



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**Proyecto de Investigación, previo a la obtención del Título de Licenciada en  
Contabilidad y Auditoría**

**Tema:**

---

**“El control interno en el manejo de efectivo en el sector del calzado en el cantón  
Cevallos, provincia de Tungurahua”**

---

**Autora:** Urco Bayas, Priscila Madeleine

**Tutor:** Dr. Tobar Vasco, Guido Hernán, Mg.

**Ambato – Ecuador**

**2026**

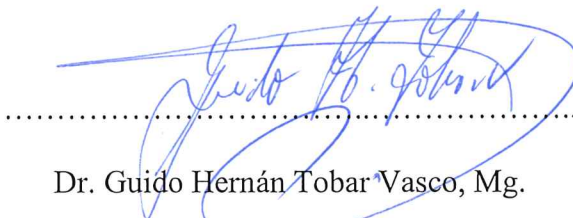
## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Dr. Guido Hernán Tobar Vasco, Mg. con cédula de identidad No. 1801449990, en mi calidad de Tutor del proyecto de investigación sobre el tema: **“EL CONTROL INTERNO EN EL MANEJO DE EFECTIVO EN EL SECTOR DEL CALZADO EN EL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, desarrollado por Priscila Madeleine Urco Bayas, de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, modalidad presencial, considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos, tanto técnicos como científicos y corresponde a las normas establecidas en el Instructivo del Reglamento para la Titulación de Graduación de Grado en la Universidad Técnica de Ambato.

Por lo tanto, autorizo la presentación del mismo ante el organismo pertinente, para que sea sometido a evaluación por los profesores calificadores designados por el H. Consejo Directivo de la Facultad.

Ambato, Enero 2026

## **TUTOR**



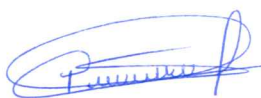
Dr. Guido Hernán Tobar Vasco, Mg.  
C.I. 1801449990

## **AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Yo, Priscila Madeleine Urco Bayas con cédula de identidad No. 1850594902, tengo a bien indicar que los criterios emitidos en el Proyecto de Investigación, bajo el tema: **“EL CONTROL INTERNO EN EL MANEJO DE EFECTIVO EN EL SECTOR DEL CALZADO EN EL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, también los contenidos presentados, ideas, análisis, síntesis de datos, conclusiones, son de exclusiva responsabilidad de mi persona, como autora de este Proyecto de Investigación.

Ambato, Enero 2026

**AUTORA**



.....  
Priscila Madeleine Urco Bayas

C.I. 1850594902

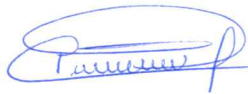
## **DERECHOS DE AUTOR**

Autorizo a la Universidad Técnica de Ambato, para que haga de este Proyecto de Investigación, un documento disponible para su lectura, consulta y procesos de investigación.

Cedo los derechos en línea patrimoniales de mi Proyecto de Investigación, con fines de difusión pública; además, apruebo la reproducción de este Proyecto de Investigación, dentro de las regulaciones de la universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial, y se realice respetando mis derechos de autora.

Ambato, Enero 2026

## **AUTORA**



.....

Priscila Madeleine Urco Bayas

C.I. 1850594902

## **APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO**

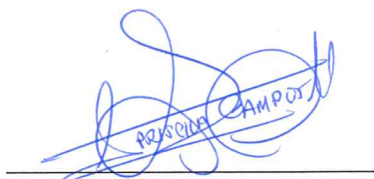
El Tribunal de Grado, aprueba el Proyecto de Investigación, sobre el tema: **“EL CONTROL INTERNO EN EL MANEJO DE EFECTIVO EN EL SECTOR DEL CALZADO EN EL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”**, elaborado por Priscila Madeleine Urco Bayas, estudiante de la Carrera de Contabilidad y Auditoría, el mismo que guarda conformidad con las disposiciones reglamentarias emitidas por la Facultad de Contabilidad y Auditoría de la Universidad Técnica de Ambato.

Ambato, Enero 2026



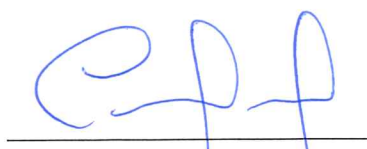
Dr. Carlos Alberto Barreno Córdova Mg.

**PRESIDENTE**



Ing. Priscila Campos, Mg.

**MIEMBRO CALIFICADOR**



Ing. Mariela Chango, Ph.D.

**MIEMBRO CALIFICADOR**

## DEDICATORIA

*A mis queridos papás Luis y Anita, que con su amor incondicional y sacrificios silenciosos me enseñaron que los sueños se construyen con paciencia, fe y esmero. Gracias por ser mi refugio y mi mayor impulso.*

*A mi novio Sebastian, mi luz en motivación y confidente en las madrugadas de estudio, cuyo apoyo tierno me dio alas para volar alto. Te agradezco de corazón y con profundo cariño.*

*A mi hermano, gracias a tu apoyo; esta tesis es para ti, para que veas que con esfuerzo todo es posible y sigas tus propios sueños con la misma pasión.*

*A mis abuelitos Miguel, Marcelo, Anita y Carmen, guardianes de mis raíces, cuyas historias de esfuerzo y sabiduría me inspiraron a no rendirme nunca. Este logro es también suyo.*

*Y a mis amigas de la universidad, compañeras de aventuras que me impulsaron a perseverar en la carrera sin rendirme jamás.*

*Con todo mi cariño y gratitud eterna.*

*Priscila Madeleine Urco Bayas*

## AGRADECIMIENTO

*Este logro no sería posible sin el apoyo invaluable de tantas personas que me acompañaron en este camino. Primero, quiero agradecer de corazón a mis papás, cuyo amor y guía constante me sostuvieron en cada paso, recordándome siempre el valor del esfuerzo familiar.*

*A mi novio, gracias por tu paciencia infinita, por esas charlas motivadoras y por creer en mí incluso cuando yo dudaba. Tu presencia hizo todo más llevadero.*

*A la facultad de Contabilidad y Auditoría que sin esta oportunidad no hubiera podido alcanzar una de mis grandes metas y anhelos.*

*Mis abuelitos merecen un lugar especial: sus consejos sabios y su ejemplo de resiliencia en tiempos difíciles fueron la brújula que me guio hasta aquí.*

*Finalmente, gracias a Dios por la fuerza y las oportunidades. A todos, ¡mil gracias por hacer este sueño realidad!*

*Priscila Madeleine Urco Baya*

## ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS

| CONTENIDO                                                  | PÁGINA |
|------------------------------------------------------------|--------|
| <b>A. PÁGINAS PRELIMINARES</b>                             |        |
| PORTADA.....                                               | i      |
| APROBACIÓN DEL TUTOR.....                                  | ii     |
| AUTORÍA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN .....                    | iii    |
| DERECHOS DE AUTOR .....                                    | iv     |
| APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO .....                     | v      |
| DEDICATORIA .....                                          | vi     |
| AGRADECIMIENTO .....                                       | vii    |
| ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS.....                          | viii   |
| ÍNDICE DE TABLAS .....                                     | x      |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....                                     | xi     |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                    | xii    |
| ABSTRACT.....                                              | xiii   |
| <b>B. CONTENIDO</b>                                        |        |
| <b>CAPÍTULO I</b> .....                                    | 1      |
| <b>INTRODUCCIÓN</b> .....                                  | 1      |
| 1.1 Descripción del problema .....                         | 1      |
| 1.2 Justificación.....                                     | 3      |
| 1.2.1 Justificación teórica, metodológica y práctica ..... | 3      |
| 1.2.2 Formulación del problema de investigación .....      | 6      |
| 1.3 Objetivos .....                                        | 6      |
| 1.3.1 Objetivo general .....                               | 6      |
| 1.3.2 Objetivos específicos .....                          | 6      |
| <b>CAPÍTULO II</b> .....                                   | 8      |
| <b>MARCO TEÓRICO</b> .....                                 | 8      |

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.1 Revisión de literatura .....                                | 8         |
| 2.1.1 Antecedentes investigativos .....                         | 8         |
| 2.1.2 Fundamentos teóricos.....                                 | 10        |
| 2.2 Hipótesis.....                                              | 26        |
| <b>CAPÍTULO III.....</b>                                        | <b>27</b> |
| <b>METODOLOGÍA .....</b>                                        | <b>27</b> |
| 3.1 Recolección de la información .....                         | 27        |
| 3.1.1 Población y muestra .....                                 | 28        |
| 3.1.2 Fuentes primarias y secundarias.....                      | 29        |
| 3.1.3 Técnicas e instrumentos para recolectar información ..... | 29        |
| 3.2 Tratamiento de la información .....                         | 30        |
| 3.3 Operacionalización de las variables .....                   | 33        |
| <b>CAPÍTULO IV .....</b>                                        | <b>37</b> |
| <b>RESULTADOS.....</b>                                          | <b>37</b> |
| 4.1 Resultados y discusión .....                                | 37        |
| 4.2 Verificación de la hipótesis .....                          | 67        |
| <b>CAPÍTULO V.....</b>                                          | <b>71</b> |
| <b>CONCLUSIONES.....</b>                                        | <b>71</b> |
| 5.1 Conclusiones .....                                          | 71        |
| 5.2 Limitaciones del estudio .....                              | 72        |
| 5.3 Futuras líneas de investigación .....                       | 73        |
| <br><b>C. MATERIALES DE REFERENCIA</b>                          |           |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....                                 | 74        |
| ANEXOS .....                                                    | 78        |

## ÍNDICE DE TABLAS

| CONTENIDO                                                                                                              | PÁGINA |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Tabla 1</b> <i>Principios del control interno</i> .....                                                             | 16     |
| <b>Tabla 2</b> <i>Matriz utilizada para evaluación de riesgos</i> .....                                                | 31     |
| <b>Tabla 3</b> <i>Estadísticas descriptivas por componente del modelo COSO</i> .....                                   | 38     |
| <b>Tabla 4</b> <i>Distribución de niveles de implementación por componente COSO</i> .....                              | 39     |
| <b>Tabla 5</b> <i>Preguntas con menor puntuación - Principales brechas identificadas</i> .....                         | 42     |
| <b>Tabla 6</b> <i>Clasificación de brechas por tipo: Operativas, éticas y tecnológicas</i> .....                       | 44     |
| <b>Tabla 7</b> <i>Resultados del Componente Ambiente de Control</i> .....                                              | 51     |
| <b>Tabla 8</b> <i>Resultados del Componente Evaluación de riesgo</i> .....                                             | 53     |
| <b>Tabla 9</b> <i>Resultados del Componente Actividades de Control</i> .....                                           | 54     |
| <b>Tabla 10</b> <i>Resultados del Componente Información y Comunicación</i> .....                                      | 56     |
| <b>Tabla 11</b> <i>Resultados del Componente Supervisión y Monitoreo</i> .....                                         | 57     |
| <b>Tabla 12</b> <i>Matriz de correlación de Pearson entre componentes COSO</i> .....                                   | 59     |
| <b>Tabla 13</b> <i>Facilidad de aplicación de los 17 Principios COSO en MIPYMES del sector calzado</i> .....           | 61     |
| <b>Tabla 14</b> <i>Matriz de priorización: principales áreas de intervención en control interno del efectivo</i> ..... | 63     |
| <b>Tabla 15</b> <i>Estrategias de mejora del control interno: componentes, herramientas e impacto esperado</i> .....   | 65     |

## ÍNDICE DE FIGURAS

| CONTENIDO                                                                         | PÁGINA |
|-----------------------------------------------------------------------------------|--------|
| <b>Figura 1</b> Auditoría.....                                                    | 10     |
| <b>Figura 2</b> Auditoría interna .....                                           | 11     |
| <b>Figura 3</b> Auditoría de gestión.....                                         | 12     |
| <b>Figura 4</b> Objetivos del control interno.....                                | 14     |
| <b>Figura 5</b> Componentes del control interno .....                             | 15     |
| <b>Figura 6</b> Principales funciones del control interno .....                   | 18     |
| <b>Figura 7</b> Proceso integral de la gestión financiera.....                    | 20     |
| <b>Figura 8</b> La tesorería y la administración de los recursos monetarios ..... | 21     |
| <b>Figura 9</b> Manejo del efectivo.....                                          | 21     |
| <b>Figura 10</b> Dimensiones del manejo del efectivo .....                        | 22     |
| <b>Figura 11</b> Características del manejo del efectivo .....                    | 23     |
| <b>Figura 12</b> Principales funciones del manejo del efectivo .....              | 24     |
| <b>Figura 13</b> Liquidez y sostenibilidad financiera.....                        | 25     |
| <b>Figura 14</b> Políticas de control de caja .....                               | 26     |
| <b>Figura 15</b> Resultado de la correlación.....                                 | 70     |

**UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO**  
**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CARRERA DE CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**

**TEMA:** “EL CONTROL INTERNO EN EL MANEJO DE EFECTIVO EN EL SECTOR DEL CALZADO EN EL CANTÓN CEVALLOS, PROVINCIA DE TUNGURAHUA”

**AUTORA:** Priscila Madeleine Urco Bayas

**TUTOR:** Dr. Guido Hernán Tobar Vasco, Mg.

**FECHA:** Enero 2026

**RESUMEN EJECUTIVO**

El objetivo de este proyecto fue analizar la efectividad del control interno en el manejo del efectivo en las micro y pequeñas empresas productoras de calzado del cantón Cevallos, Tungurahua. La investigación aplicó un enfoque cuantitativo con alcance descriptivo y correlacional, utilizando un cuestionario de 40 ítems basado en el modelo COSO 2013, aplicado a la totalidad de 36 productores de calzado. Se identificaron dos hallazgos principales: primero, que existe un nivel general alto de implementación de controles internos en componentes operativos como Actividades de Control e Información y Comunicación, pero con debilidades críticas en la formalización de valores éticos y procedimientos documentados; segundo, que existe una correlación positiva y altamente significativa entre la implementación de los cinco componentes COSO y la efectividad en el manejo del efectivo, siendo especialmente fuerte la relación entre Información y Comunicación y la gestión efectiva de fondos. En conclusión, aunque el sector calzado ha desarrollado prácticas de control operativas sólidas, requiere fortalecer urgentemente su ambiente ético y su supervisión continua mediante la documentación de valores, formalización de responsabilidades y sistematización de arqueos sorpresivos. Las estrategias de mejora propuestas integran estándares COSO con herramientas de trazabilidad digital y fortalecimiento cultural, ofreciendo a los 36 productores de calzado una ruta clara para evolucionar de controles informales hacia sistemas de control interno profesionales que protejan el efectivo, apoyen decisiones gerenciales y demuestren transparencia financiera.

**PALABRAS DESCRIPTORAS:** CONTROL INTERNO, MANEJO DEL EFECTIVO, SECTOR CALZADO, MODELO COSO.

**TECHNICAL UNIVERSITY OF AMBATO**  
**FACULTY OF ACCOUNTING AND AUDITING**  
**ACCOUNTING AND AUDITING CAREER**

**TOPIC:** “INTERNAL CONTROL IN CASH MANAGEMENT IN THE FOOTWEAR SECTOR OF THE CEVALLOS CANTON, TUNGURAHUA PROVINCE”.

**AUTHOR:** Priscila Madeleine Urco Bayas

**TUTOR:** Dr. Guido Hernán Tobar Vasco, Mg.

**DATE:** January 2026

**ABSTRACT**

The objective of this project was to analyze the effectiveness of internal control in cash management within micro and small footwear manufacturing companies in the Cevallos canton, Tungurahua. The research applied a quantitative approach with a descriptive and correlational scope, using a 40-item questionnaire based on the COSO 2013 model, administered to all 36 footwear producers. Two main findings were identified: first, there is a generally high level of implementation of internal controls in operational components such as Control Activities and Information and Communication, but with critical weaknesses in the formalization of ethical values and documented procedures; second, there is a positive and highly significant correlation between the implementation of the five COSO components and effectiveness in cash management, with the relationship between Information and Communication and effective fund management being particularly strong. In conclusion, although the footwear sector has developed solid operational control practices, it urgently needs to strengthen its ethical environment and continuous monitoring through the documentation of values, formalization of responsibilities, and systematization of surprise cash counts. The proposed improvement strategies integrate COSO standards with digital traceability tools and cultural strengthening, offering the 36 footwear producers a clear path to evolve from informal controls toward professional internal control systems that protect cash, support managerial decisions, and demonstrate financial transparency.

**KEYWORDS:** INTERNAL CONTROL, CASH MANAGEMENT, FOOTWEAR SECTOR, COSO MODEL.

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 Descripción del problema

A nivel mundial, el control interno ha sido considerado como un elemento esencial en la gestión financiera y administrativa de las organizaciones, especialmente en el manejo de los recursos financieros como el efectivo. Según el Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO), un sistema de control interno eficaz proporciona seguridad razonable en el logro de los objetivos organizacionales, la fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de leyes y regulaciones (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). En el contexto de las PYMES, el marco COSO ha demostrado ser adaptable y escalable, permitiendo que organizaciones con recursos limitados implementen controles efectivos proporcionalmente a su tamaño y complejidad. Estudios empíricos confirman que las empresas que implementan actividades de control basadas en COSO logran una rentabilidad aproximadamente 20% mayor comparado con aquellas que no las aplican. La relevancia de estos sistemas se intensifica considerando que estudios internacionales revelan una correlación positiva significativa entre la implementación adecuada del control interno y la rentabilidad empresarial, con coeficientes que oscilan entre 0,39 y 0,60 en diferentes contextos (Rojas et al., 2025). La Organización Internacional de Normalización (ISO) también destaca en la norma ISO 9001 la importancia de establecer controles para mitigar riesgos, especialmente en entornos económicos inestables.

Estudios revelan que a pesar de estos esfuerzos globales más del 40 % de las microempresas en América Latina no implementan prácticas sistemáticas de control interno (World Bank, 2020). Muchas micro y pequeñas empresas enfrentan dificultades para implementar sistemas adecuados de control interno, principalmente por la falta de recursos, formación administrativa y cultura financiera (Orellana et al., 2024). En países como Ecuador, Colombia y Perú, gran parte de las unidades productivas familiares no formalizan sus procesos contables, lo que conlleva ineficiencias en el manejo del efectivo y exposición a riesgos financieros (Comisión

Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2022). En Ecuador, el 83 % de las unidades productivas están categorizadas como microempresas de las cuales una parte significativa no aplica sistemas formales de control, comprometiendo la sostenibilidad de sus operaciones (Instituto Nacional de Estadística y Censos [INEC], 2022). Investigaciones recientes en microempresas ecuatorianas determinaron que aproximadamente el 75% presenta deficiencias en control interno, afectando directamente su eficiencia rentable (Zamora & Loor, 2025). En la provincia de Tungurahua se registran 4.500 productores, Cevallos cuenta con el 35% de estos, fabricando al año más de 4 millones de pares de zapatos (INEC, 2022).

El sector del calzado en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua, constituye una de las principales actividades económicas de la región, caracterizada por la producción artesanal y semi industrial (GAD Municipal Cevallos, 2022). Los productores de calzado operan en 36 establecimientos distribuidos en el cantón y zonas rurales como Yanahurco, Vinces, Agua Santa, La Florida, Santa Rosa, El Mirador y La Unión (INEC, 2018). Sin embargo, se observa que muchas micro y pequeñas empresas en el manejo del efectivo lo hacen de manera informal. Esto puede originar problemas como es la falta de control y de registros adecuados, riesgos de pérdidas, inexactitudes en los reportes contables, pagos tardíos a proveedores, decisiones basadas en información poco oportunas y dificultades en la gestión de liquidez (Loor et al., 2024). En consecuencia, cuando las empresas carecen de procedimientos sólidos de control interno, su seguridad financiera se ve comprometida, aumenta el riesgo de fraudes y errores, y se limita su capacidad de operar eficientemente (Mendoza & Macías, 2023). A pesar de la importancia del efectivo como recurso crítico para la operatividad diaria, son escasas las acciones destinadas a su protección y control.

En este contexto, surge la necesidad de evaluar el estado actual de los mecanismos de control interno en el manejo de efectivo, con el fin de identificar sus debilidades y proponer estrategias de mejora que contribuyan al fortalecimiento de la gestión financiera en el sector calzado del cantón Cevallos. La importancia del efectivo es un recurso indispensable para que las micro y pequeñas empresas puedan funcionar en el día a día. No obstante, en este sector productivo existen pocas investigaciones sobre cómo llevar un buen control interno, por eso, resulta fundamental generar

conocimiento que ayude a los productores de calzado a fortalecerse y crecer de manera más sólida.

Este estudio se desarrollará en las micro y pequeñas empresas del sector de calzado ubicados en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua, Ecuador, centrándose en los productores de calzado distribuidos en la zona urbana central y áreas rurales del cantón donde se encuentran las fábricas.

El problema impacta a los dueños, administradores y empleados de las 36 micro y pequeñas empresas de producción de calzado, que de manera directa emplean a cientos de personas en sus fábricas de Calzado y sus almacenes para la distribución de calzado lo que ha fomentado el fortalecimiento de la economía local; de manera indirecta afecta a los proveedores. Clientes, instituciones financieras y la comunidad del cantón Cevallos, que dependen de esta actividad económica.

El presente estudio permitirá analizar los procedimientos de control interno vigentes en la administración de efectivo en las micro y pequeñas empresas del calzado y contribuir a mejorar estos procedimientos que impactan de manera directa su estabilidad económica y su crecimiento sostenido; permitirá, mediante su diagnóstico, proponer medidas para establecer un sistema racional y fuerte para administrar los recursos monetarios, fomentar la transparencia financiera y prevenir las pérdidas que actualmente dañan la competitividad empresarial. Asimismo, la investigación facilitará una herramienta de apoyo para la toma de decisiones gerenciales y contables y permite implementar una cultura de responsabilidad y control en la empresa. A nivel académico, fortalecerá el conocimiento sobre la aplicación práctica de sistemas de control interno en sectores productivos específicos como el calzado.

## **1.2 Justificación**

### **1.2.1 Justificación teórica, metodológica y práctica**

El presente estudio se fundamenta en el modelo de control interno COSO, desarrollado por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013) reconocido internacionalmente como marco de referencia para evaluar la efectividad de los sistemas de control en empresas de cualquier tamaño, que plantea que el control interno es un proceso ejecutado por la administración, la

dirección y el personal de una entidad, con el propósito de ofrecer seguridad razonable respecto al logro de objetivos, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento. El modelo COSO 2013 da un marco metodológico integral que permite observar el control interno al analizar cinco componentes que interactúan entre sí como el ambiente de control, la gestión de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, el monitoreo. Según la investigación de Catagua (2023) la propuesta dada por mes de análisis modelado COSO en PYMES presente un crecimiento positivo entre el CI y los indicadores de rentabilidad financiera, por lo que este artículo confirma la necesidad de abordar el análisis del CI en la gestión de efectivo de las micro y pequeñas empresas del sector calzado desde este enfoque actualizado. Espinosa-Jaramillo (2024), plantea que las micro, pequeñas y medianas empresas que implementaron sistemas de control interno basadas en el modelo COSO optimizaron la integridad de su información financiera y redujeron riesgos relacionados con el efectivo.

Metodológicamente, esta investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo, ya que permite obtener datos objetivos y medibles sobre los componentes del control interno en el manejo del efectivo. Se utilizará un diseño no experimental de tipo transversal, lo cual resulta adecuado para analizar la percepción de los productores de calzado artesanal sobre las prácticas de control interno hacia el efectivo en un momento determinado. Según Barrera Guerra et al. (2022), la utilización de escalas Likert para evaluar la aplicación del modelo COSO permite medir el nivel de implementación de los controles internos incluso cuando no se cuenta con datos numéricos oficiales. El tipo de enfoque es descriptivo correlacional donde se aplicará el coeficiente de evaluación de Spearman como herramienta estadística permitirá establecer relaciones estadísticamente significativas entre los componentes de control interno y el manejo del efectivo, siguiendo la metodología validada por investigaciones previas que han demostrado correlaciones positivas entre estas variables. Esta metodología garantiza la confiabilidad y validez de los resultados, permitiendo identificar de forma clara y objetiva fortalezas y debilidades en los sistemas de control interno, comparar subgrupos de productores de calzado y obtener conclusiones aplicables al sector calzado de Cevallos mediante la aplicación de un cuestionario estructurado de 40 ítems en escala Likert de 1 a 5.

Desde el punto de vista práctico, los resultados de esta investigación podrán ser aprovechados por los 36 productores de calzado artesanal registrados en el directorio oficial del cantón Cevallos, ya que les ofrecerán elementos concretos para mejorar el control interno sobre el manejo del efectivo, disminuir los riesgos financieros y utilizar de mejor manera sus recursos. Esto cobra especial importancia porque el sector de calzado en Ecuador viene enfrentando problemas económicos relacionados con la ausencia de controles adecuados, lo que se traduce en pérdidas por fraudes e ineficiencias operativas. A la vez, los resultados generarán información útil para organizaciones como Calzafince, Aprocalza y Unicalza, y para instituciones de apoyo productivo y gobiernos locales, que podrán diseñar programas de capacitación ajustados a las necesidades detectadas. Con todo ello, se espera aportar al fortalecimiento de las empresas del sector ya que el calzado de Tungurahua gane competitividad.

En esta investigación se cuenta con acceso confirmado a la población de estudio, integrada por los 36 productores de calzado artesanal inscritos en el directorio oficial del cantón Cevallos, información disponible en la página de turismo municipal. Además, se dispone del apoyo logístico necesario para aplicar el cuestionario, gracias a la colaboración de las tres principales organizaciones del sector (Calzafince, Aprocalza y Unicalza), que facilitan el contacto directo con los productores. También se cuenta con los recursos tecnológicos para procesar la información, entre ellos software para el análisis de datos cuantitativos y para aplicar el coeficiente de Spearman. La parte económica es viable, ya que el proyecto se apoya en los recursos existentes y no requiere inversiones importantes en equipos adicionales. El cronograma planteado se ajusta a los plazos académicos y la aplicación del cuestionario de 40 ítems en escala Likert hace posible levantar la información de manera ágil en un sector que, según estudios previos, suele colaborar con este tipo de trabajos.

Respecto a la viabilidad, el estudio se fortalece con el respaldo de las asociaciones Calzafince, Aprocalza y Unicalza, que permitirán el acceso a los productores de calzado artesanal registrados en el directorio oficial del cantón. De igual forma, se cuenta con personal y recursos técnicos suficientes para realizar el trabajo de campo, incluidos los programas necesarios para el análisis estadístico y el uso del

coeficiente de Spearman. Los fondos disponibles alcanzan para aplicar el cuestionario estructurado de 40 ítems en escala Likert, sin que sea necesario destinar recursos adicionales de consideración. El plan de trabajo es realizable dentro de los tiempos establecidos y se apoya en la experiencia de que el sector calzado de Cevallos ha demostrado, en otras investigaciones, una buena disposición a participar, lo que favorece la obtención de respuestas completas.

Esta investigación también se alinea con el perfil profesional de Contabilidad y Auditoría, porque permite aplicar en un caso real conocimientos sobre evaluación de control interno, métodos cuantitativos, uso del modelo COSO, análisis con el coeficiente de Spearman y diseño de instrumentos para PYMES. Al mismo tiempo, genera un aporte social, ya que plantean alternativas concretas para mejorar el control del efectivo en los 36 productores de calzado artesanal de Cevallos, apoyando el fortalecimiento de la gestión financiera en microempresas familiares, la disminución de riesgos operativos y el impulso de una actividad productiva tradicional que aporta empleo e ingresos a numerosas familias de la provincia de Tungurahua.

### **1.2.2 Formulación del problema de investigación**

¿Cómo incide el control interno en el manejo de efectivo en las micro y pequeñas empresas del sector calzado del cantón Cevallos - Tungurahua?

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo general**

Analizar la efectividad del control interno en el manejo del efectivo, para proponer estrategias innovadoras que fortalezcan la trazabilidad, la ética financiera y la toma de decisiones, en las micro y pequeñas empresas productoras de calzado de Cevallos - Tungurahua.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Diagnosticar las prácticas actuales de control interno aplicadas al manejo del efectivo, para identificar brechas operativas, éticas y tecnológicas, en las micro y pequeñas empresas del sector calzado del cantón Cevallos.

- Examinar los componentes del modelo COSO y su aplicabilidad en MIPYMES, para adaptar sus principios al contexto del sector calzado, considerando sus limitaciones estructurales y operativas.
- Proponer estrategias de mejora del control interno, para optimizar la administración del efectivo mediante la integración de estándares COSO, herramientas de trazabilidad digital y cultura ética, en las micro y pequeñas empresas del sector calzado del cantón Cevallos.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1 Revisión de literatura**

##### **2.1.1 Antecedentes investigativos**

En 2004, Perdomo en un estudio realizado en México, mencionó que existen cinco principios fundamentos del control interno: la separación de funciones entre operación, custodia y registro; la participación de más de una persona en cada transacción; la prohibición de que un mismo individuo tenga acceso a los registros contables que supervisan su propia actividad; la asignación exclusiva de la función de registro al departamento contable; y la conveniencia de implementar la rotación periódica de empleados (Perdomo, 2004). Estas directrices se convirtieron en un primer marco teórico y, con el tiempo, sirvieron de referencia para nuevos estudios aplicados a las PYMES del Distrito Federal en la ciudad de México. En dichas investigaciones se resalta que el control interno no solo abarca procedimientos técnicos, sino que también involucra de forma importante a las personas, los sistemas de información, la supervisión y los procesos internos de la organización.

En 2009, Corral realizó en Quito una evaluación completa del sistema de control interno de una empresa de servicios, utilizando para ello una auditoría integrada. Sus resultados evidenciaron que la aplicación sistemática de controles internos incrementa la eficiencia operativa y fortalece la confiabilidad de la información financiera (Corral, 2009). Este aporte demostró la aplicabilidad práctica de los marcos teóricos en contextos empresariales, ofreciendo metodologías de evaluación útiles para sectores como el calzado.

Posteriormente, Alvarado y Tuquiñahui en el año 2011 propusieron la implementación del modelo COSO en la Universidad Politécnica Salesiana de Cuenca, concluyendo que su efectividad depende directamente de la administración (Alvarado & Tuquiñahui, 2011). Este resultado es especialmente importante en el caso de las empresas familiares, donde la toma de decisiones se concentra en pocas personas y eso puede hacer más difícil aplicar controles de manera adecuada.

En 2012, Aguirre y Armenta encontraron que las PYMES mexicanas que cuentan con sistemas de control interno bien estructurados enfrentan un menor riesgo de fraude y presentan estados financieros más claros, lo que aporta evidencia empírica sobre los beneficios concretos de estos controles (Aguirre & Armenta, 2012).

En 2013, Santillana replanteó el rol de la auditoría interna como una herramienta estratégica de gestión, al indicar que su función principal es entregar información objetiva, confiable y adecuada a la alta dirección; este enfoque es clave para las PYMES del sector calzado, ya que una supervisión permanente ayuda a evitar desviaciones en el manejo del efectivo (Santillana, 2013).

Más adelante, en 2015, Millán y Obando analizaron el uso del modelo COSO I en el área de bodega de una empresa ecuatoriana y concluyeron que su aplicación contribuye a fortalecer la estructura de control interno en áreas puntuales (Millán & Obando, 2015). En ese mismo año, Llumitaxi y Vélez diseñaron un sistema de control interno basado en COSO para el área contable y financiera de una empresa en Guayaquil, mostrando que el modelo ayuda a alinear mejor los controles con los objetivos del negocio (Llumitaxi & Vélez, 2015).

Leal y Valderrama (2017) demostraron que la presencia de sistemas de control interno bien implementados tiene un efecto directo en la capacidad de las MIPYMES colombianas para mantenerse activas en contextos de alta competencia. En 2018 Quinaluisa et al. realizaron un análisis comparativo entre los modelos COSO y COCO en Cuba, concluyendo que ambos permiten a los administradores rendir cuentas de manera más efectiva (Quinaluisa et al., 2018). Por otro lado, Mendoza et al. (2018) en su investigación realizada en Ecuador resaltaron la importancia de la segregación de funciones como mecanismo para reducir la posibilidad de fraudes.

Durante 2020, Mediavilla aplicó el modelo COSO I como herramienta didáctica en su estudio realizado en una empresa de Ecuador, alcanzando un nivel de confianza del 78% en la evaluación integral de sus componentes, concluyó que un sistema de control interno bien estructurado optimiza significativamente los procesos administrativos y financieros (Mediavilla, 2020).

En 2022, Mendieta et al. en su estudio realizado en Guayaquil demostraron que la implementación del modelo COSO incrementa la rentabilidad de las PYMES, especialmente a través de las actividades de control y la evaluación de riesgos (Mendieta et al., 2022). Finalmente, Rojas et al. (2025) realizaron una revisión sistemática en Venezuela donde se consolidó la evidencia científica más reciente, confirmando la existencia de correlaciones positivas entre la implementación de controles internos y la rentabilidad empresarial.

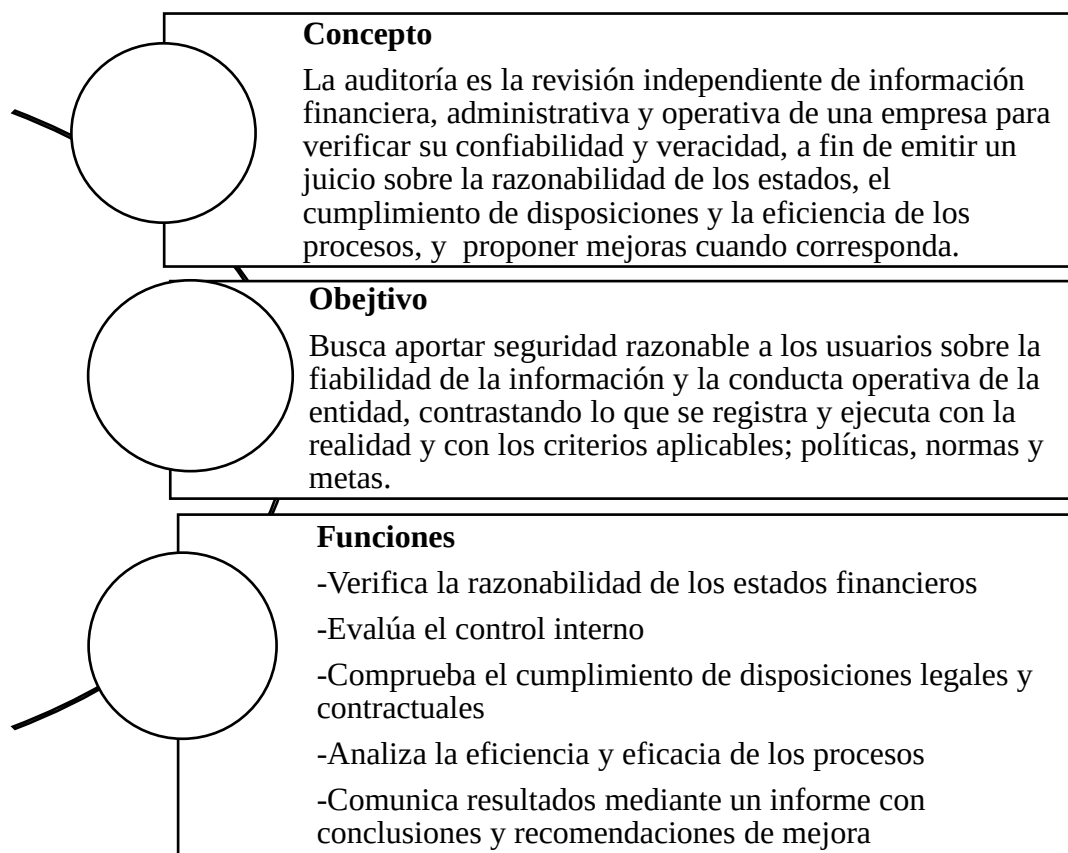
## 2.1.2 Fundamentos teóricos

### 2.1.2.1 Auditoría

En el ámbito empresarial, la auditoría constituye una herramienta para asegurar fiabilidad, cumplimiento y eficiencia.

**Figura 1**

*Auditoría*



*Nota.* La figura muestra la definición, el objetivo y las funciones de la auditoría.

Fuente: Sandoval (2012).

### 2.1.2.2 Auditoría Interna

Diversos autores conceptualizan la auditoría de gestión del siguiente modo:

#### **Figura 2**

##### *Auditoría interna*

La auditoría interna se entiende como la supervisión de los sistemas de control con carácter preventivo, orientado a la identificación de riesgos. Para ello, emplea marcos de referencia reconocidos, como COSO, con el fin de evaluar tanto el diseño como la efectividad de los procesos y controles.

Su función se ejerce con independencia y objetividad, abarcando de manera integral las diferentes áreas de la entidad. De la misma manera, verifica la coherencia que existe entre los objetivos, políticas y operaciones, emitiendo recomendaciones sustentadas en evidencia.

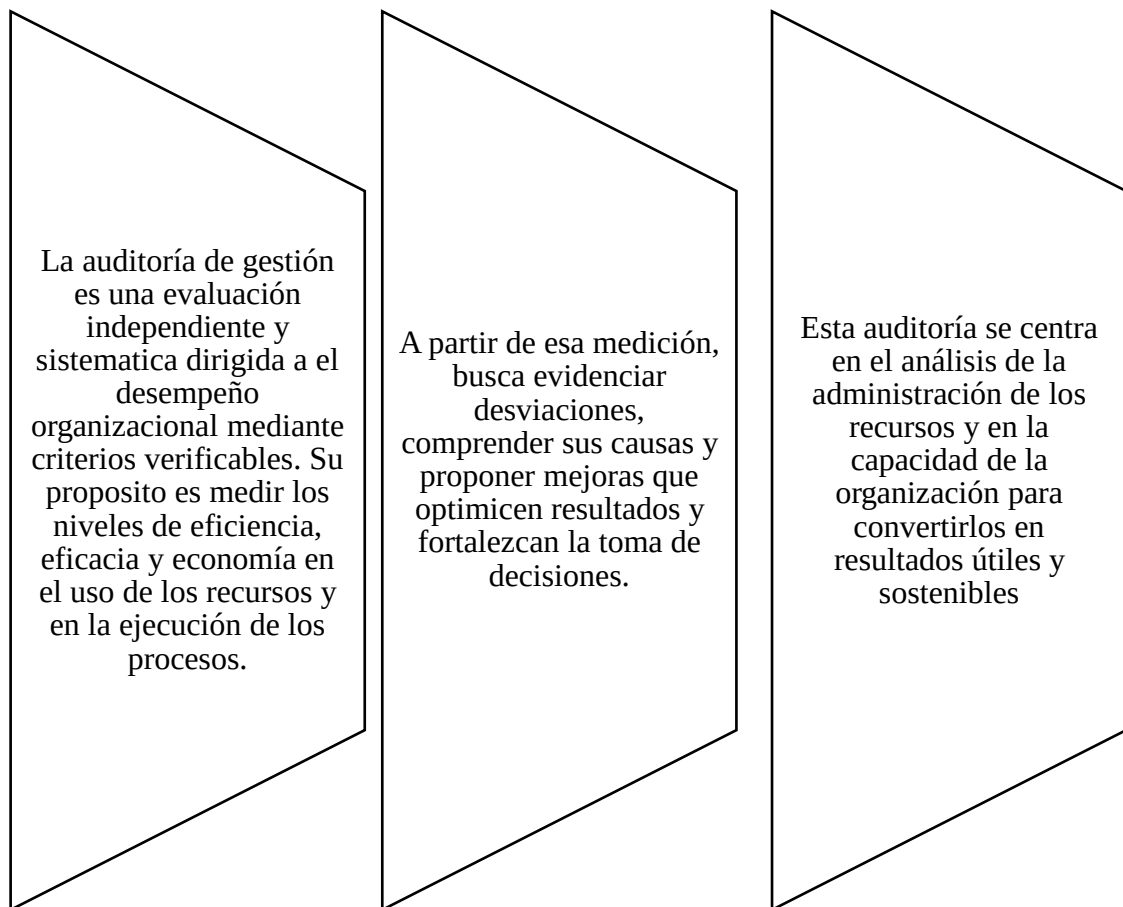
*Nota.* La figura muestra la definición de la auditoría interna. Fuente: Montes et al. (2020).

### 2.1.2.3 Auditoría de Gestión: Evaluación Integral del Desempeño Organizacional

Los autores definen la auditoría de gestión de la siguiente manera:

**Figura 3**

*Auditoría de gestión*



*Nota.* La figura muestra la conceptualización de la auditoría de gestión. Fuente: Lino y Rivera (2023).

#### **2.1.2.4 Control interno**

Arens et al. (2007), manifiestan que el control interno es una estructura organizacional que integra políticas, procesos y procedimientos diseñados para garantizar la eficiencia operativa, la protección de activos, la confiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normativas aplicables. Este sistema tiene como objetivo reducir al mínimo los riesgos que pueden impedir que la institución cumpla sus objetivos, sobre todo en aspectos sensibles como la gestión financiera y el manejo del efectivo.

A nivel internacional, el modelo de control interno más difundido es el propuesto por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission

(COSO), el cual plantea cinco componentes básicos: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo (COSO, 2013). Estos componentes no actúan de forma aislada, sino que se relacionan entre sí para reforzar la estructura de control en organizaciones de distinto tamaño, desde grandes compañías hasta microempresas.

Contar con un control interno adecuado es clave para reducir la probabilidad de fraudes, mal uso de recursos y pérdidas financieras, problemas que suelen aparecer cuando no hay procedimientos escritos ni controles claros sobre el efectivo (Cumbicos et al., 2023). Cuando los controles son débiles o inexistentes, las decisiones financieras tienden a basarse en criterios personales, lo que puede comprometer la estabilidad y continuidad del negocio.

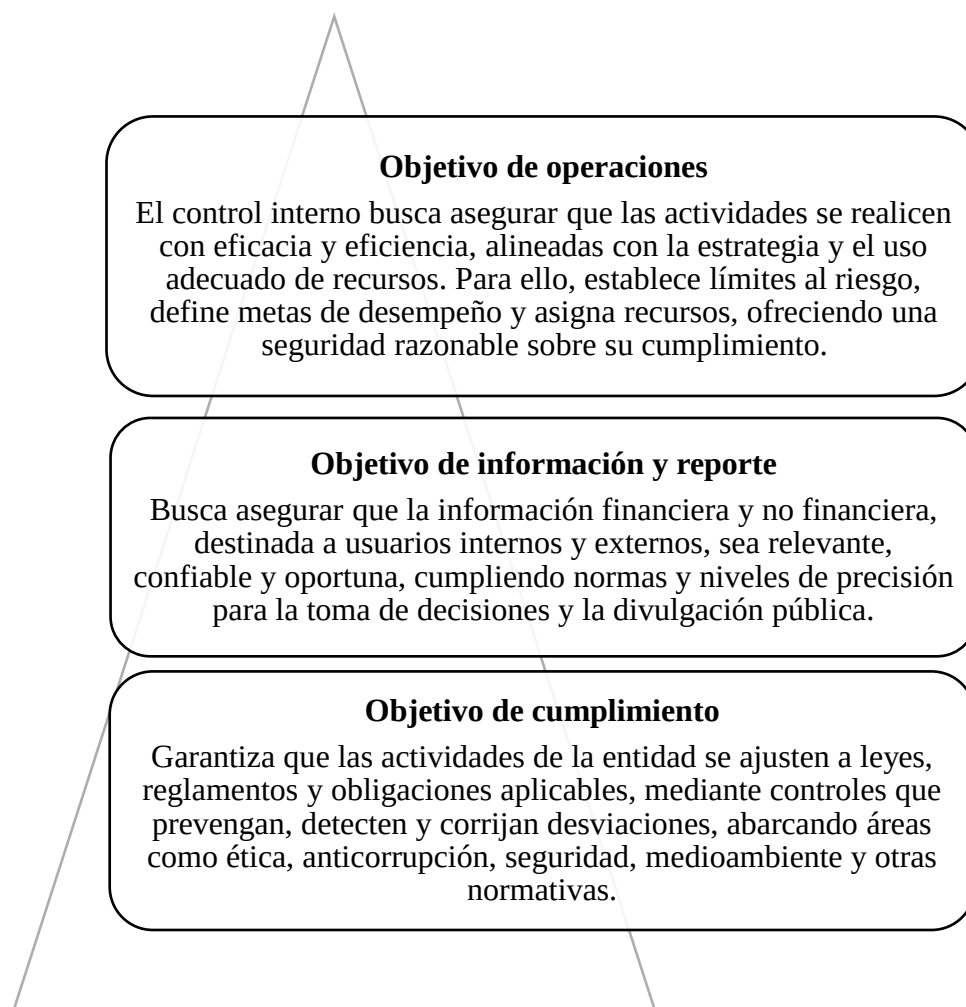
Además, un sistema de control interno fortalece la toma de decisiones al proporcionar información financiera confiable y oportuna (Piloso & Mendoza, 2022). Por lo tanto, el control interno no solo es un mecanismo de protección, sino también una herramienta estratégica para el crecimiento empresarial.

#### **2.1.2.5 Objetivos del control interno**

El control interno se orienta al cumplimiento de tres categorías de objetivos que estructuran el sistema:

**Figura 4**

*Objetivos del control interno*



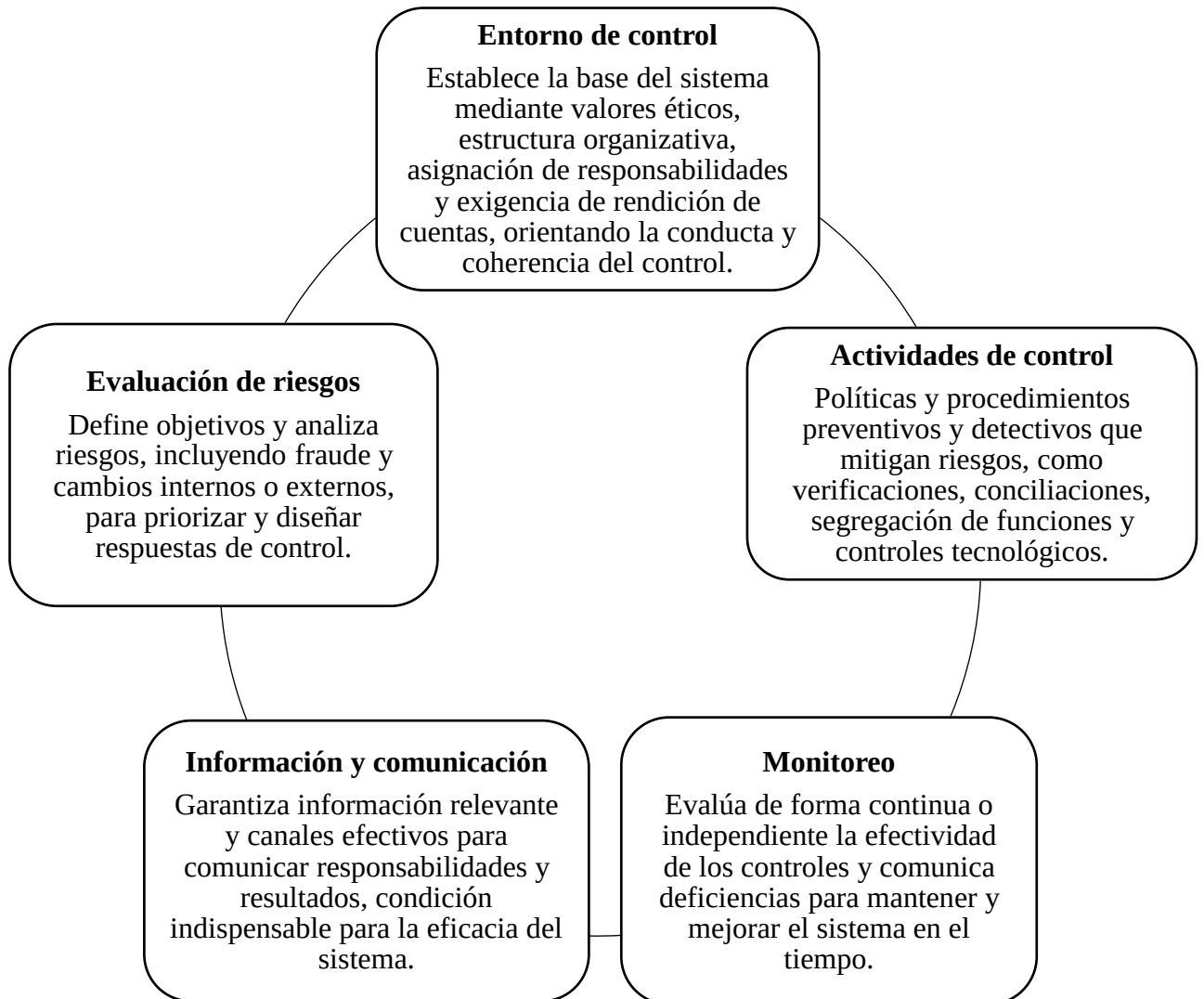
*Nota.* La figura muestra las tres categorías de objetivos del sistema de control interno: operaciones, información-reporte y cumplimiento que orientan el diseño, la ejecución y el monitoreo de los controles. Fuente: COSO (2013).

#### **2.1.2.6 Componentes del control interno**

El modelo COSO organiza el sistema de control interno en cinco componentes interrelacionados:

**Figura 5**

*Componentes del control interno*



*Nota.* La figura muestra los cinco componentes interrelacionados del sistema de control interno entorno de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y monitoreo, que, en conjunto, sustentan la obtención de seguridad razonable sobre el logro de objetivos. Fuente: COSO (2013).

#### **2.1.2.7 Principios del control interno**

El marco integrado de control interno desarrollado por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission establece cinco componentes

fundamentales, cada uno sustentado está con principios que orientan el diseño, implementación y evaluación del sistema. Estos principios garantizan la efectividad del control interno en el logro de objetivos relacionados con operaciones, información y cumplimiento normativo, Existen 17 principios organizados por cada uno de los componentes que se expondrán a continuación.

**Tabla 1**

*Principios del control interno*

| <b>Componente</b>      | <b>N.º</b> | <b>Principio</b>                                                            |
|------------------------|------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| Entorno de control     | 1          | Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.                |
|                        | 2          | Supervisión independiente y efectiva por parte del órgano de gobierno.      |
|                        | 3          | Estructura organizativa adecuada para cumplir objetivos.                    |
|                        | 4          | Compromiso con la competencia del personal.                                 |
|                        | 5          | Responsabilidad y rendición de cuentas en todos los niveles.                |
| Evaluación de riesgos  | 6          | Definición clara de objetivos para identificar riesgos.                     |
|                        | 7          | Identificación y análisis de riesgos que afecten el logro de objetivos.     |
|                        | 8          | Consideración del riesgo de fraude en la evaluación.                        |
|                        | 9          | Identificación y respuesta ante cambios significativos internos o externos. |
| Actividades de control | 10         | Selección y desarrollo de actividades de                                    |

|                            |    |                                                                           |
|----------------------------|----|---------------------------------------------------------------------------|
|                            |    | control para mitigar riesgos.                                             |
|                            | 11 | Controles generales sobre tecnología para asegurar confiabilidad.         |
|                            | 12 | Implementación de políticas y procedimientos que respalden los controles. |
|                            | 13 | Obtención y uso de información relevante y de calidad.                    |
| Información y comunicación | 14 | Comunicación interna eficaz sobre objetivos y responsabilidades.          |
|                            | 15 | Comunicación externa clara con partes interesadas.                        |
|                            | 16 | Realización de evaluaciones continuas y/o independientes del sistema.     |
| Monitoreo                  | 17 | Comunicación oportuna de deficiencias a quienes puedan corregirlas.       |

*Nota.* La tabla muestra los principios por cada componente del control interno.  
Fuente: COSO (2013).

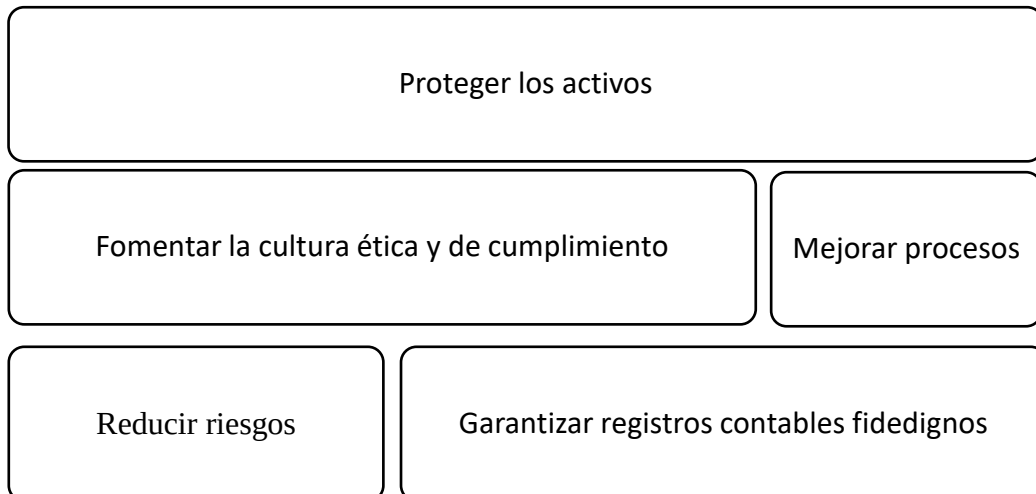
#### **2.1.2.8 Funciones del control interno**

En el caso de esta investigación, las funciones del control interno se entienden como el conjunto de acciones que ayudan a que la entidad trabaje de forma ordenada y segura. Por un lado, apoyan la protección de los bienes de la empresa mediante la custodia física, la autorización previa de las operaciones y la revisión periódica de lo que se hace en cada área. Por otro lado, aportan a que la información financiera sea más confiable, porque exigen llevar registros claros, hacer conciliaciones a tiempo y dejar rastro documental de las transacciones. También contribuir a mejorar la eficiencia del trabajo diario, ya que obligan a revisar y ajustar los procedimientos internos para evitar desperdicios o un uso incorrecto de los recursos. Finalmente, ayuda a que se respeten las políticas internas y las normas legales, lo que disminuye la posibilidad de errores graves, irregularidades o sanciones. En conjunto, estas

funciones buscan dar una seguridad razonable de que la organización puede cumplir sus objetivos (Grageola et al., 2020).

### **Figura 6**

#### *Principales funciones del control interno*



*Nota.* La figura muestra las principales funciones del control interno. Fuente: Grageola et al. (2020)

#### **2.1.2.9 Limitaciones del control interno**

El control interno tiene importancia relevante por lo que, existen limitaciones como: falta de capacitación, resistencia al cambio, exceso de confianza, colusión entre empleados, o la informalidad típica de las microempresas. Estas limitaciones pueden disminuir su eficacia si no se gestionan adecuadamente (De La Cruz et al., 2025).

#### **2.1.2.10 Aplicación del control interno en las micro y PYMES**

La implementación del control interno en las micro y pequeñas empresas implica establecer políticas y procedimientos ajustados a su estructura organizativa, generalmente más reducida. Este enfoque permite garantizar la confiabilidad de la información contable y la protección de los recursos, sin generar cargas administrativas que dificulten su operatividad. Estos mecanismos deben adaptarse a las particularidades de cada entidad, priorizando la eficiencia y la transparencia en los procesos internos. Un sistema de control interno bien diseñado y aplicado contribuye directamente al fortalecimiento del desempeño organizacional y a la

sostenibilidad de las PYMES en el largo plazo (Benítez et al., 2024).

#### **2.1.2.11 Prácticas adaptadas a estructuras pequeñas**

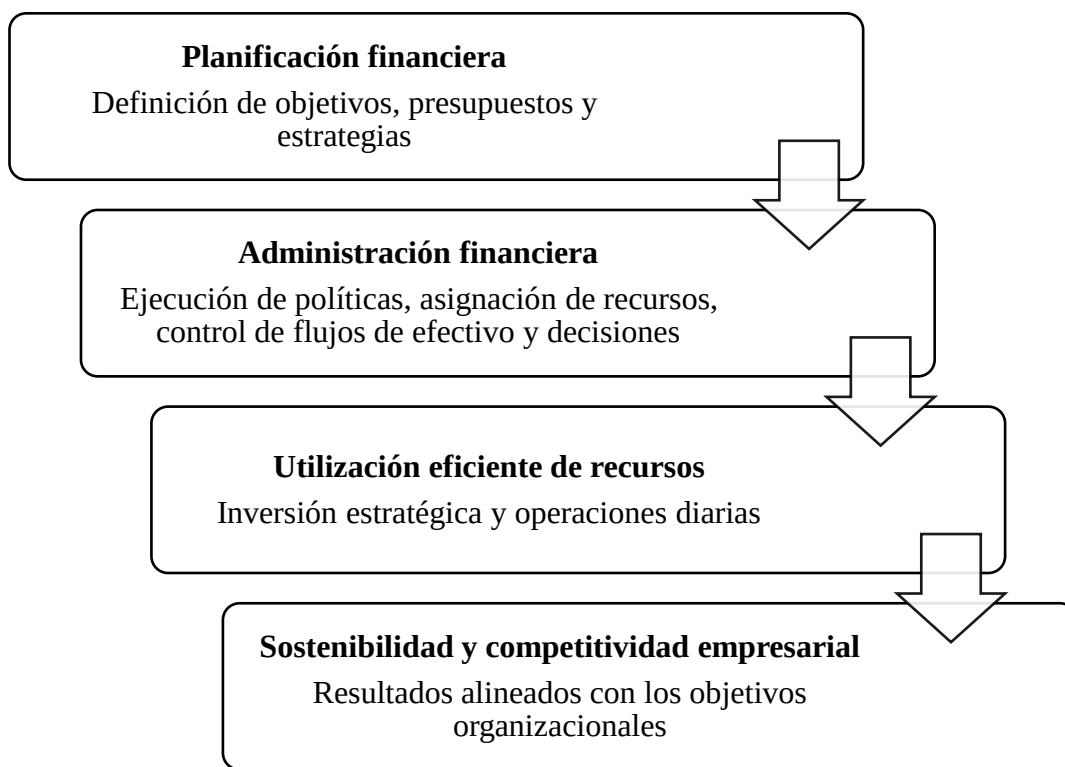
De acuerdo con Corella et. al. (2023) , la aplicación del control interno en las pequeñas empresas requiere una adaptación de los procedimientos a su realidad operativa, implementando controles que simples, comprensibles y sostenibles en el tiempo. La aplicación de procesos básicos como la clasificación, el registro y la verificación de las operaciones permite mejorar significativamente la eficiencia administrativa y la confiabilidad de la información contable. Este enfoque facilita a las microempresas ejercer un control efectivo sin necesidad de estructuras organizativas complejas, promoviendo la responsabilidad individual y la trazabilidad de cada transacción. Se destaca que las prácticas de control deben centrarse en la documentación esencial y en una supervisión constante, de manera que funciones clave como el control de inventarios o la gestión del efectivo se ejecuten mediante procedimientos sencillos, pero claramente definidos. Aunque estas medidas presentan menor formalidad en comparación con las utilizadas en grandes corporaciones, resultan suficientes para mitigar riesgos de errores o fraudes.

#### **2.1.2.12 Gestión Financiera**

La gestión financiera se concibe como un proceso integral que abarca la planificación, administración y utilización eficiente de los recursos monetarios de una organización. Este conjunto articulado de decisiones y acciones permite orientar el uso del capital desde la inversión estratégica hasta la operación cotidiana, con el objetivo de respaldar la toma de decisiones informadas y alcanzar resultados alineados con los objetivos empresariales. Según Párraga (2021), gestionar bien las finanzas significa revisar cuidadosamente los números, distribuir el dinero de forma sensata y estar pendiente de cómo van los resultados, para poder detectar cuando algo no va bien y actuar rápido. Una gestión financiera organizada de esta manera ayuda a que la empresa utilice mejor lo que tiene y además logre ser más resistente y competitiva frente a los competidores.

**Figura 7**

*Proceso integral de la gestión financiera*



*Nota.* La figura muestra los procesos de la gestión financiera. Fuente: Párraga et al. (2021).

#### **2.1.2.13 Tesorería y administración de recursos monetarios**

La tesorería y la administración de los recursos monetarios son esenciales dentro de la gestión financiera de una empresa por lo que lo definen como:

**Figura 8**

*La tesorería y la administración de los recursos monetarios*

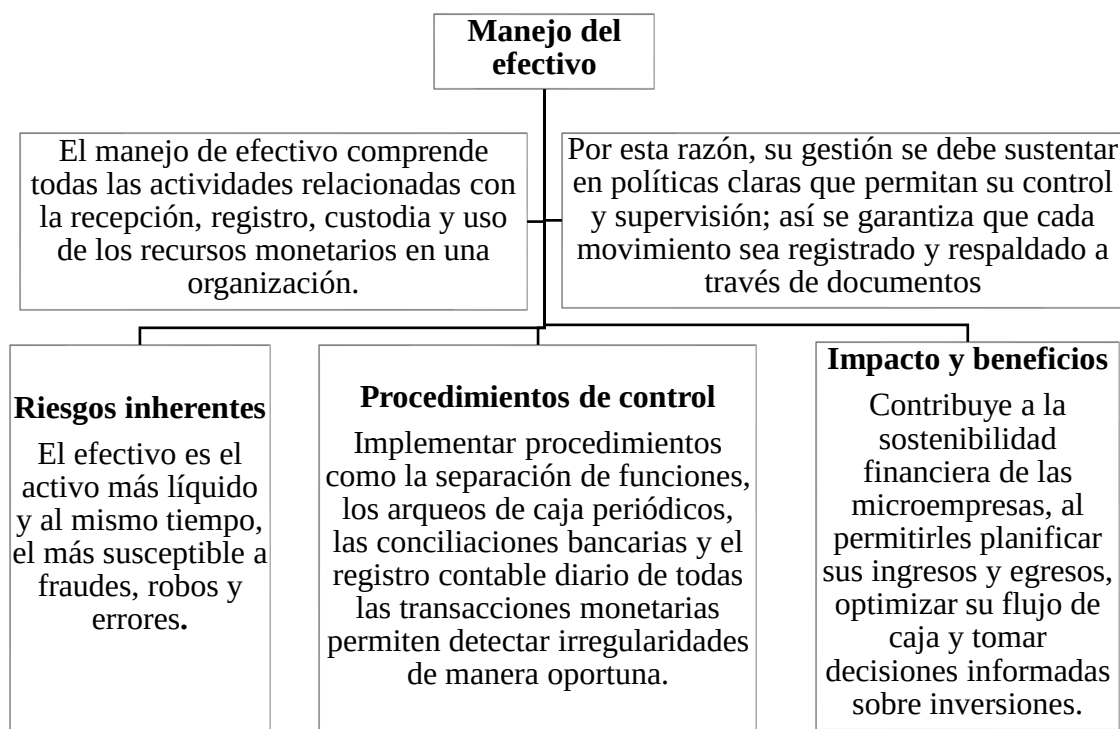


*Nota.* La figura muestra la definición, fases y la función de la tesorería y administración de los recursos monetarios de una entidad. Fuente: Gamarra & Moncayo (2022)

#### 2.1.2.14 Manejo del efectivo

**Figura 9**

*Manejo del efectivo*



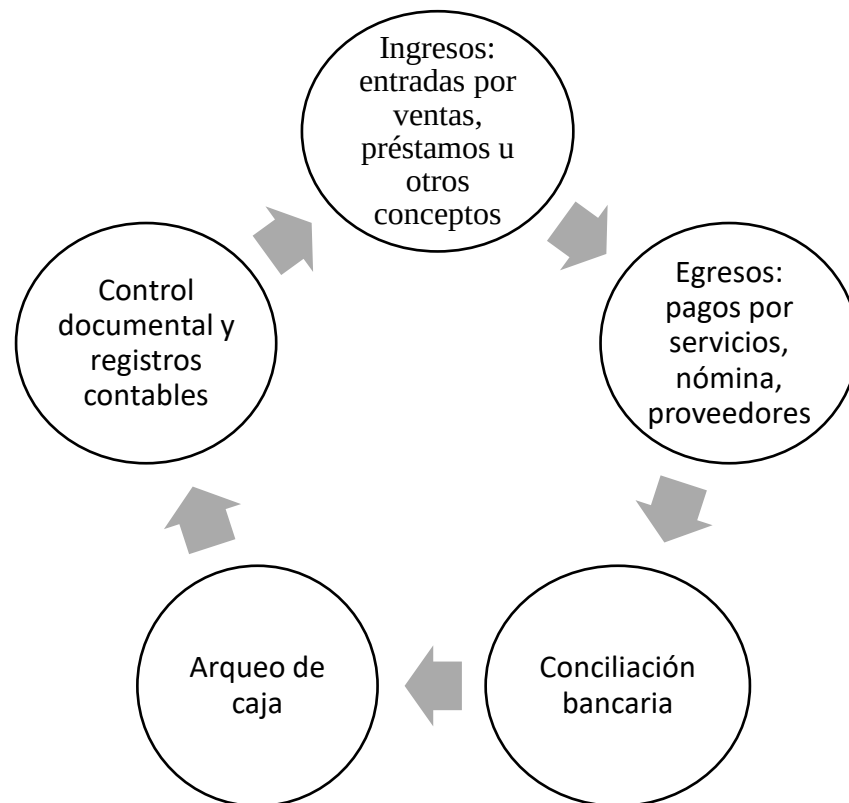
*Nota.* La figura muestra la definición, los riesgos inherentes, procedimientos de control y el impacto que tiene el manejo del efectivo. Fuente: Horngren et al. (2012); Villalta y Monroy (2025); y Peña et al. (2024).

#### 2.1.2.15 Dimensiones del manejo del efectivo

Sus principales dimensiones son:

**Figura 10**

***Dimensiones del manejo del efectivo***



*Nota.* La figura muestra las dimensiones del manejo del efectivo. Fuente: Peña et al., 2024).

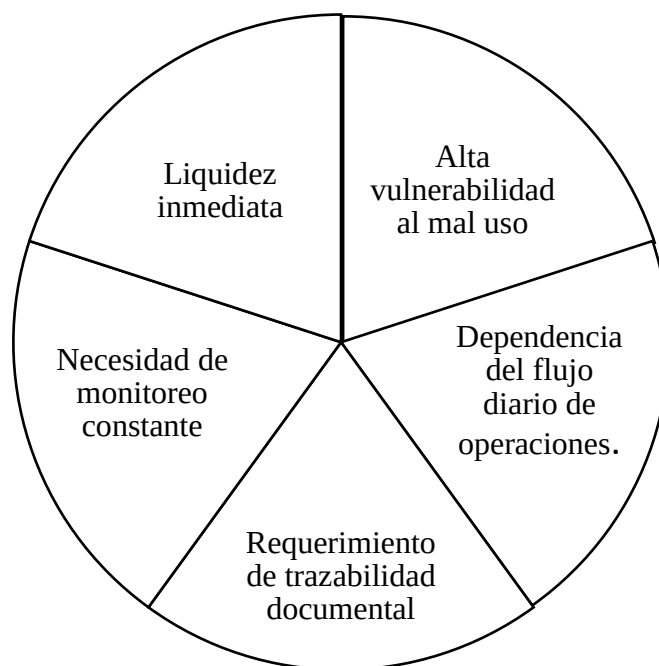
#### 2.1.2.16 Características del manejo del efectivo

El manejo del efectivo presenta rasgos críticos en cinco dimensiones que inciden en la gestión operativa y el diseño de políticas. El efectivo es lo más fácil de usar cuando hay que pagar algo, por eso es tan importante controlarlo bien. El problema es que también es muy fácil de usar mal, entonces necesitas implementar controles que prevengan errores y fraudes. Además, tu caja depende de lo que entra y sale cada día; los cobros y pagos determinan cuánto dinero realmente tienes disponible en este momento. Otra cosa importante es dejar constancia de cada movimiento con documentos y conciliaciones, para poder saber exactamente qué pasó con el dinero.

Por último, si vigilas el efectivo de manera permanente, logras adelantarte a los problemas; ves si va a haber falta de dinero o si va a sobrar (Salas-Molina et al., 2023). Las características incluyen:

**Figura 11**

*Características del manejo del efectivo*



*Nota.* La figura muestra las características principales del manejo del efectivo.

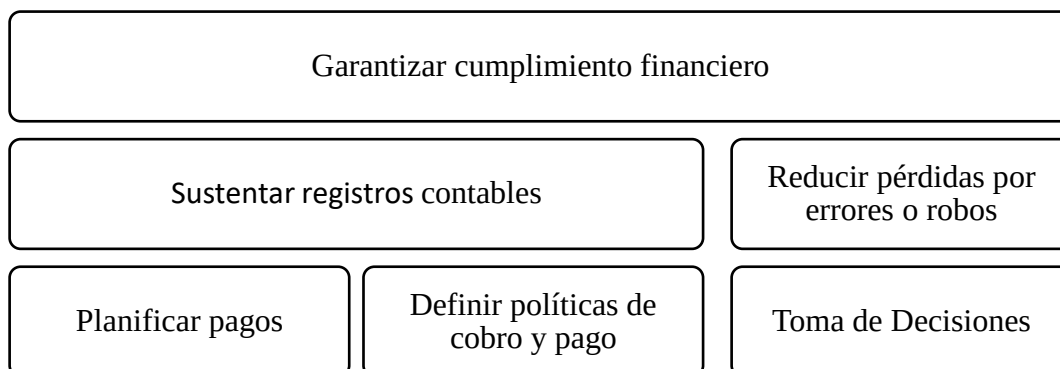
Fuente: Salas-Molina et al. (2023).

#### **2.1.2.17 Funciones del manejo del efectivo**

El manejo de efectivo permite:

**Figura 12**

*Principales funciones del manejo del efectivo*



*Nota.* La figura muestra las características principales del manejo del efectivo.  
Fuente: Villalta y Monroy (2025).

#### **2.1.2.18 Importancia del manejo del efectivo**

Una gestión eficiente del efectivo constituye un pilar fundamental para la estabilidad financiera de las entidades, especialmente en el contexto de las micro y pequeñas empresas. Esta práctica no solo garantiza la solvencia operativa, al asegurar que la empresa cuente con los recursos necesarios para cumplir con sus obligaciones inmediatas, sino que también mejora la percepción de la entidad ante instituciones financieras, facilitando el acceso a créditos y otros instrumentos de financiamiento. Asimismo, permite tomar decisiones estratégicas con mayor precisión, al contar con información clara sobre la disponibilidad de recursos. Según Tamayo y Tamayo (2015), una adecuada administración del efectivo contribuye directamente a mantener un flujo de caja saludable y sostenible, lo cual es esencial para la continuidad operativa y el crecimiento empresarial a largo plazo.

#### **2.1.2.19 Limitaciones del manejo del efectivo**

En microempresas, el manejo de efectivo se ve limitado por: falta de control documental, exceso de informalidad, no separación de funciones y uso personal de recursos. Estos factores afectan la transparencia y la planificación financiera (Ruíz y Delgado, 2022).

El manejo del efectivo debe contemplar mecanismos como: uso de cajas

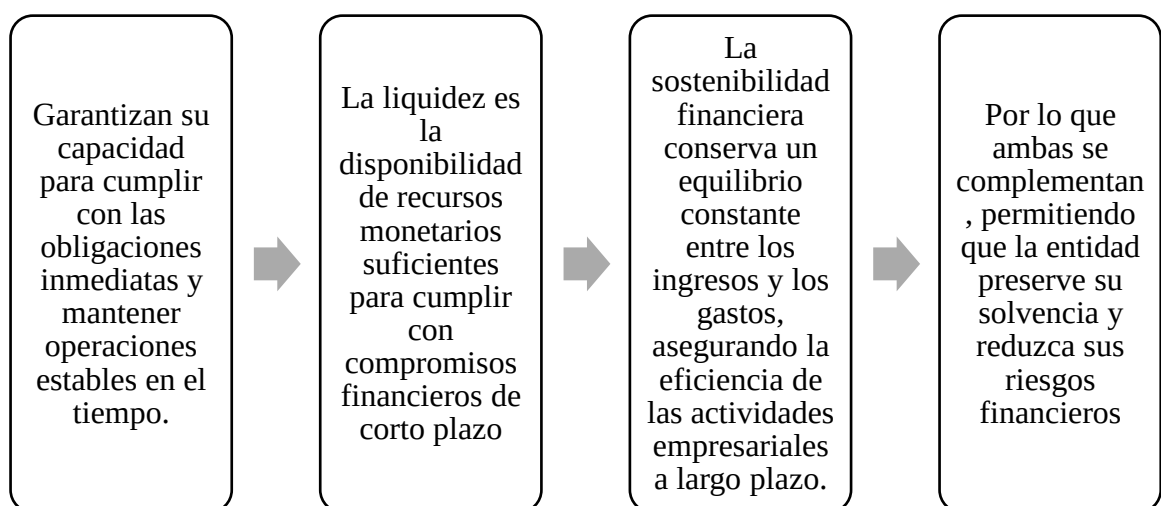
registradoras, conciliaciones semanales, recibos firmados, doble verificación de egresos y seguimiento directo por parte del propietario. Estas acciones fortalecen la gestión financiera del negocio.

#### 2.1.2.20 Liquidez y sostenibilidad financiera

La liquidez y sostenibilidad financiera son pilares esenciales para una buena estabilidad económica de una entidad, por las siguientes razones:

**Figura 13**

*Liquidez y sostenibilidad financiera*



*Nota.* La figura muestra las características principales de la liquidez y sostenibilidad financiera. Fuente: Madrigal (2023).

#### 2.1.2.21 Políticas de control de caja

Las políticas de control de caja son importantes por:

**Figura 14**

*Políticas de control de caja*

**Definición**

Son un conjunto de normas y procedimientos que regulan el uso, custodia y reposición de los fondos de caja chica destinados a cubrir gastos menores y urgentes dentro de una organización. Establecen lineamientos claros para la apertura del fondo, la documentación de respaldo, las responsabilidades del custodio y los mecanismos de control

**Objetivo**

Garantiza el uso adecuado y seguro del dinero asignado a gastos menores, promoviendo el cumplimiento de las disposiciones administrativas y contables establecidas por la entidad.

**Funciones**

- Definición de los límites de gasto y rubros permitidos.
- Designación de responsables para la custodia y autorización de desembolsos.
- Exigencia de comprobantes y registros que respalden cada transacción.

*Nota.* La figura muestra la definición, el objetivo y las funciones de las políticas de control de caja. Fuente: Calle et al. (2023).

## 2.2 Hipótesis

H1: Existe una relación positiva y significativa entre la implementación de controles internos basados en el modelo COSO y la efectividad en el manejo del efectivo en las micro y pequeñas empresas del sector calzado del cantón Cevallos-Tungurahua.

H0: No existe una relación significativa entre la implementación de controles internos basados en el modelo COSO y la efectividad en el manejo del efectivo en las micro y pequeñas empresas del sector calzado del cantón Cevallos-Tungurahua.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1 Recolección de la información**

La información para esta investigación se obtuvo mediante la aplicación directa de un cuestionario estructurado a los propietarios, administradores y personal contable de las micro y pequeñas empresas productoras de calzado del cantón Cevallos. El proceso de recolección se llevó a cabo mediante visitas a cada uno de los 36 establecimientos registrados en el directorio oficial del cantón Cevallos, según consta en la página de turismo municipal del Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Cevallos.

El trabajo de campo se realizó en dos fases complementarias. En la primera fase, se estableció contacto directo con las tres principales organizaciones del sector calzado del cantón: Calzafince (Asociación de Fabricantes de Calzado Artesanal de Cevallos), Aprocalza (Asociación de Productores de Calzado del Cantón Cevallos) y Unicalza (Unión de Productores de Calzado de Cevallos). Estas organizaciones facilitaron el listado actualizado de sus afiliados y proporcionaron información sobre la ubicación geográfica de los talleres, tanto en la zona urbana del cantón como en las áreas rurales de Yanahurco, Vinces, Agua Santa, La Florida, Santa Rosa, El Mirador y La Unión. Este acercamiento institucional permitió generar confianza con los productores y garantizar su participación voluntaria en el estudio. En la segunda fase, se procedió a la aplicación del instrumento de recolección mediante visitas a cada establecimiento. Cada productor de calzado artesanal fue contactado previamente vía telefónica para coordinar una cita en sus instalaciones, explicando el propósito académico de la investigación y garantizando la confidencialidad de la información proporcionada. Durante las visitas, que tuvieron una duración promedio de 45 minutos por establecimiento, se aplicó el cuestionario mediante Google Forms, permitiendo que el responsable del manejo del efectivo (propietario, administrador o contador) respondiera directamente cada ítem. Esta modalidad presencial facilitó la aclaración inmediata de dudas sobre las preguntas del cuestionario y aseguró un alto nivel de respuesta, alcanzando una tasa de participación del 100% de la población objetivo.

### **3.1.1 Población y muestra**

La población de este estudio está conformada por los 36 productores de calzado artesanal registrados oficialmente en el directorio del cantón Cevallos, tal como figura en la página de turismo municipal del GAD Municipal de Cevallos. Este registro oficial incluye tanto micro como pequeñas empresas dedicadas a la fabricación de calzado que varían en tamaño, antigüedad y nivel de formalización operativa. La población comprende productores asociados a las tres principales organizaciones locales: Calzafince (Asociación de Fabricantes de Calzado Artesanal de Cevallos) que agrupa a 8 productores socios, Aprocalza (Asociación de Productores de Calzado del Cantón Cevallos) que integra a 7 productores, y Unicalza (Unión de Productores de Calzado de Cevallos) conformada por 10 productores, cuya importancia radica en que estas tres asociaciones representan diferentes niveles de formalización empresarial que garantizan capturar la heterogeneidad real del sector, y concentran aproximadamente el 50% del universo productivo del cantón que emplea a cientos de personas y contribuye a la producción anual de más de 4.8 millones de pares de zapatos; asimismo, la población incluye microempresas familiares independientes no asociadas que operan de manera autónoma en el sector.

Dado que la población es finita y accesible, constituida únicamente por 36 unidades productivas, se decidió realizar un censo poblacional, aplicando el instrumento de recolección de datos a la totalidad de los productores de calzado registrados. Esta decisión se tomó porque el número de empresas permite incluir a todos sin necesidad de usar técnicas de muestreo. Al trabajar con toda la población, se asegura que los resultados reflejen con precisión las prácticas reales de control interno en el manejo del efectivo dentro del sector calzado de Cevallos. La población de 36 productores incluye empresas con trayectorias diversas: desde emprendimientos familiares con menos de 5 años de operación hasta empresas consolidadas con más de 20 años de experiencia en el mercado nacional. Estas características tanto en la antigüedad, tamaño y nivel de formalización operativa permiten analizar diferencias en los sistemas de control interno, relacionadas con la experiencia, la organización administrativa y el nivel de profesionalización en el manejo del efectivo

### **3.1.2 Fuentes primarias y secundarias**

Los datos primarios se obtuvieron directamente de los actores involucrados en la gestión del efectivo de las micro y pequeñas empresas productoras de calzado. La fuente principal fue el cuestionario estructurado aplicado presencialmente a propietarios, administradores, contadores y personal responsable del manejo del efectivo de los 36 establecimientos registrados en el cantón Cevallos. Este instrumento permitió capturar información actualizada y específica sobre las prácticas de control interno aplicadas en cada empresa, incluyendo aspectos relacionados con el ambiente de control, la evaluación de riesgos, las actividades de control, la información y comunicación, y la supervisión y monitoreo del efectivo. Los datos secundarios provienen de múltiples fuentes documentales y bibliográficas. Se revisaron artículos científicos sobre la implementación del COSO en PYMES latinoamericanas (con énfasis en Ecuador, Perú y Colombia), trabajos académicos de universidades ecuatorianas y documentos institucionales (INEC y GAD Cevallos) relativos al sector. El marco normativo del control interno se fundamentó en el documento oficial "Control Interno - Marco Integrado" publicado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO) en su versión 2013, que establece los cinco componentes y diecisiete principios del control interno. Además, se consultaron bases como Scopus, SciELO, Redalyc y Dialnet para identificar evidencia reciente sobre el manejo del efectivo en contextos de informalidad y evaluación del control interno.

### **3.1.3 Técnicas e instrumentos para recolectar información**

**Técnicas:** Encuesta

**Instrumentos:**

- Cuestionario estructurado adaptado del modelo COSO, compuesto por 40 ítems en escala Likert de 1 a 5. Cada ítem ha sido diseñado cuidadosamente para evaluar los cinco componentes del control interno: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión. La escala Likert permite asignar un valor numérico uniforme a cada respuesta, lo que facilita su codificación en hojas de cálculo de Excel.

Este instrumento garantiza la recolección de datos precisos y comparables, cubriendo de manera integral las prácticas de control interno relevantes para el manejo del efectivo en los productores de calzado del cantón Cevallos. La elección del modelo COSO como base teórica del cuestionario se debe a que constituye el marco de referencia internacional más reconocido para el diseño, implementación y evaluación de sistemas de control interno.

### **Confiabilidad y validez de los instrumentos de investigación utilizados**

La confiabilidad del cuestionario aplicado para evaluar el control interno en el manejo del efectivo del sector calzado de Cevallos fue evaluado a través del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose un valor de 0,8. Este resultado evidencia que el instrumento posee un nivel adecuado de consistencia interna, permitiendo asegurar la estabilidad y precisión en la medición de las respuestas de los participantes.

La validez del cuestionario, por su parte, fue determinada exclusivamente mediante el juicio de tres expertos seleccionados entre el personal docente especializado de la Facultad de Contabilidad y Auditoría. Los profesionales revisan cuidadosamente la pertinencia y claridad de cada ítem, verificando que el contenido del instrumento esté alineado con los objetivos de la investigación y el contexto específico del sector analizado. Gracias a este proceso, se garantiza que el cuestionario utilizado sea adecuado para evaluar de manera apropiada el control interno en el manejo del efectivo en las micro y pequeñas empresas del sector calzado de Cevallos.

## **3.2 Tratamiento de la información**

### **Estudios descriptivos**

Se aplicaron técnicas de estadística descriptiva que permitan caracterizar el estado actual del control interno en el sector. Se calcularon medidas de tendencia central (media aritmética, mediana y moda) para cada uno de los 40 ítems del cuestionario y para cada componente del modelo COSO (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, supervisión y monitoreo). Se calcularon medidas que mostraran qué tan diferentes eran las prácticas de control interno entre las 36 empresas que respondieron la encuesta, como la desviación

estándar y el coeficiente de variación. También se hicieron tablas que presentaban cómo respondieron en la escala Likert, qué porcentaje de cumplimiento había en cada componente y se usaron mapas de calor para visualizar dónde estaban las deficiencias en el control interno. Para interpretar los datos, se armó una matriz que relacionaba dos cosas clave: la probabilidad de que faltara control interno en un área y qué tanto daño causaría esto en el manejo del efectivo, tal como aparece en la Tabla 2. Esta la perspectiva permite que se den prioridad a las acciones correctivas y que los recursos se distribuyan de acuerdo con el nivel de vulnerabilidad de cada proceso.

**Tabla 2**

*Matriz utilizada para evaluación de riesgos*

| <b>MATRIZ DE RIESGOS</b> |                                     |                |       |          |       |        |
|--------------------------|-------------------------------------|----------------|-------|----------|-------|--------|
|                          |                                     | <b>IMPACTO</b> |       |          |       |        |
|                          |                                     | Mínima         | Menor | Moderada | Mayor | Máxima |
| <b>PROBABILIDAD</b>      |                                     | 1              | 2     | 4        | 8     | 16     |
| 5                        | Muy Alta – Nunca se ejecuta         | 5              | 10    | 20       | 40    | 80     |
| 4                        | Alta – Muy rara vez se ejecuta      | 4              | 8     | 16       | 32    | 64     |
| 3                        | Media – De vez en cuando se ejecuta | 3              | 6     | 12       | 24    | 48     |
| 2                        | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2              | 4     | 8        | 16    | 32     |
| 1                        | Muy Baja – Siempre se ejecuta       | 1              | 2     | 4        | 8     | 16     |

| <b>Escala Valorativa</b> |       |                  |
|--------------------------|-------|------------------|
| Nivel de riesgo          | Color | Criterio         |
| Riesgo Bajo              |       | Menor a 4        |
| Riesgo Moderado          |       | Entre 4.01 -12   |
| Riesgo Medio             |       | Entre 12.01 - 24 |
| Riesgo Alto              |       | Mayor a 24.01    |
| Riesgo Extremo           |       | Mayor a 64       |

Fuente: Elaboración propia

### **Estudios correlacionales**

Se realizó un análisis estadístico correlacional que permitió examinar las relaciones entre los cinco componentes del modelo COSO y determinar su nivel de interdependencia en el contexto de las microempresas del sector calzado. Se aplicó el coeficiente de evaluación de Spearman para identificar asociaciones estadísticamente significativas entre los componentes (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo). Este análisis permitió determinar si la implementación de un componente del modelo COSO se asocia positivamente con la implementación de otros componentes, validando la aplicabilidad del modelo integrado en el contexto específico de las MIPYMES del sector calzado de Cevallos

### **Estudios explicativos**

Se utilizó regresión lineal múltiple para analizar el efecto de los cinco componentes del control interno (ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión y monitoreo) sobre la efectividad en el manejo del efectivo. Este análisis permitió determinar cuáles o cuáles componentes del control interno tienen mayor influencia causal en la gestión operativa del efectivo en las micro y pequeñas empresas del sector calzado de Cevallos.

El tratamiento de la información recopilada mediante el cuestionario estructurado de control interno se planea en función de los tres objetivos específicos de la investigación, aplicando procedimientos estadísticos diferenciados según el alcance descriptivo, correlacional y explicativo del estudio.

## Operacionalización de las variables

### Variable Independiente: Control Interno

| Variable                                                                                                                                                                                                          | Categorías<br>(Dimensiones) | Indicadores                                         | Ítems                                                                                                                                 | Técnica/ Instrumento                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| Control interno es una estructura organizacional que integra políticas, procesos y procedimientos diseñados para garantizar la eficiencia operativa, la protección de activos, la confiabilidad de la información | Ambiente de control         | <i>Valores éticos escritos</i>                      | ¿La empresa cuenta con valores éticos por escrito sobre el manejo honesto del efectivo?                                               | <b>Técnica:</b><br>Encuesta<br><b>Instrumento:</b><br>Cuestionario |
|                                                                                                                                                                                                                   |                             | <i>Instrucciones de responsabilidad por escrito</i> | ¿Los empleadores dan las instrucciones por escrito sobre las responsabilidades específicas en el manejo del efectivo?                 |                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                   |                             | <i>Ambiente de confianza organizacional</i>         | ¿Existe un ambiente de confianza y transparencia en el manejo de los recursos de la empresa?                                          |                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                   |                             | <i>Asignación formal de roles</i>                   | ¿Los roles relacionados con el manejo del efectivo están formalmente asignados y documentados en la estructura organizacional?        |                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                   |                             | <i>Personal capacitado</i>                          | ¿Se cuenta con personal capacitado y confiable para las tareas de manejo de efectivo?                                                 |                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                   | Evaluación de Riesgos       | <i>Estrategias de identificación de riesgos</i>     | ¿Se han instaurado estrategias que permitan identificar los principales riesgos en el manejo del efectivo (robos, pérdidas, errores)? |                                                                    |
|                                                                                                                                                                                                                   |                             | <i>Evaluación de probabilidad</i>                   | ¿Se evalúa regularmente la probabilidad de que ocurran                                                                                |                                                                    |

|                                                                                          |                            |                                             |                                                                                       |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--|
| financiera y el cumplimiento de las leyes y normativas aplicables. (Arens et al., 2007). |                            | <i>de problemas</i>                         | problemas con el efectivo?                                                            |  |
|                                                                                          |                            | <i>Análisis de causas de diferencias</i>    | ¿Se evalúan las posibles causas de faltantes o sobrantes en el efectivo?              |  |
|                                                                                          |                            | <i>Actualización de análisis de riesgos</i> | ¿Se actualiza el análisis de riesgos cuando cambian las condiciones del negocio?      |  |
|                                                                                          |                            | <i>Consideración de fraude interno</i>      | ¿Se considera el riesgo de fraude interno en el manejo del efectivo?                  |  |
|                                                                                          | Actividades de Control     | <i>Límites máximos de efectivo</i>          | ¿Se establecen montos máximos de efectivo que se pueden mantener en la empresa?       |  |
|                                                                                          |                            | <i>Documentación de procedimientos</i>      | ¿Se emiten recibos numerados para todas las ventas que se cobran en efectivo?         |  |
|                                                                                          |                            |                                             | ¿Se mantiene un registro diario detallado de todos los movimientos de efectivo?       |  |
|                                                                                          | Información y Comunicación | <i>Comunicación de problemas</i>            | ¿Se comunican oportunamente los problemas del efectivo?                               |  |
|                                                                                          |                            | <i>Informes gerenciales regulares</i>       | ¿Se informa a la gerencia sobre el estado del efectivo de manera regular?             |  |
|                                                                                          | Supervisión y Monitoreo    | <i>Revisión periódica de procedimientos</i> | ¿Se revisan periódicamente los procedimientos de control del efectivo?                |  |
|                                                                                          |                            | <i>Evaluación de funcionamiento de</i>      | ¿Se evalúa regularmente si los controles de efectivo están funcionando correctamente? |  |

|  |  |                                             |                                                                                        |  |
|--|--|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--|
|  |  | <i>controles</i>                            |                                                                                        |  |
|  |  | <i>Supervisión constante de actividades</i> | ¿Se mantiene supervisión constante sobre las actividades relacionadas con el efectivo? |  |

### Variable Dependiente: Manejo del efectivo

| Variable                                                                                                                      | Categorías (Dimensiones) | Indicadores                       | Ítems                                                                             | Técnica/ Instrumento                                               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
| El manejo de efectivo comprende todas las actividades relacionadas con la recepción, registro, custodia y uso de los recursos | Custodia del Efectivo    | Uso de caja fuerte o lugar seguro | ¿Se cuenta con caja fuerte o lugar seguro específico para guardar el efectivo?    | <b>Técnica:</b><br>Encuesta<br><b>Instrumento:</b><br>Cuestionario |
|                                                                                                                               |                          | Acceso restringido                | ¿Se limita el acceso al efectivo solo a personal específicamente autorizado?      |                                                                    |
|                                                                                                                               | Registro de Efectivo     | Emisión de recibos numerados      | ¿Se emiten recibos numerados para todas las ventas que se cobran en efectivo?     |                                                                    |
|                                                                                                                               |                          | Comprobantes de gastos            | ¿Se verifica que los gastos en efectivo tengan los comprobantes correspondientes? |                                                                    |
|                                                                                                                               |                          | Cierre de caja diario             | ¿Se efectúan cierres de caja diario?                                              |                                                                    |
|                                                                                                                               |                          | Reportes de movimientos           | ¿Se preparan reportes diarios o semanales sobre los movimientos de efectivo?      |                                                                    |
|                                                                                                                               |                          | Actualización de registros        | ¿Los registros de efectivo se mantienen actualizados y organizados?               |                                                                    |

|                                                         |                       |                                     |                                                                                        |  |
|---------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--|
| monetarios en una organización (Hornngren et al., 2012) |                       | Uso de formatos estandarizados      | ¿Se utilizan formatos o sistemas organizados para registrar el efectivo?               |  |
|                                                         | Supervisión y Control | Disponibilidad de información       | ¿La información del efectivo está disponible cuando se necesita para tomar decisiones? |  |
|                                                         |                       | Comparación registro vs. físico     | ¿Se comparan regularmente los registros de efectivo con el dinero físico disponible?   |  |
|                                                         |                       | Conciliaciones bancarias mensuales  | ¿Se efectúan conciliaciones bancarias mensuales?                                       |  |
|                                                         |                       | Corrección inmediata de diferencias | ¿Se investigan y corrigen inmediatamente las diferencias encontradas en el efectivo?   |  |

## **CAPÍTULO IV**

### **RESULTADOS**

#### **4.1 Resultados y discusión**

##### **4.1.1 Caracterización de la muestra y diagnóstico inicial del sector**

La investigación se realizó mediante un censo poblacional que incluyó 36 micro y pequeñas empresas productoras de calzado registradas en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua. El análisis revela que el 75% de las empresas encuestadas son microempresas con un promedio de 7 empleados y el 25% restante son pequeñas empresas con un promedio 15 trabajadores. Este hallazgo refleja la forma de trabajar artesanal y semiindustrial que prevalece en el sector calzado de Cevallos (GAD Municipal de Cevallos, 2022).

Con respecto a quiénes respondieron la encuesta, el 69.4% fueron dueños y administradores, lo que es positivo porque significa que la información viene de personas que conocen de primera mano y son responsables del efectivo en sus negocios. El 30.6% restante fue personal contable y de atención al cliente que también maneja fondos, así que la información es confiable porque proviene de gente que participa en las decisiones financieras.

Todas las empresas encuestadas (100%) son micro y pequeñas, con menos de 23 empleados, y esto es importante para entender los resultados. Primero, muestra que estas empresas tienen una estructura organizacional simple donde el dueño o administrador acumula varias responsabilidades: gerencial, contable y operativa. Segundo, la cantidad de empleados promedio (entre 7 y 15 personas) indica que la mayoría funciona con muy poco personal, lo que dificulta que puedan separar las funciones, algo que es considerado básico en el control interno (Mendoza et al., 2018). En tercer lugar, el hecho de que los respondientes sean en su mayoría propietarios o administradores (69.4%) garantiza que las percepciones capturadas reflejan el nivel más alto de conocimiento sobre las prácticas financieras, aunque también revela la ausencia de personal especializado en control interno en el 30.6% restante de las empresas.

#### 4.1.2 Diagnóstico de prácticas actuales: Análisis descriptivo por componente del modelo COSO

**Tabla 3**

*Estadísticas descriptivas por componente del modelo COSO*

| Componente COSO                   | Media       | Mediana     | Nivel de cumpli.<br>% | Desvia. Están. | Coef. Variación (%) | Interp.     |
|-----------------------------------|-------------|-------------|-----------------------|----------------|---------------------|-------------|
| <b>Ambiente de Control</b>        | 4.08        | 4.00        | 81.60                 | 0.66           | 16.30               | Alto        |
| <b>Evaluación de Riesgos</b>      | 4.08        | 4.19        | 81.67                 | 0.60           | 14.69               | Alto        |
| <b>Actividades de Control</b>     | 4.34        | 4.38        | 86.67                 | 0.44           | 10.07               | Alto        |
| <b>Información y Comunicación</b> | 4.44        | 4.50        | 88.89                 | 0.47           | 10.55               | Alto        |
| <b>Supervisión y Monitoreo</b>    | 4.24        | 4.50        | 84.72                 | 0.73           | 17.20               | Alto        |
| <b>Promedio General</b>           | <b>4.24</b> | <b>4.19</b> | <b>4.00</b>           | <b>0.37</b>    | <b>8.08</b>         | <b>Alto</b> |

*Nota.* La tabla muestra medidas de tendencia central y dispersión para cada componente del control interno. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo 2025.

La Tabla 3 presenta las estadísticas descriptivas de los cinco componentes del modelo COSO evaluados en las microempresas del sector calzado de Cevallos. En términos generales, todos los componentes revelan un nivel de implementación Alto (Media  $\geq 4.0$ ), con calificación que oscilan entre 4.08 y 4.44.

El componente de Información y Comunicación alcanzó la puntuación media más elevada (M=4.44, DE=0.47), reflejando prácticas robustas en la difusión y documentación de políticas de control. Le sigue las Actividades de Control (M=4.34, DE=0.44), que presenta la menor dispersión de datos, indicando una implementación más homogénea de procedimientos operativos entre las empresas

estudiadas. Supervisión y Monitoreo obtuvo una media de 4.24 (DE=0.73), experimentando la mayor variabilidad, lo que sugiere aplicación inconsistente de esta función crítica. Los componentes de Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos presentaron diferencias idénticas (M=4.08), aunque con diferentes magnitudes de dispersión (DE=0.66 y DE=0.60 respectivamente), evidenciando que el contexto del control y la valoración de riesgos se desarrollan de manera similar en promedio, pero con heterogeneidad moderada en su aplicación.

En conjunto, estos resultados evidencian que las microempresas han desarrollado prácticas de control interno relativamente sólidas, especialmente en aspectos operativos directos del manejo del efectivo como el registro, la custodia y la comunicación de procedimientos. El coeficiente de variación más bajo se observó en Actividades de Control (10.07%), corroborando una implementación más consistente entre las empresas, mientras que Supervisión y Monitoreo mostró la mayor variabilidad (17.20%), indicando que esta función crítica requiere fortalecimiento y estandarización en el sector.

**Tabla 4**

*Distribución de niveles de implementación por componente COSO*

| <b>Componente COSO</b>            | <b>Muy bajo n (%)</b> | <b>Bajo n (%)</b> | <b>Medio n (%)</b> | <b>Alto n (%)</b> | <b>Muy alto n (%)</b> |
|-----------------------------------|-----------------------|-------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| <b>Ambiente de Control</b>        | 0 (0.0)               | 1 (2.78)          | 5 (13.89)          | 14 (38.89)        | 16 (44.44)            |
| <b>Evaluación de Riesgos</b>      | 0 (0.0)               | 0 (0.0)           | 6 (16.67)          | 12 (33.33)        | 18 (50.00)            |
| <b>Actividades de Control</b>     | 0 (0.0)               | 0 (0.0)           | 1 (2.78)           | 8 (22.22)         | 27 (75.00)            |
| <b>Información y Comunicación</b> | 0 (0.0)               | 0 (0.0)           | 1 (2.78)           | 7 (19.44)         | 28 (77.78)            |
| <b>Supervisión y Monitoreo</b>    | 0 (0.0)               | 1 (2.78)          | 4 (11.11)          | 8 (22.22)         | 23 (63.89)            |

*Nota.* La tabla muestra la frecuencia absoluta (n) y relativa (%) de empresas en cada

nivel de implementación por componente. Niveles: Muy Bajo (1.00- 1.80), Bajo (1.81-2.60), Medio (2.61-3.40), Alto (3.41-4.20), Muy Alto (4.21- 5.00). Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo 2025.

Como se observa en la tabla 4, todos los componentes superan el 80% de implementación, siendo Información y Comunicación (88.9%) y Actividades de Control (88.1%) los de mayor nivel. Estos hallazgos sugieren que las microempresas del sector han desarrollado prácticas de control interno relativamente sólidas, lo que contrasta parcialmente con lo reportado por Zamora y Loor (2025), quienes identificaron deficiencias generalizadas en PYMES de servicios ecuatorianas. En este caso, el sector calzado parece haber implementado controles operativos efectivos, probablemente motivado por la naturaleza del negocio que requiere manejo directo de fondos y exposición a riesgos de pérdida de efectivo.

La Tabla 4 muestra la distribución por niveles de implementación. Es destacable que el 75% de las empresas alcanzaron un nivel “Muy Alto” en Actividades de Control, y el 77.8% en Información y Comunicación. Sin embargo, en el componente de Ambiente de Control, solo el 44.44% logró nivel “Muy Alto”, mientras que un 13.89% se mantiene en nivel “Medio”, y un 2.78% en nivel “Bajo”, lo que representa la principal brecha identificada. Este patrón revela que las debilidades se concentran en aspectos de formalización documental y cultura organizacional, más que en controles operativos directos.

### **Interpretación por componente**

1. **Ambiente de Control** (M=4.08, Nivel Alto): Solo el 44.44% de las empresas alcanza nivel “Muy Alto”, mientras que el 16.67% se ubica en niveles “Medio” o “Bajo”. Esto indica que las microempresas han establecido algunas prácticas de control basadas en la confianza personal y la supervisión directa del propietario, pero carecen de formalización documental de valores éticos, manuales de funciones y políticas escritas. Esta brecha es consistente con hallazgos de Benítez et al. (2024), quienes observaron que las MIPYMES latinoamericanas presentan debilidades en la institucionalización de la cultura de control.

2. **Evaluación de Riesgos** (M=4.08, Nivel Alto): El 50% de las empresas alcanza nivel “Muy Alto”, aunque un 16.67% permanece en nivel “Medio”. Esto sugiere que, si bien la mayoría de los propietarios reconoce los riesgos inherentes al manejo del efectivo (robos, pérdidas, errores), no todos cuentan con metodologías sistemáticas para evaluar la probabilidad e impacto de estos riesgos, ni documentan formalmente sus análisis de riesgo.
3. **Actividades de Control** (M=4.40, Nivel Muy Alto): Este es el componente mejor implementado, con el 75% de empresas en nivel “Muy Alto” y solo un 2.78% en nivel “Medio”. Las prácticas más consolidadas incluyen: uso de cajas fuertes, depósitos bancarios frecuentes, emisión de recibos numerados, cierres de caja diarios y registro detallado de movimientos. Este alto nivel responde a la necesidad operativa inmediata de proteger el efectivo y cumplir con obligaciones fiscales.
4. **Información y Comunicación** (M=4.44, Nivel Muy Alto): Con el 77.78% en nivel “Muy Alto”, este componente refleja que las empresas mantienen registros organizados, preparan reportes sobre movimientos de efectivo y comunican oportunamente problemas. Sin embargo, el 2.78% en nivel “Medio” sugiere que algunas empresas aún operan con sistemas informales o manuales que limitan la trazabilidad y confiabilidad de la información.
5. **Supervisión y Monitoreo** (M=4.24, Nivel Muy Alto): El 63.89% alcanza nivel “Muy Alto”, pero un 13.89% se ubica en niveles “Medio” o “Bajo”. Las empresas realizan conteos de caja, conciliaciones bancarias y comparan registros con dinero físico, pero la implementación de mejoras cuando se detectan debilidades y la realización de arqueos sorpresivos son menos consistentes. Estos resultados responden al primer objetivo específico de diagnosticar las prácticas actuales, revelando que el sector calzado de Cevallos presenta un nivel general alto de implementación de control interno (promedio 4.25/5.00), con fortalezas en componentes operativos (Actividades de Control, Información y Comunicación) y debilidades en componentes culturales (Ambiente de Control, parcialmente en Evaluación de Riesgos y Supervisión).

#### 4.1.3 Principales debilidades identificadas en el control interno

**Tabla 5**

*Preguntas con menor puntuación - Principales brechas identificadas*

| Nº | Pregunta                                             | Componente              | Media | D.E. | % Nunca + Casi nunca |
|----|------------------------------------------------------|-------------------------|-------|------|----------------------|
| 1  | Valores éticos por escrito sobre manejo del efectivo | Ambiente de Control     | 2.92  | 1.57 | 44.5%                |
| 14 | Consideración del riesgo de fraude interno           | Evaluación de Riesgos   | 3.67  | 1.55 | 25.0%                |
| 2  | Instrucciones escritas sobre responsabilidades       | Ambiente de Control     | 3.78  | 1.42 | 19.4%                |
| 33 | Arqueos sorpresa del efectivo disponible             | Supervisión y Monitoreo | 3.94  | 1.45 | 16.7%                |
| 39 | Implementación de mejoras y debilidades              | Supervisión y Monitoreo | 3.94  | 1.26 | 11.1%                |
| 7  | Capacitación sobre procedimientos correctos          | Ambiente de Control     | 3.97  | 1.28 | 11.1%                |
| 17 | Caja fuerte o lugar seguro para guardar efectivo     | Actividades de Control  | 4.00  | 1.39 | 13.9%                |

|    |                                                 |                       |      |      |       |
|----|-------------------------------------------------|-----------------------|------|------|-------|
| 10 | Evaluación regular de probabilidad de problemas | Evaluación de Riesgos | 4.03 | 1.18 | 11.1% |
| 11 | Evaluación de causas de faltantes o sobrantes   | Evaluación de Riesgos | 4.06 | 1.17 | 8.3%  |
| 16 | Monitoreo de cambios que afecten seguridad      | Evaluación de Riesgos | 4.06 | 1.33 | 11.1% |

*Nota.* La tabla muestra las diez brechas más críticas ordenadas de menor a mayor puntuación. La columna “% Nunca + Casi nunca” indica el porcentaje de empresas que no implementa esa práctica o la implementa raramente. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo 2025.

El análisis detallado de las 40 preguntas del cuestionario permitió identificar las prácticas de control interno con menor nivel de implementación. La Tabla 5 identifica las diez preguntas con menor puntuación, que representan las principales brechas en el sistema de control interno del sector calzado de Cevallos. La brecha más crítica corresponde a la existencia de valores éticos por escrito sobre el manejo honesto del efectivo ( $M=2.92$ ,  $DE=1.57$ ), ubicándose en el nivel “Medio” de implementación. Este resultado evidencia que el 44.5% de las empresas (27.8% nunca + 16.7% casi nunca) no cuenta con documentación formal de principios éticos, lo que representa un factor de riesgo significativo para la integridad en el manejo de recursos monetarios. La segunda brecha más crítica corresponde a la consideración del riesgo de fraude interno ( $M=3.67$ ,  $DE=1.55$ ), seguida por la falta de instrucciones escritas sobre responsabilidades en el manejo del efectivo ( $M=3.78$ ,  $DE=1.42$ ). El 25% de las empresas (16.7% nunca + 8.3% casi nunca) no evalúa el riesgo de fraude interno, exponiendo sus operaciones a prácticas deshonestas. Estas deficiencias se concentran principalmente en el componente de Ambiente de Control, confirmando que la principal vulnerabilidad radica en la formalización de políticas éticas y de conocimiento de riesgos. Otras brechas relevantes incluyen la

realización de arqueos sorpresivos de caja (M=3.94) y la implementación de mejoras cuando se detectan debilidades (M=3.94), ambas pertenecientes al componente de Supervisión y Monitoreo. Esto sugiere que, aunque las empresas realizan algunos controles, la sistematización y la mejora continua no son prácticas consolidadas.

Se clasificaron las 40 preguntas evaluadas según su naturaleza. La Tabla 6 presenta esta clasificación.

**Tabla 6**

*Clasificación de brechas por tipo: Operativas, éticas y tecnológicas*

| <b>Tipo de Brecha</b>     | <b>N° de ítems</b> | <b>Puntuación promedio</b> | <b>Nivel</b> | <b>Principales brechas</b>                       |
|---------------------------|--------------------|----------------------------|--------------|--------------------------------------------------|
| Brechas Éticas/Culturales | 8 ítems            | 4.03                       | Alto         | • Valores éticos por escrito (2.92)              |
|                           |                    |                            |              | • Riesgo de fraude interno (3.67)                |
|                           |                    |                            |              | • Instrucciones escritas (3.78)                  |
|                           |                    |                            |              | • Capacitación (3.97)                            |
| Brechas Operativas        | 22 ítems           | 4.24                       | Muy Alto     | • Ambiente de confianza (4.67)                   |
|                           |                    |                            |              | • Arqueos sorpresivos (3.94)                     |
|                           |                    |                            |              | • Implementación de mejoras (3.94)               |
|                           |                    |                            |              | • Evaluación de probabilidad de problemas (4.03) |
|                           |                    |                            |              | • Caja fuerte (4.00)                             |
|                           |                    |                            |              | • Depósitos bancarios frecuentes (4.39)          |

---

|               |          |      |          |                                          |
|---------------|----------|------|----------|------------------------------------------|
|               |          |      |          | • Valores éticos documentados (2.92)     |
| Brechas       |          |      |          | • Instrucciones escritas (3.78)          |
| Tecnológicas/ | 10 ítems | 4.21 | Muy Alto | • Formatos organizados (4.14)            |
| Documentales  |          |      |          | • Sistemas de registro (4.36)            |
|               |          |      |          | • Documentación de procedimientos (4.39) |

---

*Nota.* Clasificación realizada según la naturaleza de cada ítem. Algunos ítems pueden estar presentes en más de una categoría por su carácter transversal. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo 2025.

### **Análisis detallado por tipo de brecha**

#### **A. Brechas Éticas y Culturales**

Las brechas éticas y culturales representan la vulnerabilidad crítica del sistema de control interno del sector calzado de Cevallos, ya que reflejan la ausencia de formalización de valores, políticas y cultura organizacional orientada al control. Estas brechas socavan la efectividad de cualquier mecanismo operativo, puesto que sin una cultura que valore la transparencia y la responsabilidad, los controles pueden ser fácilmente eludidos. Con un promedio de 4.03 puntos en una escala de evaluación del control interno, las brechas éticas y culturales se clasifican en nivel "Muy Alto", sin embargo, este promedio general oculta deficiencias profundas en aspectos específicos que constituyen la base de cualquier sistema de control.

La ausencia crítica de valores éticos por escrito emerge como la deficiencia más grave identificada en todo el diagnóstico. El 61.1% de las empresas (22 de 36) no cuenta con un código de ética o documento formalizado que establece principios sobre el manejo honesto del efectivo. Esta brecha genera ambigüedad absoluta sobre las conductas esperadas del personal y facilita prácticas irregulares. La ausencia de documentación ética limita la capacidad de la gerencia para establecer estándares mínimos de conducta

y, en casos de conflicto o irregularidad, para justificar decisiones disciplinarias. De La Cruz et al. (2025) confirman que la falta de formalización ética es la principal limitación del control interno en empresas familiares de la región, lo que concuerda plenamente con los hallazgos de esta investigación

Complementaria a esta deficiencia se encuentra la insuficiente consideración del riesgo de fraude interno. El 38.9% de las empresas (14 de 36) no evalúa sistemáticamente el riesgo de que empleados o propietarios cometan fraudes. Esta brecha es particularmente grave porque exponen a las empresas a pérdidas significativas sin mecanismos de detección temprana. La falta de evaluación de fraude sugiere confianza implícita basada en relaciones personales, no en controles formalizados. En el contexto de empresas familiares del sector calzado de Cevallos, esta brecha resulta especialmente riesgosa, pues puede involucrar desvíos de fondos por familiares con acceso directo al efectivo, situación que es cultural e institucionalmente normalizada pero financieramente problemática.

La falta de documentación formal de instrucciones y responsabilidades constituye la tercera deficiencia ética identificada. El 38.9% de las empresas (14 de 36) no proporciona instrucciones formales por escrito sobre las responsabilidades específicas en el manejo del efectivo. Esto genera confusión de funciones, duplicidad de trabajos y ausencia de rendición de cuentas claras. Sin documentación formal, el conocimiento sobre procedimientos depende exclusivamente de la transmisión verbal, mecanismo que facilita la alteración deliberada o inconsciente de las instrucciones originales. Esta situación limita severamente la capacidad de investigar irregularidades, puesto que no existe un estándar contra el cual verificar si se cometió una falta o si se incumplió una instrucción.

Finalmente, la capacitación insuficiente en procedimientos de manejo de efectivo representa la cuarta deficiencia ética documentada. El 25.0% de las empresas (9 de 36) nunca o casi nunca capacita a sus empleados sobre procedimientos correctos de manejo del efectivo. Aunque el porcentaje es menor que en otras brechas éticas, sigue siendo significativo y aumenta la probabilidad de errores involuntarios. La capacitación inconsistente implica que los empleados nuevos o de rotación laboral no adquieren las competencias mínimas para el rol, perpetuando ciclos de ineficiencia e inexactitud.

Las implicaciones de estas brechas éticas y culturales son profundas y estratégicas. Dificultan la institucionalización del control interno de manera fundamental, puesto que sin una cultura organizacional que valore explícitamente la transparencia, la integridad y la responsabilidad, los controles operativos se convierten en procedimientos superficiales fáciles de eludir. Mendoza et al. (2018) subrayan que la cultura organizacional es el fundamento del sistema de control interno; sin ella, los demás componentes carecen de cimiento sólido. Esta investigación confirma este postulado teórico: las empresas del sector calzado de Cevallos que han logrado mayor madurez en control interno son aquellas que han formalizado explícitamente sus valores y han documentado sistemáticamente sus procedimientos. Inversamente, aquellas con deficiencias éticas presentan también deficiencias operativas y tecnológicas, confirmando la relación causal entre base ética y efectividad del sistema.

## **B. Brechas Operativas**

Las brechas operativas se refieren a deficiencias en la ejecución de controles específicos sobre el efectivo y en los procedimientos de supervisión y mejora continua. Con un promedio de 4.22 puntos y clasificación de nivel "Muy Alto", aunque el nivel promedio indica que la mayoría de las empresas ejecutan controles básicos, existen prácticas específicas que no se implementan de manera consistente o sistemática, limitando la efectividad preventiva del sistema. A diferencia de las brechas éticas que reflejan ausencia de institucionalización, las brechas operativas revelan inconsistencia en la ejecución de actividades que ya existen en las empresas pero que no se realizan con la regularidad o rigor requeridos.

La realización inconsistente de arqueos sorpresivos de caja emerge como la primera deficiencia operativa crítica. El 30,6% de las empresas (11 de 36) no realiza arqueos sorpresivos o lo hace esporádicamente. Los arqueos sorpresivos son controles fundamentales para detectar faltantes, manipulación de registros y sustracción de fondos. La ausencia de estos controles elimina el efecto disuasorio que genera la amenaza de verificación inesperada e impide identificar irregularidades antes de que se produzcan pérdidas significativas. En empresas donde no se realizan arqueos sorpresivos, existe exposición continua a fraude no detectado, reduciendo la probabilidad de identificación oportuna de desfalcos o errores.

Estrechamente relacionado se encuentra la limitada implementación de mejoras ante debilidades detectadas, que afecta al 27.8% de las empresas (10 de 36). Estas organizaciones no implementan mejoras cuando detectan debilidades en el control del efectivo, generando un ciclo de deficiencias recurrentes sin corrección estructural. Esta brecha sugiere que, aunque las empresas pueden identificar problemas en cierres de caja y discrepancias en registros, carecen de capacidad institucional o disposición gerencial para implementar soluciones sostenibles. Sin acción correctiva sistemática, las debilidades se perpetúan y se normalizan como prácticas aceptables, transformando deficiencias operativas en deficiencias culturales que afectan las expectativas sobre la calidad de los controles.

La insuficiente evaluación sistemática de la probabilidad de riesgos constituye la tercera deficiencia operativa identificada. El 19.4% de las empresas (7 de 36) no evalúa regularmente la probabilidad de que ocurran problemas específicos con el efectivo. Esta brecha limita la capacidad anticipatoria de la empresa para identificar áreas críticas que requieren refuerzo de controles. Sin evaluación sistemática de probabilidades, la asignación de recursos para controles es reactiva, no preventiva. Las empresas atienden problemas después de que ocurran, en lugar de pre asignar recursos a áreas de mayor riesgo probabilístico.

La ausencia de infraestructura básica de seguridad constituye la cuarta deficiencia operativa crítica. El 27,8% de las empresas (10 de 36) no cuenta con caja fuerte o lugar específico seguro para guardar el efectivo. Esta deficiencia se expone directamente a las empresas a robos, pérdidas accidentales y manipulación no autorizada de fondos. En el contexto de microempresas del sector calzado, la falta de caja fuerte implica que el efectivo se almacena en escritorios, mostradores o espacios de acceso general, generalmente durante horarios de cierre o fuera de supervisión directa. Esta situación representa una deficiencia tan fundamental que invalida otros controles sobre exactitud, puesto que los fondos no están seguros.

Las implicaciones operativas de estas brechas son significativas y afectan la efectividad práctica del sistema de control. Indica que, aunque las empresas realizan controles básicos rutinarios como cierres de cajas diarias y registros de movimientos, la sistematización de controles preventivos y de mejora continua es insuficiente. El

control interno se reduce a actividades mecánicas sin enlace claro con la detección de riesgos ni con procesos de mejora estructural. Piloso y Mendoza (2022) identifican que las microempresas ecuatorianas presentan deficiencias precisamente en estos aspectos: supervisión constante y corrección oportuna de desviaciones. Los hallazgos de esta investigación en el sector calzado de Cevallos confirman este postulado, demostrando que las deficiencias operativas no son específicas de una empresa o sector, sino que representan patrones sistémicos en microempresas.

### **C. Brechas Tecnológicas y Documentales**

Las brechas tecnológicas y documentales se refieren a la falta de herramientas digitales, formatos estandarizados, sistemas de información integrados y documentación formal de procedimientos. Con un promedio de 4.21 puntos y clasificación de nivel "Muy Alto", aunque el nivel promedio indica generalización de ciertos controles, existen limitaciones críticas que afectan la trazabilidad, confiabilidad y viabilidad del control interno. A diferencia de las brechas éticas que son fundamentales y las brechas operativas que son ejecutivos, las brechas tecnológicas son estructurales y afectan la capacidad del sistema para crecer, mejorar y adaptarse.

La documentación insuficiente de valores y procedimientos forma la base de las brechas tecnológicas identificadas. Como se indicó en la sección anterior, el 61.1% de las empresas (22 de 36) no cuenta con valores éticos documentados, y el 38.9% no tiene instrucciones escritas formales. Más allá de ser una brecha ética, esta ausencia de documentación es también una brecha tecnológica, puesto que implica que el conocimiento organizacional no está capturado en forma accesible y transmisible. Las empresas operan con acuerdos verbales y prácticas consuetudinarias no estandarizadas, lo que genera inconsistencia en la aplicación de procedimientos y dificulta enormemente la capacitación de personal nuevo. Cuando un empleado abandona la empresa, el conocimiento que poseía sobre procedimientos se pierde parcialmente, forzando a la organización a reconstruir el conocimiento con el nuevo personal.

El uso limitado de formatos y sistemas organizados para registros constituye la segunda deficiencia tecnológica identificada. El 13.9% de las empresas (5 de 36) no utilizan formatos o sistemas organizados para registrar el efectivo, manteniendo

registros informales o desorganizados. Aunque el porcentaje podría parecer pequeño, debe contextualizarse dentro de la realidad tecnológica del sector: esta cifra representa empresas que ni siquiera utilizan sistemas básicos de archivo. Para las demás empresas, la pregunta sugiere que utilizan "algo" de sistema, pero observaciones de campo revelaron que la mayoría usa métodos apenas más formalizados que la ausencia total. Cuando los registros son desorganizados o básicamente informales, se limita la trazabilidad de las transacciones, se dificultan las conciliaciones bancarias y se genera información poco confiable para la toma de decisiones. Cuando los registros carecen de estructura lógica, se pierden pistas de fraude, errores o irregularidades que podrían identificarse mediante análisis sistemático.

La prevalencia de sistemas de registro manual versus digital emerge como la deficiencia tecnológica más estructural identificada. Observaciones de campo durante el levantamiento de información revelaron que aproximadamente el 60% de las empresas utilizan exclusivamente registros manuales en cuadernos no estructurados o archivos de Excel básicos sin validaciones ni funciones de control. Ninguna empresa reportó usar sistemas contables integrados profesionales esta realidad contrasta dramáticamente con las capacidades tecnológicas disponibles y accesibles. La prevalencia de sistemas manuales genera riesgos críticos de pérdida de información por daño físico, errores de transcripción, duplicación de registros, dificultades para generar informes consolidados o analíticos, y ausencia de pistas de auditoría que permitan rastrear quién realizó qué transacción y cuándo.

Las implicaciones tecnológicas de estas brechas son profundas para la escalabilidad y competitividad del sector. La brecha tecnológica limita severamente la capacidad de las microempresas para escalar operaciones, generar información financiera en tiempo real, tomar decisiones basadas en datos confiables y mejorar continuamente su desempeño. Corella et al. (2023) argumentan que la adopción de herramientas digitales software contable, aplicaciones de punto de venta, conciliaciones automatizadas y sistemas de reportería es esencial para fortalecer el control interno en PYMES ecuatorianas. Este argumento es especialmente válido para el sector calzado de Cevallos, donde la competencia regional y global exige capacidad de generar información financiera precisa, oportuna y confiable.

Sin embargo, es importante reconocer que la brecha tecnológica en Cevallos no es simplemente resultado de falta de voluntad o conocimiento. Existen barreras estructurales que explican la adopción limitada de sistemas digitales. Primero, existe una percepción de que el costo de sistemas contables especializados es prohibitivo para microempresas con márgenes ajustados. Segundo, prevalece una falta de competencia digital entre propietarios y empleados, muchos de quienes tienen educación formal limitada. Tercero, existe resistencia cultural al cambio y una fuerte preferencia por métodos tradicionales que han "funcionado durante años". Cuarto, existe un desconocimiento generalizado de opciones de software con costo reducido o gratuito disponibles en el mercado. Finalmente, existe una atención significativa de asesoramiento técnico especializado que ayuda a empresas a seleccionar, implementar y maximizar el uso de herramientas digitales.

#### 4.1.4 Evaluación de Riesgos por Componentes del Marco COSO 2013

**Tabla 7**

*Resultados del Componente Ambiente de Control*

| <b>Ambiente de Control</b>                                                                                                        | <b>Probabilidad</b>                 |   | <b>Impacto</b> |    | <b>Nivel de riesgo</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|----------------|----|------------------------|
| Promedio del componente                                                                                                           | Baja                                | 2 | Moderada       | 6  | 12                     |
| 1. ¿La empresa cuenta con valores éticos por escrito sobre el manejo honesto del efectivo?                                        | Alta – Muy rara vez se ejecuta      | 4 | Menor          | 2  | 8                      |
| 2. ¿Los empleadores dan las instrucciones por escrito sobre las responsabilidades específicas en el manejo del efectivo?          | Media – De vez en cuando se ejecuta | 3 | Moderada       | 4  | 12                     |
| 3. ¿Los roles relacionados con el manejo del efectivo están formalmente asignados y documentados en la estructura organizacional? | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Mayor          | 8  | 16                     |
| 4. ¿Se cuenta con personal capacitado y confiable para las tareas de manejo de efectivo?                                          | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Mayor          | 8  | 16                     |
| 5. ¿La gerencia o dueños de la empresa supervisan y controlan regularmente el manejo del efectivo?                                | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Máxima         | 16 | 32                     |

|                                                                                                 |                                     |   |          |   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|----------|---|----|
| 6. ¿Se han establecido políticas sobre el manejo y custodia del efectivo?                       | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Mayor    | 8 | 16 |
| 7. ¿Los empleados reciben capacitación sobre procedimientos correctos de manejo del efectivo?   | Media – De vez en cuando se ejecuta | 3 | Moderada | 4 | 12 |
| 8. ¿Existe un ambiente de confianza y transparencia en el manejo de los recursos de la empresa? | Muy Baja – Siempre se ejecuta       | 1 | Menor    | 2 | 2  |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo 2025.

La Tabla 7 presenta la evaluación de riesgos del componente Ambiente de Control del marco COSO 2013 aplicado al manejo del efectivo en las micro y pequeñas empresas productoras de calzado (N = 36). El promedio Likert del componente fue de 4.08 sobre 5.00, con un nivel de riesgo promedio de 14.2 puntos. La distribución de riesgos muestra que el 12.5% presenta riesgo bajo, el 37.5% riesgo moderado, el 37.5% riesgo medio y el 12.5% riesgo alto.

El control con mayor nivel de riesgo (32 puntos, categoría alto) corresponde a la supervisión gerencial del manejo del efectivo (pregunta 5), resultante de una probabilidad baja (2) combinada con un impacto máximo (16). Esto sugiere que, aunque la supervisión se ejecuta regularmente, su criticidad máxima implica que cualquier falla podría resultar en pérdidas significativas. Este hallazgo concuerda con lo observado por Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (2013), quien establece que el ambiente de control constituye la base del sistema de control interno y que la supervisión directa por parte de los propietarios es esencial para el logro de objetivos organizacionales.

El control con menor nivel de riesgo fue el ambiente de confianza y transparencia (pregunta 8, nivel de riesgo 2), indicando que existe un clima organizacional favorable. No obstante, se identificaron debilidades críticas en la formalización de valores éticos por escrito (pregunta 1, promedio 2.92) y en las instrucciones escritas sobre responsabilidades (pregunta 2, promedio 3.78). Estos resultados concuerdan con Mendoza et al. (2018), quienes destacaron la importancia de la segregación de funciones y la documentación formal como mecanismo para reducir la posibilidad de fraudes. Por tanto, la evidencia sugiere que el Ambiente de Control requiere

fortalecimiento en la formalización de políticas escritas, lo cual es consistente con estudios previos en PYMES ecuatorianas donde se identifican debilidades en la documentación de procedimientos (Orellana et al., 2024).

**Tabla 8**

*Resultados del Componente Evaluación de riesgo*

| <b>Evaluación de Riesgos</b>                                                                                  | <b>Probabilidad</b>                 |   | <b>Impacto</b> |    | <b>Nivel de riesgo</b> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|----------------|----|------------------------|
| Promedio del componente                                                                                       | Baja                                | 2 | Mayor          | 8  | 16                     |
| 9. ¿Se han instaurado estrategias que permitan identificar los principales riesgos en el manejo del efectivo? | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Mayor          | 8  | 16                     |
| 10. ¿Se evalúa regularmente la probabilidad de que ocurran problemas con el efectivo?                         | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Moderada       | 4  | 8                      |
| 11. ¿Se evalúan las posibles causas de faltantes o sobrantes en el efectivo?                                  | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Mayor          | 8  | 16                     |
| 12. ¿Se han establecido medidas preventivas para evitar problemas con el efectivo?                            | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Máxima         | 16 | 32                     |
| 13. ¿Se actualiza el análisis de riesgos cuando cambian las condiciones del negocio?                          | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Moderada       | 4  | 8                      |
| 14. ¿Se considera el riesgo de fraude interno en el manejo del efectivo?                                      | Media – De vez en cuando se ejecuta | 3 | Máxima         | 16 | 48                     |
| 15. ¿Se evalúa el impacto económico que tendría una pérdida significativa de efectivo?                        | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Mayor          | 8  | 16                     |
| 16. ¿Se monitorean los cambios en el entorno que puedan afectar la seguridad del efectivo?                    | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Moderada       | 4  | 8                      |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo 2025.

La Tabla 8 presenta la evaluación del componente Evaluación de Riesgos (N = 36). El promedio Likert fue de 4.09 sobre 5.00, con un nivel de riesgo promedio de 19.0 puntos. La distribución evidencia que el 37.5% de controles presenta riesgo moderado, el 37.5% riesgo medio, el 12.5% riesgo alto y el 12.5% riesgo extremo.

El hallazgo más preocupante fue la identificación de un control con riesgo extremo (48 puntos): la consideración del riesgo de fraude interno en el manejo del efectivo (pregunta 14). Este resultado indica que aproximadamente el 25% de las empresas evaluadas no consideran formalmente el riesgo de fraude interno, lo cual representa una vulnerabilidad crítica. Esta evidencia apoya parcialmente la hipótesis H1 sobre la relación entre la implementación de controles COSO y la efectividad en el manejo del efectivo, demostrando que la ausencia de evaluación del riesgo de fraude compromete significativamente la protección del efectivo.

Estos hallazgos concuerdan con Estupiñán (2015), quien señala que la evaluación de riesgos es fundamental para anticipar eventos que puedan afectar el logro de objetivos organizacionales. Asimismo, Mendoza y Macías (2023) destacan que la ausencia de procedimientos sólidos de control interno incrementa el riesgo de fraudes y errores. Adicionalmente, las medidas preventivas (pregunta 12) presentaron riesgo alto (32), lo cual concuerda con Catagua (2023), quien demostró en su investigación que la aplicación del modelo COSO en PYMES genera una correlación positiva entre el control interno y los indicadores de rentabilidad financiera. Por tanto, los resultados evidencian la necesidad crítica de fortalecer los mecanismos de identificación y valoración de riesgos en el sector calzado de Cevallos.

**Tabla 9**

*Resultados del Componente Actividades de Control*

| Actividades de Control                                                              | Probabilidad                        |   | Impacto |    | Nivel de riesgo |
|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|---------|----|-----------------|
|                                                                                     |                                     |   |         |    |                 |
| Promedio del componente                                                             | Baja                                | 2 | Máxima  | 12 | 24              |
| 17. ¿Se cuenta con caja fuerte o lugar seguro específico para guardar el efectivo?  | Media – De vez en cuando se ejecuta | 3 | Máxima  | 16 | 48              |
| 18. ¿Se limita el acceso al efectivo solo a personal específicamente autorizado?    | Muy Baja – Siempre se ejecuta       | 1 | Máxima  | 16 | 16              |
| 19. ¿Se establecen montos máximos de efectivo que se pueden mantener en la empresa? | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Mayor   | 8  | 16              |

|                                                                                       |                                     |   |        |    |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|--------|----|----|
| 20. ¿Se realizan depósitos bancarios de manera frecuente y programada?                | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Máxima | 16 | 32 |
| 21. ¿Se emiten recibos numerados para todas las ventas que se cobran en efectivo?     | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Mayor  | 8  | 16 |
| 22. ¿Se efectúan cierres de caja diario?                                              | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Máxima | 16 | 32 |
| 23. ¿Se mantiene un registro diario detallado de todos los movimientos de efectivo?   | Muy Baja – Siempre se ejecuta       | 1 | Mayor  | 8  | 8  |
| 24. ¿Se verifica que los gastos en efectivo tengan los comprobantes correspondientes? | Media – De vez en cuando se ejecuta | 3 | Mayor  | 8  | 24 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo 2025.

La Tabla 9 presenta la evaluación del componente Actividades de Control (N = 36). El promedio Likert fue de 4.34 sobre 5.00, con un nivel de riesgo promedio de 24.0 puntos (categoría medio-alto). La distribución muestra que el 12.5% presenta riesgo moderado, el 50% riesgo medio, el 25% riesgo alto y el 12.5% riesgo extremo.

El hallazgo más crítico fue la identificación de un control con riesgo extremo (48 puntos): la existencia de caja fuerte o lugar seguro específico para guardar el efectivo (pregunta 17). El 25% de las empresas evaluadas no cuenta con mecanismos adecuados de custodia física, representando un riesgo extremo de pérdida por robo o extravío. Este resultado es particularmente grave considerando que la custodia física constituye un control fundamental, lo cual concuerda con Horngren et al. (2012), quienes enfatizan que las medidas de seguridad aplicadas para guardar el efectivo en lugares seguros y restringidos son esenciales para la protección de activos.

Dos controles adicionales presentaron riesgo alto (32 puntos): depósitos bancarios frecuentes (pregunta 20) y cierres de caja diario (pregunta 22). Esto sugiere que, aunque se realizan, no se ejecutan con la frecuencia necesaria para minimizar la exposición al riesgo. Estos hallazgos concuerdan con Loor et al. (2024), quienes identificaron que la falta de controles adecuados origina problemas como

inexactitudes en reportes contables, pagos tardíos y dificultades en la gestión de liquidez. Por tanto, la evidencia respalda la necesidad de implementar actividades de control más rigurosas, lo cual es consistente con Mantilla (2018), quien enfatiza que las actividades de control son las políticas y procedimientos que aseguran que las directrices gerenciales se lleven a cabo efectivamente.

**Tabla 10**

*Resultados del Componente Información y Comunicación*

| <b>Información y Comunicación</b>                                                          | <b>Probabilidad</b>            |   | <b>Impacto</b> |   | <b>Nivel de riesgo</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---|----------------|---|------------------------|
| Promedio del componente                                                                    | Baja                           | 2 | Moderada       | 6 | 12                     |
| 25. ¿Se preparan reportes diarios o semanales sobre los movimientos de efectivo?           | Baja – Casi siempre se ejecuta | 2 | Moderada       | 4 | 8                      |
| 26. ¿La información sobre el efectivo disponible es confiable?                             | Baja – Casi siempre se ejecuta | 2 | Mayor          | 8 | 16                     |
| 27. ¿Se comunican oportunamente los problemas del efectivo?                                | Muy Baja – Siempre se ejecuta  | 1 | Moderada       | 4 | 4                      |
| 28. ¿Los registros de efectivo se mantienen actualizados y organizados?                    | Muy Baja – Siempre se ejecuta  | 1 | Mayor          | 8 | 8                      |
| 29. ¿Se informa a la gerencia sobre el estado del efectivo de manera regular?              | Muy Baja – Siempre se ejecuta  | 1 | Moderada       | 4 | 4                      |
| 30. ¿Se documentan adecuadamente todos los procedimientos de manejo del efectivo?          | Baja – Casi siempre se ejecuta | 2 | Moderada       | 4 | 8                      |
| 31. ¿La información del efectivo está disponible cuando se necesita para tomar decisiones? | Muy Baja – Siempre se ejecuta  | 1 | Mayor          | 8 | 8                      |
| 32. ¿Se utilizan formatos o sistemas organizados para registrar el efectivo?               | Baja – Casi siempre se ejecuta | 2 | Moderada       | 4 | 8                      |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo 2025.

La Tabla 10 presenta la evaluación del componente Información y Comunicación (N = 36). El promedio Likert fue de 4.45 sobre 5.00, siendo el más alto entre los

cinco componentes. El nivel de riesgo promedio fue de 8.0 puntos (categoría moderada). La distribución muestra que el 87.5% de controles presenta riesgo moderado y el 12.5% riesgo medio. Significativamente, este fue el único componente que no presentó ningún control con riesgo alto o extremo.

Los controles con mejor desempeño incluyen la comunicación oportuna de problemas (pregunta 27, riesgo 4) y la información a gerencia (pregunta 29, riesgo 4), ambos con probabilidad muy baja (1), indicando ejecución consistente. Esto sugiere que las empresas han desarrollado canales efectivos de comunicación y mantienen registros organizados del efectivo, lo cual concuerda con COSO (2013), que establece que la información de calidad es esencial para respaldar el funcionamiento del control interno.

Estos resultados son consistentes con Piloso y Mendoza (2022), quienes señalan que el control interno fortalece la toma de decisiones al proporcionar información financiera confiable y oportuna. El único aspecto que requiere mejora es la confiabilidad de la información (pregunta 26, riesgo 16), indicando una oportunidad de fortalecer los mecanismos de verificación de exactitud. Por tanto, la evidencia demuestra que el componente Información y Comunicación representa la fortaleza del sistema de control interno evaluado, apoyando parcialmente la hipótesis H1 al evidenciar que cuando los controles COSO se implementan efectivamente, mejoran la gestión del efectivo.

**Tabla 11**

*Resultados del Componente Supervisión y Monitoreo*

| <b>Supervisión y Monitoreo</b>                                                           | <b>Probabilidad</b>                 |   | <b>Impacto</b> |    | <b>Nivel de riesgo</b> |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|----------------|----|------------------------|
| Promedio del componente                                                                  | Baja                                | 2 | Mayor          | 11 | 22                     |
| 33. ¿Se realizan conteos sorpresivos del efectivo disponible (arqueos de caja)?          | Media – De vez en cuando se ejecuta | 3 | Máxima         | 16 | 48                     |
| 34. ¿Se comparan regularmente los registros de efectivo con el dinero físico disponible? | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Máxima         | 16 | 32                     |

|                                                                                            |                                     |   |          |    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|---|----------|----|----|
| 35. ¿Se efectúan conciliaciones bancarias mensuales?                                       | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Máxima   | 16 | 32 |
| 36. ¿Se investigan y corrigen inmediatamente las diferencias encontradas en el efectivo?   | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Máxima   | 16 | 32 |
| 37. ¿Se revisan periódicamente los procedimientos de control del efectivo?                 | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Moderada | 4  | 8  |
| 38. ¿Se evalúa regularmente si los controles de efectivo están funcionando correctamente?  | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Mayor    | 8  | 16 |
| 39. ¿Se implementan mejoras cuando se detectan debilidades en el control del efectivo?     | Media – De vez en cuando se ejecuta | 3 | Moderada | 4  | 12 |
| 40. ¿Se mantiene supervisión constante sobre las actividades relacionadas con el efectivo? | Baja – Casi siempre se ejecuta      | 2 | Mayor    | 8  | 16 |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo 2025.

La Tabla 11 presenta la evaluación del componente Supervisión y Monitoreo (N = 36). El promedio Likert fue de 4.23 sobre 5.00, con un nivel de riesgo promedio de 24.5 puntos (categoría alto), siendo este el nivel más elevado entre los cinco componentes. La distribución muestra que el 25% presenta riesgo moderado, el 25% riesgo medio, el 37.5% riesgo alto y el 12.5% riesgo extremo.

El hallazgo más preocupante fue la identificación de un control con riesgo extremo (48 puntos): la realización de arqueos sorpresivos del efectivo (pregunta 33). El promedio Likert de 3.94 indica que los arqueos solo se realizan "de vez en cuando", cuando deberían ejecutarse frecuentemente para detectar irregularidades. Este resultado concuerda con Calle et al. (2023), quienes enfatizan que el manejo de fondos requiere conciliaciones frecuentes y verificaciones sistemáticas.

Tres controles adicionales presentaron riesgo alto (32): comparación de registros con efectivo físico (pregunta 34), conciliaciones bancarias mensuales (pregunta 35) e investigación inmediata de diferencias (pregunta 36). Estos hallazgos son consistentes con Fonseca (2011), quien señala que el monitoreo continuo permite identificar oportunamente las desviaciones en los controles y tomar medidas

correctivas. Asimismo, concuerdan con Mediavilla (2020), quien aplicó el modelo COSO I alcanzando un nivel de confianza del 78%, concluyendo que un sistema de control interno bien estructurado optimiza significativamente los procesos administrativos y financieros.

Por tanto, la evidencia demuestra que la Supervisión y Monitoreo es el componente que requiere atención prioritaria, lo cual respalda la hipótesis H1 al evidenciar que las deficiencias en la implementación de controles COSO comprometen directamente la efectividad en el manejo del efectivo.

#### 4.1.5 Análisis correlacional: Integración entre componentes del modelo COSO

**Tabla 12**

*Matriz de correlación de Pearson entre componentes COSO*

| Componente                        | Ambiente de Control | Evaluación de Riesgos | Actividades de Control | Información y Comunicación | Supervisión y Monitoreo |
|-----------------------------------|---------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|
| <b>Ambiente de Control</b>        | 1.000               | 0.191                 | 0.359*                 | 0.325                      | 0.171                   |
| <b>Evaluación de Riesgos</b>      | 0.191               | 1.000                 | -0.053                 | 0.150                      | 0.076                   |
| <b>Actividades de Control</b>     | 0.359*              | -0.053                | 1.000                  | 0.680***                   | 0.372*                  |
| <b>Información y Comunicación</b> | 0.325               | 0.150                 | 0.680***               | 1.000                      | 0.528***                |
| <b>Supervisión y Monitoreo</b>    | 0.171               | 0.076                 | 0.372*                 | 0.528***                   | 1.000                   |

*Nota.* \*\*\*  $p < 0.001$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.05$ . La tabla muestra correlaciones bivariados de Pearson entre los cinco componentes del modelo COSO. Fuente: Elaboración propia

a partir de datos del censo 2025.

La Tabla 12 presenta la matriz de correlación de Pearson entre los cinco componentes del modelo COSO. Los resultados revelan que la correlación más fuerte y estadísticamente significativa se observa entre Actividades de Control e Información y Comunicación ( $r=0.680$ ,  $p<0.001$ ), lo que indica que las empresas que implementan mejores actividades de control operativo (como arqueos de caja, conciliaciones bancarias, registros detallados) también mantienen sistemas de información y comunicación más efectivos. Esta relación tiene sentido lógico, ya que las actividades de control requieren de sistemas de registro y comunicación para su funcionamiento.

La segunda correlación más significativa se observó entre Información y Comunicación y Supervisión y Monitoreo ( $r=0.528$ ,  $p<0.001$ ), seguida por Actividades de Control y Supervisión y Monitoreo ( $r=0.372$ ,  $p<0.05$ ). Estas micro y pequeñas empresas confirman la naturaleza integrada del modelo COSO, donde los componentes operativos (actividades, información y supervisión) se refuerzan mutuamente.

Es destacable que el componente de Ambiente de Control presenta correlaciones más débiles con los demás componentes, siendo la más alta con Actividades de Control ( $r=0.359$ ,  $p<0.05$ ), mientras que su relación con Evaluación de Riesgos no resultó estadísticamente significativa ( $r=0.191$ ,  $p=0.264$ ).

Este hallazgo sugiere que las empresas del sector han desarrollado prácticas operativas de control sin necesariamente contar con una base sólida de cultura organizacional formalizada, lo cual representa una vulnerabilidad estructural del sistema. Lo que confirma parcialmente el modelo integrado propuesto por COSO (2013), aunque con menor integración en el componente cultural (Ambiente de Control), lo cual es consistente con la naturaleza informal de las microempresas familiares estudiadas. Benítez et al. (2024) han documentado patrones similares en MIPYMES latinoamericanas, donde la formalización de la cultura organizacional tiende a rezagarse respecto a los controles operativos.

#### **4.1.6 Facilidad de aplicación de los 17 principios COSO en el sector calzado**

**Tabla 13***Facilidad de aplicación de los 17 Principios COSO en MIPYMES del sector calzado*

| <b>Principio COSO</b>             | <b>Media</b> | <b>%<br/>Cumplimiento</b> | <b>Facilidad Aplicación</b>       |
|-----------------------------------|--------------|---------------------------|-----------------------------------|
| P1: Integridad y valores éticos   | 3.35         | 66.9                      | Requiere adaptación significativa |
| P8: Evaluación fraude             | 3.67         | 73.3                      | Requiere adaptación significativa |
| P6: Objetivos claros              | 4.10         | 81.9                      | Aplicable con ajustes menores     |
| P9: Cambios significativos        | 4.12         | 82.4                      | Aplicable con ajustes menores     |
| P16: Evaluaciones continuas       | 4.14         | 82.8                      | Aplicable con ajustes menores     |
| P7: Identificación de riesgos     | 4.22         | 84.4                      | Aplicable con ajustes menores     |
| P5: Responsabilidad y rendición   | 4.25         | 85.0                      | Muy aplicable                     |
| P3: Estructura organizacional     | 4.29         | 85.8                      | Muy aplicable                     |
| P17: Comunicación de deficiencias | 4.29         | 85.9                      | Muy aplicable                     |
| P12: Políticas y procedimientos   | 4.31         | 86.1                      | Muy aplicable                     |
| P4: Competencia profesional       | 4.32         | 86.4                      | Muy aplicable                     |
| P11: Controles tecnología         | 4.36         | 87.2                      | Muy aplicable                     |
| P10: Actividades de control       | 4.38         | 87.6                      | Muy aplicable                     |
| P15: Comunicación externa         | 4.40         | 88.0                      | Muy aplicable                     |
| P13: Información relevante        | 4.44         | 88.9                      | Muy aplicable                     |
| P2: Supervisión independiente     | 4.47         | 89.4                      | Muy aplicable                     |
| P14: Comunicación interna         | 4.56         | 91.1                      | Muy aplicable                     |

*Nota.* N = 36 empresas. Escala Likert 1-5. Clasificación: Muy aplicable ( $\geq 85\%$ ), Aplicable con ajustes menores (75-84.9%), Requiere adaptación significativa (65-74.9%). Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo 2025.

La tabla 13 muestra que la mayor parte de los principios COSO son considerados "muy aplicables" (cumplimiento  $\geq 85\%$ ). Entre estos destacan: Supervisión independiente, Comunicación interna y externa, Actividades de control, Políticas y procedimientos, y Controles tecnológicos. Los principios relacionados con la cultura (P1: Integridad y valores éticos) o el enfoque proactivo frente al fraude (P8: Evaluación de fraude) presentan los menores niveles de cumplimiento y son señalados como los que requieren adaptación significativa.

Esto sugiere que las MIPYMES del sector calzado pueden incorporar gran parte de los principios COSO con mínimas adaptaciones, especialmente aquellos vinculados a controles operativos y flujos de información. Sin embargo, los mayores desafíos están en la institucionalización de valores éticos y en la evaluación sistemática del fraude, donde influye la informalidad, las limitaciones de recursos y la cultura organizacional familiar o artesanal. Esto concuerda con Mendoza et al. (2023) en su estudio previo en Latinoamérica que señalan la dificultad de transformar prácticas culturales arraigadas en pequeñas empresas.

La evidencia confirma que el modelo COSO es adaptable al contexto estructural y operativo de las MIPYMES del sector calzado, destacándose por su utilidad para estandarizar procesos y mejorar eficiencia incluso con recursos limitados concordando con la investigación de Corella-Parra et al. (2023). No obstante, la adaptación exitosa depende de reconocer que ciertos principios y componentes, especialmente los referidos a cultura ética y supervisión formal, exigen intervenciones específicas para el sector artesanal-familiar, tales como talleres participativos, elaboración de códigos de ética simples, capacitaciones en identificación de riesgos y diseño de controles ajustados a la realidad diaria de las microempresas.

#### **4.1.7 Diseño de Estrategias de Mejora del Control Interno**

**Tabla 14**

*Matriz de priorización: principales áreas de intervención en control interno del efectivo*

| Área de Intervención                 | Componente COSO         | Cumplimi. (%) | Empresas sin Cumplir (%) | Índice Prioridad | Clasifica. |
|--------------------------------------|-------------------------|---------------|--------------------------|------------------|------------|
| P1: Valores éticos por escrito       | Ambiente de Control     | 58.3          | 44.5                     | 86.1             | Crítica    |
| P14: Consideración riesgo fraude     | Evaluación de Riesgos   | 73.3          | 25.0                     | 51.7             | Muy Alta   |
| P2: Instrucciones responsabilidades  | Ambiente de Control     | 75.6          | 19.4                     | 43.9             | Alta       |
| P33: Arqueos sorpresivos             | Supervisión y Monitoreo | 78.9          | 23.6                     | 37.8             | Alta       |
| P17: Caja fuerte o lugar seguro      | Actividades de Control  | 80.0          | 22.2                     | 36.7             | Alta       |
| P39: Implementación de mejoras       | Supervisión y Monitoreo | 78.9          | 27.8                     | 35.0             | Alta       |
| P24: Verificación comprobantes       | Actividades de Control  | 76.7          | 23.9                     | 34.4             | Alta       |
| P7: Capacitación empleados           | Ambiente de Control     | 79.4          | 13.9                     | 31.7             | Media      |
| P35: Conciliaciones bancarias        | Supervisión y Monitoreo | 82.8          | 16.7                     | 31.1             | Media      |
| P10: Evaluación probabilidad riesgos | Evaluación de Riesgos   | 80.6          | 16.7                     | 30.6             | Media      |

*Nota.* El índice de prioridad se calcula como: (porcentaje empresas sin cumplir) + (100 - porcentaje cumplimiento). Un índice mayor indica mayor urgencia de intervención. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo 2025.

La Tabla 14 presenta la matriz de priorización de las 10 áreas que requieren mayor atención en el sector calzado de Cevallos. El área con mayor criticidad es la formalización de valores éticos por escrito (índice de prioridad 86.1), con un

cumplimiento de apenas 58.3% y afectando al 44.5% de las empresas que no implementan esta práctica. Le siguen, con prioridad muy alta, la consideración del riesgo de fraude interno (índice 51.7) y la documentación de instrucciones sobre responsabilidades (índice 43.9). Las áreas con prioridad alta (índices entre 31-38) incluyen arqueos sorpresivos, seguridad física del efectivo, implementación de mejoras y verificación de comprobantes.

La matriz evidencia que las deficiencias más críticas se concentran en el componente "Ambiente de Control" del modelo COSO, específicamente en la formalización de valores éticos y documentación de responsabilidades. Esta situación es preocupante porque el Ambiente de Control constituye el fundamento de todo el sistema de control interno según COSO (2013). Sin una base ética sólida y roles claramente definidos, los demás controles pierden efectividad y credibilidad. La alta prioridad asignada a la consideración del riesgo de fraude (índice 51.7) refleja una vulnerabilidad significativa en empresas familiares pequeñas donde las funciones suelen estar concentradas en pocas personas, incrementando el riesgo de malversación no detectada. Es notable que ninguna de las 10 áreas prioritarias alcanza el 85% de cumplimiento, lo que indica que incluso las mejores prácticas dentro de este grupo crítico presentan brechas importantes. Las áreas con clasificación "Media" (índices 30-32) corresponden principalmente al componente "Supervisión y Monitoreo", sugiriendo que, aunque existen controles básicos, la frecuencia y rigurosidad de su aplicación es insuficiente.

#### **4.1.8 Estrategias de Mejora Propuestas**

Sobre la base del diagnóstico de brechas y la matriz de priorización, se propusieron 6 estrategias de mejora integral del control interno. Cada estrategia está dirigida a cerrar brechas específicas e integrar estándares COSO, herramientas de trazabilidad digital y fortalecimiento de la cultura ética.

**Tabla 15**

*Estrategias de mejora del control interno: componentes, herramientas e impacto esperado*

| <b>Estrategia</b>           | <b>Compo. COSO</b>  | <b>Descripción</b>                            | <b>Herramientas</b> | <b>Actual</b> | <b>Mejora</b> | <b>Futuro</b> |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------------------------------|---------------------|---------------|---------------|---------------|
| 1. Valores Éticos           | Ambiente Control    | Documentación de valores y código de conducta | Manual, Código      | 66.9 %        | 0,25          | 91.9 %        |
| 2. Riesgo de Fraude         | Evaluación Riesgos  | Evaluación sistemática fraude interno         | Matriz riesgos      | 73.3 %        | 0,18          | 91.3 %        |
| 3. Trazabilidad Digital     | Info. Comunicación  | Sistemas digitales registro efectivo          | Software, App       | 82.1 %        | 0,12          | 94.1 %        |
| 4. Arqueos y Conciliaciones | Supervisión         | Procedimientos arqueos y conciliaciones       | Cronogramas         | 82.8 %        | 0,13          | 95.8 %        |
| 5. Documentación            | Info. Comunicación  | Manual procedimientos control                 | Manual completo     | 89.2 %        | 0,08          | 97.2 %        |
| 6. Verificación             | Actividades Control | Verificación rigurosa comprobantes            | Checklists          | 76.7 %        | 0,18          | 94.7 %        |

*Nota. Las mejoras esperadas son proyecciones conservadoras basadas en literatura sobre implementación de controles en PYMES. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo 2025.*

La Tabla 4.11 presenta las 6 estrategias diseñadas para mejorar el control interno del efectivo en el sector calzado de Cevallos. La Estrategia 1 (Formalización de Valores Éticos) parte del nivel más bajo de cumplimiento (66.9%) y ofrece la mayor mejora proyectada (+25 puntos porcentuales). Las Estrategias 2 y 6 (Gestión de Riesgo de Fraude y Verificación de Comprobantes) ofrecen mejoras de +18% cada una. Las Estrategias 3, 4 y 5, que parten de niveles de cumplimiento más altos (82-89%), presentan mejoras más modestas entre 8% y 13%. Todas las estrategias están

asociadas a un componente específico del modelo COSO 2013 y a herramientas concretas de implementación.

Los resultados muestran que cada estrategia tiene potencial de mejora significativo, con proyecciones que llevarían a todas las áreas por encima del 90% de cumplimiento. La Estrategia 1 (Valores Éticos) es la más transformacional, con capacidad de incrementar el cumplimiento de 66.9% a 91.9%, cerrando así la brecha ética más crítica identificada en el Objetivo 1. Este impacto esperado es consistente con el estudio de Zamora y Loor (2025) quien encontró que la formalización de valores éticos en PYMES genera cambios culturales profundos cuando se acompaña de capacitación y comunicación efectiva. Es notable el patrón de rendimientos decrecientes: las estrategias con bajo cumplimiento inicial (Estrategias 1, 2 y 6, con 67-77%) tienen potencial de mejora entre 18-25%, mientras que las estrategias con alto cumplimiento inicial (Estrategias 3, 4 y 5, con 82-89%) tienen mejoras más modestas (8-13%). Este patrón refleja la realidad de que es más fácil generar mejoras significativas en áreas deficientes que optimizar prácticas ya bien establecidas, lo que justifica el enfoque de priorización propuesto en la sección 4.3.1. La complementariedad entre estrategias es evidente: la Estrategia 1 (Valores Éticos) crea el ambiente propicio para que las Estrategias 2 (Fraude) y 6 (Verificación) sean efectivas, ya que sin compromiso ético los procedimientos técnicos pueden ser eludidos. Similarmente, la Estrategia 5 (Documentación) facilita la implementación de todas las demás al proporcionar manuales de referencia claros.

### **Integración de Estándares COSO**

Cada una de las 6 estrategias diseñadas mapea explícitamente a uno o más de los 5 componentes del modelo COSO 2013, garantizando que las mejoras propuestas están fundamentadas en el marco de control interno más reconocido internacionalmente. La Estrategia 1 (Valores Éticos) fortalece directamente el componente "Ambiente de Control", reconocido por COSO (2013) como el fundamento de todo el sistema de control interno. Sin integridad y valores éticos, los demás componentes carecen de base sólida. La Estrategia 2 (Gestión de Riesgo de Fraude) implementa el componente "Evaluación de Riesgos", específicamente el

Principio 8 de COSO que requiere considerar el potencial de fraude. Las Estrategias 4 y 6 (Arqueos y Verificación) materializan el componente "Actividades de Control". Las Estrategias 3 y 5 (Trazabilidad Digital y Documentación) operacionalizan el componente "Información y Comunicación". Finalmente, la Fase 4 del plan de implementación (Monitoreo Continuo) cierra el ciclo con el quinto componente "Supervisión y Monitoreo". Esta correspondencia uno a uno entre estrategias y componentes COSO garantiza que el diseño de mejora es integral y no se enfoca solo en controles técnicos ignorando fundamentos éticos o supervisión.

El diseño propuesto es un plan adaptado al contexto específico del sector calzado de Cevallos, considerando sus fortalezas, debilidades y limitaciones. Esta contextualización incrementa la probabilidad de que las estrategias sean adoptadas e implementadas efectivamente, generando mejora real en la administración del efectivo del sector.

#### **4.2 Verificación de la hipótesis**

Previo al análisis de correlación, se evaluaron sistemáticamente los datos para determinar el método estadístico más apropiado. Inicialmente, se calcularon los cinco componentes del modelo COSO a partir de las respuestas del cuestionario. Para realizar el análisis de evaluación, se evaluaron las propiedades estadísticas de los datos. Por lo que, se realizó una prueba de normalidad mediante el test de Shapiro-Wilk para verificar si los datos seguían una distribución normal, lo cual era fundamental para elegir el método de correlación correcto. La hipótesis fue la siguiente:

$H_0$  = Los datos tienen distribución normal

$H_1$  = Los datos no tienen distribución normal.

Al aplicarse la prueba de Shapiro-Wilk se demostró que la mayoría de los componentes COSO presentaron desviaciones de la normalidad. De manera que el componente Ambiente de Control presentó un estadístico  $W = 0.9356$  con un valor  $p = 0.0370$ , el componente Actividades de Control mostró  $W = 0.9170$  con  $p = 0.0103$ , el componente Información y Comunicación exhibió  $W = 0.9088$  con  $p =$

0.0060, y el componente Supervisión y Monitoreo presentó  $W = 0.8671$  con  $p = 0.0005$ , todos estos con valores  $p$  menores a 0.05, lo que indicaba distribuciones no normales. Únicamente el componente Evaluación de Riesgos presentó distribución normal con  $W = 0.9572$  y  $p = 0.1760$ . En consecuencia, se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se aceptó la hipótesis alternativa ( $H_1$ ) para la mayoría de los componentes. Esto justificó plenamente el uso de la correlación de Spearman, un método no paramétrico que no requiere normalidad en los datos y que es especialmente apropiado para datos ordinales como los derivados de escalas Likert.

Para ello, se emplearon técnicas estadísticas mediante el software SPSS, lo que permitió interpretar los resultados de manera precisa y objetiva. Se trabajó con las siguientes hipótesis de investigación:

$H_0$  = No existe una relación significativa entre la implementación de controles internos basados en el modelo COSO y la efectividad en el manejo del efectivo en las micro y pequeñas empresas del sector calzado del cantón Cevallos-Tungurahua.

$H_1$  = Existe una relación positiva y significativa entre la implementación de controles internos basados en el modelo COSO y la efectividad en el manejo del efectivo en las micro y pequeñas empresas del sector calzado del cantón Cevallos-Tungurahua.

El análisis de correlación se realizó entre cada uno de los cinco componentes COSO y la variable de efectividad en el manejo del efectivo, calculada como el promedio de todas las cuarenta preguntas del cuestionario. La muestra estuvo conformada por 36 empresas del sector calzado del cantón Cevallos, Tungurahua, con respuestas en una escala Likert de 1 a 5. Los resultados del análisis de correlación de Spearman indicaron relaciones positivas y significativas entre todos los componentes del modelo COSO y la efectividad en el manejo del efectivo. El componente Ambiente de Control presentó una correlación de  $Rho = 0.5442$  con un valor  $p = 0.0006$ , indicando una correlación positiva moderada y estadísticamente significativa. El componente Evaluación de Riesgos mostró una correlación de  $Rho = 0.5340$  con un valor  $p = 0.0008$ , también moderada y significativa. El componente Actividades de Control presentó una correlación más fuerte con  $Rho = 0.6093$  y  $p = 0.0001$ , demostrando una relación positiva fuerte y altamente significativa. El componente

Información y Comunicación exhibió la correlación más fuerte de todos con  $Rho = 0.7969$  y  $p < 0.0000001$ , lo que indica una relación positiva muy fuerte y extraordinariamente significativa. Finalmente, el componente Supervisión y Monitoreo presentó una correlación de  $Rho = 0.6132$  con  $p = 0.00007$ , también fuerte y altamente significativa. Todos estos valores de significancia fueron inferiores al nivel de 0.05, cumpliendo así con el criterio de significancia estadística establecido para la investigación.

Como todos los valores de significancia ( $p$ ) fueron inferiores a 0.05, se rechazó la hipótesis nula ( $H_0$ ) y se aceptó la hipótesis alternativa ( $H_1$ ). Esto confirma que existe una relación positiva y significativa entre la implementación de controles internos basados en el modelo COSO y la efectividad en el manejo del efectivo en las micro y pequeñas empresas del sector calzado del cantón Cevallos-Tungurahua. En específico, a medida que la implementación de los componentes COSO aumenta, la efectividad en el manejo del efectivo también se incrementa proporcionalmente.

El hallazgo de mayor relevancia fue que el componente Información y Comunicación emergió como el factor más determinante en la relación con la efectividad del manejo del efectivo, con una correlación de 0.7970 considerablemente mayor a los demás componentes. Esto sugiere que la existencia de sistemas de información robustos, reportes confiables y canales de comunicación efectivos son especialmente críticos para la efectividad en el manejo del efectivo en las empresas de calzado. De manera similar, los componentes Actividades de Control y Supervisión y Monitoreo, ambos con correlaciones alrededor de 0.61, también demuestran un impacto significativo, indicando que las acciones concretas de control y la supervisión constante son fundamentales. Los componentes Ambiente de Control y Evaluación de Riesgos, aunque con correlaciones moderadas, también presentan relaciones significativas, sugiriendo que la cultura de control y la identificación proactiva de riesgos contribuyen de manera importante a la efectividad. Los resultados obtenidos mediante el análisis de correlación de Spearman proporcionan una base sólida y estadísticamente sustentada para confirmar la hipótesis de investigación, demostrando que la implementación de los controles internos basados en el modelo COSO tiene un impacto significativo y positivo en la efectividad en el manejo del efectivo en las micro y pequeñas

empresas del sector calzado del cantón Cevallos-Tungurahua.

**Figura 15**  
Resultado de la correlación

|                 |                            |                             | Correlaciones    |                       |                        |                            |                         |             |
|-----------------|----------------------------|-----------------------------|------------------|-----------------------|------------------------|----------------------------|-------------------------|-------------|
| Rho de Spearman |                            |                             | Ambiente Control | Evaluación de Riesgos | Actividades de Control | Información y Comunicación | Supervisión y Monitoreo | Efectividad |
|                 | Ambiente Control           | Coefficiente de correlación | 1,000            | ,178                  | ,395*                  | ,381*                      | ,241                    | ,544**      |
|                 |                            | Sig. (bilateral)            | .                | ,299                  | ,017                   | ,022                       | ,157                    | ,001        |
|                 |                            | N                           | 36               | 36                    | 36                     | 36                         | 36                      | 36          |
|                 | Evaluación de Riesgos      | Coefficiente de correlación | ,178             | 1,000                 | ,058                   | ,248                       | ,093                    | ,534**      |
|                 |                            | Sig. (bilateral)            | ,299             | .                     | ,738                   | ,145                       | ,589                    | ,001        |
|                 |                            | N                           | 36               | 36                    | 36                     | 36                         | 36                      | 36          |
|                 | Actividades de Control     | Coefficiente de correlación | ,395*            | ,058                  | 1,000                  | ,634**                     | ,332*                   | ,609**      |
|                 |                            | Sig. (bilateral)            | ,017             | ,738                  | .                      | ,000                       | ,048                    | ,000        |
|                 |                            | N                           | 36               | 36                    | 36                     | 36                         | 36                      | 36          |
|                 | Información y Comunicación | Coefficiente de correlación | ,381*            | ,248                  | ,634**                 | 1,000                      | ,541**                  | ,797**      |
|                 |                            | Sig. (bilateral)            | ,022             | ,145                  | ,000                   | .                          | ,001                    | ,000        |
|                 |                            | N                           | 36               | 36                    | 36                     | 36                         | 36                      | 36          |
|                 | Supervisión y Monitoreo    | Coefficiente de correlación | ,241             | ,093                  | ,332*                  | ,541**                     | 1,000                   | ,613**      |
|                 |                            | Sig. (bilateral)            | ,157             | ,589                  | ,048                   | ,001                       | .                       | ,000        |
|                 |                            | N                           | 36               | 36                    | 36                     | 36                         | 36                      | 36          |
|                 | Efectividad                | Coefficiente de correlación | ,544**           | ,534**                | ,609**                 | ,797**                     | ,613**                  | 1,000       |
|                 |                            | Sig. (bilateral)            | ,001             | ,001                  | ,000                   | ,000                       | ,000                    | .           |
|                 |                            | N                           | 36               | 36                    | 36                     | 36                         | 36                      | 36          |

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

\*\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del censo 2025.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSIONES**

#### **5.1 Conclusiones**

- Las micro y pequeñas empresas del sector del calzado del cantón Cevallos tienden a demostrar que el control interno implementado en los niveles de gestión de efectivo es alto y muy alto, con promedios generales por encima de 4 en la escala de Likert, y con más del 80% de cumplimiento en los cinco componentes del modelo COSO. Dicha implementación también es de naturaleza heterogénea, con operaciones y registros de efectivo relativamente consolidados, pero con el entorno de control y la evaluación de riesgos menos maduros, reflejando una base cultural y organizativa menos formalizada que las simples rutinas diarias de registro y custodia de efectivo.
- El diagnóstico de las prácticas de control interno aplicadas a la gestión de efectivo permitió identificar brechas específicas operativas, éticas y tecnológicas que limitan la efectividad del sistema, como: la falta de códigos de ética por escrito respecto a la gestión de efectivo, la limitada formalización de roles y responsabilidades, la baja frecuencia de capacitaciones y la débil consideración del riesgo de fraude demuestran que muchas decisiones se basan en la confianza personal y la experiencia empírica del propietario, en lugar de en políticas documentadas y mecanismos formales de prevención y control dentro de las micro y pequeñas empresas.
- El análisis de los componentes de COSO y su uso en las PYMES del sector del calzado mostró que el marco de 2013 tiene el potencial de ser tanto técnica como operativamente viable en la forma de pequeñas empresas, si se modifica para adaptarse a sus condiciones prácticas. Los resultados apuntan a que elementos como la Información y Comunicación y las Actividades de Control se llevan a cabo de manera especialmente eficaz, lo que demuestra que hay posibilidades de aplicar los principios de COSO incluso mediante métodos sencillos (esto es, cierres diarios, conciliaciones, soportes en efectivo, registros elementales) sin requerir la creación de organigramas complejos. Por otro lado, el Ambiente de Control y la Supervisión y Monitoreo deben incrementarse para

fortalecer el mantenimiento formal y continuo de la cultura de control a lo largo del tiempo.

- Las propuestas adoptadas para mejorar el control interno, tal como se define en este estudio, se centran específicamente en aspectos críticos de la matriz de evaluación de riesgos. Estas abarcarán acciones que pueden ser puestas en marcha para robustecer el ambiente ético, reducir la posibilidad de fraude, documentar formalmente los procesos y digitalizar poco a poco los registros de efectivo. En conjunto, estas recomendaciones constituyen una guía integral para ayudar a los fabricantes de calzado a evolucionar de una estructura de control informal y empírica a una que se adhiera estrechamente a los 17 principios del modelo COSO. Este nuevo sistema es más capaz de proteger el efectivo, apoyar las decisiones gerenciales y demostrar transparencia a terceros.
- La implementación gradual de mejores prácticas sugeridas para el control interno de efectivo como parte de las estrategias enfocadas en la iliquidez de las micro y pequeñas empresas del sector calzado del cantón Cevallos, ofrecerá la posibilidad de la sostenibilidad y el fortalecimiento de la competitividad, la promoción de la responsabilidad financiera y el reforzamiento de la no segregación de las funciones en las pequeñas estructuras, el uso de soluciones tecnológicas de bajo costo y la sistematización de la supervisión. Sin embargo, su efectividad radicarán en el seguimiento, la actualización de los procesos y la capacitación del personal, por parte de los propietarios y gerentes, en la medida que el control interno no quede en un simple cumplimiento normativo, sino que se convierta en un aliado de la gestión de efectivo de las empresas.

## **5.2 Limitaciones del estudio**

Una de las principales limitantes es el tamaño reducido de la muestra que solo considera a 36 fabricantes de calzado del estado Cevallos, lo cual dificulta la generalización de los resultados a otras industrias o provincias en Ecuador. Por otro lado, la realización de las encuestas basadas en percepciones subjetivas de los encuestados tiene severas limitaciones que dependió que los informantes que sean honestos y objetivos al reportar sus actividades de control interno, y esto puede revertirse en la calidad del análisis. La informalidad característica del sector

microempresarial dificultó el acceso a registros contables y documentación que permitiera verificar objetivamente las respuestas obtenidas.

### **5.3 Futuras líneas de investigación**

Para futuras líneas de investigación sería útil ampliar el análisis hacia otros sectores productivos y regiones del país, lo que permitiría comparar las implementaciones del control interno basado en el modelo COSO en diferentes contextos y aportar resultados más generalizables. Además, realizar estudios longitudinales en los que se dé seguimiento a las empresas a lo largo del tiempo para analizar cómo las mejoras realizadas en sus sistemas de control interno afectan la sustentabilidad y rentabilidad de sus empresas. Así como investigar aspectos éticos y culturales del control interno mediante métodos cualitativos: entrevistas o grupos focales; y examinar los efectos de programas de capacitación y herramientas tecnológicas innovadoras para el fortalecimiento de los controles internos en las microempresas. También se sugiere investigar la relación entre formalización de controles internos y acceso a financiamiento, además de diseñar modelos de control interno simplificados que se adapten a la realidad y recursos de las microempresas familiares.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre Choix, R., & Armenta Velazquez, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *Revista El Buzón de Pacioli*, XII(76), 1-17.
- Alvarado Veletanga, M. A., & Tuquiñahui Paute, S. P. (2011). *Propuesta de implementación de un sistema de control interno basado en el modelo COSO, aplicado a la empresa Electro Instalaciones en la ciudad de Cuenca* [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/1312>
- Barrera Guerra, J. L., & Hinojosa Cruz, A. (2022). Utilización de encuesta de escala Likert para precisar el grado de aplicación del modelo de control interno COSO 2013. *Vinculatégica*, 7(2). <https://doi.org/10.29105/vtga7.2-47>
- Benítez Pincay, L. J., Mérida Córdova, E. J., Portilla Castell, Y., Benítez Pincay, L. J., Mérida Córdova, E. J., & Portilla Castell, Y. (2024). Abordaje de la gestión organizacional en MIPYMES. *Prohominum. Revista de Ciencias Sociales y Humanas*, 6(3), 95-105. <https://doi.org/10.47606/acven/ph0264>
- Calle García, A. J., Quiñónez Cercado, M. del P., & Espinoza Tuárez, Y. M. (2023). Manejo de los fondos de caja chica en el sector público del Ecuador. *Ciencia y Desarrollo*, 26(4), 145-154.
- Catagua, M. L., Pinargote, M. F., & Mendoza, M. E. (2023). Control interno y modelo COSO en la gestión administrativa y financiera empresarial. *PODIUM*, 44, 151-166. <https://doi.org/10.31095/podium.2023.44.10>
- CEPAL. (2022). *Estudio Económico de América Latina y el Caribe 2022: Dinámica y desafíos de la inversión para impulsar una recuperación sostenible e inclusiva*. CEPAL. <https://hdl.handle.net/11362/48077>
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Control interno—Marco Integrado* (Primera edición). COSO Instituto de Auditores Internos de España PWC.
- Corella-Parra, L. M., Olea-Miranda, J., Corella-Parra, L. M., & Olea-Miranda, J. (2023). Desarrollo de un sistema de control de inventario para una empresa comercializadora de sistemas de riego. *Ingeniería, investigación y tecnología*, 24(1). <https://doi.org/10.22201/fi.25940732e.2023.24.1.006>
- Corral Jácome, F. A. (2009). *Evaluación del sistema de control interno de una empresa de servicios a través de una auditoría integrada* [masterThesis,

Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador].  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/962>

- Cumbicos Castillo Hamilton, A., Señalín Morales Luis, O., & Tapia Espinoza Nancy, J. (2023). La importancia del control interno contable en la gestión efectiva de las empresas. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(4), 1635-1647. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i4.6981](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i4.6981)
- De La Cruz Ramos Ross, M., Yupanqui Villanueva Carlos, J., Rios Romualdo Iris, N., Toscano Calderon Alcides, L., Tovalino Espinoza, R. I., & Fernandez Fashe, A. A. (2025). Impacto de la Auditoría Integral en la Gestión Organizacional de los Gerentes de Empresas Comunes en la Provincia de Junín. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 9(1), 9976-9994. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v9i1.16619](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i1.16619)
- Espinosa-Jaramillo, M. T. (2024). Internal Control in Companies from the Perspective of the COSO. *Management (Montevideo)*, 2, 28-28. <https://doi.org/10.62486/agma202428>
- GAD Municipal Cevallos. (2022). Plan de desarrollo y ordenamiento territorial del cantón Cevallos 2022-2026. *GAD Municipal Cevallos*. <https://www.cevallos.gob.ec/cevallos-turistico/calzado/>
- Gamarra, R. M. H., & Moncayo, D. X. F. (2022). La importancia de un departamento de tesorería en las empresas comerciales. *E-IDEA Journal of Business Sciences*, 4(14), 16-29. <https://doi.org/10.53734/eidea.vol4.id186>
- Grageola Santos, L. G., Martínez Prats, G., Guzmán Fernández, C., Morales Cárdenas, T. F., Grageola Santos, L. G., Martínez Prats, G., Guzmán Fernández, C., & Morales Cárdenas, T. F. (2020). Énfasis del control interno y su ámbito en las deducciones fiscales. *Revista Nacional de Administración*, 11(2). <https://doi.org/10.22458/rna.v11i2.3073>
- INEC. (2018). *Directorio de Empresas y Establecimientos*. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos del Ecuador. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-2018/>
- Leal Murcia, P., & ValderramaRodríguez, P. A. (2017). *Caracterización del impacto de los sistemas de control interno en la supervivencia de las MIPYMES en Colombia en los últimos años*. Universidad Externado.
- Lino Pincay Hellen, B., & Rivera Guerrero, A. (2023). Análisis de la auditoría de gestión en el proceso contable en importadoras de repuesto automotriz en la ciudad de Guayaquil periodo 2020. *Polo del Conocimiento*, 8(6), 19-29. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i6.5638>

- Llunitaxi Saltos, J. L., & Vélez Swett, J. C. (2015). *Diseño de un sistema de control interno basado en el modelo Coso para el área contable y financiera de la compañía industrial y comercial TCM S.A.* [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9952>
- Lloor, M. I., Párraga, S. M., Zamora, J. C. S., Cevallos, J. C. C., & Mina, J. C. (2024). Control interno y la gestión administrativa: Estudio empírico aplicado en las PYMES del cantón Manta-Ecuador. *Revista de Gestão - RGSA*, 18(12), e010397-e010397. <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n12-105>
- Madrigal Delgado, G. de J. (2023). Sostenibilidad financiera en gobiernos locales: Medida por el desempeño fiscal. *Investigación administrativa*, 52(132). [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2448-76782023000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2448-76782023000200007&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Martínez Rebollar, A., & Campos Francisco, W. (2015). The Correlation Among Social Interaction Activities Registered Through New Technologies and Elderly's Social Isolation Level. *Revista Mexicana de Ingeniería Biomédica*, 36(3), 181-191. <https://doi.org/10.17488/RMIB.36.3.4>
- Mediavilla, L. J. (2020). Aplicación del sistema de control interno basado en el modelo COSO I como herramienta didáctica que establece la metodología a aplicar para evaluaciones de control interno. *Revista Ecos de la Academia*, 6(12), 9-21.
- Mendieta Tumbaco, E., Navarrete Carreño, O., & Romero Molina, M. (2022). Incidencia de la implementación del control interno basado en el método COSO, en la rentabilidad de las pymes del sector comercial de Guayaquil, Ecuador. *Cuadernos de Contabilidad*, 23(23), 6.
- Mendoza, S. B. F., & Macías, M. O. C. (2023). El sistema de control interno para mejorar la eficiencia y eficacia de las PYMES en el Ecuador. *Revista Científica Sinapsis*, 1(22). <https://doi.org/10.37117/s.v1i22.763>
- Mendoza Zamora, W. M., García Ponce, T. Y., Delgado Chávez, M. I., & Barreiro Cedeño, I. M. (2018). El control interno y su influencia en la gestión administrativa del sector público. *Dominio de las Ciencias*, 4(4), 206-240.
- Millán Ibarra, A. I., & Obando Franco, J. C. (2015). *Evaluación del control interno según modelo Coso I en el área de la compañía tecnomillan S.A. en el año 2014* [bachelorThesis]. <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/9985>
- Montes Salazar, C. A., Sánchez Mayorga, X., Vallejo Bonilla, C. A., & Vélez Ramírez, R. A. (2020). Prospectiva de una auditoría interna basada en riesgos. *Libre Empresa*, 17(2), 7.

- Orellana, M. J. C., Domínguez Tenemaza, C. L., & Andrade Pesantez, D. J. (2024). Sistema de control interno en las empresas comerciales de Cuenca—Ecuador. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 26(2), 559-577.
- Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., Zamora Sornoza, J. C., Párraga Franco, S. M., Pinargote Vázquez, N. F., García Álava, C. M., & Zamora Sornoza, J. C. (2021). Indicadores de gestión financiera en pequeñas y medianas empresas en Iberoamérica: Una revisión sistemática. *Dilemas contemporáneos: educación, política y valores*, 8(SPE2). <https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2610>
- Perdomo Moreno, A. (2004). *Fundamentos de control interno* (Novena edición). Thomson Editores, SA de CV.
- Piloso Bravo, A. E., & Mendoza Vines, M. E. (2022). Análisis de la efectividad del control interno en procesos de recaudación en empresas públicas. *Dominio de las Ciencias*, 8(2), 18.
- Quinaluisa Morán, N. V., Ponce Álava, V., Munoz Macías, S., Ortega Haro, X. F., & Pérez Salazar, J. A. (2018). El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO. *Cofin Habana*, 12(1), 18.
- Rojas, H. W. R., Ubillus, M. H. U., Huacacolqui, W. P. G., Alburqueque, I. L. V., & León, O. E. M. (2025). Influencia del control interno en la rentabilidad de las empresas: Una revisión sistemática. *Revista InveCom*, 6(1), 1-12. <https://doi.org/10.5281/zenodo.15400470>
- Salas-Molina, F., Rodríguez-Aguilar, J. A., & Guillen, M. (2023). A multidimensional review of the cash management problem. *Financial Innovation*, 9(1), 67. <https://doi.org/10.1186/s40854-023-00473-7>
- Sandoval Morales, H. (2012). *Introducción a la auditoría* (Primera edición). Red Tercer Milenio S.C.
- Santillana González, J. R. (2013). *Auditoría interna* (Tercera edición). Pearson Educación.
- World Bank. (2020). *Doing Business 2020: Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Washington, DC: World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1440-2>
- Zamora, E. A. A., & Loor, M. I. A. (2025). Control interno y gestión financiera de las PyMEs de servicios del Cantón Manta. *Horizon Nexus Journal*, 3(2), 214-227. <https://doi.org/10.70881/hnj/v3/n2/67>

## ANEXOS

### **Anexo 1: Instrumento de investigación: Cuestionario de control interno para el manejo del efectivo en microempresas del sector calzado de Cevallos - Tungurahua**

#### **CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO PARA EL MANEJO DEL EFECTIVO**

Sector Calzado - Cevallos, Tungurahua

**Objetivo del cuestionario:** Evaluar la efectividad del sistema de control interno en el manejo del efectivo de las micro y pequeñas empresas productoras de calzado del cantón Cevallos - Tungurahua, mediante la aplicación de los cinco componentes del marco COSO 2013.

**A quien va dirigido:** El cuestionario de evaluación del control interno en el manejo del efectivo va dirigido a propietarios, gerentes generales, administradores financieros y responsables del área de tesorería de las micro y pequeñas empresas productoras de calzado del cantón Cevallos - Tungurahua

#### **Datos Generales**

Nombre de la empresa:

Número de empleados:

Cargo del encuestado:

#### **INSTRUCCIONES**

Marque con una X la opción que mejor refleje la realidad de su empresa:

- 5 = Siempre (Se aplica en todos los casos)
- 4 = Casi siempre (Se aplica en la mayoría de los casos)
- 3 = A veces (Se aplica ocasionalmente)
- 2 = Casi nunca (Rara vez se aplica)
- 1 = Nunca (No se aplica)

#### **I. AMBIENTE DE CONTROL**

1. ¿La empresa cuenta con valores éticos por escrito sobre el manejo honesto del efectivo?
2. ¿Los empleadores dan las instrucciones por escrito sobre las responsabilidades específicas en el manejo del efectivo?

3. ¿Los roles relacionados con el manejo del efectivo están formalmente asignados y documentados en la estructura organizacional?
4. ¿Se cuenta con personal capacitado y confiable para las tareas de manejo de efectivo?
5. ¿La gerencia o dueños de la empresa supervisan y controlan regularmente el manejo del efectivo?
6. ¿Se han establecido políticas sobre el manejo y custodia del efectivo?
7. ¿Los empleados reciben capacitación sobre procedimientos correctos de manejo del efectivo?
8. ¿Existe un ambiente de confianza y transparencia en el manejo de los recursos de la empresa?

## **II. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

9. ¿Se han instaurado estrategias que permitan identificar los principales riesgos en el manejo del efectivo (robos, pérdidas, errores)?
10. ¿Se evalúa regularmente la probabilidad de que ocurran problemas con el efectivo?
11. ¿Se evalúan las posibles causas de faltantes o sobrantes en el efectivo?
12. ¿Se han establecido medidas preventivas para evitar problemas con el efectivo?
13. ¿Se actualiza el análisis de riesgos cuando cambian las condiciones del negocio?
14. ¿Se considera el riesgo de fraude interno en el manejo del efectivo?
15. ¿Se evalúa el impacto económico que tendría una pérdida significativa de efectivo?
16. ¿Se monitorean los cambios en el entorno que puedan afectar la seguridad del efectivo?

## **III. ACTIVIDADES DE CONTROL**

17. ¿Se cuenta con caja fuerte o lugar seguro específico para guardar el efectivo?
18. ¿Se limita el acceso al efectivo solo a personal específicamente autorizado?
19. ¿Se establecen montos máximos de efectivo que se pueden mantener en la empresa?
20. ¿Se realizan depósitos bancarios de manera frecuente y programada?
21. ¿Se emiten recibos numerados para todas las ventas que se cobran en efectivo?
22. ¿Se efectúan cierres de caja diario?

- 23. ¿Se mantiene un registro diario detallado de todos los movimientos de efectivo?
- 24. ¿Se verifica que los gastos en efectivo tengan los comprobantes correspondientes?

#### **IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

- 25. ¿Se preparan reportes diarios o semanales sobre los movimientos de efectivo?
- 26. ¿La información sobre el efectivo disponible es confiable?
- 27. ¿Se comunican oportunamente los problemas del efectivo?
- 28. ¿Los registros de efectivo se mantienen actualizados y organizados?
- 29. ¿Se informa a la gerencia sobre el estado del efectivo de manera regular?
- 30. ¿Se documentan adecuadamente todos los procedimientos de manejo del efectivo?
- 31. ¿La información del efectivo está disponible cuando se necesita para tomar decisiones?
- 32. ¿Se utilizan formatos o sistemas organizados para registrar el efectivo?

#### **V. SUPERVISIÓN Y MONITOREO**

- 33. ¿Con que frecuencia se realizan conteos sorpresivos del efectivo disponible (arqueos de caja)?
- 34. ¿Se comparan diariamente los registros de efectivo con el dinero físico disponible?
- 35. ¿Se efectúan conciliaciones bancarias mensuales?
- 36. ¿Se investigan y corrigen inmediatamente las diferencias encontradas en el efectivo?
- 37. ¿Se revisan periódicamente los procedimientos de control del efectivo?
- 38. ¿Se evalúa regularmente si los controles de efectivo están funcionando correctamente?
- 39. ¿Se implementan mejoras cuando se detectan debilidades en el control del efectivo?
- 40. ¿Se mantiene supervisión constante sobre las actividades relacionadas con el efectivo?

## Anexo 2: Solicitudes para validación del instrumento de investigación a exper



UNIVERSIDAD  
TÉCNICA DE AMBATO



FACULTAD DE CONTABILIDAD  
Y AUDITORÍA

Ambato, 22 de octubre de 2025

**Doctora.**  
**Jiménez Estrella, Patricia Paola**  
**Docente de la carrera de Contabilidad y Auditoría**  
**Universidad Técnica de Ambato**  
**Presente.-**

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo.

En mi calidad de estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría me permito solicitar muy respetuosamente su colaboración académica para la **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (CUESTIONARIO)** que será aplicado en el desarrollo de mi proyecto de tesis titulado "Control interno en el manejo del efectivo del sector de calzado de Cevallos - Tungurahua".

Su valiosa revisión y observaciones permitirán garantizar la pertinencia, claridad y coherencia del contenido del instrumento antes de su aplicación en campo.

Agradezco de antemano su tiempo y apoyo en este proceso.

Atentamente,

Urco Bayas Priscila Madeleine  
Estudiante de Contabilidad y Auditoría  
purco4902@uta.edu.ec

Recibido.

Ambato, 22 de octubre de 2025

**Lcda. Navas Alcívar, Silvia Janeth, Mg.**  
**Docente de la carrera de Contabilidad y Auditoría**  
**Universidad Técnica de Ambato**  
**Presente.-**

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo.

En mi calidad de estudiante de la carrera de Contabilidad y Auditoría me permito solicitar muy respetuosamente su colaboración académica para la **VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN (CUESTIONARIO)** que será aplicado en el desarrollo de mi proyecto de tesis titulado “Control interno en el manejo del efectivo del sector de calzado de Cevallos - Tungurahua”.

Su valiosa revisión y observaciones permitirán garantizar la pertinencia, claridad y coherencia del contenido del instrumento antes de su aplicación en campo.

Agradezco de antemano su tiempo y apoyo en este proceso.

Atentamente,



Urco Bayas Priscila Madeleine  
Estudiante de Contabilidad y Auditoría  
purco4902@uta.edu.ec



## **Anexo 3: Validación del instrumento de investigación por expertos**

### **Validación del cuestionario**

TEMA: El control interno en el manejo de efectivo en el sector del calzado en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua

#### **OBJETIVOS**

**Objetivo General:** Analizar la efectividad del control interno en el manejo del efectivo, para proponer estrategias innovadoras que fortalezcan la trazabilidad, la ética financiera y la toma de decisiones, en las micro y pequeñas empresas productoras de calzado de Cevallos - Tungurahua.

#### **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar las prácticas actuales de control interno aplicadas al manejo del efectivo, para identificar brechas operativas, éticas y tecnológicas, en las micro y pequeñas empresas del sector calzado del cantón Cevallos.
2. Examinar los componentes del modelo COSO y su aplicabilidad en MIPYMES, para adaptar sus principios al contexto del sector calzado, considerando sus limitaciones estructurales y operativas.
3. Diseñar estrategias de mejora del control interno, para optimizar la administración del efectivo mediante la integración de estándares COSO, herramientas de trazabilidad digital y cultura ética, en las micro y pequeñas empresas del sector calzado del cantón Cevallos.

2. ¿Los empleadores dan las instrucciones por escrito sobre las responsabilidades específicas en el manejo del efectivo?
3. ¿Los roles relacionados con el manejo del efectivo están formalmente asignados y documentados en la estructura organizacional?
4. ¿Se cuenta con personal capacitado y confiable para las tareas de manejo de efectivo?
5. ¿La gerencia o dueños de la empresa supervisan y controlan regularmente el manejo del efectivo?
6. ¿Se han establecido políticas sobre el manejo y custodia del efectivo?
7. ¿Los empleados reciben capacitación sobre procedimientos correctos de manejo del efectivo?
8. ¿Existe un ambiente de confianza y transparencia en el manejo de los recursos de la empresa?

## **II. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

9. ¿Se han instaurado estrategias que permitan identificar los principales riesgos en el manejo del efectivo (robos, pérdidas, errores)?
10. ¿Se evalúa regularmente la probabilidad de que ocurran problemas con el efectivo?
11. ¿Se evalúan las posibles causas de faltantes o sobrantes en el efectivo?
12. ¿Se han establecido medidas preventivas para evitar problemas con el efectivo?
13. ¿Se actualiza el análisis de riesgos cuando cambian las condiciones del negocio?
14. ¿Se considera el riesgo de fraude interno en el manejo del efectivo?
15. ¿Se evalúa el impacto económico que tendría una pérdida significativa de efectivo?

16. ¿Se monitorean los cambios en el entorno que puedan afectar la seguridad del efectivo?

### **III. ACTIVIDADES DE CONTROL**

17. ¿Se cuenta con caja fuerte o lugar seguro específico para guardar el efectivo?

18. ¿Se limita el acceso al efectivo solo a personal específicamente autorizado?

19. ¿Se establecen montos máximos de efectivo que se pueden mantener en la empresa?

20. ¿Se realizan depósitos bancarios de manera frecuente y programada?

21. ¿Se emiten recibos numerados para todas las ventas que se cobran en efectivo?

22. ¿Se efectúan cierres de caja diario?

23. ¿Se mantiene un registro diario detallado de todos los movimientos de efectivo?

24. ¿Se verifica que los gastos en efectivo tengan los comprobantes correspondientes?

### **IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

25. ¿Se preparan reportes diarios o semanales sobre los movimientos de efectivo?

26. ¿La información sobre el efectivo disponible es confiable?

27. ¿Se comunican oportunamente los problemas del efectivo?

28. ¿Los registros de efectivo se mantienen actualizados y organizados?

29. ¿Se informa a la gerencia sobre el estado del efectivo de manera regular?

30. ¿Se documentan adecuadamente todos los procedimientos de manejo del efectivo?

31. ¿La información del efectivo está disponible cuando se necesita para tomar decisiones?

32. ¿Se utilizan formatos o sistemas organizados para registrar el efectivo?

## V. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

33. ¿Con que frecuencia se realizan conteos sorpresivos del efectivo disponible (arqueos de caja)?.
34. ¿Se comparan diariamente los registros de efectivo con el dinero físico disponible?.
35. ¿Se efectúan conciliaciones bancarias mensuales?.
36. ¿Se investigan y corrigen inmediatamente las diferencias encontradas en el efectivo?.
37. ¿Se revisan periódicamente los procedimientos de control del efectivo?.
38. ¿Se evalúa regularmente si los controles de efectivo están funcionando correctamente?.
39. ¿Se implementan mejoras cuando se detectan debilidades en el control del efectivo?.
40. ¿Se mantiene supervisión constante sobre las actividades relacionadas con el efectivo?.



**Firma del docente que valida el cuestionario**

Dra. Jiménez Patricia

**Fecha de validación:** 30/10/2025

## **Validación del cuestionario**

TEMA: El control interno en el manejo de efectivo en el sector del calzado en el cantón Cevallos, provincia de Tungurahua

### **OBJETIVOS**

**Objetivo General:** Analizar la efectividad del control interno en el manejo del efectivo, para proponer estrategias innovadoras que fortalezcan la trazabilidad, la ética financiera y la toma de decisiones, en las micro y pequeñas empresas productoras de calzado de Cevallos - Tungurahua.

### **Objetivos específicos**

1. Diagnosticar las prácticas actuales de control interno aplicadas al manejo del efectivo, para identificar brechas operativas, éticas y tecnológicas, en las micro y pequeñas empresas del sector calzado del cantón Cevallos.
2. Examinar los componentes del modelo COSO y su aplicabilidad en MIPYMES, para adaptar sus principios al contexto del sector calzado, considerando sus limitaciones estructurales y operativas.
3. Diseñar estrategias de mejora del control interno, para optimizar la administración del efectivo mediante la integración de estándares COSO, herramientas de trazabilidad digital y cultura ética, en las micro y pequeñas empresas del sector calzado del cantón Cevallos.

2. ¿Los empleadores dan las instrucciones por escrito sobre las responsabilidades específicas en el manejo del efectivo?
3. ¿Los roles relacionados con el manejo del efectivo están formalmente asignados y documentados en la estructura organizacional?
4. ¿Se cuenta con personal capacitado y confiable para las tareas de manejo de efectivo?
5. ¿La gerencia o dueños de la empresa supervisan y controlan regularmente el manejo del efectivo?
6. ¿Se han establecido políticas sobre el manejo y custodia del efectivo?
7. ¿Los empleados reciben capacitación sobre procedimientos correctos de manejo del efectivo?
8. ¿Existe un ambiente de confianza y transparencia en el manejo de los recursos de la empresa?

## **II. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

9. ¿Se han instaurado estrategias que permitan identificar los principales riesgos en el manejo del efectivo (robos, pérdidas, errores)?
10. ¿Se evalúa regularmente la probabilidad de que ocurran problemas con el efectivo?
11. ¿Se evalúan las posibles causas de faltantes o sobrantes en el efectivo?
12. ¿Se han establecido medidas preventivas para evitar problemas con el efectivo?
13. ¿Se actualiza el análisis de riesgos cuando cambian las condiciones del negocio?
14. ¿Se considera el riesgo de fraude interno en el manejo del efectivo?
15. ¿Se evalúa el impacto económico que tendría una pérdida significativa de efectivo?

16. ¿Se monitorean los cambios en el entorno que puedan afectar la seguridad del efectivo?

### **III. ACTIVIDADES DE CONTROL**

17. ¿Se cuenta con caja fuerte o lugar seguro específico para guardar el efectivo?

18. ¿Se limita el acceso al efectivo solo a personal específicamente autorizado?

19. ¿Se establecen montos máximos de efectivo que se pueden mantener en la empresa?

20. ¿Se realizan depósitos bancarios de manera frecuente y programada?

21. ¿Se emiten recibos numerados para todas las ventas que se cobran en efectivo?

22. ¿Se efectúan cierres de caja diario?

23. ¿Se mantiene un registro diario detallado de todos los movimientos de efectivo?

24. ¿Se verifica que los gastos en efectivo tengan los comprobantes correspondientes?

### **IV. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

25. ¿Se preparan reportes diarios o semanales sobre los movimientos de efectivo?

26. ¿La información sobre el efectivo disponible es confiable?

27. ¿Se comunican oportunamente los problemas del efectivo?

28. ¿Los registros de efectivo se mantienen actualizados y organizados?

29. ¿Se informa a la gerencia sobre el estado del efectivo de manera regular?

30. ¿Se documentan adecuadamente todos los procedimientos de manejo del efectivo?

31. ¿La información del efectivo está disponible cuando se necesita para tomar decisiones?

32. ¿Se utilizan formatos o sistemas organizados para registrar el efectivo?

## V. SUPERVISIÓN Y MONITOREO

33. ¿Con que frecuencia se realizan conteos sorpresivos del efectivo disponible (arqueos de caja)?.
34. ¿Se comparan diariamente los registros de efectivo con el dinero físico disponible?.
35. ¿Se efectúan conciliaciones bancarias mensuales?.
36. ¿Se investigan y corrigen inmediatamente las diferencias encontradas en el efectivo?.
37. ¿Se revisan periódicamente los procedimientos de control del efectivo?.
38. ¿Se evalúa regularmente si los controles de efectivo están funcionando correctamente?.
39. ¿Se implementan mejoras cuando se detectan debilidades en el control del efectivo?.
40. ¿Se mantiene supervisión constante sobre las actividades relacionadas con el efectivo?.



**Firma del docente que valida el cuestionario**

Ing. Navas Silvia

**Fecha de validación:** 25 -10 - 2025

#### Anexo 4: Guía de interpretación del coeficiente de correlación de Spearman

| Valor de rho | Significado                            |
|--------------|----------------------------------------|
| -1           | Correlación negativa grande y perfecta |
| -0,9 a 0,99  | Correlación negativa muy alta          |
| -0,7 a 0,89  | Correlación negativa alta              |
| -0,4 a 0,69  | Correlación negativa moderada          |
| -0,2 a 0,39  | Correlación negativa baja              |
| -0,01 a 0,19 | Correlación negativa muy baja          |
| 0            | Correlación nula                       |
| 0,01 a 0,19  | Correlación positiva muy baja          |
| 0,2 a 0,39   | Correlación positiva baja              |
| 0,4 a 0,69   | Correlación positiva moderada          |
| 0,7 a 0,89   | Correlación positiva alta              |
| 0,9 a 0,99   | Correlación positiva muy alta          |
| 1            | Correlación positiva grande y perfecta |

Fuente: Martínez & Campos (2015).