

UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

“Agnitio Ad Verum Ducit”

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Monografía para optar al Título de Licenciatura en Contabilidad Pública y Auditoría

Título: Control interno en caja chica, bancos y cuentas por cobrar de “Servicios de Transporte Bermúdez”, II semestre 2025

Autores: Br. Darwin Josué Amador Martínez

Br. Erling Efraín Martínez Alonzo

Asesor Científico: Lic. Armando Enrique Mendoza Goya

Asesora Metodológica: Lic. Karla Francisca Reyes Hernández

Managua, Nicaragua 1 de marzo de 2026

UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

“Agnitio Ad Verum Ducit”

CARTA AVAL TUTORA METODOLÓGICA

MSc. Kariela Valezka Montes Aguilar
Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
UCN – Sede Central
Su Despacho

Por medio de la presente hago constar que he verificado el informe final del trabajo monográfico elaborado por los egresados: **Br. Darwin Josué Amador Martínez y Br. Erling Efraín Martínez Alonzo** para optar al título de Licenciado en Contabilidad Pública y Auditoría cuyo título de la Monografía es: **Control interno en caja chica, bancos y cuentas por cobrar de “Servicios de Transporte Bermúdez”, II semestre 2025.**

El cual considero que cumple con los requisitos metodológicos exigidos por el **CAPÍTULO VIII** del reglamento académico para su revisión por el Comité Evaluador.

Dado en la ciudad de Managua a los dieciocho días del mes de febrero del año 2026.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Karla Reyes Hernández', written over a horizontal line.

Lic. Karla Reyes Hernández
Tutora Metodológica

CC: Archivo.



UNIVERSIDAD CENTRAL DE NICARAGUA

"Ignitio Ad Verum Ducit"

CARTA AVAL TUTOR /CIENTIFICO

MSc. Kariela Valezca Montes Aguilar
Decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
UCN – Campus Central
Su Despacho

Por medio de la presente hago constar que he verificado el informe final del trabajo monográfico elaborado por los egresados; Darwin Josué Amador Martínez y Erling Efraín Martínez Alonzo, para, ambos, optar al título de Licenciado en Contabilidad Pública y Auditoría, cuyo título de la Monografía es: "Control interno caja chica, bancos y cuentas por cobrar de Servicios de Transporte Bermúdez, II semestre 2025"

Considero que cumple con los requisitos científicos exigidos por el **CAPÍTULO VIII Formas de Culminación de Estudios** del reglamento académico; para ser evaluada por el Comité Evaluador.

En La Ciudad de Managua a los veinte días del mes de febrero del año 2026.


Lic. Armando Mendoza Goya

Tutor(a) Científico

CC: Archivo.

Agradecimiento

Al concluir esta etapa académica, expreso mi más profunda gratitud a **Dios**, por ser mi guía, mi fortaleza y la fuente de sabiduría que iluminó mi camino en cada momento de incertidumbre. Su gracia me brindó la constancia necesaria para culminar este proyecto con éxito.

A **mis padres**, los pilares inamovibles de mi vida. Gracias por su amor incondicional, sus sacrificios y por creer en mis sueños incluso más que yo mismo. Este logro les pertenece, pues su apoyo moral y material ha sido el cimiento sobre el cual hoy construyo mi futuro profesional.

A mis **tutores y maestros**, por su generosidad al compartir sus conocimientos y su rigor académico. Gracias por la paciencia, las correcciones oportunas y por motivarme a superar mis propios límites intelectuales; su guía ha sido fundamental para la calidad de esta investigación.

Finalmente, agradezco a **todas aquellas personas familiares, amigos y compañeros** que con una palabra de aliento o un gesto de cariño me sostuvieron en los días de mayor cansancio. A cada uno de ustedes, mi más sincero reconocimiento por ser parte de este importante triunfo en mi vida.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento,

Br. Darwin Josué Amador Martínez.

Dedicatoria

Esta monografía, fruto de un largo camino de aprendizaje, esfuerzo y perseverancia, representa mucho más que un requisito académico; es el símbolo de un proceso de vida que no habría podido culminar sin el apoyo de quienes han sido mi guía y mi fortaleza.

En primer lugar, dedico este trabajo a **Dios**, el arquitecto de mi vida y mi fuente inagotable de esperanza. Gracias por darme la salud, la sabiduría y las fortalezas necesarias para superar los obstáculos que se presentaron en el camino.

A mis **padres**, los pilares fundamentales de mi existencia. No existen palabras suficientes para agradecer el sacrificio, la abnegación y el amor incondicional que me han brindado desde el primer día. Este logro les pertenece tanto como a mí, pues su ejemplo de trabajo arduo y su fe ciega en mis capacidades fueron el motor que me impulsó a seguir adelante cuando el camino parecía difícil. Gracias por enseñarme que con disciplina y valores no hay sueño inalcanzable; su apoyo moral y material ha sido el cimiento sobre el cual hoy construyo mi futuro profesional.

Finalmente, dedico este esfuerzo a mis **familiares, amigos y compañeros** que, de una forma u otra han sido valiosos en mi vida y me han apoyado en este camino que se llama vida. Su presencia ha sido el complemento perfecto para hacer de este trayecto una experiencia compartida y llena de significado.

Con gratitud y cariño,

Br. Darwin Josué Amador Martínez.

Agradecimiento

En primer lugar, agradezco profundamente a Dios, por brindarme la vida, la sabiduría, la fortaleza y la perseverancia necesarias para culminar esta monografía. Su guía ha sido fundamental en cada etapa de este proceso, iluminando mi camino y dándome ánimo en los momentos de dificultad.

Expreso mi más sincero agradecimiento a la empresa Transporte Bermúdez, especialmente a su propietario, el señor Allan Bermúdez, por abrirnos las puertas de su organización y permitirnos elaborar esta monografía tomando como base su empresa. Su disposición, confianza y colaboración fueron esenciales para el desarrollo de este trabajo académico.

A mis padres, les agradezco por su amor incondicional, sus consejos y su apoyo constante a lo largo de mi formación. Han sido el pilar fundamental en mi vida y el ejemplo que me impulsa a superarme cada día.

A mi esposa, gracias por su comprensión, paciencia y motivación permanente. Su apoyo fue clave para mantenerme firme y enfocado en el logro de esta meta.

Finalmente, agradezco a todos mis familiares, amigos y conocidos que, de una u otra manera, contribuyeron con palabras de aliento, apoyo moral y colaboración durante la realización de esta monografía.

A todos ustedes, mi más sincero agradecimiento,

Br. Erling Efraín Martínez Alonzo.

Dedicatoria

Dedico en primer lugar este trabajo a Dios, por ser mi guía constante, mi fortaleza en los momentos difíciles y la fuente de sabiduría que me permitió culminar esta monografía con éxito.

A la empresa Transporte Bermúdez y a su propietario, el señor Allan Bermúdez, por brindarnos la oportunidad de desarrollar esta investigación tomando como base su organización, y por la confianza depositada en nosotros.

A mis padres, quienes con su amor, sacrificio y ejemplo han sido el motor que impulsa cada uno de mis logros. Todo lo que soy y lo que he alcanzado se lo debo a ustedes.

A mi esposa, por su paciencia, apoyo incondicional y comprensión durante este proceso. Su compañía y motivación fueron fundamentales para no rendirme.

Finalmente, dedico este trabajo a mis familiares, amigos y conocidos que me acompañaron con sus palabras de ánimo y apoyo constante, siendo parte importante en la culminación de esta meta.

Con gratitud y cariño,

Br. Erling Efraín Martínez Alonzo.

Resumen

La presente monografía tiene como propósito principal diseñar procedimientos de control interno para las áreas de Caja Chica, Bancos y Cuentas por Cobrar en la empresa “Servicios de Transporte Bermúdez”, ubicada en Ciudad Sandino, durante el segundo semestre de 2025. La gestión eficiente de las áreas antes mencionadas es vital para el control de las mismas, logrando con ello transparencia, eficiencia y rendición de cuentas.

La investigación se desarrolla bajo un enfoque cualitativo. En primer lugar, se realiza una evaluación de la situación actual a través de una línea de cotejo y observación de los procesos administrativos de la entidad. Posteriormente, se procede a la identificación de riesgos inherentes y potenciales, tales como uso inadecuado de los recursos financieros, falta de comprobantes en viáticos o retrasos en la recuperación de cartera, que podrían comprometer la estabilidad financiera de la empresa.

Como resultado final, se presenta una propuesta de manual de procedimientos que establecen normativas claras, segregación de funciones y mecanismos de verificación. Estos controles buscan optimizar la rendición de cuentas de los transportistas, asegurar la conciliación oportuna de cuentas bancarias y un control adecuado de las cuentas por cobrar, brindando a la administración de “Servicios de Transporte Bermúdez” una herramienta técnica para la toma de decisiones y un mejor control en sus operaciones.

Índice de contenidos

Resumen.....	8
Índice de contenidos	9
Índice de tablas	10
Índice de figuras.....	11
Introducción	12
Antecedentes y contexto del problema y contexto de la investigación	13
Objetivos (General y específicos).....	18
Pregunta central de la investigación	19
Justificación	20
Limitaciones.....	22
Supuestos básicos.....	22
Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación	23
Perspectiva teórica	26
Estado del arte.....	33
Perspectiva teórica asumida.....	36
Metodología	39
Enfoque cualitativo asumido y su justificación	39
Muestra teórica y sujetos de estudio	41
Métodos y técnicas de recolección de datos utilizados.....	42
Criterios de calidad aplicados: credibilidad, confiabilidad y triangulación.....	44
Métodos y técnicas para el procesamiento de datos y análisis de información	47
Discusión de los resultados o hallazgos.....	50
Referencias.....	66
Anexos o Apéndices.	68

Índice de tablas

Tabla 1. Cargos en empresa servicios de transporte Bermúdez.....	42
Tabla 2. Cumplimiento en caja chica.....	54
Tabla 3. Cumplimiento en bancos	54
Tabla 4. Cumplimiento en cuentas por cobrar	55
Tabla 5. Resumen general de cumplimiento en servicios de transporte Bermúdez.....	56
Tabla 6. Seguridad y gestión de riesgos en caja chica.....	57
Tabla 7. Seguridad y gestión de riesgos en Bancos	57
Tabla 8. Seguridad y gestión de riesgos en cuentas por cobrar	58
Tabla 9. Matriz de deficiencias y recomendaciones de mejora	62

Índice de figuras

Ilustración 1. Carta de responsabilidad del asesor científico para aplicar instrumentos	80
Ilustración 2. Factura de empresa servicios de transporte Bermúdez	81
Ilustración 3. Carta de presentación de la empresa servicios de transporte Bermúdez	82
Ilustración 4. Firma y sellos de empresa servicios de transporte Bermúdez	83
Ilustración 5. Área de taller de servicios de transporte Bermúdez	84
Ilustración 6. Oficina de Servicios de Transporte Bermúdez	84
Ilustración 7. Portón principal de Servicios de Transporte Bermúdez	84
Ilustración 8. Calendario de Servicios de Transporte Bermúdez.....	84
Ilustración 9. Ubicación de Servicios de Transporte Bermúdez.....	84
Ilustración 10. Ubicación de Servicios de Transporte Bermúdez.....	84
Ilustración 11. Predio de Servicios de Transporte Bermúdez.....	84
Ilustración 12. Vehículos de Servicios de Transporte Bermúdez	84
Ilustración 13. Portón trasero del predio y taller de Servicios de Transporte Bermúdez	84
Ilustración 14. Vehículos de Servicios de Transporte Bermúdez	84
Ilustración 15. Vehiculos de Servicios de Transporte Bermúdez	84
Ilustración 16. Vehiculos de Servicios de Transporte Bermúdez	84
Ilustración 17. Vehiculos de Servicios de Transporte Bermúdez	84

Introducción

El control interno es considerado como una herramienta fundamental que garantiza la protección de los activos y control de las operaciones de una entidad, para asegurar la eficiencia operativa y la transparencia financiera de las organizaciones. Para las empresas del sector transporte, donde el flujo de efectivo es constante, implementar mecanismos de supervisión ayudará para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo.

El presente trabajo monográfico se centra en el diseño de procedimientos de control interno para las áreas de caja chica, bancos y cuentas por cobrar de la empresa “Servicios de Transporte Bermúdez”, ubicada en Ciudad Sandino. Estas áreas, por su naturaleza, son susceptibles ante riesgos de errores, omisiones o malversación de recursos ya que la problemática identificada radica en la necesidad de formalizar procesos que actualmente podrían estarse ejecutando de manera empírica.

Esta investigación intenta proporcionar a la administración de "Servicios de Transporte Bermúdez" instrumentos que permitan mitigar los riesgos inherentes a su actividad. A través de un diagnóstico de la situación actual y la identificación de puntos críticos, se pretende proponer procedimientos que aseguren el control y la confiabilidad de la información en las áreas mencionadas, lo que conlleva a un mejor control financiero.

Finalmente, el documento se estructura en capítulos que abarcan desde el marco teórico y legal que sustenta el control interno, hasta el diseño final de los procedimientos recomendados, ofreciendo una solución integral adaptada a las necesidades específicas de la empresa durante el segundo semestre del año 2025.

Antecedentes y contexto del problema y contexto de la investigación

Antecedentes Internacionales

Análisis de un manual de control interno de inventarios (NIC 2) en Mipymes de la ciudad de Guayaquil, año 2022

Este estudio tiene un enfoque de investigación analítico descriptivo, la población corresponde al personal analizado, principalmente al personal involucrado en el área de inventarios. Los datos fueron obtenidos a través de los instrumentos y técnicas de recolección de la información como son la entrevista con preguntas cerradas. Dentro de las principales conclusiones se propuso un manual de control interno que le permita a la empresa operar adecuadamente con eficiencia y eficacia, asignar adecuadamente el espacio destinado para la bodega, donde se permita manejar, controlar y supervisar el inventario disponible para la venta, minimizar las pérdidas por obsolescencia o deterioro, acompañado de un Software MONICA 9 automatizado que permita el manejo de los inventarios eficientemente y de esta manera conocer el valor real del inventario en tiempo forma para la toma de decisiones. (Cabeza, 2022)

Manual de procedimientos de control interno para las cooperativas educativas de la Ciudad de Loja – Ecuador en el año 2023

se desarrolló con la finalidad de diseñar un manual de procedimientos de control interno como una herramienta eficaz que establezca las políticas y procedimientos para el control administrativo, contable y tributario enfocadas en las cooperativas educativas de la ciudad de Loja garantizando el óptimo desarrollo de actividades internas a la vez que se delimitan los proceso administrativos para el óptimo desarrollo de las funciones del personal, procesos para la contratación, capacitación del personal y de otras actividades internas, además de la aplicación

de flujogramas y formatos auxiliares que permitan llevar un control minucioso de todos los procesos, por otra parte se ejecutó un manual de procedimientos contables que señale las políticas y procesos para el óptimo desarrollo y registro contable de las actividades ejecutadas para cada una de las cuentas, caja, bancos, cuentas por cobrar, propiedad, planta y equipo, cuentas por pagar y compras, así también la aplicación de flujogramas, formatos auxiliares, asientos tipo, y por último la realización de un manual para el cumplimiento de las obligaciones tributarias que le sean aplicables y que se encuentran establecidas en el RUC. (multidisciplinaria, 2023)

Manual de control interno para el manejo y contabilización de los activos fijos en empresa metalmecánica, de Ecuador 2021

En este estudio se realizó un manual de control interno para las normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que desarrolla el control interno de la organización. El consejo y la alta dirección son quienes marcan lo alto con respecto a la importancia del control interno y los estándares de conducta esperados dentro de la entidad. La dirección refuerza las expectativas sobre el control interno en los distintos niveles de la organización. El entorno de control incluye la integridad y los valores éticos de la organización (Arroyo, 2021).

Antecedentes Nacionales

Propuesta de diseño de un manual de control interno, según Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF - PYMES), en la Cooperativa de producción y Agroindustrial R.L, ubicada en la Ciudad de Chinandega, en el periodo de febrero a junio 2024.

Se elaboró la propuesta de Manual de Control Interno teniendo presente los marcos normativos vigentes, el cual será el manual matriz que brindará las directrices necesarias para el diseño de manuales de políticas y procedimientos para cada área operativa de La Cooperativa. La elaboración e implementación de este manual, será de impacto positivo para La Cooperativa, ya que podrá contar con las normativas necesarias para garantizar un adecuado control, abarcando los 5 componentes del Modelo de Control Interno COSO. (Obando, 2024)

Importancia del manual de control de gestión operativa y financiera, Sánchez, S.A., Ciudad Sandino, último trimestre del 2024

analiza la importancia de la implementación de un manual de gestión operativa y financiera en la empresa Sánchez, S.A, con el que se propone mejorar la eficiencia administrativa, optimizar la toma de decisiones y fortalecer su estructura organizativa, actualmente la ausencia de estructura organizacional genera deficiencias en los procesos, la ambigüedad en la distribución de funciones acompañada de la poca supervisión en la ejecución de las tareas, reduce el rendimiento de la empresa limitando su crecimiento y reduciendo su capacidad de adaptación a los cambios . (jakeline, 2024)

Contexto del problema

En el contexto global, el control interno se ha consolidado como un pilar fundamental para la gestión eficaz de cualquier organización en un entorno empresarial cada vez más complejo y regulado. A nivel internacional, modelos como el Marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) definen el control interno no solo como un mecanismo de detección de errores, sino como un proceso integral diseñado para proporcionar una seguridad razonable respecto al logro de objetivos de las empresas.

En Nicaragua, la dinámica de crecimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de transporte a menudo prioriza la operatividad sobre la formalización administrativa. Esta brecha se manifiesta en una dependencia peligrosa de procedimientos informales y manuales. La ausencia de documentos guía, como un Manual de Control Interno, deja la gestión sujeta al criterio individual y a la memoria del personal, lo que provoca inconsistencia en la información, vulnerabilidad al error o irregularidades, así como la imposibilidad de efectuar una auditoría financiera.

La situación en "Servicios de Transporte Bermúdez", domiciliado en Ciudad Sandino, representa un caso claro de esta brecha. Esta empresa enfrenta muchas dificultades debido a que la problemática central se concreta básicamente en la ausencia de un Manual de Control Interno, generando una situación de alto riesgo, ya que la empresa carece totalmente de un documento formal que defina políticas, responsabilidades y el flujo de trabajo para las áreas críticas.

Los registros operativos se llevan a cabo de forma manual y de acuerdo a criterios establecidos por responsables de áreas, sin tomar en cuenta la vinculación que debe existir entre las mismas.

Lo antes dicho genera que cada colaborador realice su labor de forma distinta debido a que no existen procedimientos que guíen de forma adecuada el realizar dicho trabajo, la falta de segregación de funciones documentada y la discrecionalidad en los procesos pueden ocasionar uso indebido de los recursos e inadecuada toma de decisiones.

Contexto de la investigación

La presente investigación se desarrolla durante el segundo semestre del año 2025 y está enmarcada en un enfoque cualitativo, lo que permitirá comprender aspectos relevantes sobre cuál es el modo actual de operar en la empresa con respecto a ciertas áreas de trabajo mencionadas, y logrando con ello detectar deficiencias y dificultades.

La empresa opera con un alto riesgo en caja chica, bancos y cuentas por cobrar debido a la ausencia de lineamientos de Control Interno; por lo tanto, este trabajo proporciona los procedimientos formalizados que permitan la estandarización, la segregación de funciones y la minimización del riesgo de fraude y error operativo.

El resultado final será la creación de procedimientos de control interno en las áreas de caja chica, bancos y cuentas por cobrar, que la administración podrá implementar para un mejor control sobre las entradas y salidas del efectivo, reducción de riesgos, control de costos de viajes, reducción de cartera vencida, mejora de la liquidez, transparencia en facturación, compras eficientes, mejora crediticias, y muchas otras funciones en donde la empresa “Servicios de Transporte Bermúdez” convertirá los riesgos en seguridad y eficiencia al poner en funcionamiento dichos controles.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar procedimientos de control interno en las áreas de caja chica, bancos y cuentas por cobrar para “Servicios de Transporte Bermúdez”, Ciudad Sandino, II semestre 2025

Objetivos Específicos

Evaluar la situación actual de los procedimientos de control interno en las áreas de caja chica, bancos y cuentas por cobrar.

Identificar los riesgos inherentes y potenciales que afectan la gestión del control interno en las áreas de caja chica, bancos y cuentas por cobrar.

Elaborar procedimientos de control interno en las áreas de caja chica, bancos y cuentas por cobrar.

Pregunta central de la investigación

¿De qué manera el diseño de procedimientos de control interno en las áreas de Caja Chica, Bancos y Cuentas por Cobrar fortalecerá el sistema de gestión administrativo y operativo en la empresa "Servicios de Transporte Bermúdez"?

Justificación

La ausencia de un Manual de Control Interno y la dependencia de registros gestionados de manera manual y sin procedimientos estandarizados representa una problemática crítica en "Servicios de Transporte Bermúdez", debido a que esta informalidad podría generar un alto riesgo de error contable, fraude y pérdida de activos, comprometiendo la confiabilidad de la información. Es conveniente y urgente abordar este problema mediante el diseño de procedimientos de control interno formalizados, caso contrario, el crecimiento de la empresa se verá afectado por incremento en los costos operativos innecesarios y la exposición financiera. La realización de este estudio en el II semestre de 2025 es muy importante para contribuir a una gestión financiera eficiente y transparente.

La relevancia social de esta investigación radica en la formalización y transparencia de las operaciones de "Servicios de Transporte Bermúdez", contribuye a la estabilidad económica en Ciudad Sandino, al fomentar una empresa con operaciones más controladas y cumpliendo sus obligaciones laborales, siendo un agente económico confiable. Además, al estandarizar las responsabilidades y clarificar las funciones del personal mediante procedimientos documentados, se mejora el ambiente laboral, reduciendo la ambigüedad y el potencial conflicto entre empleados, contribuyendo a una cultura de trabajo más organizada y justa.

La utilidad práctica de esta investigación es la entrega de un diseño de procedimientos listo para implementar. Este diseño es la solución directa a la informalidad. El producto de la investigación proporcionará a la administración la herramienta esencial para un control estricto sobre el efectivo en caja, bancos y cuentas por cobrar, Esta utilidad práctica se traduce en la

profesionalización de los procesos administrativos y financieros de la empresa, sentando las bases para su crecimiento sostenible.

Desde la perspectiva teórica y metodológica, la investigación genera un aporte teórico al contextualizar los principios del Control Interno (Modelo COSO) en la realidad de una PYME de servicios de transporte nicaragüense, donde la aplicación de estos marcos es desafiante.

Metodológicamente, el estudio emplea una metodología de diagnóstico-diseño que puede ser replicada. El proceso de identificar debilidades a partir de la carencia de registros estandarizados y culminar con la propuesta de un Manual de Procedimientos, sirve como una guía metodológica para contadores y auditores que trabajen con empresas similares, demostrando cómo se puede estructurar el control interno desde cero en organizaciones con altos niveles de informalidad.

Por último, este estudio es totalmente realizable porque la empresa necesita mejorar urgentemente y tenemos acceso a su información real. En resumen, este trabajo no se queda solo en señalar los fallos, sino que ofrece una solución práctica para cuidar mejor las finanzas del negocio. Al aplicar esta propuesta, la administración dejará de depender de apuntes manuales que generan dudas y pasará a una forma de trabajo más ordenada y preventiva. Esto pondrá las bases firmes para que 'Servicios de Transporte Bermúdez' pueda crecer con seguridad y confianza.

Limitaciones

La empresa podría mostrar limitaciones en la información necesaria para establecer controles internos para las áreas mencionadas; sin embargo, el dueño y colaboradores están anuentes a brindar información necesaria para el objetivo de esta investigación.

Al ser una empresa de transporte, una limitación importante es la dispersión de los sujetos de estudio; la recolección de datos sobre el manejo de viáticos depende de la disponibilidad de los transportistas, quienes se encuentran constantemente en ruta, lo que puede dificultar la aplicación de entrevistas o encuestas presenciales en Ciudad Sandino.

El diseño de los procedimientos se fundamenta en líneas de cotejo y la observación en la veracidad de la información proporcionada por el personal administrativo; si existe una brecha entre la línea de cotejo y la observación, los procedimientos diseñados podrían enfrentar resistencia al momento de su implementación real.

Supuestos básicos

Se asume que la administración y el personal de la empresa "Servicios de Transporte Bermúdez" mantienen una disposición favorable para proporcionar información real, oportuna y fidedigna sobre los procesos actuales en caja chica, bancos y cuentas por cobrar, facilitando así un diagnóstico objetivo.

La empresa cuenta con una estructura básica de funciones definidas, aunque no estén formalizadas por escrito, donde existe una jerarquía que permite la aplicación y asignación de responsabilidades bajo el criterio y conocimientos adquiridos en la práctica

La falta de manuales de procedimientos formales, en las áreas de caja chica, bancos, viáticos para transportistas y cuentas por cobrar presentan riesgos inherentes de pérdida de recursos, errores de registro, los cuales pueden ser mitigados mediante la implementación de controles internos.

La empresa ofrece la voluntad de cambios necesarios para implementar las recomendaciones y procedimientos diseñados en esta investigación, reconociendo el control interno como un valor agregado y no como una carga burocrática.

La empresa operará bajo el principio de "negocio en marcha" manteniendo sus rutas y flujo de trabajo habituales, lo que permite que el diseño de los controles sea aplicable a su realidad cotidiana.

Categorías, temas y patrones emergentes de la investigación

La presente investigación se centra en la empresa "Servicios de Transporte Bermúdez", ubicada en Ciudad Sandino, cuya actividad principal es el transporte de carga y logística. Debido a la naturaleza de sus operaciones, el manejo de caja chica, el control de bancos y las cuentas por cobrar son áreas críticas que actualmente se gestionan de manera empírica. A partir de este contexto, se establecen las siguientes dimensiones de análisis para el desarrollo del diagnóstico y diseño de los procedimientos de control interno en "Servicios de Transporte Bermúdez", se han establecido los siguientes ejes de análisis cualitativo:

Categorías

Estas categorías se derivan directamente de los objetivos específicos y el marco conceptual COSO 2013 asumido en la investigación:

- Gestión de disponibilidades (caja chica y bancos): enfocada en los procesos actuales de resguardo, desembolso de viáticos para transportistas y conciliación de saldos bancarios.
- Administración de cartera (cuentas por cobrar): analiza los criterios para otorgar crédito a clientes y los mecanismos de recuperación de fondos para asegurar la liquidez.
- Estructura organizativa y segregación de funciones: evalúa la jerarquía actual y la distribución de responsabilidades para evitar que una misma persona autorice, registre y custodie recursos.

Temas

Los temas representan los hallazgos críticos identificados en el contexto del problema de la empresa:

- Informalidad y empirismo operativo: la dependencia de registros manuales y la ausencia de un manual formal que guíe el trabajo diario de los colaboradores.
- Vulnerabilidad financiera por riesgos inherentes: la exposición a errores, omisiones o posibles malversaciones debido a la falta de políticas de supervisión constantes.
- Desconexión de la información administrativa-operativa: la dificultad de comunicación y flujo de datos entre los transportistas en ruta y el área administrativa en Ciudad Sandino.

Patrones emergentes

Son las tendencias o realidades constantes que se han observado durante la fase de diagnóstico en la empresa:

- Priorización de la operatividad sobre el control: existe un patrón donde la urgencia de mantener los camiones en ruta (operación) relega a segundo plano la formalización de los comprobantes de gastos y viáticos.
- Centralización del criterio y la toma de decisiones: se observa que, ante la falta de manuales, las decisiones dependen exclusivamente del criterio individual de los responsables, generando inconsistencia en los procesos.
- Resistencia implícita por dispersión geográfica: la naturaleza del servicio de transporte genera un patrón de dificultad para la rendición de cuentas oportuna, debido a que los sujetos de estudio están constantemente fuera de la sede principal.

Perspectiva teórica

La perspectiva teórica de este estudio se basa en los principios fundamentales del control interno, por ende, la presente investigación se fundamenta en la teoría que integra el control interno administrativo y la gestión financiera operativa. Los fundamentos teóricos son los siguientes:

Definición de control interno

COSO define el control interno como un proceso, ejecutado por la junta de directores, la administración principal y otro personal de la entidad, diseñado para proveer seguridad razonable en relación con el logro de los objetivos de la organización. Tales objetivos son: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera, cumplimiento de normas y obligaciones y salvaguarda de activos (Mantilla, 2021).

Se adopta el modelo COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) en su versión 2013, el cual es una organización compuesta por organismos privados, establecida en los EEUU, dedicada a proporcionar un modelo común de orientación a las entidades sobre aspectos fundamentales de: gestión ejecutiva y de gobierno, ética empresarial, control interno, gestión del riesgo empresarial, control del fraude y presentación de informes financieros (GlobalSuite, 2023).

Diferentes perspectivas sobre el control interno

Perspectiva de la administración: La administración ve el control interno desde la perspectiva amplia de la organización completa. Su responsabilidad es desarrollar los objetivos y

las estrategias de la entidad, para dirigir sus recursos humanos y materiales a fin de conseguir los objetivos (Mantilla, 2021).

Perspectiva de los auditores internos: The Institute of Internal Auditors (IIA) define el control interno como cualquier acción realizada por la administración para aumentar la probabilidad de que los objetivos y las metas establecidos serán conseguidos, y construye sobre la base de esas acciones subrayando que el control es el resultado de una adecuada planeación, organización y dirección por parte de la administración (Mantilla, 2021).

Perspectiva de los auditores independientes: Los contadores públicos certificados independientes, a causa de su rol como auditores de estados financieros, han centrado su perspectiva del control interno principalmente en aquellos aspectos que soportan o afectan la información financiera externa de la entidad. El AICPA define el control interno como las políticas y los procedimientos establecidos para proporcionar seguridad razonable respecto a que los objetivos de una entidad específica se consiguen (Mantilla, 2021).

Perspectiva de los legisladores y reguladores: Los legisladores y las agencias reguladoras han desarrollado distintas definiciones del control interno de acuerdo con sus responsabilidades. Esas definiciones generalmente se relacionan con los tipos de actividades monitoreadas, y pueden abarcar la consecución de las metas y objetivos de la entidad, requerimientos de información, uso de recursos en cumplimiento de leyes y regulaciones, y la salvaguarda de recursos contra desperdicios, pérdidas y malversación (Mantilla, 2021).

Componentes básicos del modelo COSO

- Ambiente de control: Establece el compromiso organizacional y la conducta ética a través de una gobernanza claramente definida (Jennings, 2026).
- Evaluación de riesgos: Mide sistemáticamente los riesgos, lo que permite priorizar y ajustar con precisión las medidas de control (Jennings, 2026).
- Actividades de control: Implementa procedimientos documentados que ejecutan consistentemente respuestas al riesgo, garantizando que cada acción sea rastreable (Jennings, 2026).
- Información y comunicación: Mantiene canales transparentes que registran los detalles de la actividad de control y los registros de aprobación de manera estructurada y con marca de tiempo (Jennings, 2026).
- Monitoreo: Proporciona mecanismos de supervisión continua que capturan el desempeño del control y solicitan ajustes oportunos cuando se detectan desviaciones (Jennings, 2026).

Definiciones enfocadas en la gestión de riesgos

Riesgo inherente: Al revisar un proceso, ya sea que involucre manejo de datos, informes financieros o acceso a proveedores, ya existe cierto riesgo. Esto se conoce como riesgo inherente, es la exposición que existe antes de que se considere o pruebe cualquier control, en esta etapa, no se trata de un fallo ni de un descuido. El riesgo inherente existe incluso cuando las personas siguen los procedimientos y los sistemas parecen estables. Suele surgir de: la naturaleza o complejidad del proceso, grandes volúmenes de datos confidenciales o actividad financiera,

dependencias de proveedores externos o terceros, obligaciones regulatorias que cambian rápidamente o se superponen y en otros casos por puntos de intervención manual donde es más probable que se produzcan errores (Nasir, 2025).

Riesgo de control: El riesgo de control, por otro lado, es el riesgo de que se produzcan inexactitudes significativas en un estado financiero que no sean detectadas, prevenidas ni corregidas oportunamente por los controles internos de una empresa. Este riesgo surge cuando los controles son ineficaces o no están diseñados para detectar y prevenir errores y fraudes, como la falta de una adecuada segregación de funciones o la posibilidad de que una sola persona inicie y apruebe transacciones financieras que podrían dar lugar a inexactitudes significativas no detectadas. El riesgo de control se considera alto si los controles internos de una empresa están mal diseñados o son deficientes (Stapleton, 2025).

Riesgo de detección: es la tercera parte del modelo de riesgo de auditoría. A diferencia del riesgo inherente y de control, que se relacionan con el entorno interno de una empresa, los auditores gestionan el riesgo de detección. Este riesgo representa los procesos realizados por los auditores que podrían no ser capaces de detectar errores materiales, errores o fraudes. El auditor puede utilizar procesos y procedimientos más exhaustivos para gestionar y reducir el riesgo de detección y proporcionar un juicio profesional, ya que el nivel de riesgo de detección está relacionado con el riesgo inherente y de control, y si estos son altos, el auditor debe establecer un riesgo de detección bajo para mantener el riesgo general de auditoría en un nivel aceptable (Stapleton, 2025).

Matriz de riesgo: la matriz de riesgos es un documento que permite identificar las actividades de una empresa, los riesgos inherentes a las mismas y la probabilidad de que estos

riesgos se acaben materializando. Por lo general, es una herramienta flexible, que ha de documentar los procesos y evaluar el riesgo integral de una organización (EALDE, 2023).

Terminologías básicas y teorías relacionadas al estudio

Caja Chica: Es una pequeña cantidad de dinero en efectivo que la empresa mantiene a la mano para pagar gastos urgentes, pequeños y cotidianos que no justifican la emisión de un cheque o transferencia. Requiere control estricto, reposición periódica y comprobantes.

Bancos: Cuenta que comprende los recursos depositados en entidades bancarias, de uso inmediato y sin restricciones de disponibilidad (cuentas corrientes o de ahorros).

Cuentas por Cobrar: Representan derechos exigibles adquiridos por la empresa por la venta de bienes o servicios a crédito, constituyendo un activo circulante que se espera convertir en efectivo a corto plazo.

PYMES en Nicaragua: En el ámbito de las pequeñas y medianas empresas (PYMES), se resalta que el activo más sensible es el efectivo. Las PYMES juegan un rol esencial en toda sociedad en términos de producción, empleo y perspectivas de crecimiento y Nicaragua no es la excepción. Con el objetivo de contribuir al desarrollo del sector, debido a que las PYME en Nicaragua enfrentan restricciones de financiamiento necesario para crecer y eventualmente transformarse en empresas grandes, se presentan diversas políticas para solventar esta situación (Urcuyo, 2022).

Teoría del ciclo de conversión de efectivo (CCE): desde una perspectiva financiera, se asume la teoría del ciclo de conversión de efectivo, la cual mide el tiempo que transcurre desde que la empresa invierte dinero en sus operaciones hasta que lo recupera mediante el cobro a sus

clientes. Un control deficiente en las Cuentas por Cobrar prolonga este ciclo, afectando la liquidez inmediata necesaria para seguir operando. El manejo óptimo de Caja Chica y Bancos garantiza que el ciclo de efectivo no se interrumpa por falta de fondos disponibles para los viajes programados (Nasir, 2025).

Teoría de la Segregación de Funciones: postula que la eficacia del control depende de que las responsabilidades de autorización, ejecución, registro y custodia de activos no recaigan en una sola persona. En las empresas con estructuras orgánicas empíricas, este principio suele vulnerarse por la escasez de personal, lo que incrementa el riesgo de fraude o errores involuntarios (Arcilla, 2025).

La teoría de la Salvaguarda de Activos: sostiene que la falta de protocolos formales en la custodia de disponibilidades es la principal causa de insolvencia técnica en empresas de servicios (Investors, 2021). Para una empresa de logística, la gestión de "Caja Chica" y "Bancos" no es solo un registro contable, sino el soporte de la operatividad diaria. Sin un control riguroso, surge el riesgo de "fuga de capitales" por gastos no documentados o desviaciones en la liquidación de viáticos

Teoría de la Información y Comunicación Contable: esta teoría dicta que la información financiera solo es útil si posee las características de oportunidad y veracidad. En el sector transporte, donde la información se genera de manera dispersa (en las rutas y carreteras), la teoría sugiere que deben existir mecanismos de retroalimentación constantes para que la administración central posea datos fidedignos sobre las cuentas por cobrar y la disponibilidad bancaria en tiempo real (Mercado, 2023).

Teoría de la gestión de riesgos financieros: esta corriente indica que toda entidad enfrenta eventos internos y externos que pueden comprometer sus objetivos. La teoría propone que la implementación de manuales de procedimientos no solo es una formalidad burocrática, sino una herramienta de mitigación de riesgos que permite estandarizar las respuestas ante contingencias financieras y asegurar la recuperación de la cartera de clientes de manera eficiente (Betzy Valencia, 2021).

Estado del arte

Los manuales de control interno en las empresas son indispensables y esenciales para garantizar transparencia, prevenir fraudes y cumplir con normativas regulatorias, las cuales en muchas ocasiones no están prescritas, básicamente inexistentes; estas debilidades se manifiestan frecuentemente en la falta de arqueos sorpresivos, conciliaciones bancarias desactualizadas y un seguimiento ineficaz de la recuperación de cartera, lo que expone a las organizaciones a riesgos elevados, por tal razón, la implementación de manuales de procedimientos se ha convertido en una estrategia fundamental para estandarizar procesos, mejorar la eficiencia operativa y fortalecer el control interno. (Medal, 2024)

Los manuales de procedimientos funcionan como ejes rectores que estandarizan el desempeño, delimitando flujos de trabajo, jerarquías, formularios y sistemas de supervisión. Al trasladar esto a la gestión de caja chica, bancos y cuentas por cobrar, dichos documentos estructuran el ciclo completo del flujo de efectivo: desde la normativa para el resguardo y desembolso de caja chica, hasta los protocolos para la conciliación de saldos bancarios y la recuperación de cartera. Asimismo, definen los controles internos necesarios para evitar fugas de capital y establecen la periodicidad de los arqueos. (Cabeza, 2022)

La tecnología ha propiciado avances significados para la administración en las diferentes áreas de pequeñas empresas, permitiendo un control de tesorería más seguro y eficiente, herramientas como la banca en línea permite identificar al instante qué cliente ha pagado a través de transferencias bancarias, eliminando la necesidad de esperar a que un cobrador regrese con el dinero o el recibo físico, también la sincronización automática con la contabilidad facilitan el rastreo de los fondos y reducen el peligro de manejar efectivo físico. (ADEN, 2025)

En Managua, a pesar de las limitaciones económicas, las empresas están adoptando cada vez más las transferencias electrónicas y las billeteras digitales. Esto obliga a modernizar los manuales de procedimientos: ya no basta con explicar cómo contar billetes (arqueo); ahora es indispensable incluir normas de ciberseguridad para proteger las claves bancarias, validar recibos digitales y realizar conciliaciones al momento.

Investigaciones han confirmado enormemente las deficiencias que provoca la falta de aplicación de manuales de control interno y resaltan las necesidades para gestionar de forma correcta en las áreas de caja chica, bancos y cuentas por cobrar de las Pymes en managua:

Deficiencias generales

- Información financiera poco confiable,
- Debilidad en la segregación de funciones,
- Manejo inadecuado de efectivo,
- Conciliaciones bancarias no realizadas o con errores,
- Falta de control sobre facturas pendientes de cobro (Mantilla, 2021).

Deficiencias identificadas en la ciudad de Managua

- No cuentan con manuales escritos de control interno,
- Insuficiente integración entre procedimientos administrativos y cumplimiento normativo,
- Desconocimiento de la diferencia entre ingreso y ganancia,

- Las organizaciones carecen de políticas claras para evaluar la otorgación de créditos,
- No se establecen criterios de seguridad ni acciones de cobranza sistemáticas para clientes morosos (Mantilla, 2021).

Necesidades

- Políticas claras de manejo de efectivo,
- Segregación de funciones: quien recibe efectivo no registra ni autoriza gastos,
- Conciliaciones bancarias diarias o semanales,
- Revisión y aprobación de operaciones por niveles,
- Políticas de crédito formalizadas,
- Recordatorios automáticos por vencimientos de cuentas por cobrar (Kyle, 2025).

El estado de arte nos muestra que en su mayoría de empresas carecen de Manuales de Control Interno, muchas veces las funciones esta delegadas solamente de boca y no por escrito es por esto que en momentos de anomalías en muchas ocasiones no se dan cuenta de donde provienen los principales errores los cuales vemos quizás insignificantes y sin relevancia; sin embargo, nos demuestra el compromiso, ética, profesionalismo que debe de tener cada cargo y con ello la responsabilidad de cumplir con el manual de control interno de caja chica, bancos y cuentas por cobrar siendo estas áreas delicadas y de las cuales se deben llevar un correcto registro que permita la transparencia y el cumplimiento legal para no afectar los bienes de la empresa.

Perspectiva teórica asumida

La perspectiva teórica asumida no solo recopila conceptos, sino que adopta una postura integradora entre la normativa técnica del Modelo COSO 2013 y las necesidades operativas de Servicios de Transporte Bermúdez. La perspectiva asumida se articula bajo los siguientes ejes estratégicos:

El Control Interno como proceso dinámico en el transporte

Se asume la definición de COSO (2013) no como un fin en sí mismo, sino como un medio para que Servicios de Transporte Bermúdez logre seguridad razonable en sus activos debido a que el control interno se asume como el freno y contrapeso necesario para que el flujo de efectivo (Caja Chica y Bancos) no se desvíe de su propósito principal: mantener la flota operativa. Se adopta la Perspectiva de la Administración, ya que el diseño de procedimientos propuesto busca ser una herramienta de dirección para la gerencia de la empresa en Ciudad Sandino.

Enfoque Basado en Riesgos

Considerando que el transporte es una actividad de alto riesgo inherente por el manejo de efectivo en ruta y créditos a clientes, esta investigación asume que:

- **Riesgo Inherente:** Se acepta que en Transporte Bermúdez siempre existirá un riesgo de pérdida por la naturaleza de los viáticos y pagos en carretera.
- **Riesgo de Control:** La investigación asume que los errores que podrían presentarse en Caja Chica y Cuentas por Cobrar son producto de controles

inexistentes. Por ello, la postura asumida es que la estandarización mediante manuales es la única vía para reducir este riesgo a niveles aceptables.

- Herramienta de Gestión: Se asume la Matriz de Riesgos como el instrumento técnico principal para priorizar qué áreas de la empresa necesitan intervención urgente.

Teoría del Ciclo de Conversión de Efectivo (CCE) Aplicada

Se adopta la teoría sobre el CCE como eje central de la salud financiera de la empresa. En el contexto de Transporte Bermúdez, se asume que: un control deficiente en las Cuentas por Cobrar de los servicios de fletes o transporte prestados estrangula la liquidez.

Si el dinero no retorna rápido de los clientes, no hay fondos en Bancos para el mantenimiento de unidades, lo que detiene la operación. Por tanto, esta investigación asume que el control interno es el "motor" que acelera el ciclo de recuperación de dinero.

Principio de Segregación de Funciones y Salvaguarda de Activos

Reconociendo que Transporte Bermúdez es una PYME en Nicaragua, se asume la Teoría de la Segregación de Funciones con un enfoque práctico. Se asume que, aunque el personal sea limitado, los procedimientos deben diseñar "controles cruzados" donde quien autoriza el viático (Caja Chica) no sea el mismo que realiza el arqueo, evitando así la fuga de capitales por gastos no documentados.

Teoría de la Información y Comunicación Contable

Finalmente, se asume que en el sector transporte de Ciudad Sandino, la información suele generarse de forma dispersa (en las rutas). Esta investigación adopta la postura de que los

procedimientos de control interno deben garantizar la retroalimentación en tiempo real. La perspectiva asumida dicta que un control es inútil si la información de una cuenta por cobrar o un gasto de banco llega a la administración con semanas de retraso.

Metodología

La investigación se desarrollará con enfoque cualitativo, de alcance descriptivo y diseño no experimental, transversal. Se aplicarán técnicas como observación directa, entrevistas semiestructuradas y revisión documental para analizar los procesos de caja chica, bancos y cuentas por cobrar de Servicios de Transporte Bermúdez. La información se procesará mediante análisis categorial y triangulación de fuentes, garantizando rigor y validez en los resultados.

Enfoque cualitativo asumido y su justificación

Metodológicamente, la investigación se enmarcó en un enfoque cualitativo con alcance descriptivo, ya que permitió analizar la realidad organizacional y los procedimientos internos existentes de "Servicios de Transporte Bermúdez", sin manipular las variables, sino observándolas en su entorno natural.

La justificación de este enfoque radica en su capacidad para explorar las prácticas, percepciones y procedimientos aplicados por el personal administrativo y contable. Al ser el control interno un sistema basado en la actuación humana, lo cualitativo permite identificar no solo el cumplimiento de normas, sino también las debilidades, riesgos y fortalezas en los procesos de caja chica, bancos y cuentas por cobrar, particularmente del gerente—contador y la auxiliar administrativa de la empresa "Servicios de Transporte Bermúdez".

Justificación del enfoque cualitativo asumido

A. busca comprender procesos más que medir variables numéricas.

La investigación no se centró en cuantificar datos financieros, sino en examinar cómo se ejecutan los procedimientos de control interno, cómo se autorizan los gastos, cómo se realizan las conciliaciones bancarias y cómo se gestionan las cuentas por cobrar.

B. Permite analizar la realidad organizacional desde la perspectiva de los actores.

A través de entrevistas semiestructuradas se obtuvo información detallada sobre la forma en que se manejan los fondos, las transferencias bancarias y la facturación, así como las limitaciones estructurales que enfrenta la empresa para implementar un sistema formal de control interno.

C. Facilita la identificación de riesgos y debilidades en el sistema de control interno.

El análisis cualitativo evidenció aspectos como la inexistencia de políticas escritas, la concentración de funciones en una misma persona, la ausencia de cuentas bancarias a nombre de la entidad y la falta de manuales formales, elementos que representan riesgos financieros y administrativos.

D. Permite proponer mejoras contextualizadas.

El enfoque cualitativo posibilitó formular recomendaciones alineadas con el marco del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), adaptadas a la realidad económica y operativa de la empresa, considerando su tamaño y estructura organizacional.

En consecuencia, el enfoque cualitativo resultó pertinente porque brindó una visión integral del funcionamiento del control interno en la empresa, permitiendo interpretar la dinámica administrativa real y generar propuestas de mejoras viables y progresivas.

Muestra teórica y sujetos de estudio

Según Hernández Sampieri, en investigaciones con enfoque cualitativo, la muestra no se determina por cantidad sino por pertinencia y profundidad de la información, utilizándose el muestreo intencional o teórico, seleccionando a quienes poseen conocimiento directo del fenómeno estudiado.

En este caso, el fenómeno de estudio es:

El control interno en caja chica, bancos y cuentas por cobrar en Servicios de Transporte Bermúdez.

Tipo de muestra

Muestra no probabilística – intencional.

Para efectos de esta investigación, se seleccionó una muestra no probabilística de tipo intencional. Según Hernández Sampieri, en este tipo de muestreo la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación y las decisiones del investigador, por tal razón.

Se seleccionaron los participantes por su:

- Nivel de responsabilidad financiera.
- Participación directa en los procesos administrativos y contables.
- Conocimiento práctico del manejo de fondos y registros.

Tabla 1. Cargos en empresa servicios de transporte Bermúdez

Cargo	Nombre	Rol dentro del control interno
Gerente Administrativo y Contador	Allan Josué Bermúdez Amador	Autoriza transferencias, revisa conciliaciones, realiza arqueos, controla bancos
Auxiliar Administrativa	Ana Castillo	Registra operaciones contables, controla cuentas por cobrar, elabora conciliaciones
Supervisor de Rutas	Elías Hernández	Maneja fondo de caja chica y apoya en facturación
Gerente de Operaciones	Carlos Bermúdez	Maneja fondo de caja chica para imprevistos operativos y supervisa taller

Características de la muestra:

- Tamaño reducido (4 sujetos).
- Participación directa en las áreas críticas del control interno.
- Información clave para evaluar debilidades y riesgos financieros.

Métodos y técnicas de recolección de datos utilizados

Para el desarrollo de la investigación sobre el control interno en caja chica, bancos y cuentas por cobrar de Servicios de Transporte Bermúdez, se emplearon métodos y técnicas de recolección de datos que permitieron obtener información directa, confiable y contextualizada sobre los procedimientos administrativos y financieros aplicados en la entidad durante el segundo semestre de 2025.

Se aplicó el método descriptivo para detallar cómo se ejecutan los procedimientos de control interno en las áreas evaluadas. Este método permitió identificar las prácticas actuales relacionadas con la autorización de gastos, conciliaciones bancarias, registro de cuentas por cobrar y manejo de transferencias bancarias.

Entrevista semiestructurada

Se aplicó una guía de entrevistas semiestructuradas dirigida al gerente–contador y al personal administrativo. Esta técnica permitió obtener información detallada sobre:

- Manejo y reposición de caja chica.
- Procedimientos de conciliación bancaria.
- Autorización de transferencias.
- Registro y seguimiento de cuentas por cobrar.
- Existencia o ausencia de políticas formales.

Observación directa

Se utilizó una lista de cotejo para verificar el cumplimiento de los procedimientos declarados en las entrevistas. Esta técnica permitió contrastar la información proporcionada por los responsables con la práctica real, identificando aspectos como:

- Existencia de fondo fijo de caja chica.
- Respaldo documental de desembolsos.
- Realización de conciliaciones bancarias.

- Registro auxiliar de cuentas por cobrar.
- Ausencia de políticas escritas de crédito y cobranza.

Revisión documental

Se efectuó revisión de reportes internos, registros contables, conciliaciones bancarias y reportes de caja chica, con el fin de validar la información obtenida mediante entrevistas y observación.

Criterios de calidad aplicados: credibilidad, confiabilidad y triangulación

Credibilidad

La credibilidad hace referencia al nivel en que los hallazgos de la investigación representan de manera fiel la realidad del fenómeno analizado.

En el presente estudio, este criterio se asegura mediante la obtención de información directa de los principales actores involucrados en los procesos administrativos y financieros de la empresa.

En primer lugar, se recurrió a diversas fuentes internas, entre ellas el gerente administrativo y contador, Allan Josué Bermúdez Amador; la auxiliar administrativa, Ana Castillo; y el supervisor de rutas, Elías Hernández. La participación de estos informantes permitió comprender de manera integral el funcionamiento del control interno en las áreas de caja chica, bancos y cuentas por cobrar.

Asimismo, la credibilidad se fortaleció mediante la utilización de múltiples técnicas de recolección de datos, tales como entrevistas semiestructuradas, una lista de cotejo aplicada en la observación directa y la revisión documental. La comparación entre estas técnicas permitió

contrastar la información obtenida. Por ejemplo, mientras en las entrevistas se manifestó que se realizan arqueos semanales de caja chica, la observación confirmó la existencia de fondos fijos establecidos. No obstante, también se evidenció que no siempre se cuenta con documentación de respaldo por cada desembolso, lo cual coincide con lo expresado por los informantes respecto a la ausencia ocasional de comprobantes. Esta coincidencia entre lo declarado y lo observado respalda la autenticidad de los datos.

Por otra parte, un elemento que refuerza la credibilidad del estudio es el reconocimiento de debilidades por parte del propio gerente. El admitir las deficiencias como la inexistencia de políticas escritas, la titularidad personal de las cuentas bancarias, la falta de un manual formal de control interno y la ausencia de políticas de crédito estructuradas demuestra transparencia en la información proporcionada. Esta postura contribuye a que los resultados reflejen con mayor objetividad la situación real de la empresa.

Confiabilidad

La confiabilidad se relaciona con la estabilidad y consistencia de los datos obtenidos durante el proceso investigativo. En este estudio, se garantiza mediante la aplicación de instrumentos previamente estructurados permitiendo mantener uniformidad en la recolección de información.

Se diseñó una guía de entrevistas con preguntas claramente definidas, una lista de cotejo con criterios específicos de verificación (sí o no) y un cuestionario para la revisión documental.

Los resultados de las entrevistas coinciden con lo observado y documentado. Por ejemplo, la existencia de un fondo fijo de caja chica fue confirmada tanto verbalmente como

mediante observación directa. De igual forma, la inexistencia de políticas escritas, la realización de conciliaciones bancarias mensuales y el hecho de que las cuentas bancarias no estén a nombre de la empresa fueron aspectos consistentes en todas las fuentes consultadas. Esta concordancia interna aporta estabilidad y solidez a los hallazgos.

Triangulación

La triangulación consiste en la comparación y contraste de información proveniente de diferentes métodos, fuentes o áreas de análisis con el propósito de fortalecer la validez de la investigación. En el presente estudio se aplicaron diversas formas de triangulación.

En primer lugar, se realizó triangulación de técnicas, al contrastar datos obtenidos mediante entrevistas, observación directa y revisión documental. Por ejemplo, en el área de caja chica se manifestó en entrevista que no siempre existen comprobantes de respaldo; esta situación fue corroborada en la observación, donde se identificó la ausencia de documentos en algunos desembolsos, y también en la revisión documental, que evidenció la inexistencia de políticas formales por escrito. La convergencia de estas tres fuentes permitió concluir que existe una debilidad significativa en el control documental de esta área.

En segundo lugar, se aplicó triangulación de informantes, al involucrar al gerente-contador, la auxiliar administrativa y el supervisor de rutas. Esto permitió analizar cómo se distribuyen las funciones de registro, autorización y ejecución de pagos. Aunque se identificó cierta división de tareas, también se observó una concentración considerable de funciones en el gerente, quien participa en la autorización, ejecución, supervisión y titularidad de las cuentas bancarias, lo que representa un punto crítico en el sistema de control interno.

Por último, se desarrolló triangulación por áreas evaluadas, examinando de manera conjunta los componentes de caja chica, bancos y cuentas por cobrar. En las tres áreas se identificó un patrón similar: inexistencia de políticas escritas, ausencia de un manual formal de control interno, falta de límites de crédito establecidos y centralización del control en el propietario. Esta recurrencia de hallazgos en distintos ámbitos refuerza la validez de los resultados y evidencia que las debilidades detectadas no son aisladas, sino estructurales dentro del sistema administrativo de la empresa.

Métodos y técnicas para el procesamiento de datos y análisis de información

El procesamiento de los datos obtenidos mediante entrevistas semiestructuradas se realizó siguiendo un enfoque cualitativo de carácter descriptivo–analítico, este no aplicará ningún análisis estadístico; este estará orientado a interpretar la situación actual del sistema de control interno financiero de la entidad.

Una vez aplicadas las entrevistas al gerente administrativo–contador, al personal administrativo y operativo, se procedió a:

Revisión y depuración de la información

Se verificó la coherencia y claridad de las respuestas obtenidas, identificando información relevante vinculada a las tres áreas de estudio: caja chica, bancos y cuentas por cobrar.

Transcripción y organización temática

Las respuestas fueron transcritas y clasificadas en matrices de análisis, agrupándolas según categorías previamente definidas en la guía de entrevista:

- Responsabilidades y segregación de funciones

- Políticas y procedimientos formales
- Autorización y registro de operaciones
- Control y supervisión
- Manejo de riesgos financieros

Codificación cualitativa

Se aplicó un proceso de codificación abierta, identificando patrones recurrentes como:

- Ausencia de políticas escritas
- Centralización de funciones
- Control basado en confianza
- Supervisión directa del propietario
- Debilidades documentales

Sistematización por área evaluada

Posteriormente, la información fue estructurada de manera independiente para cada componente del control interno:

- Caja chica
- Bancos
- Cuentas por cobrar

Técnicas de Análisis de la Información

Para examinar los datos recopilados se aplicaron varias técnicas de análisis:

1. Análisis descriptivo

Esta técnica se utilizó para detallar las prácticas actuales del control interno, describiendo cómo se ejecutan procesos como la autorización de pagos, conciliaciones bancarias, registros contables y seguimiento de cuentas por cobrar. Su aplicación permitió identificar tanto fortalezas como debilidades en cada procedimiento.

2. Análisis comparativo

Consistió en contrastar la información obtenida mediante entrevistas, la observación directa y la evidencia documental. Este procedimiento permitió detectar consistencias e inconsistencias entre lo declarado por los informantes y lo realmente observado, reforzando la validez de los hallazgos.

3. Análisis por categorización

Se clasificaron las respuestas en categorías relacionadas con los componentes del control interno, tales como ambiente de control, actividades de control, información y comunicación, supervisión y evaluación de riesgos. Esta estrategia facilitó la identificación de deficiencias estructurales, como la inexistencia de políticas formales, manual de funciones y segregación adecuada de responsabilidades.

4. Análisis interpretativo

Se realizó una interpretación crítica de los resultados considerando el contexto organizacional, el tamaño de la empresa, la competitividad del sector transporte y las

limitaciones administrativas. Este análisis permitió comprender que el sistema de control interno de la entidad es mayormente informal, centralizado y basado en la supervisión directa del propietario, lo que, aunque garantiza operatividad inmediata, aumenta los riesgos financieros y administrativos.

Discusión de los resultados o hallazgos

Situación actual en la empresa de servicios de transporte Bermúdez

Caja chica

En la Empresa Servicios de Transporte Bermúdez, el manejo de la caja chica se basa en un sistema de fondo fijo con montos preestablecidos y responsables asignados para su custodia. El procedimiento operativo incluye la realización de arqueos periódicos para la verificación de saldos. Asimismo, la reposición de dichos fondos se efectúa mediante un registro formal que requiere la aprobación previa de la gerencia antes de su ejecución contable.

Bancos

En el área de bancos, se ejecutan conciliaciones bancarias con periodicidad mensual para el cotejo de saldos. El flujo de trabajo establece que el registro contable sea revisado por una persona distinta a quien realiza la elaboración original del documento. En cuanto a la movilización de recursos, el propietario mantiene el control directo sobre la autorización y ejecución de las transferencias electrónicas de la entidad.

Cuentas por cobrar

La empresa mantiene un registro actualizado de los saldos pendientes de clientes, el cual incluye un reporte específico para la identificación de cuentas vencidas, denominado

internamente como "lista roja". Por política organizacional, la gestión de cobros se limita exclusivamente al uso de transferencias bancarias, restringiendo la recepción de pagos a través de otros medios de liquidación.

General / Sistémico

A nivel sistémico, la operatividad de la empresa cuenta con la supervisión directa del propietario en las actividades cotidianas. El modelo de control se fundamenta en la aplicación de mecanismos prácticos orientados a la gestión de gastos menores y a la verificación de conciliaciones, integrando la vigilancia del dueño como eje central de la validación de los procesos administrativos.

Riesgos Inherentes identificados en la empresa de servicios de transporte Bermúdez

Caja chica

En el ciclo de caja chica, se observa el registro de desembolsos que carecen de comprobantes de soporte con validez fiscal o formal. Asimismo, la custodia del efectivo se realiza sin el uso de una caja de seguridad física para el resguardo de los valores.

Operativamente, el proceso presenta una centralización de funciones en la figura del propietario, fundamentando la ejecución de los gastos en procedimientos de carácter verbal y en relaciones de confianza, en lugar de normativas escritas.

Bancos

La estructura financiera de la empresa muestra que las cuentas bancarias utilizadas para la operación se encuentran bajo titularidad personal y no a nombre de la entidad jurídica. Esta situación se acompaña de una ausencia de políticas formales que regulen el uso de dichos instrumentos. Adicionalmente, existe una concentración de funciones donde el propietario asume

de manera simultánea la autorización, ejecución y revisión de los movimientos, lo que genera una exposición a contingencias de naturaleza legal y fiscal debido a la mezcla de patrimonios.

Cuentas por cobrar

En cuanto a la cartera de clientes, no se han establecido políticas de crédito formalmente definidas para la asignación de cupos o plazos de pago. El modelo de cobranza actual presenta una dependencia de relaciones informales con la base de clientes existente. Este esquema operativo proyecta una posibilidad de incobrabilidad ante la eventual incorporación de nuevos clientes o en escenarios de expansión de la cartera, debido a la falta de mecanismos técnicos de evaluación de riesgo crediticio

General / Sistémico

A nivel institucional, la centralización de las funciones administrativas y operativas incrementa la exposición a errores de registro o irregularidades en los procesos. La falta de formalización y de documentación normativa limita la capacidad de continuidad y escalabilidad operativa de la organización frente a cambios en el entorno. Finalmente, el modelo de gestión actual mantiene una exposición latente a contingencias financieras, fiscales y legales derivadas de la carencia de una estructura de control documentada.

Conclusiones sobre la operatividad administrativa y contingencias críticas en las áreas de caja chica, bancos y cuentas por cobrar de la empresa “Servicios de Transporte Bermúdez”

Tras el análisis integral de los ciclos operativos de Servicios de Transporte Bermúdez, se concluye que la organización opera bajo un modelo de gestión empírica centralizada, donde la eficacia de los procesos actuales no reside en una estructura normativa, sino en la vigilancia

directa y personal del propietario. Si bien esto permite una respuesta operativa inmediata, sitúa a la entidad en un estado de vulnerabilidad crítica ante contingencias legales, fiscales y financieras.

La empresa demuestra tener mecanismos funcionales básicos (como el uso de "listas rojas" para cobranza y la ejecución de conciliaciones mensuales). Sin embargo, existe una brecha significativa entre la ejecución de estas tareas y su formalización. La confianza personal ha sustituido al control documental, lo que se evidencia en el manejo de caja chica sin soportes fiscales y en la ausencia de políticas de crédito definidas, dejando la solvencia de la cartera a merced de la informalidad de las relaciones comerciales.

El hallazgo más crítico se identifica en el área de Bancos y en el nivel Sistémico. La utilización de cuentas personales para fines corporativos y la unificación de las funciones de autorización, ejecución y revisión en una sola figura (el propietario), genera una exposición de alto impacto. Esta falta de segregación de funciones no solo incrementa el riesgo de errores u omisiones involuntarias, sino que compromete la integridad jurídica de la empresa ante eventuales fiscalizaciones externas, al no existir una clara separación entre el patrimonio personal y el del negocio.

El modelo actual de "supervisión directa" representa un techo para el crecimiento de la organización. La carencia de manuales de procedimiento escritos y de mecanismos técnicos de evaluación de riesgo crediticio limita la capacidad de la empresa para expandirse hacia nuevos mercados o clientes sin incurrir en niveles de incobrabilidad inaceptables o en el colapso de su control administrativo.

Cumplimiento Normativo y Documental

Caja Chica

Tabla 2. Cumplimiento en caja chica

Criterio	Estado	Observación
Procedimientos documentados	✘	No hay manual de control interno ni políticas escritas.
Comprobantes válidos por cada desembolso	✘	Algunos desembolsos carecen de soporte documental.
Autorización formal de reposición	✔	Allan Bermúdez aprueba reposiciones mensuales.
Arqueos y control físico del efectivo	Parcial ✔	Se realizan arqueos, pero no se cuenta con caja de seguridad.

Interpretación de los hallazgos: El control de caja chica es operativo pero informal; carece de cumplimiento normativo completo y documentación adecuada que respalde cada transacción.

Bancos

Tabla 3. Cumplimiento en bancos

Criterio	Estado	Observación
Titularidad bancaria a nombre de la empresa	✘	Todas las cuentas están a nombre de Allan Bermúdez.
Políticas de uso de cuentas y autorizaciones	✘	No existen procedimientos escritos.

Criterio	Estado	Observación
Registro y control de operaciones	✓	Conciliaciones mensuales y control de ingresos y egresos realizados.
Custodia de documentos bancarios	Parcial ✓	Estados de cuenta archivados, pero acceso restringido a una persona.

Interpretación de los hallazgos: Existe cumplimiento operativo parcial en conciliaciones y control de ingresos/egresos, pero el cumplimiento normativo legal y documental es insuficiente debido a la titularidad personal y ausencia de políticas formales.

Cuentas por Cobrar

Tabla 4. Cumplimiento en cuentas por cobrar

Criterio	Estado	Observación
Registro documental de facturas	✓	Facturas emitidas y registradas según necesidad del cliente.
Políticas de crédito	✗	No existen políticas ni límites formales.
Seguimiento a clientes vencidos	✓	Se realiza control de cuentas vencidas y se envían recordatorios.
Cobros documentados y registrados	✓	Todos los cobros realizados se registran oportunamente.

Interpretación de los hallazgos: La gestión de cuentas por cobrar tiene cumplimiento operativo, pero carece de normas formales que regulen crédito y cobranza, lo que limita la seguridad financiera y la capacidad de control a mediano plazo.

Resumen General:

Tabla 5. Resumen general de cumplimiento en servicios de transporte Bermúdez

Área	Cumplimiento Normativo	Cumplimiento Documental	Observaciones
Caja Chica	Parcial	Parcial	Falta de políticas escritas, comprobantes incompletos y resguardo físico deficiente.
Bancos	Parcial	Parcial	Titularidad personal de cuentas, ausencia de políticas formales y centralización de funciones.
Cuentas por Cobrar	Parcial	Parcial	Registro correcto de cobros y facturas, pero ausencia de políticas de crédito y límites formales.

Implicaciones:

El control interno de la empresa funciona de manera práctica y basada en confianza, pero presenta riesgos significativos ante errores, fraude, sanciones fiscales y problemas de liquidez.

La formalización de procedimientos, emisión de documentos que respalden y políticas normativas es clave para mejorar la seguridad y transparencia de las operaciones financieras.

Seguridad y Gestión de Riesgos

El análisis se centra en evaluar los mecanismos de protección de recursos, información y activos financieros, así como la identificación y mitigación de riesgos asociados a la operación de caja chica, bancos y cuentas por cobrar.

Caja chica

Tabla 6. Seguridad y gestión de riesgos en caja chica

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Observación
Pérdida o robo de efectivo	Media	Alta	No existe resguardo físico seguro.
Errores o fraude en desembolsos	Media	Media-Alta	Comprobantes incompletos y control verbal.
Falta de continuidad en procesos	Media	Media	Dependencia de memoria y confianza del personal.

Bancos

Tabla 7. Seguridad y gestión de riesgos en Bancos

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Observación
Riesgo legal y fiscal	Alta	Alta	Titularidad personal de cuentas bancarias.
Fraude o uso indebido de fondos	Media	Alta	Concentración de funciones sin segregación formal.
Pérdida de información bancaria	Media	Media	Documentos solo accesibles a una persona.

Cuentas por Cobrar

Tabla 8. Seguridad y gestión de riesgos en cuentas por cobrar

Riesgo	Probabilidad	Impacto	Observación
Incobrabilidad	Media	Media	Ausencia de políticas de crédito.
Dependencia de clientes clave	Media	Media	Solo 5 clientes principales, concentración de riesgo.
Error en registro de cobros	Baja	Media	Controles operativos funcionan, pero sin formalización escrita.

Evaluación General de Seguridad y Gestión de Riesgos**Fortalezas**

La entidad demuestra una base sólida en sus controles operativos inmediatos, destacándose principalmente por la ejecución de arqueos periódicos de caja chica y conciliaciones bancarias constantes, lo que asegura la integridad de los saldos reportados. Asimismo, se mantiene un control riguroso de pagos y registros contables actualizados, complementado con una política de ingresos segura donde los cobros se realizan exclusivamente mediante transferencias bancarias, minimizando así el riesgo inherente al manejo de efectivo en las transacciones comerciales.

Debilidades

A pesar de las fortalezas mencionadas, el sistema presenta vulnerabilidades significativas derivadas de la ausencia de políticas y procedimientos formales por escrito, lo que genera una alta dependencia de instrucciones verbales y de la confianza personal. Esta situación se ve agravada por una marcada centralización de funciones críticas en el propietario, la falta de resguardo físico adecuado para el efectivo y una documentación limitada respecto a la titularidad de las cuentas bancarias, factores que debilitan la estructura organizacional.

Riesgos críticos identificados

A pesar de las fortalezas mencionadas, el sistema presenta vulnerabilidades significativas derivadas de la ausencia de políticas y procedimientos formales por escrito, lo que genera una alta dependencia de instrucciones verbales y de la confianza personal. Esta situación se ve agravada por una marcada centralización de funciones críticas en el propietario, la falta de resguardo físico adecuado para el efectivo y una documentación limitada respecto a la titularidad de las cuentas bancarias, factores que debilitan la estructura organizacional.

Recomendaciones de gestión de riesgos

Para fortalecer el entorno de control, es imperativo implementar un manual de control interno que formalice los procedimientos de seguridad y resguardo de recursos, estableciendo una clara segregación de funciones que divida la autorización, ejecución, registro y supervisión de las operaciones. Se recomienda, con carácter prioritario, trasladar la titularidad de las cuentas bancarias a nombre de la empresa y adoptar medidas de resguardo físico para la caja chica. Finalmente, es necesario estructurar políticas de crédito que definan límites de autorización y un seguimiento sistemático de clientes para reducir la exposición a cuentas incobrables.

Diagnóstico bajo el Modelo COSO

El análisis del control interno en Servicios de Transporte Bermúdez se realizó bajo el marco del modelo COSO, evaluando sus cinco componentes principales: ambiente de control, evaluación de riesgos, actividades de control, información y comunicación, y supervisión.

Ambiente de Control

En cuanto al ambiente de control, se identificó que la supervisión de las áreas de caja chica, bancos y cuentas por cobrar recae directamente en la gerencia y propietario, Allan Bermúdez. No se cuenta con un organigrama formal ni con un manual de funciones que establezca responsabilidades claras, por lo que la toma de decisiones depende principalmente de la confianza personal y de la supervisión directa del propietario. Asimismo, no existen políticas formales relacionadas con ética, conflicto de intereses o prevención de fraudes. Si bien la intervención activa del propietario asegura un conocimiento directo de las operaciones, la ausencia de una estructura organizacional formal y la centralización de funciones críticas constituyen debilidades relevantes. Desde la perspectiva del modelo COSO, este ambiente de control resulta funcional para las operaciones diarias, pero insuficiente para sostener un sistema de control interno formal y estructurado.

Evaluación de Riesgos

La empresa carece de políticas formales para la gestión de riesgos. Entre los riesgos identificados se encuentran posibles fraudes en caja chica, errores contables, incobrabilidad de clientes, sanciones fiscales y uso indebido de cuentas bancarias personales. Aunque estos riesgos financieros se encuentran parcialmente mitigados mediante controles prácticos como arqueos periódicos, conciliaciones y cobros exclusivamente vía transferencia bancaria, no existe un

proceso sistemático de identificación, evaluación y mitigación de riesgos documentado. La supervisión directa, junto con los registros actualizados, constituye una fortaleza, pero la falta de formalización limita la capacidad de prevenir de manera estructural posibles contingencias, lo que indica que la empresa carece de un sistema formal para gestionar riesgos financieros y operativos según los estándares COSO.

Actividades de Control

En las actividades de control se observó que la caja chica cuenta con un fondo fijo y límites máximos, y que las reposiciones deben ser aprobadas por el propietario. Las conciliaciones bancarias se realizan y son revisadas por personas distintas, mientras que los registros de cuentas por cobrar se mantienen actualizados y permiten identificar cuentas vencidas. Sin embargo, se evidencian debilidades importantes: algunos desembolsos de caja chica carecen de comprobantes válidos, las funciones críticas de autorización, ejecución y supervisión están concentradas en una sola persona, no existen políticas formales para transferencias ni límites de crédito, y no se realizan arqueos sorpresivos ni controles de resguardo físico. Bajo el enfoque COSO, las actividades de control operan de manera funcional, pero la falta de formalización y documentación genera riesgos estructurales significativos.

Información y Comunicación

Respecto a la información y comunicación, los registros contables y financieros son elaborados por Ana Castillo y revisados por Allan Bermúdez. La emisión de facturas se realiza únicamente cuando el cliente lo solicita, y los estados de cuenta bancarios son accesibles únicamente para el propietario. Se identificaron debilidades asociadas a la ausencia de canales formales de comunicación interna, la centralización de información clave y la falta de políticas

que garanticen un flujo oportuno y seguro de datos para la toma de decisiones. Según COSO, la comunicación es funcional pero informal, limitada y dependiente de la memoria y supervisión directa del propietario, lo que compromete la transparencia y la trazabilidad de la información.

Supervisión

Finalmente, en cuanto a la supervisión, se constató que se realizan revisiones mensuales de conciliaciones bancarias y arcos de caja chica, aunque la supervisión recae únicamente en Allan Bermúdez, sin participación de personal independiente. No se llevan a cabo auditorías internas ni existe un procedimiento de revisión sistemática documentada. La ausencia de monitoreo continuo y formalizado, así como la falta de evaluaciones periódicas de riesgos financieros y de cumplimiento normativo, limita la eficacia del control interno. Desde la perspectiva COSO, la supervisión es operativa, pero su alcance es restringido y depende totalmente de la revisión directa del propietario, lo que no garantiza la detección temprana de errores o fraudes.

Tabla 9. Matriz de deficiencias y recomendaciones de mejora

Componente COSO	Deficiencia Identificada	Recomendación de Mejora	Prioridad
Ambiente de Control	Falta de organigrama formal y manual de funciones	Elaborar un organigrama actualizado y un manual de funciones que defina responsabilidades y jerarquías	Alta

Componente COSO	Deficiencia Identificada	Recomendación de Mejora	Prioridad
	Centralización de funciones críticas en el propietario	Implementar segregación de funciones, asignando autorización, ejecución y registro a diferentes personas	Alta
	Ausencia de políticas formales de ética, conflicto de intereses y antifraude	Desarrollar y comunicar políticas claras sobre ética, prevención de fraudes y conflictos de interés	Media
Evaluación de Riesgos	No existen políticas formales de gestión de riesgos	Establecer un procedimiento formal para identificar, evaluar y mitigar riesgos financieros y operativos	Alta
	Riesgo de fraude, errores contables e incobrabilidad de clientes	Implementar controles preventivos documentados, como límites de crédito, verificación de comprobantes y conciliaciones periódicas	Alta
Actividades de Control	Desembolsos de caja chica sin comprobantes válidos	Exigir documentación de respaldo para todos los gastos de caja chica y mantener archivo controlado	Alta
	Falta de políticas formales para transferencias y límites de crédito	Establecer políticas claras para autorizaciones de transferencias y límites de crédito a clientes	Alta
	No se realizan arqueos sorpresivos ni controles de resguardo físico	Implementar arqueos aleatorios y sistemas de resguardo seguro para efectivo y documentos	Media

Componente COSO	Deficiencia Identificada	Recomendación de Mejora	Prioridad
Información y Comunicación	Información financiera centralizada en el propietario	Crear un sistema de registros accesible y documentado para personal autorizado	Alta
	Ausencia de canales formales de comunicación interna	Establecer procedimientos formales para la circulación de información relevante	Media
	Facturación solo cuando el cliente lo solicita	Implementar emisión sistemática de facturas y registro de operaciones de manera periódica	Media
Supervisión	Supervisión concentrada en el propietario	Incorporar revisión independiente de conciliaciones, arqueos y registros contables	Alta
	No existen auditorías internas ni monitoreo formalizado	Implementar auditorías internas periódicas y procedimientos de revisión documentada	Alta
	Falta de evaluaciones periódicas de riesgos financieros y cumplimiento normativo	Establecer evaluaciones periódicas de riesgos y seguimiento del cumplimiento de políticas y procedimientos	Alta

Esta matriz permite ver de manera clara las áreas de debilidad, las acciones de mejora necesarias y la prioridad de intervención, facilitando la planificación de la implementación de un sistema de control interno más formal y seguro.

Conclusiones

El análisis de la información obtenida mediante la entrevista evidencia que Servicios de Transporte Bermúdez, con más de 10 años de operación y un crecimiento sostenido en el sector transporte, ha desarrollado controles internos funcionales que permiten mantener la operatividad diaria en áreas críticas como caja chica, bancos y cuentas por cobrar.

Si bien la empresa ha logrado consolidarse y mantener relaciones sólidas con sus clientes, los controles actuales presentan informalidad y centralización, dependiendo en gran medida de la supervisión directa del propietario y de la confianza en el personal. A pesar de contar con registros actualizados, conciliaciones bancarias periódicas y seguimiento de cuentas vencidas, persisten debilidades significativas como la ausencia de políticas y procedimientos escritos, falta de segregación de funciones y resguardo limitado de recursos financieros. Esto indica que, aunque el crecimiento y la experiencia operativa han permitido un manejo eficaz en la práctica, la empresa requiere formalizar procesos y establecer políticas normativas que fortalezcan la seguridad, la transparencia y la sostenibilidad financiera a largo plazo, asegurando que su éxito continúe acompañando su trayectoria de más de una década.

En vista de los resultados obtenidos en esta investigación en los anexos integramos el manual propuesto de control interno en caja chica, banco y cuentas por cobrar como guía para la empresa Servicios de Transporte Bermúdez con el cual se pueden auxiliar para aplicarse en el momento que estimen conveniente.

Referencias

- ADEN. (04 de 02 de 2025). *ADEN*. Obtenido de ADEN: <https://www.aden.org/business-magazine/tecnologia-en-finanzas/>
- Arcilla, E. (11 de 08 de 2025). *Safetyculture*. Obtenido de Safetyculture: <https://safetyculture.com/es/temas/control-interno/segregacion-de-funciones>
- Arroyo, L. (27 de junio de 2021). *Economía latino Americana* . Obtenido de Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil, Ecuador: <https://www.eumed.net/rev/oel/2019/08/control-interno-companias.html>
- Betzy Valencia, I. N. (25 de 08 de 2021). *Dialnet*. Obtenido de Dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8318867>
- Cabeza, M. (8 de agosto de 2022). *Analysis of an internal inventory control manual (NIC 2) in MSMEs in the city of Guayaquil, year 2022*. Obtenido de dialnet: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9152364>
- EALDE. (26 de 07 de 2023). *EALDE*. Obtenido de EALDE: <https://www.ealde.es/como-elaborar-matriz-de-riesgos/>
- GlobalSuite. (28 de 09 de 2023). *GlobalSuite Solutions*. Obtenido de GlobalSuite Solutions: https://www.globalsuitesolutions.com/es/que-es-modelo-coso/#%C2%BFQUE_ES_EL_MODELO_COSO
- Investors, A. G. (12 de 11 de 2021). *Auriga Global Investors*. Obtenido de Auriga Global Investors: <https://www.aurigasv.es/pdf/Pol%C3%ADtica%20de%20Salvuarda%20Activos28112022.pdf>
- jakeline, p. (01 de MAYO de 2024). *repositorio intitucional UCN* . Obtenido de repositorio intitucional UCN: <https://repositorio.ucn.edu.ni/id/eprint/218/>
- Jennings, M. (09 de 02 de 2026). *ismsonline*. Obtenido de ismsonline: <https://www.isms.online/soc-2/glossary/coso/#what-uis-a-coso-in-soc-2>
- Kyle, A. y. (20 de 05 de 2025). *Libretexts business*. Obtenido de Libretexts business: [https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Accounting/Intermediate_Financial_Accounting_1_\(Arnold_and_Kyle\)/06%3A_Cash_and_Receivables/6.06%3A_Appendix_A_-_Review_of_Internal_Controls_Petty_Cash_and_Bank_Reconciliations](https://biz.libretexts.org/Bookshelves/Accounting/Intermediate_Financial_Accounting_1_(Arnold_and_Kyle)/06%3A_Cash_and_Receivables/6.06%3A_Appendix_A_-_Review_of_Internal_Controls_Petty_Cash_and_Bank_Reconciliations)
- Mantilla, S. A. (2021). *Auditoría del control interno*. ECOE Ediciones. doi:<https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2018/04/Auditori%CC%81a-del-Control-Interno->

4ed.pdf?srsltid=AfmBOop4rgjtS1olXGD_iVeAe4MJJaYBErHJxEIsntUOrJdLAMQKeY
CW1

Medal, K. E. (20 de 01 de 2024). *universidad de ciencias comerciales*. Obtenido de universidad de ciencias comerciales:

<https://repositorio.ucc.edu.ni/1402/1/1.%20INFORME%20INVESTIGATIVO%20FINAL%20MCI%20PDF.pdf>

Mercado, P. R. (10 de 11 de 2023). *Ciencia Latina*. Obtenido de Ciencia Latina:

<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/8236>

Montúfar, D. (20 de 09 de 2021). *Universidad Politécnica Salesiana*. Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/4368/1/UPS-QT01828.pdf>

multidisciplinaria, c. l. (17 de enero de 2023). *ciencia latina revista multidisciplinaria*. Obtenido de ciencia latina : <https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5874>

Nasir, R. (02 de 12 de 2025). *Atlas systems*. Obtenido de Atlas systems:

<https://www.atlassystems.com/blog/inherent-risk>

Obando, K. (20 de enero de 2024). *monografía universidad UCC* . Obtenido de monografía universidad UCC: <https://repositorio.ucc.edu.ni/1402/>

Stapleton, S. (30 de 11 de 2025). *Pathlock*. Obtenido de Pathlock:

<https://pathlock.com/blog/internal-controls/control-risk-vs-inherent-risks/>

TeamMate. (29 de 08 de 2025). *Wolters Kluwer*. Obtenido de Wolters Kluwer:

<https://www.wolterskluwer.com/es/expert-insights/internal-control-weaknesses-identification-solutions-internal-auditors#ExamplesOfInternalControlDeficiencies>

Urcuyo, R. (21 de febrero de 2022). *Banco Central de Nicaragua*. Obtenido de Banco Central de Nicaragua: https://www.bcn.gob.ni/sites/default/files/2025-09/DT-21_Microfinanzas_y_pequenos_y_medianos_productores.pdf

Anexos o Apéndices.

Métodos y técnicas para el procesamiento de datos y análisis de información.

Instrumentos de entrevistas Semiestructuradas

Tema: Control interno en caja chica, bancos y cuentas por cobrar de Servicios de Transporte Bermúdez

Dirigida a: Personal administrativo y contable

Datos generales

Gerente administrativo: Allan Josué Bermúdez Amador

Contador: Allan Josué Bermúdez Amador

Lugar: Servicios de Transporte Bermúdez

Periodo: Segundo semestre 2025.

A. Caja Chica

1. ¿Existe un responsable designado para el manejo de la caja chica y a cuánto asciende dicho fondo?
2. ¿Los desembolsos de caja chica cuentan con comprobantes válidos, tales como vale provisional y recibo oficial que justifique el gasto con soportes adjuntos?
3. ¿Se realizan arqueos periódicos de caja chica, quien los efectúa?
4. ¿El monto máximo por gasto está previamente establecido?
5. ¿La reposición de caja chica se realiza mediante comprobantes revisados y aprobados?
6. ¿Está debidamente resguardado en caja de seguridad?
7. ¿Existe autorización para la apertura del fondo de caja chica?, por quién?
8. ¿Qué tipo de gastos se cubren con el fondo y es suficiente el monto establecido?

B. Bancos

6. ¿La empresa realiza conciliaciones bancarias mensualmente?

7. ¿Las conciliaciones bancarias son revisadas por una persona distinta a quien las elabora?
8. ¿Los cheques y transferencias están previamente autorizadas?
9. ¿Se mantiene un control actualizado de los saldos o disponibilidad bancaria diaria?, quien obtiene dicha información?
10. ¿Existen políticas para el uso de cuentas bancarias de la empresa?
11. ¿Las cuentas bancarias están a nombre de la entidad?
12. ¿Cuántas cuentas bancarias de ahorro y corrientes tienen?
13. ¿En caso de existir cuentas bancarias corrientes, se emiten cheques con firmas mancomunadas?
14. ¿Los estados de cuentas están debidamente resguardadas?

C. Cuentas por Cobrar

11. ¿Se emiten facturas por los servicios prestados producto del giro principal de la entidad?
12. ¿Se lleva un registro actualizado de las cuentas por cobrar?, quien o que área es responsable?
13. ¿Se realiza seguimiento a los clientes con pagos vencidos?
14. ¿Existen políticas de crédito claramente definidas?
15. ¿Los cobros recibidos se registran oportunamente?
16. ¿El cobro se efectúa en efectivo o pagan los clientes vía transferencia bancaria?
17. ¿En caso de recibir pagos en efectivo, se elaboran recibos y cuando se deposita en bancos dicho efectivo?
18. ¿Cuántos clientes tiene la entidad aproximadamente?

Guía de observación directa

Dirigida a: Evaluador / Investigador

Objetivo: Verificar el cumplimiento de los procedimientos de control interno.

Marcar con (Sí) o (No)

A. Caja Chica

- Existe un fondo fijo establecido para caja chica
- Hay documentos de respaldo por cada desembolso
- Se realizan arqueos sorpresivos
- El fondo se utiliza únicamente para gastos menores
- Las reposiciones están debidamente autorizadas

B. Bancos

- La empresa posee cuentas bancarias a su nombre
- Se realizan conciliaciones bancarias periódicas
- Los cheques están numerados correlativamente
- Existe segregación de funciones (registro, autorización y custodia)
- Se archivan correctamente los estados de cuenta bancarios
- Se resguardan debidamente los talonarios de cheques y estados de cuentas

C. Cuentas por Cobrar

- Se lleva un auxiliar de cuentas por cobrar
- Las facturas están numeradas y controladas
- Se identifican cuentas vencidas
- Existen políticas de cobranza
- Los ingresos por cobros coinciden con los registros contables

Revisión de entrevistas documental y observación

Dirigido a: Gerente / Administrador / Contador

Objetivo: Obtener información detallada sobre los procedimientos y políticas de control interno.

Preguntas

1. ¿Qué políticas existen para el manejo de la caja chica?
2. ¿Cómo se controla el uso y reposición del fondo de caja chica?
3. ¿Quién es responsable de realizar y revisar las conciliaciones bancarias?
4. ¿Qué medidas se aplican para evitar errores o fraudes en las cuentas bancarias?

5. ¿Cómo se controla el proceso de facturación y cobranza?
6. ¿Existen límites de crédito para los clientes?
7. ¿Qué acciones se toman ante cuentas por cobrar vencidas?
8. ¿Considera que el control interno actual es adecuado? ¿Por qué?
9. ¿Qué mejoras propondría para fortalecer el control interno financiero?

Informe del diseño de Procedimientos de Control Interno en Caja chica, bancos y cuentas por cobrar en Servicios de Transporte Bermúdez.

Managua, Nicaragua 17 Febrero del 2026

Señor:

Lic. Allan Josué Bermúdez Amador

Propietario de Servicios de Transporte Bermúdez.

De mi especial consideración:

Es grato dirigirnos a usted, para saludarle cordialmente y por medio de la presente, los bachilleres Darwin Josué Amador Martínez y Erling Efraín Martínez Alonzo, estudiantes de la carrera de Contabilidad Pública y Auditoría, realizamos la formal entrega del informe de un manual de procesos de control interno de caja chica, bancos y cuentas por cobrar como referencia al momento que la empresa desee implementar dichos procesos mediante un manual establecido.

INFORME DE PROPUESTAS Y MEJORAS

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

Servicios de Transporte Bermúdez

Área: Caja Chica, Bancos y Cuentas por Cobrar

Vigencia: 2025

1. OBJETIVO

Establecer normas, políticas y procedimientos que regulen el manejo, control y supervisión de los recursos financieros en las áreas de caja chica, bancos y cuentas por cobrar, con el fin de garantizar transparencia, seguridad, eficiencia operativa y reducción de riesgos de error.

2. ALCANCE

Los procedimientos de control interno tienen un alcance sobre las áreas de Caja chica, Bancos y Cuentas por cobrar, aplicables por el personal administrativo, lo que conlleva al manejo de fondos, registros financieros, conciliaciones y procesos de facturación y cobranza.

3. RESPONSABILIDADES GENERALES

Los funcionarios relacionados con las áreas mencionadas son:

- Gerente Administrativo: Autorizar operaciones, supervisar cumplimiento y aprobar reportes.
- Auxiliar Administrativa: Registrar operaciones contables, elaborar conciliaciones y controlar cuentas por cobrar.
- Responsables de Fondos: Custodiar y justificar adecuadamente el uso de caja chica.

4. PROCEDIMIENTOS DE CONTROL INTERNO

A. PROCEDIMIENTOS DE CAJA CHICA

➤ OBJETIVO

Regular el manejo del fondo fijo destinado a gastos menores.

➤ POLITICAS

- Se establece un fondo fijo autorizado por gerencia por un máximo de C\$2,000
- Todo desembolso debe contar con: Factura formal o recibo autorizado o vale provisional firmado (si aplica).
- El fondo deberá resguardarse en caja de seguridad.
- No se permite fraccionamiento de pagos para evadir límites.
- La reposición se realizará cuando el fondo llegue al 75% de utilización.
- Analizar cada tres meses la necesidad o no del incremento de los fondos

➤ PROCEDIMIENTO

- El solicitante presenta requerimiento de gasto.
- El responsable de caja chica verifica que el monto esté dentro del límite.
- Se realiza el desembolso contra entrega de comprobante (vale provisional) y rendirá cuentas en un periodo de 3 días
- Se registra en formato de control de caja chica (fecha, concepto, monto, beneficiario).
- Al cierre mensual:
 - Se realiza arqueo físico.
 - Se elabora reporte detallado.

- Se envía a gerencia para revisión y aprobación.
- Contabilidad registra la reposición mediante transferencia bancaria.

➤ CONTROLES CLAVE

- Arqueos sorpresivos trimestrales.
- Conciliación entre efectivo físico y registro.
- Firma de autorización en cada reposición.

B. PROCEDIMIENTOS DE BANCOS

➤ OBJETIVO

Garantizar el manejo seguro y transparente de los fondos en cuentas bancarias.

➤ POLITICAS

- Todas las cuentas bancarias deberán estar a nombre de la empresa.
- Toda transferencia debe contar con autorización previa escrita o digital.
- Se prohíbe el uso de cuentas personales para operaciones empresariales.
- Se realizará conciliación bancaria mensual obligatoria.
- Se establecerán niveles de autorización según monto

➤ PROCEDIMIENTOS

- Recepción de solicitud de pago con soporte documental.

- Verificación por el área contable.
- Autorización por gerencia.
- Ejecución de transferencia.
- Registro contable inmediato.
- Archivo físico y digital del comprobante.
- Elaboración de conciliación bancaria mensual:
 - Comparación estado de cuenta vs libros contables.
 - Identificación de diferencias.
 - Ajustes correspondientes.
- Revisión y firma de conciliación por gerencia.

➤ CONTROLES CLAVE

- Segregación de funciones (quien registra no ejecuta pago).
- Control de accesos a banca en línea.
- Respaldo digital mensual de estados de cuenta.

C. PROCEDIMIENTO DE CUENTAS POR COBRAR

➤ OBJETIVO

Regular la facturación, otorgamiento de crédito y recuperación de cartera.

➤ POLITICAS

- Toda prestación de servicio deberá generar factura.
- Se establecerán condiciones de crédito por escrito.
- Plazo máximo de crédito: 30 días.
- Se definirán límites de crédito por cliente.
- Todo cobro deberá registrarse inmediatamente.
- Los pagos se recibirán únicamente por transferencia bancaria.

➤ PROCEDIMIENTO

- Facturación
 - Registro del servicio realizado.
 - Emisión de factura numerada correlativamente.
 - Registro en auxiliar de cuentas por cobrar.

➤ SEGUIMIENTO

- Revisión semanal de cartera.
- Notificación preventiva 5 días antes del vencimiento.
- Al cumplir 30 días:
 - Se envía recordatorio formal.

- Se clasifica como cuenta vencida.
- Después de 45 días:
 - Suspensión temporal de crédito.
 - Gestión directa por gerencia.
 - Se clasifica como estimación para cuentas de cobro dudoso
- Registro de Cobros
 - Verificación de transferencia bancaria.
 - Registro inmediato en sistema contable.
 - Aplicación del pago a factura correspondiente.
 - Actualización del auxiliar.

➤ **CONTROLES CLAVES**

- Reporte mensual de antigüedad de saldos: 30, 60, 90 días a mas
- Conciliación entre cuentas por cobrar y estados bancarios.
- Evaluación anual de clientes.

5. TABLA DE SEGREGACION DE FUNCIONES

Función	Responsable
Autorización de pagos	Gerencia
Registro contable	Auxiliar Administrativa
Ejecución de transferencias	Persona autorizada distinta al registrador
Custodia de efectivo	Responsable designado
Supervisión	Gerencia

6. SUPERVISION Y EVALUACION

- Revisión mensual de cumplimiento del manual.
- Evaluación semestral del sistema de control interno.
- Actualización del manual cuando sea necesario.

5. DISPOSICIONES FINALES

El presente manual entra en vigencia a partir de su aprobación por la gerencia y deberá ser comunicado a todo el personal involucrado. Su incumplimiento generará medidas administrativas correspondientes.

6. CONCLUSION

La implementación de este Manual de Procedimientos permitirá a Servicios de Transporte Bermúdez fortalecer su estructura de control interno, reducir riesgos financieros y administrativos, mejorar la transparencia y garantizar sostenibilidad en su crecimiento empresarial.

Dado en la ciudad de Managua a los 17 días del mes de febrero del 2026.

Br. Darwin Josué Amador Martínez

Alumno Contabilidad Pública y Auditoría

UCN.

Br. Erling Efraín Martínez Alonzo

Alumno Contabilidad Pública y Auditoría

UCN.

Ilustración 1. Carta de responsabilidad del asesor científico para aplicar instrumentos

CARTA DE RESPONSABILIDAD DEL ASESOR CIENTÍFICO

Yo, Armando Enrique Mendoza Goya, Contador Público mayor de edad, en pleno goce de mis derechos civiles, actuando en mi calidad de **Asesor Científico** de la Monografía titulada: **“Control interno caja chica, bancos y cuentas por cobrar de Servicios de Transporte Bermúdez, II semestre 2025”** desarrollado por los estudiantes **Darwin Josué Amador Martínez** y **Erling Efraín Martínez Alonzo**, de la carrera Contabilidad Pública y Auditoría, declaro bajo mi entera responsabilidad lo siguiente:

Que he revisado, orientado y validado técnicamente los **instrumentos de investigación** (encuestas, guías de entrevista u otros) que serán aplicados por la estudiante con el propósito de levantar información necesaria para el desarrollo de la Investigación correspondiente.

Asimismo, **certifico y garantizo** que dichos instrumentos han sido elaborados conforme a los principios éticos de la investigación científica, resguardando la confidencialidad, el respeto, la voluntariedad y los derechos de las personas participantes, y que **no contravienen los reglamentos, normativas internas, lineamientos académicos ni disposiciones vigentes de la Universidad Central de Nicaragua.**

De igual forma, hago constar que los instrumentos de investigación **no vulneran las leyes de la República de Nicaragua**, ni atentan contra el orden jurídico, los derechos fundamentales, la dignidad humana, ni las disposiciones legales relacionadas con la protección de datos, la ética investigativa y el uso responsable de la información.

Asumo la responsabilidad académica y científica sobre el contenido, pertinencia y aplicación de los instrumentos de investigación autorizados, comprometiéndome a brindar el acompañamiento y seguimiento correspondiente durante el proceso de levantamiento de la información.

Para los fines que estime convenientes, firmo la presente en la ciudad de Managua, a los 12 días del mes de febrero del año 2026.

Atentamente,

Nombre del Asesor Científico: Armando Enrique Mendoza Goya

Cargo: Secretario General-UCN

Firma: _____

Cédula: 001-211165-0056S

Universidad Central de Nicaragua

Ilustración 3. Carta de presentación de la empresa servicios de transporte Bermúdez



Managua, Nicaragua 19 Febrero 2026

Estimado(a) Sr.(a): **Universidad Central de Nicaragua UCN**

El motivo de la presente es para hacerle una breve presentación de nuestra empresa STB (Servicios de Transporte Bermúdez).

Somos una empresa familiar de origen nicaragüense, con valores y principios cristianos, tenemos más de 11 años de experiencia brindando servicios logísticos de calidad. Tales como Distribución de productos en los canales de Detalle, Mayoristas, Consumo y Autoservicios, Fletes de transporte pesado punto a punto y Outsourcing de personal. Cumplimos con todos los requerimientos de ley.

Nuestra flota de transporte está compuesta por 80 unidades, con capacidades desde 02 hasta 22 toneladas en carga seca. Cabe mencionar que todas nuestras unidades están controladas a través de sistema GPS y cuentan con caja de Seguridad. Contamos con talleres y parqueos propios en donde realizamos mantenimientos preventivos y correctivos.

Todo nuestro personal es debidamente seleccionado y capacitado de manera constante. Realizamos evaluaciones permanentes para garantizar el nivel de satisfacción y la calidad de los servicios que les brindamos a nuestros clientes.

En la actualidad somos proveedores activos de las empresas; Compañía Licorera de Nicaragua, Diinsa, Gramaju, Delipollo, Etc, en las cuales hemos establecidos relaciones comerciales a largo plazo.

Nuestra misión es ser la empresa Líder en servicios Logísticos de Nicaragua. Garantizándole a nuestros clientes un servicio de calidad que les ayude a optimizar sus gastos y recursos.

Agradeciendo su tiempo,

Ing. Allan Josue Bermúdez Amador

2299-3423 / 8837-4541

allan.bermudez@stbnic.com

Ilustración 4. Firma y sellos de empresa servicios de transporte Bermúdez

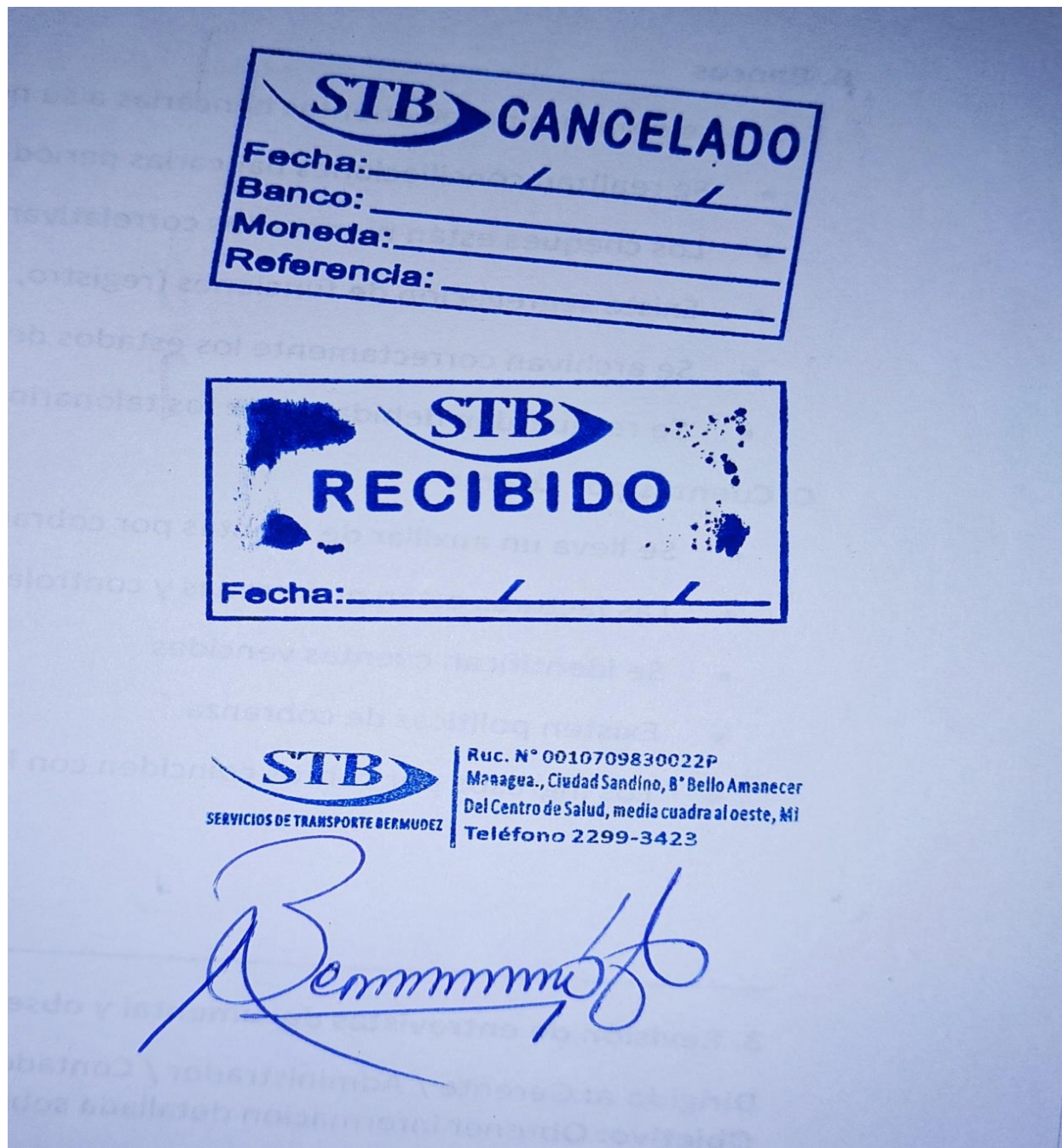


Ilustración 5. Área de taller de servicios de transporte Bermúdez



Ilustración 6. Oficina de Servicios de Transporte Bermúdez




Ilustración 7. Portón principal de Servicios de Transporte Bermúdez



Ilustración 8. Calendario de Servicios de Transporte Bermudez



SERVICIOS DE TRANSPORTE "BERMUDEZ"
 Managua, Ciudad Sandino, Barrio Bello Amanecer, Centro de Salud ½ c al Oeste, MI.
 RUC N° 0010709830022P
 Tel.: 2299-3423



CALENDARIO 2025

Enero 01

L	M	M	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Febrero 02

L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28		

Marzo 03

L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Abril 04

L	M	M	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Mayo 05

L	M	M	J	V	S	D
			1	2	3	4
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Junio 06

L	M	M	J	V	S	D
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Julio 07

L	M	M	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Agosto 08

L	M	M	J	V	S	D
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31

Septiembre 09

L	M	M	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Octubre 10

L	M	M	J	V	S	D
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Noviembre 11

L	M	M	J	V	S	D
				1	2	
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Diciembre 12

L	M	M	J	V	S	D
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30	31			

Ilustración 9. Ubicación de Servicios de Transporte Bermudez

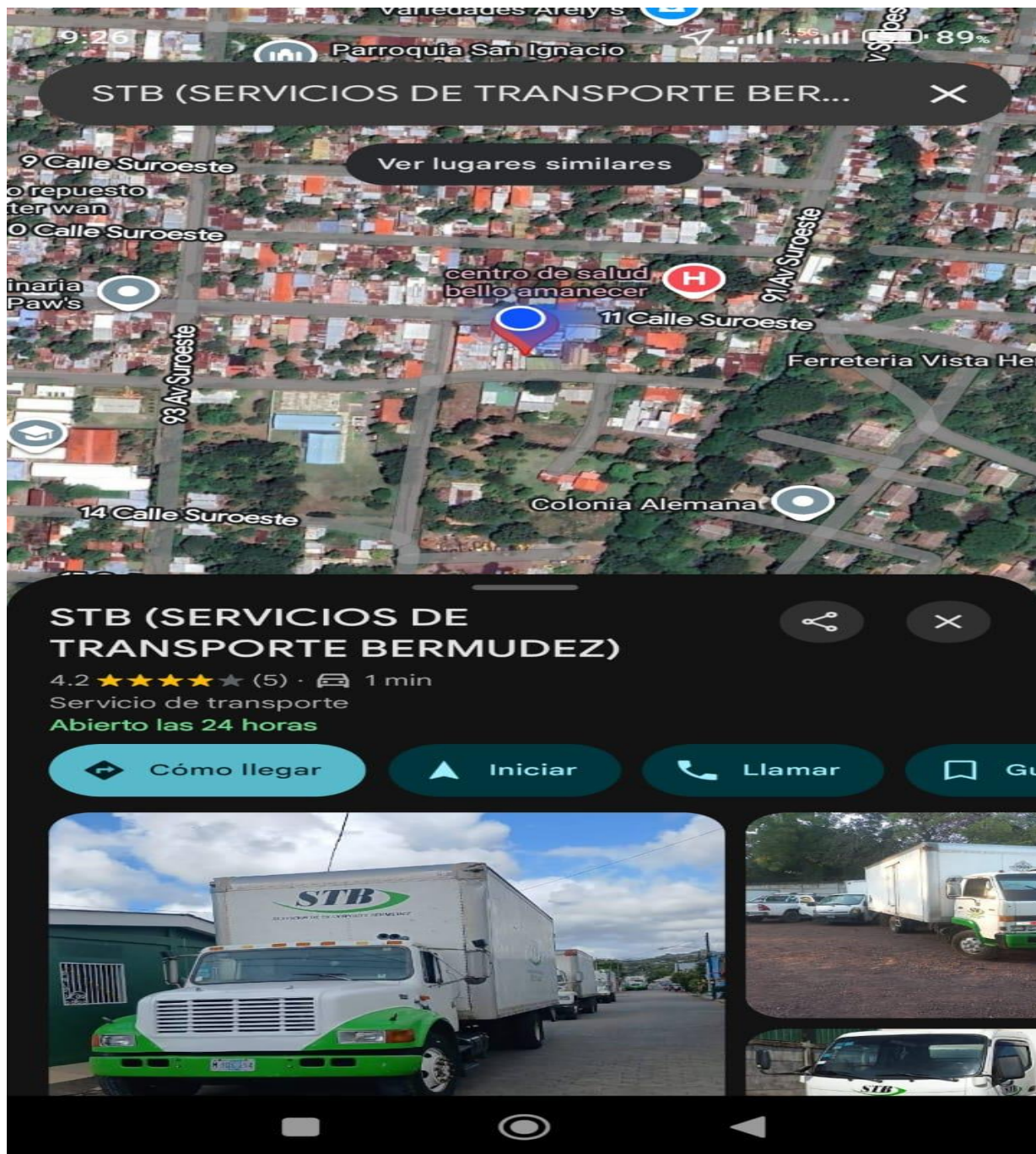


Ilustración 10. Ubicación de Servicios de Transporte Bermúdez



Ilustración 11. Predio de Servicios de Transporte Bermúdez



Ilustración 12. Vehículos de Servicios de Transporte Bermúdez



Ilustración 13. Portón trasero del predio y taller de Servicios de Transporte Bermúdez



Ilustración 14. Vehículos de Servicios de Transporte Bermúdez



Ilustración 15. Vehículos de Servicios de Transporte Bermúdez



Ilustración 16. Vehículos de Servicios de Transporte Bermúdez



Ilustración 17. Vehículos de Servicios de Transporte Bermúdez

