evaluación, respuesta y supervisión.

El objetivo de la información de conocimientos en las actividades interna, refleja las decisiones de la dirección, información completa y precisa con relación a las opciones elegidas por la gerente.

La Gestión de Riesgos es un proceso estructurado, consistente y continuo implementado a través de toda la organización para identificar, evaluar, medir y reportar amenazas y oportunidades que afectan el poder alcanzar el logro de sus objetivos. Todos en la organización juegan un rol en el aseguramiento de éxito de la Gestión de Riesgos, pero la responsabilidad principal de la misma recae sobre la Dirección (Ministerio Secretaria General de la Presidencia., 2016).

### ➤ **Actividades de control interno**

Las actividades de control se definen como las acciones establecidas a través de las políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos en los objetivos. Las actividades de control se ejecutan en todos los niveles de la entidad, en las diferentes etapas de los procesos de negocio, y sirven como mecanismos para asegurar el cumplimiento de los objetivos.

### ➤ **Selecciona y desarrolla actividades de control**

En este aspecto se encontró una falta, ya que no cuenta con un plan formal de la selección de estas actividades, ni permite una evaluación sobre cómo están funcionando estos controles. Teniendo en cuenta estos resultados en las actividades de control se hacen las siguientes recomendaciones a mejoras en la tienda:

- Definir y desarrollar actividades de control mediante documentos formales que contribuyan a mitigar los riesgos para la consecución de los objetivos de la empresa en cuanto al área de ventas y administración.
- Establecer las actividades de control en un marco normativo empresarial para asegurar su adecuada implementación.

Contar con un plan estratégico pensado, para la selección de actividades en el control de la tienda, pueden ayudar también a otras, como los controles de las operaciones, pueden llevar a la confiabilidad de los estados financieros y estas al marco normativo.

### ➤ **Implementación de políticas.**

Las debilidades a las que se enfrenta la tienda Mujer Virtuosa es que se da a conocer las actividades de forma empírica porque no cuenta con normas establecidas de control interno eficaces, donde se indica las técnicas y desarrollo de cada actividad.

Para poder gestionar de manera correcta se debe de contar con normas y políticas que rijan la actividad en la tienda definiendo los principios de modo organizacional.

Las normas ejercen conducta a las personas, mejora la competitividad en el mercado, obteniendo mayor ventaja, operando de manera eficiente que permite demostrarles a los clientes mayor calidad.

### ➤ **Definición de funciones**

Es necesario definir las funciones de manera escrita mediante la elaboración de un manual de organización y funciones, ya que estas se orientan de manera oral y limita cumplir los objetivos propuestos en tienda Mujer Virtuosa, el colaborador cuenta con un papel fundamental para que el control interno funcione correctamente.

Al establecer formalmente las funciones, permite determinar la responsabilidad en los resultados, facilitando la evaluación del desempeño, siendo además una guía para el desarrollo de las actividades del colaborador.

El control interno ayuda a la empresa a confirmar cada paso adecuado permitiendo el desarrollo y ejecución en operaciones efectivas.

Orientar funciones fundamentadas de manera formal según, VITE (2009) “Permite definir las esperas del empleador y de los empleados, delimitando claramente las competencias y responsabilidades del colaborador” (pág.37).

### **Sistema de información y comunicación**

Para contribuir al control de sistema de información y comunicación en tienda Mujer Virtuosa se deben diseñar actividades de control para lograr los objetivos y enfrentar los riesgos relacionados. Los objetivos para la gestión de la seguridad deben incluir la confidencialidad que significa que los datos, informes y demás salidas estén protegidos y se han confiables. Por consiguiente, se presentan alternativas de mejoras:

#### ➤ **Usa información interna relevante:**

Es necesario fortalecer el uso de información interna, ya que no se usan medios de información relevante para el correcto control de las operaciones en tienda Mujer Virtuosa.

A continuación, se presentan alternativas de solución para este componente:

- La administración debe desarrollar e implementar controles para la identificación de la información interna de carácter relevante que soporte el correcto funcionamiento de los componentes.
- La gerente debe evaluar la información que proviene de fuentes internas y externas, para asegurarse de que son confiables.

De acuerdo con la Auditoria Superior de la Federación (ASF) (2014) la administración puede obtener información relevante mediante: “Un sistema de información se encuentra conformado por el personal, los procesos, los datos y la tecnología utilizada, organizados para obtener, comunicar o disponer de la información” (pág. 50).

### **Supervisión general y monitoreo.**

La gerente debe de diseñar respuesta ante las debilidades encontradas en la evaluación de riesgos de tal modo que se encuentren en dirección del cumplimiento de objetivos, estas respuestas al riesgo pueden incluir las siguientes mejoras propuestas:

#### ➤ **Evalúa y comunica deficiencias:**

En tienda Mujer Virtuosa una de las debilidades que se encontró en el análisis es que no cuenta con plan de comunicación de deficiencias o integración de su colaborador para motivarse a identificar y comunicarlas al propietario.

Para mejorar esta deficiencia en el control de la tienda, citando a la Auditoria Superior de la Federación (ASF) (2014), debe de:

- Asignar responsabilidades y delegar autoridad para la apropiada remediación de las deficiencias de control interno.
- Comunicar estas cuestiones internamente al personal en la función clave responsable del control interno o proceso asociado y, cuando sea necesario, a otro de un nivel superior a dicho responsable.
- La Administración debe evaluar y documentar los problemas de control interno y debe determinar las acciones correctivas apropiadas para hacer frente oportunamente a los problemas y deficiencias detectadas.

Es importante que establezcan estas mejoras por que ayuda a la tienda a que el colaborador se capaz de identificar y comunicar deficiencias del control interno, que ayude a la administración a corregir estas debilidades y tomar decisiones más asertivas ante los riesgos.

## **CONCLUSIONES**

Al analizar los resultados obtenidos con la finalidad de cumplir con el propósito establecido en este artículo, se llegó a las siguientes conclusiones:

En relación al análisis del control interno y sus componentes según COSO 2013, se concluye:

- En el ambiente de control, la tienda se caracteriza por el compromiso por la integridad y el cumplimiento de sus valores éticos. Sin embargo, no se cuenta con capacitaciones continuas que permitan desarrollar a sus colaboradores, así como conocimientos y habilidades necesarias para realizar de manera eficiente sus actividades. De igual manera existe una debilidad en cuanto a la falta de orientación clara de responsabilidades.
- En el componente evaluación de riesgo existe incumplimiento en el sistema de control interno ya que no se cuenta con conocimiento de riesgo en las diferentes actividades y objetivos de la tienda Mujer Virtuosa.
- En las actividades de control interno las debilidades más significativas se dan en la falta de control en las operaciones y el establecimiento formal de políticas con las que cuenta la tienda para el control de las actividades del área de ventas, debido a la falta de organización y una eficiente segregación de funciones, esto no permite que se detecten errores involuntarios, evaluaciones al desempeño o actos de fraude.
- En cuanto al sistema de información y comunicación, una de las fortalezas en la tienda es la información que utiliza de fuentes externas para la toma de decisiones en sus operaciones, y la facilidad de comunicación con sus clientes, por ende, los resultados son positivos para el funcionamiento del control interno.
- En supervisión y monitoreo se cumple con el estricto control en la mercadería que ingresa y sale de la tienda, sin embargo, se encontró una debilidad en la comunicación de deficiencias en los controles de las actividades.

Es necesario realizar una adecuada implementación y mejora continua al control interno y los diferentes procesos de las operaciones tomando en cuenta un plan de acción para mejorar las debilidades encontradas en la tienda.

En cuanto a las oportunidades de mejora para la implementación de COSO 2013, se concluye que este sistema, es una herramienta importante que ayudara a establecer alternativas de mejoras a las diferentes debilidades encontradas en el análisis del control interno, el cual se lleva de forma empírica en la tienda Mujer Virtuosa, siendo necesaria la implementación de esta metodología, para lograr mayor eficiencia en el control interno y mejorar el grado de competitividad en su segmento de mercado femenino.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aceituno Romero, M. (2017). *Evaluación de la Relación entre de Imagen de la Tienda y Experiencia de Marca .Un Estudio empírico sobre tiendas Adidas*. Santiago: Universidad de Chile. Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144292/Aceituno%20Romero%20Mabel.pdf?sequence=1>
- Auditoria Superior de la Federación. (2014). *Marco Integrado de Control Interno*. Secretaria de la Fundación Publica. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_mex\\_ane\\_101.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_101.pdf)
- Coopers y Lybrand. (1997). Los nuevos conceptos del control interno. En C. y. Internos. Madrid: Díaz de Santos S.A. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=335uGf3nusoC&pg=PA28&dq=Integridad+y+Valores+%C3%A9ticos+concepto&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwiqs4rL2Zj7AhWtTTABHaHxA2gQ6AF6BAgMEAI#v=onepage&q=Integridad%20y%20Valores%20%C3%A9ticos%20concepto&f=false>
- Coral Panduro, C. L. (2019). *El proceso del desarrollo de personal y la satisfacción laboral en la red de salud*. Tingo María - Perú: Universidad Nacional Agraria de la selva . Recuperado el 30 de Noviembre de 2022, de [https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1402/CLCP\\_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.unas.edu.pe/bitstream/handle/UNAS/1402/CLCP_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Delgado, M. S. (2014). *Administración I, serie integral por competencias*. Ciudad de México: Grupo Editorial Patria. S.A de C.V. Obtenido de <https://editorialpatria.com.mx/pdf/files/9786074389449.pdf>
- Estupiñán Gaitán, R. (2015). *Administración de riesgos E.R.M. y la auditoría interna* (Segunda edición ed.). (A. d. Sierra, Ed.) Bogotá, Bogotá, Colombia: Biblioteca Nacional de Colombia. Recuperado el Noviembre de 2022, de <https://books.google.com.ni/books?id=psK4DQAAQBAJ&pg=PT45&dq=para+la+identificaci%C3%B3n+y+an%C3%A1lisis+de+los+riesgos+que+se+relacionan+con+el+logro+de+los+objetivos+la+administraci%C3%B3n+debe+cuantificar+su+magnitud,+proyectar+su+probabilidad+sus+posi>
- Estupiñán Gaitán, R. (2021). *Control Interno y Fraudes :anàlisis de informe COSO I,II y III con base en los ciclos transaccionales* (Bogotá,octubre del 2021 ed.). (C. G. Castro, Ed.) Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones S.A.S. Obtenido de [https://books.google.com.ni/books?id=fk5hEAAAQBAJ&pg=PR4&dq=Estupi%C3%B1an+Gait%C3%A1n+\(2021\)&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwipyJz484r8AhUgRjABHSF4CXsQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=Estupi%C3%B1an%20Gait%C3%A1n%20\(2021\)&f=false](https://books.google.com.ni/books?id=fk5hEAAAQBAJ&pg=PR4&dq=Estupi%C3%B1an+Gait%C3%A1n+(2021)&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwipyJz484r8AhUgRjABHSF4CXsQ6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=Estupi%C3%B1an%20Gait%C3%A1n%20(2021)&f=false)

- Galaz , Y., & Ruiz , U. (2015). *COSO ,Marco de referencia para la implementación ,gestión y control de un adecuado sistema de control interno*. México: Deloitte. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/risk/COSO-Sesion1.pdf>
- García Hanson , J., & Salazar Escobar , P. (2005). *Métodos de Administración y Evaluación de Riesgo*. Universidad de Chile. Chile: Negocios Universidad de Chile. Obtenido de [https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia\\_j2/sources/garcia\\_j2.pdf](https://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2005/garcia_j2/sources/garcia_j2.pdf)
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico: Interamericana Efecutores S.A. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>
- Ministerio Secretaria General de la Presidencia. (Marzo de 2016). *Implantación, Mantención Y Actualización del Proceso de Gestión de Riesgos en el Sector Público*. Obtenido de [http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5\\_cl\\_insitu\\_dnsc\\_ane8.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_cl_insitu_dnsc_ane8.pdf)
- Ramos Huancani, W. (2018). *Manual de Funciones y Procedimientos en la estructura de la empresa*. La Paz . La Paz -Estado Plurinacional de Bolivia: Universidad Mayor San Andrés. Obtenido de <http://repositorio.umsa.bo/xmlui/handle/123456789/24281>
- Soto Jaramillo, G. J., & Restrepo Escobar, S. L. (2020). *Gerencia de ventas*. Medellín: EAFIT. Obtenido de <https://books.google.com.ni/books?id=UH4iEAAAQBAJ&pg=PT275&dq=que+informacion+se+obtiene+del+cliente+con+una+buena+comunicacion&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwizlbPeucD7AhVzmIQIHfyiD5sQ6AF6BAgJEAI#v=onepage&q&f=false>
- Vite, H. R. (2009). *Descripción de puestos* . Idalgo : Universidad Autónoma del Estado de Idalgo . Obtenido de <https://repository.uaeh.edu.mx/bitstream/bitstream/handle/123456789/19793/lectura-descipcion-puestos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>