

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**"IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y
PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN EL ÁREA DE
CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS
DE TELECOMUNICACIONES"**

TESIS

**PRESENTADA A LA HONORABLE JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

POR

EILEEN ALDINA XICOL CHON

PREVIO A CONFERIRSELE EL TÍTULO DE

CONTADORA PÚBLICA Y AUDITORA

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

LICENCIADA

GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

Decano	Lic. Luis Antonio Suárez Roldán
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal Primero	Lic. Carlos Alberto Hernández Gálvez
Vocal Segundo	MSc. Byron Giovanni Mejía Victorio
Vocal Tercero	Vacante
Vocal Cuarto	P.C. Marlon Geovani Aquino Abdalla
Vocal Quinto	P.C. Carlos Roberto Turcios Pérez

**PROFESIONALES QUE REALIZARON LOS EXÁMENES
DE ÁREAS PRÁCTICAS BÁSICAS**

Área Matemática-Estadística	Lic. José de Jesús Portillo Hernández
Área Contabilidad	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Área Auditoría	Lic. M. Sc. Albaro Joel Girón Barahona

PROFESIONALES QUE REALIZARON EL EXAMEN PRIVADO DE TESIS

Presidente	Lic. Sergio Arturo Sosa Rivas
Secretario	Lic. Herson Ulises Fuentes Velásquez
Examinador	Lic. Hugo Francisco Herrera Sánchez

Guatemala, 10 de agosto de 2017.

Licenciado

Luis Antonio Suárez Roldán

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas

Universidad de San Carlos de Guatemala

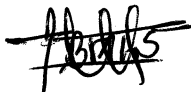
Ciudad Universitaria

Señor Decano:

De conformidad con la asignación que en su oportunidad se me hiciera, según Dictamen-Auditoría 171-2014 de fecha 6 de junio de 2014, he procedido a asesorar el trabajo de tesis elaborado por la estudiante Eileen Aldina Xicol Chon con número de carné 200216598, denominado **“Implementación de un Manual de Normas y Procedimientos Administrativos en el Área de Cuentas por Cobrar en una Empresa de Servicios de Telecomunicaciones”**, el cual deberá presentar previo a optar el título de Contador Público y Auditor, en el grado académico de Licenciada, me permito manifestar que he cumplido con dicha asesoría y que se han llenado satisfactoriamente los requisitos correspondientes, por lo tanto puede continuar con los trámites de aprobación respectiva.

Sin otro particular me suscribo.

Atentamente,



Licda. Brenda María Gálvez Santizo

No. de Colegiado 2695

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE
GUATEMALA



FACULTAD DE CIENCIAS
ECONOMICAS

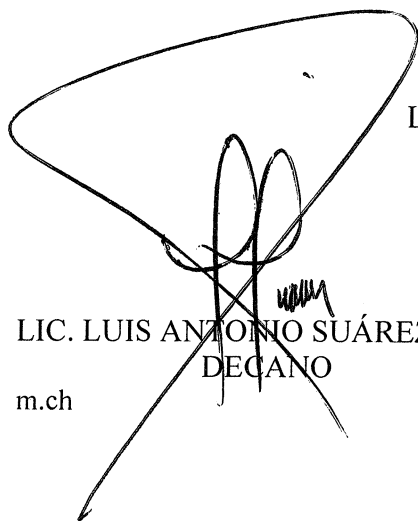
EDIFICIO "S-8"
Ciudad Universitaria zona 12
GUATEMALA, CENTROAMERICA

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, GUATEMALA
DIEZ DE OCTUBRE DE DOS MIL DIECISIETE.**

Con base en el Punto DOS, inciso 2.1 subinciso 2.1.1 del Acta 18-2017 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 04 de octubre de 2017, se conoció el Acta AUDITORÍA 142-2017 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 01 de agosto de 2017 y el trabajo de Tesis denominado: "IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES", que para su graduación profesional presentó la estudiante **EILEEN ALDINA XICOL CHON**, autorizándose su impresión.

Atentamente,

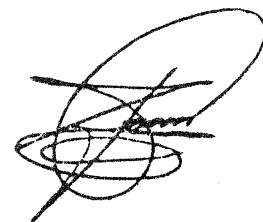
"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



LIC. LUIS ANTONIO SUÁREZ ROLDÁN
DECANO
m.ch



LIC. CARLOS ROBERTO CABRERA MORALES
SECRETARIO



DEDICATORIA

Acto que dedico a:

- A DIOS: Por darme sabiduría y fortaleza para llegar a culminar mi carrera; y a la Santísima Virgen por no desampararme en ningún momento de mi vida.
- A MI MADRE: Gilberta Chon, como recompensa a sus sacrificios, esfuerzos y su constante dedicación.
- A MI ESPOSO: Rudy Antonio por su amor, comprensión y paciencia que siempre me ha brindado y por formar parte de este triunfo.
- A MI BEBE: Daniela Valentina, por ser mi esperanza, motivación, ilusión e incentivo para seguir adelante.
- A MIS HERMANOS: Luis Fernando (Q.E.P.D), Ericka Victoria (Q.E.P.D), David Egidio, por su amor, amistad y sabios consejos siempre, en especial a Dora Isabel porque es parte fundamental de este logro al inculcarme el deseo de superación.
- A MIS SOBRINOS: Para que este triunfo sea un ejemplo.
- A LA UNIVERSIDAD: A la gloriosa San Carlos de Guatemala por brindarme la oportunidad de desarrollarme como profesional, y en especial a la Facultad de Ciencias Económicas.

ÍNDICE

CONTENIDO	PÁGINA
INTRODUCCIÓN	i

CAPÍTULO I

EMPRESA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

1.1	Aspectos generales de las telecomunicaciones	1
1.2	Antecedentes históricos de las telecomunicaciones en Guatemala	3
1.3	Conceptos y definiciones	8
1.4	Organización	11
1.5	Objetivos	11
1.6	Tecnología de comunicación de código de división múltiple acceso	12
1.7	Tecnología de comunicación sistema global para comunicaciones móviles	13
1.8	Tipos de telefonía	14
1.8.1	Telefonía fija	14
1.8.2	Telefonía móvil	15
1.9	Marco Legal	17
1.9.1	Tipos de regulación	18
1.9.2	Regulación en Guatemala	19

CAPÍTULO II

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

2.1	Definición de manual	22
2.2	Definición de manual de normas	22
2.3	Definición de política	22
2.4	Definición de manual de procedimientos	23
2.5	Clasificación de políticas	23
2.6	Importancia de las políticas	24
2.7	Objetivos del manual	25
2.8	Importancia del manual	25

2.9	Clasificación del manual	26
2.10	Tipos de manuales	26
2.11	Contenido del manual	27
2.12	Etapas para la elaboración de un manual	28

CAPÍTULO III

CUENTAS POR COBRAR TRÁFICO DE MINUTOS

3.1	Definición de cuentas por cobrar	32
3.1.1	Definición de cuentas por cobrar tráfico de minutos	33
3.1.2	Estimación de cuentas incobrables tráfico de minutos	38
3.2	Importancia de las cuentas por cobrar tráfico de minutos	38
3.3	Modelo de la cuenta por cobrar tráfico de minutos	40
3.4	Implicaciones fiscales en la cuenta por cobrar tráfico de minutos	40
3.4.1	Implicaciones en el Impuesto de Valor Agregado	40
3.4.2	Implicaciones en la Ley de Actualización Tributaria	42
3.4.3	Implicaciones en el impuesto de timbres fiscales y de papel sellado especial para protocolos	44
3.5	Clasificación de las cuentas por cobrar tráfico de minutos	44
3.5.1	Tráfico de minutos salientes	44
3.5.2	Tráfico de minutos entrantes	45
3.6	Presentación en los estados financieros	46
3.6.1	Ventajas de registrar en cuentas por cobrar tráfico de minutos	46
3.7	Administración de la cuenta por cobrar tráfico de minutos	47
3.8	Origen de la información de minutos a contabilizar	48
3.8.1	Minutos entrantes	49
3.8.2	Minutos salientes	50
3.8.3	Trámite de la cuenta por cobrar tráfico de minutos	51
3.9	Métodos de contabilización de tráfico de minutos	52
3.9.1	Registro directo por cobrar tráfico de minutos	52
3.9.2	Compensación por tráfico de minutos por cobrar y pagar	53

CAPÍTULO IV
IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
(CASO PRÁCTICO)

4.1.	Evaluación de la situación actual	54
4.1.1.	Introducción	54
4.1.2.	Solicitud de servicios profesionales	57
4.1.3.	Oferta de servicios profesionales	59
4.1.4.	Carta de aceptación del cliente	66
4.1.5.	Planeación del trabajo	68
4.1.6.	Evaluación de controles	74
4.1.7.	Informe de servicios prestados	84
4.2.	Manual de normas y procedimientos (propuesto)	89
CONCLUSIONES		124
RECOMENDACIONES		125
GLOSARIO		126
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		129

ÍNDICE DE FIGURAS

NO.	DESCRIPCIÓN	PÁGINA
1	Organigrama de empresa de telecomunicaciones	55
2	Organigrama de departamento de Operaciones Comerciales	71

INTRODUCCIÓN

En toda empresa se desarrolla gran cantidad de procesos administrativos, los cuales con el paso del tiempo y la especialización que adquiere el personal responsable de la ejecución de los mismos, ya no son consultados y las actividades se realizan de forma complicada, las políticas pierden su eficiencia lo que provoca que los procesos sean extensos, cuando en la mayoría de los casos pudiera ser mucho más fácil, práctico, eficaz y eficiente.

El presente trabajo está enfocado en implementar un manual de políticas y procedimientos administrativos en el que describa cada una de las actividades que se necesitan para tener un adecuado manejo de las cuentas por cobrar a clientes, así mismo optimizar las actividades que lo integran, esto implica eliminar las actividades que no son necesarias, actualizar las políticas del negocio e impulsar la utilización del procedimiento propuesto para lograr la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades, así como también crear un ambiente laboral agradable por medio de la mejora de los procedimientos.

Con el contenido de esta tesis, se espera transmitir al lector un conocimiento general de las actividades que se desarrollan en las empresas de telecomunicaciones, así como la descripción de conceptos básicos, legislación y normas aplicables mediante diferentes capítulos de los cuales se da una breve introducción a continuación: en el capítulo I se dan a conocer los antecedentes de origen y evolución que ha sufrido la industria de las telecomunicaciones en el país, conceptos y definiciones de términos característicos utilizados en el manejo de estas empresas, una breve descripción de la organización, así como también la descripción de aspectos tecnológicos que son importantes conocer, pues estos son los que permiten el funcionamiento adecuado de una empresa de este tipo.

En el Capítulo II, se da a conocer la importancia y el objetivo que tienen los manuales de procedimientos, así como también cuales son los diferentes tipos de

manuales que una empresa puede optar a utilizar para poder lograr el objetivo de la misma, también detalla el contenido que un manual debe de contemplar para que este sea eficiente en el desarrollo de las actividades, la modalidad de autorización de los manuales y los métodos de implantación de los mismos.

En el Capítulo III, se da a conocer de forma general el origen y la recopilación de la información de las operaciones realizadas por los clientes (llamadas) que traducidas en la operación de la empresa corresponde al tráfico generado que origina las cuentas por cobrar, se da a conocer el modelo de la cuenta por cobrar por tráfico de minutos, su clasificación y presentación en los estados financieros, así como también sus implicaciones fiscales como el Impuesto al Valor Agregado (IVA), Impuesto Sobre la Renta (ISR) e Impuesto de Timbres Fiscales y Papel Sellado Especial para Protocolos.

En el Capítulo IV, se desarrolla un caso práctico denominado “IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES” se diseñó un instrumento o herramienta que contiene información detallada acerca de las políticas y procedimientos aplicables a las operaciones de la entidad sujeta a evaluación, el cual inicia con los antecedentes de la empresa objeto de estudio, la evaluación del sistema actual lo cual justifica el diseño de un manual de políticas y procedimientos administrativos que contiene: introducción, objetivos, campo de aplicación, políticas generales y específicas, los procedimientos con sus respectivos flujogramas y anexos.

En la parte final del presente trabajo de tesis se encuentran las conclusiones, recomendaciones, un glosario de términos técnicos y la bibliografía utilizada para el desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO I

EMPRESA DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES

1.1 Aspectos generales de las telecomunicaciones

La especie humana es un ser social que para poder evolucionar se vio en la necesidad de comunicarse entre sí, por lo que está estrechamente relacionada con el desarrollo de la comunicación, ya que ésta entre los seres humanos fue fundamental para su supervivencia ya sea para permitir una mejor cooperación o para superar accidentes y desastres, siendo la primera forma eficiente de comunicación el lenguaje verbal.

A medida que fue desarrollándose el conocimiento humano se hizo necesaria la escritura para transmitir información. La primera escritura era pictográfica, con símbolos que representaban objetos, fue la escritura cuneiforme, que más tarde incorporó elementos fonéticos, dando paso al alfabeto, que se originó en Grecia por Los fenicios, con el desarrollo de la civilización y de las lenguas escritas surgió también la necesidad de comunicarse a distancia de forma regular, con el fin de facilitar el comercio entre las diferentes naciones e imperios.

“El danés Hans Christian Ortes descubrió en 1,820 que una corriente eléctrica podía influir en una aguja magnética y en una carta dio a conocer su sensacional descubrimiento a los científicos y académicos de todo el mundo dando paso al nacimiento del electromagnetismo, este tuvo un desarrollo rápido y pocos años después se podían comprar instrumentos electrodinámicos para alimentación de corriente.” (7:05)

“Los inventores de todo el mundo intentaron aprovechar el electromagnetismo para emitir mensajes por largas distancias; construyeron diferentes aparatos telegráficos. A finales de la década de 1,830 se había logrado una solución económica y técnica aceptable. Se le conoció al aparato como telégrafo Morse, por el creador del alfabeto telegráfico, el americano Samuel P.B. Morse.” (6:01)

El telégrafo constituyó un avance importante y las compañías ferroviarias, recién establecidas en los Estados Unidos lo emplearon para mejorar el tráfico, los periódicos principales de la época también encontraron una fuente rápida para la transmisión de sus noticias.

“El deseo de transmitir la voz humana entre los más diversos lugares fue un desafío para los inventores de mediados del siglo XIX; el 14 de febrero de 1,876, el norteamericano Alexander Graham Bell, presentó la primera solicitud de patente de un teléfono y con esto inició un desarrollo encaminado a facilitar la comunicación entre las personas.

La primera central telefónica del mundo se puso en servicio en 1,878 en New Haven, Estados Unidos y comprendía un cuadro conmutador y 21 abonados; la red telefónica a finales del siglo XIX y principios del siglo XX no era tan segura como la actual, las líneas de hilos sencillos y las baterías débiles hacían difícil la comunicación por largas distancias.

Al principio los cuadros conmutadores eran manuales, pero pronto se comenzó a emplear las centrales telefónicas automáticas; La primera central automática estuvo en servicio a finales del siglo XIX en Princeton, Estados Unidos. El desarrollo de la electrónica hizo posible establecer una gran cantidad de enlaces de telecomunicaciones entre casi todas las ciudades del mundo.

Alrededor de 1,920 se habían establecido los principios básicos de telecomunicaciones, conmutación de mensajes y control de línea. Los sistemas se construyeron con base en comunicaciones a través de la voz y transmisión de caracteres de datos.” (7:15)

Después de la segunda guerra mundial inició el desarrollo comercial del computador. Como estas primeras máquinas eran orientadas a lotes, no existía la necesidad de interconectarse con el sistema de comunicación que abarcaba toda la nación.

Posteriormente la industria tomó conciencia de la convivencia de las máquinas y la gente para que hablaran entre sí. Dado que el único sistema de comunicación disponible era el telefónico, naturalmente, los computadores en evolución habrían de desarrollarse siguiendo vías que les permitieran usar este servicio. Además de la telefonía, surgieron otros medios de comunicación, tales como: la telegrafía, el télex, la transmisión de datos y el radioteléfono.

“A finales de años sesentas, las operaciones sincrónicas comenzaron a suplantar los métodos asincrónicos. La técnica de transmisión sincrónica fue en gran parte el resultado de presiones provenientes de la creciente popularidad de las comunicaciones como algo anexo a la computación de uso general, abriendo las puertas para el desarrollo tecnológico y satelital. Este último abrió las puertas al avance acelerado de lo que hoy se conoce como las telecomunicaciones y la telefonía celular las cuales ya están haciendo uso los satélites para dar un funcionamiento mucho más eficiente y eficaz en nuestro planeta, que actualmente se encuentra más acelerado que nunca y en un desarrollo constante.”(7:25)

1.2 Antecedentes históricos de las telecomunicaciones en Guatemala

Para poder saber hacia dónde vamos, tenemos que estar seguros de dónde venimos, es por eso que como profesionales dentro del ramo de las telecomunicaciones debemos de indagar y descubrir a base de investigaciones detalladas cual ha sido la historia de éste interesante campo.

“Las primeras comunicaciones en el país se establecieron en 1,881, mediante un enlace existente de línea física telegráfica entre los puntos de conexión de la ciudad de Guatemala al departamento de Antigua Guatemala; pero de manera oficial tuvo lugar por primera vez en 1,884, mediante una empresa del guatemalteco Roderico Toledo, cuya sede estaba en Estados Unidos; quien organizó en San Francisco, California, en el oeste de Estados Unidos, una empresa que funcionó por medio de una conexión otorgada por el Estado de Guatemala el 23 de septiembre del año antes mencionado con 180 aparatos telefónicos” (6:01)

“En 1,891 esa compañía decide vender sus acciones a inversionistas extranjeros y a algunos guatemaltecos, quienes organizaron y formaron la Empresa de Teléfonos de Guatemala, para el año 1,909 cuenta con 900 abonados de servicio, el servicio prestado al público es de excelente calidad y sin interrupciones durante las 24 horas diarias y todos los días de la semana, el cual consistía en que un individuo tenía que llamar a la estación central, luego ésta lo comunicaba con otro abonado. El centro operativo constituido por el salón general de conmutación manual interconecta a los 900 abonados de la ciudad capital de Guatemala. Paulatinamente, las acciones de esta empresa pasaron a manos de alemanes, quedando poco a poco en poder de extranjeros. Esta situación hubiera perdurado pero debido a que Guatemala entra en la primera Guerra Mundial, en 1,916 el gobierno de Guatemala interviene los bienes de los alemanes embargándolos” (6:01).

“En 1,927 el sistema sufrió el cambio tecnológico hacia el servicio telefónico automático y se inauguró los primeros teléfonos automáticos con el sistema de disco de comunicación inmediata, como resultado de un contrato con la compañía alemana AEG para la instalación de 2,000 líneas y la posibilidad de extenderlas a 6,000, el contrato duró cinco años. Luego, la firma sueca Ericsson colocó los nuevos teléfonos, en diciembre de 1,932.

Tres años después, en 1,935 se extendió el servicio a los departamentos, en la capital de Guatemala funcionaban dos plantas de teléfonos automáticos con un total de 5,000 líneas.

El 03 de octubre de 1,938 según Decreto Gubernativo Número 21-51, se creó la Dirección General de Correos y Telecomunicaciones Nacionales.

El 14 de febrero de 1,939 inicia el servicio de telefonía pública por radio a través de estaciones radiotelefónicas, mediante la creación de la “Sección de Radiocomunicaciones Nacionales”, adicional se celebra un contrato con México para establecer el servicio telefónico por radio entre las dos capitales.” (6:03)

“En el año de 1,955, la extensión de las líneas de la red telegráfica es de 7,000 kilómetros y la red telefónica es de 4,300 kilómetros.

El 3 de julio de 1,959 marca el inicio de un nuevo periodo, al inaugurarse la primera red telefónica automática metropolitana totalmente nueva, con centrales telefónicas automáticas de fabricación de la compañía alemana Siemens, con capacidad para 72,000 líneas. Siemens canalizó y descentralizó su servicio para ser más eficiente, la planta telefónica contaba con tres estaciones centrales y tres subestaciones, así como también se ponen en servicio los primeros teléfonos monederos instalando un total de 60 aparatos localizados en la capital y otras ciudades (Quetzaltenango, Antigua Guatemala, Amatitlán y Escuintla), siendo ésta la primera fase de 400 unidades al final de su realización. Las comunicaciones internacionales se realizan en forma semiautomática para los abonados urbanos, mientras que el público tiene acceso a través de la oficina pública urbana en la ciudad de Guatemala para comunicarse con todo el país. El servicio internacional por radio se continúa prestando a través de la Tropical Radio Telegraph Co., con todo el mundo y es introducido el servicio de información local por medio de operadora; se estableció la hora oficial que el abonado podía conocer llamando al 126.

En octubre de 1,966, con la participación de representantes del Comando Sur de los Estados Unidos, se estableció el “Sistema Militar Centroamericano de Telecomunicaciones” (SIMCATEL).

En el año 1,968 surge la telefonía móvil en Guatemala, con una estación base en Santa Elena Barillas, para servir a 80 abonados caficultores del área central y nororiental del país, el sistema opera con 4 canales en la banda de 155 MHz.” (6:03)

“Las telecomunicaciones eran operadas por tres entidades gubernamentales: la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones Internacionales (ex TRT, establecida por el Decreto Número 465) proporcionando los servicios internacionales, la Dirección General de Teléfonos a cargo de los servicios locales y el Proyecto de Telefonía de la Dirección General de Obras Públicas canalizando obras civiles. Por recomendación de una misión

del Banco Mundial, las tres partes se fusionaron en una nueva empresa y el 14 de abril de 1,971 el Congreso de la República de Guatemala, autorizó la creación de la Empresa Guatemalteca de Telecomunicaciones –GUATEL- con el Decreto Número 14-71, la fusión contemplaba dos objetivos que estaban íntimamente ligados siendo los siguientes:

- Acelerar el desarrollo económico y social; e
- Impulsar tecnológicamente el servicio de las telecomunicaciones.

GUATEL se creó como un instituto dependiente del Ministerio de Comunicación y Obras Públicas, con el Ministro asumiendo automáticamente la posición de presidente, además de él, la junta directiva quedó compuesta por el Ministro de Gobernación, el Ministro de Relaciones Exteriores y dos miembros más designados por el Presidente de la República. La junta directiva era la más alta autoridad de GUATEL, con la responsabilidad de nombrar al gerente; la calidad técnica sería asegurada por medio del requisito de que todos los miembros de la junta debían ser ingenieros o abogados.

Con el inicio de operaciones de la nueva empresa, se da un incremento notable en materia de proyectos, que tiene como resultado importantes logros en el desarrollo de la red. Por una parte, en el área metropolitana se realizan dos proyectos principales:

- 6,000 líneas montadas en centrales, distribuidas así: Vista Hermosa, Parroquia y Asunción, 2,000 cada una; y,
- 43,000 líneas montadas en centrales localizadas así: 22,000 líneas en Centro, 16,000 líneas en Tívoli y 5,000 en Monte Verde.

El área departamental también recibió una importante expansión con la ejecución de dos proyectos, uno de 6,000 líneas y otro de 7,800 de Ericsson, las principales áreas beneficiadas son: Mixco, Chiquimula, Retalhuleu, Flores, Puerto Barrios, Cobán, Jutiapa, Coatepeque, Panajachel, San Marcos, Huehuetenango, Totonicapán, El Quiche, Santa Lucía Cotzumalguapa, Salamá, Jalapa, San Juan Sacatepéquez, San Lucas Sacatepéquez y Tiquisate. Paralelamente se inaugura una nueva central interurbana con

capacidad de 2,000 circuitos; anteriormente se había inaugurado una Central Internacional, que reemplazó la anterior, con lo que se inicia el servicio internacional por discado automático. ." (6:10)

Sin embargo debido a que GUATEL se regula por lo estipulado en la Constitución Política de la República, la Ley Orgánica del Presupuesto Decreto Ley 2-86 y la Ley Orgánica de GUATEL Decreto Número 14-71, la empresa debe sujetarse a las disposiciones de las diferentes instancias gubernamentales para contar con presupuesto para desarrollar proyectos de telefonía nacional, lo cual no le permite desarrollar su potencial de recursos financieros que posee, así como también el manejo de su capital de trabajo.

Siguiendo las teorías neoliberales del gobierno en función y para realizar las inversiones en las telecomunicaciones nacionales se propone el proceso de privatización de empresas e instituciones estatales en el país.

“En 1,975 el número de líneas alcanzó la cifra de 50,000 líneas aproximadamente. En los cinco años subsiguientes se fueron aumentando y extendiendo por todas las zonas de la capital. La cuota estaba regulada por el número de llamadas realizadas por el usuario o abonado.” (6:30)

Finalmente, la empresa estatal GUATEL fue la única operadora de telefonía y comunicaciones en Guatemala desde 1,974.

“El 17 de octubre de 1,996 se aprobó la Ley General de Telecomunicaciones Decreto Legislativo 94-96, con dicha ley se sentaron las bases para la privatización y se estableció al ente regulador, siendo este la Superintendencia de Telecomunicaciones (SIT).

El 28 de Junio de 1,997, la junta directiva de GUATEL dictó el Acuerdo Número 11-97 en el que se dispuso el proceso de privatización y fue transformada en una figura estatal unitaria, para después transferir a su nueva subsidiaria Telecomunicaciones de Guatemala (TELGUA) el 85% de las acciones de GUATEL.

El 16 de diciembre de 1,997, TELGUA fue puesta en subasta por primera vez, sin embargo no fue subastada por falta de oferentes, siendo comprada en un 95% el 1 de septiembre de 1,998, por el grupo centroamericano Luca, S.A. por valor de 700 millones de dólares. ” (6:45)

Telmex compró el 79% de las acciones de Luca, quien al comprar a Luca, adquirió el control de TELGUA, sin violar la cláusula del contrato entre Luca y el Estado guatemalteco en la que prohibía a Luca el traspaso de TELGUA a terceras partes. ” (6:48)

1.3 Conceptos y definiciones

Como parte fundamental del desarrollo del tema, es indispensable conocer algunos conceptos relacionados con las telecomunicaciones con el fin de comprender de mejor forma lo que abarca una empresa de telecomunicaciones; por lo que definimos los siguientes:

Empresa: según el diccionario de la real academia española es toda aquella entidad integrada por el capital y el trabajo, como factores de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos y con la consiguiente responsabilidad.

Servicio: es la actividad que se genera y está dirigida a cuidar intereses y satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.

Telecomunicaciones: se entiende como la actividad que consiste en cualquiera de los medios de comunicación a distancia, como por ejemplo el medio telefónico, telegráfico, fax, etc.

Empresa de telecomunicaciones: es la entidad dedicada a producir y prestar el servicio de telecomunicaciones a distancia ya sean locales, nacionales o internacionales, en beneficio de una sociedad, cuya principal función es la de mantener comunicada a toda la población con el propósito de impulsar el desarrollo económico y social de un país.

Servicio de telecomunicaciones: servicio que se presta por medio de elementos, equipos e instalaciones que constituyen la red de telecomunicación local o internacional, cuyo objetivo principal es mantener comunicada a la población mediante la transmisión de información de cualquier naturaleza como voz, texto, videos, música, páginas web, entre otros.

Telefonía básica: es la comunicación por medio de redes telefónicas (fibra óptica) la cual se conecta desde una central telefónica hasta el domicilio del cliente, este servicio es para utilización de redes locales e internacionales y puede ser adherido otros servicios como por ejemplo, identificación de llamadas, desvío de llamadas, comunicación tripartita y llamada en espera.

Comunicación local: comunicación de dos personas que se encuentran ubicadas en la misma ciudad.

Comunicación nacional: comunicación de dos personas que se encuentran ubicadas dentro del mismo territorio de un país, pero departamento/distrito diferente.

Comunicación internacional: se refiere a la comunicación de dos personas que se encuentran ubicadas en países diferentes.

Telefonía móvil celular: es la comunicación a través de tecnología inalámbrica, que funciona mediante antenas emisoras de microondas para llevar la señal al cliente; al igual que la telefonía fija se le pueden adherir servicios adicionales.

Telefonía pública: este sistema se refiere al servicio mediante cabinas (de monedas y/o por chip electrónico) instaladas en lugares públicos como calles, centros comerciales, parques y más.

Servicio de video y audio: consiste en la transmisión de video y audio denominado televisión por cable, este servicio es brindado por medio de cable coaxial, cable de fibra

óptica o antenas de microondas que deben ser conectadas a un televisor y automáticamente se reproduce la señal.

Internet: consiste en brindar el servicio por medio de una línea fija o inalámbrica conectada a una computadora utilizándose el servicio de transmisión de datos.

Transmisión de datos: “es un enlace que conecta dos puntos, permitiendo la transmisión de datos y voz simultáneamente, este puede efectuarse por medio de cables de fibra óptica o por radio enlace.” (7:10)

Definición y tipos de tráfico de minutos: “Se define como tráfico de minutos el número de minutos intercambiados o cursados entre dos redes o más de las empresas de telecomunicaciones, correspondientes a las llamadas completadas (desde el momento en que se reciba la señal de contestación hasta el recibo de la señal de liberación) entre un teléfono y otro (celular o fijo), este tráfico de minutos se cataloga como entrante y saliente y se mide sobre mes calendario (00:00:00) horas del primer día del mes en cuestión hasta las 23:59:59 horas del último día del mismo.

El intercambio de minutos entre las empresas de telecomunicaciones se realiza bajo contratos que regulan las condiciones de envío de tráfico de minutos como los siguientes:

- Conéctate Internacional
- Contrato de acceso, uso y tráfico de minutos
- Contrato de condiciones uniformes

La definición de tráfico de minutos de acuerdo a la interacción de las redes puede ser:

a) Envío de tráfico de minutos directo: es el envío de tráfico de minutos entre las redes de dos operadores que comparten al menos un punto de interconexión entre ellas, con el objeto de lograr el interfuncionamiento de las redes conectadas y la interoperabilidad de los servicios.

b) Envío de tráfico de minutos indirecto: es el tráfico de minutos que permite a cualquiera de los operadores interconectados, cursar el tráfico de otros operadores a la red del operador interconectante, siempre que no se quebrante el reglamento para cada servicio. El solo servicio portador entre dos redes no se considera tráfico de minutos directo. ” (11:25)

1.4 Organización

Las empresas de telecomunicaciones al igual que una sociedad anónima disponen de una organización formal que permite realizar sus operaciones de forma eficiente y eficaz, mediante la optimización de sus recursos materiales, tecnológicos y humanos, con la finalidad de alcanzar los objetivos para los cuales fue creada.

La estructura organizacional se puede representar por medio de una gráfica (Organigrama) en la cual se puede identificar de forma sencilla y concreta las jerarquías que en ella se encuentran, debido a las dimensiones y naturaleza de cada una de sus dependencias es necesario elaborar un organigrama por cada una de ellas y debe contemplar por ejemplo: nivel superior, gerencias, departamentos, secciones y unidades.

1.5 Objetivos

El principal objetivo de una empresa de telecomunicaciones es proveer servicios de comunicaciones a la sociedad, con tecnologías avanzadas que le ayuden a poder comunicarse de forma rápida, segura y eficiente.

Para cumplir con su objetivo las empresas de telecomunicaciones ofrecen un amplio portafolio de productos y servicios que le brindan soluciones integrales de comunicación por medio de las diferentes tecnologías que existen y que deben de obtener aunque la misma conlleve a una fuerte inversión.

Los productos que actualmente ofrecen son telefonía celular, transmisión de datos, procesamiento de datos, telefonía fija e internet, tanto fija como inalámbrica y son

transmitidos por tecnologías de Código de División Múltiple y Sistema Global para Comunicaciones Móviles, que se detallan a continuación.

1.6 Tecnología de comunicación Código de División Múltiple Acceso

La comunicación por Código de División Múltiple Acceso (CDMA) es una forma de "el cobertor - el espectro ", una familia de técnicas de comunicación digitales que se han usado en las aplicaciones militares durante muchos años, ya que había dos motivaciones: para resistirse los esfuerzos enemigos para bloquear las comunicaciones y para esconder el hecho que la comunicación estaba teniendo lugar.

El uso de CDMA para las aplicaciones de radios móviles civiles era nuevo y fue propuesto teóricamente en los años 1,940 y "comercialmente las aplicaciones se colocaron posiblemente debido a los dos desarrollos evolutivos siguientes:

- La disponibilidad de costo muy bajo, la densidad alta digital integró circuitos que reducen el tamaño, peso y costo de las estaciones del suscriptor a un nivel aceptablemente bajo.
- La realización óptima de la comunicación de acceso múltiple que requiere que todas las estaciones del usuario regulan en su transmisor los poderes al más bajo, para eso logrará una adecuada calidad" (7:30).

La tecnología CDMA cambia la naturaleza de la estación del abonado de un predominante dispositivo analógico a un predominante dispositivo digital. En CDMA los receptores no eliminan el proceso analógico completamente, pero separan la comunicación encauzada por medio de un pseudo - modulación del azar que es aplicado y alejado en el dominio digital, no en base a la frecuencia. Los usuarios múltiples ocupan la misma banda de frecuencia, siendo esta universal y no fortuita.

"Esta tecnología (CDMA) cambia la presentación del celular y comunicación, por lo siguiente:

- Mejora la capacidad del tráfico.

- Mejora la calidad de la voz dramáticamente eliminando los efectos audibles.
- Reduce la incidencia de llamadas cortadas.
- El mecanismo de transporte fiable proporciona para los datos como el facsímil y el Internet.
- Reduce el número de sitios necesarios para apoyar cualquier cantidad de tráfico.
- Reduce el despliegue y los costos porque menos sitios celulares se necesitan.
- Reduce el poder promedio transmitido.
- Reduce la interferencia a otros dispositivos electrónicos.
- Reduce los riesgos de salud potenciales.” (7:30)

1.7 Tecnología de comunicación Sistema Global para Comunicaciones Móviles

“Sistema Global para Comunicaciones Móviles (GSM), es una tecnología digital inalámbrica de segunda generación (2G) que presta servicios de voz de alta calidad así como servicios de datos conmutados por circuitos en una amplia gama de bandas de espectro, entre ellas las de 850, 900, 1800 y 1900 MHz, además de utilizarse "GSM" como nombre genérico para denominar a una familia de tecnologías que incluye GPRS, EDGE y UMTS/HSDPA, provee una evolución fluida y costo-efectiva a la tercera generación (3G).

GSM es la tecnología inalámbrica más ampliamente utilizada en el mundo y se encuentra disponible en más de 210 países del mundo, cuenta con más de mil trescientos sesenta millones de clientes (a marzo de 2,005), lo que significa más del 75% de la cantidad total de clientes inalámbricos.

GSM permite que varios usuarios compartan un mismo canal de radio merced a una técnica llamada multiplexado por división de tiempo (TDM), mediante la cual un canal se divide en seis ranuras de tiempo. Para la transmisión a cada llamada se le asigna una ranura de tiempo específica, lo que permite que múltiples llamadas compartan un mismo canal simultáneamente sin interferir con las demás. ”(7:31)

“Este diseño garantiza un uso efectivo del espectro y provee siete veces mayor capacidad que la tecnología analógica o "AMPS", que es una tecnología de primera generación (1G). GSM también utiliza una técnica llamada "frequency hopping" (salto de frecuencias) que minimiza la interferencia de las fuentes externas y hace que las escuchas no autorizadas sean virtualmente imposibles.”(7:31)

Actualmente en Guatemala la tecnología GSM es la que predomina el mercado nacional ya que todas la operadoras de telecomunicaciones del país optaron por invertir en esta tecnología de segunda generación pero esto no significa que a la fecha la tecnología CDMA se encuentre totalmente abandonada ya que las redes de transmisión de comunicación celular de esta tecnología aún siguen radiando con normalidad paralelamente a la GSM solo con la gran diferencia que la mayoría de clientes de las operadoras de telecomunicaciones pertenecen a la red más moderna de GSM.

“Las ventajas del GSM pueden dividirse en dos categorías, que son:

- Beneficios al Usuario: Los beneficios para el usuario son cobertura, calidad de voz, flexibilidad, servicios innovadores,
- Beneficios al Operador: Los beneficios son economía, cobertura, flexibilidad, eficiencia, capacidad de actualización.”(7:40)

1.8 Tipos de telefonía

En la actualidad existen dos tipos de telefonía que son: fija y móvil que detallamos a continuación:

1.8.1 Telefonía fija

La telefonía fija o convencional, se refiere a las líneas y equipos que se encargan de la comunicación entre terminales telefónicas no portables generalmente enlazados entre ellos o con la central por medio de conductores metálicos.

“El teléfono convencional está formado por dos circuitos que funcionan juntos: el circuito de conversación, que es la parte analógica; y el circuito de marcación, que se encarga

de la marcación y llamada. Tanto las señales de voz como las de marcación y llamada (señalización), así como la alimentación, comparten el mismo par de hilos; a esto a veces se le llama: señalización dentro de la banda de voz". (7:32)

Lo más llamativo es que las señales procedentes del teléfono hacia la central y las que se dirigen a él, viajan por esa misma línea de sólo dos hilos. Para poder combinar en una misma línea dos señales (ondas electromagnéticas) que viajen en sentidos opuestos para luego ser separadas por medio de un dispositivo llamado transformador híbrido o bobina híbrida, que no es más que un acoplador de potencia (duplexor).

Por medio de la telefonía fija, el usuario tiene acceso a dos servicios telefónicos básicos el local y de larga distancia.

- a) **Llamada local:** corresponde a las llamadas que se realizan a abonados que corresponden a la misma región, es determinada por el número en que se está realizando la conexión y el valor del cargo por minuto.

- b) **Llamada de larga distancia:** corresponde a las llamadas que se realizan a abonados que pertenecen a diferente región, es decir el número de servicio destino con que se está realizando la conexión no es de la localidad ya sea departamento o país y el valor del cargo por minuto, el cobro de la llamada de larga distancia local e internacional será definida más adelante.

1.8.2 Telefonía móvil

Es un servicio que permite la comunicación en prácticamente cualquier lugar dentro de la cobertura del operador. Está formada por dos partes principales: La red de comunicaciones y la terminal (el celular).

El teléfono celular es un dispositivo inalámbrico que permite tener acceso a una red de telefonía móvil, aunque su principal función es permitir llamadas de voz, se ha desarrollado una larga variedad de utilidades adicionales.

En cuanto a llamadas de voz se refiere, existen dos formas: la tradicional y mediante conexión directa por radio.

- La llamada tradicional es similar a la de un teléfono fijo.
- La llamada mediante conexión directa por radio se da presionando un botón cada vez que se desea hablar, originalmente fue creada para el uso empresarial.

Si bien la telefonía celular fue concebida estrictamente para la voz, la tecnología de hoy es capaz de brindar otro tipo de servicios, como datos, audio y video con algunas limitaciones. La telefonía inalámbrica del mañana hará posible aplicaciones que requieran un mayor consumo de ancho de banda. Entre los servicios que puede brindar este tipo de telefonía son los siguientes:

- a) Servicio General de Paquetes Vía Radio:** conocido por sus siglas en inglés GPRS; es una extensión del Sistema Global para Comunicaciones o GSM, para la transmisión de datos no conmutada (o por paquetes).

Se puede utilizar para servicios de internet, servicio de mensajes cortos (SMS), servicio de mensajería multimedia (MMS) y para los servicios de comunicación, como el correo electrónico.

La transferencia de datos se cobra por volumen de información transmitida (en kilo, mega o gigabytes), mientras que la comunicación de datos a través de conmutación de circuitos tradicionales se factura por minuto de tiempo de conexión, independientemente de si el usuario utiliza toda la capacidad del canal o está en un estado de inactividad.

Da mejor rendimiento a la conmutación de paquetes de servicios, en contraposición a la conmutación de circuitos, donde una cierta calidad de servicio (QoS) está caracterizada durante la conexión. Por esta razón, es más adecuada la conexión conmutada para servicios, como la voz, que requieren un ancho de

banda constante durante la transmisión, mientras que los servicios de paquetes como GPRS se orientan al tráfico de datos.

El GPRS le da una conexión constante de su ordenador portátil, PDA, teléfono móvil o la red de la compañía en la que trabaja, ya sea que se encuentre en el país, en una parada de autobús, en una conferencia o en el extranjero.

- b) Datos:** con la aparición de la telefonía móvil digital, fue posible acceder a páginas de Internet especialmente diseñadas para móviles, conocidos como tecnología WAP. Las primeras conexiones se efectuaban mediante una llamada telefónica a un número del operador a través de la cual se transmitían los datos de manera similar a como lo haría un módem de PC.

“Posteriormente, nació el GPRS, que permitió acceder a Internet a través del protocolo TCP/IP. Mediante el software adecuado es posible acceder, desde un terminal móvil, a servicios como FTP, Telnet, mensajería instantánea, correo electrónico, utilizando los mismos protocolos que un ordenador convencional. La velocidad del GPRS es de 54 kbit/s en condiciones óptimas y se tarifica en función de la cantidad de información transmitida y recibida. Otras tecnologías más recientes que permiten el acceso a Internet son EDGE, EVDO y HSPA.

Aprovechando la tecnología UMTS, comienzan a aparecer módems para computadora que conectan a Internet utilizando la red de telefonía móvil, consiguiendo velocidades similares a las de la ADSL. Este sistema aún es caro ya que el sistema de tarificación no es una verdadera tarifa plana sino que establece limitaciones en cuanto a datos o velocidad.”(7:40)

1.9 Marco legal

“Una regulación en telecomunicaciones, es el conjunto de todas las normas que establecen los derechos y obligaciones, que un operador de telecomunicaciones puede ejercer y debe cumplir para dar uno o varios servicios de telecomunicaciones. Una buena

pregunta que se debe analizar es para que existen las regulaciones en las empresas de telecomunicaciones y se puede decir que existen, para dar un marco jurídico, técnico y económico a la actividad de las telecomunicaciones, permitiendo a la vez el desarrollo de la competencia” (16).

La regulación se representa en forma de:

- Leyes
- Decretos presidenciales
- Resoluciones ministeriales
- Resoluciones del organismo regulador
- Disposiciones, entre otros.

1.9.1 Tipos de regulación

Las regulaciones pueden provenir de dos instituciones u organismos clasificados de la siguiente manera:

a) Organismo de regulación y reglamentación internacional: estos recomiendan la adopción de estándares en materia de espectro radioelectrónico, tráfico de minutos, señalización y numeración, adicionalmente plantean metas de desarrollo y servicio universal, entre estos organismos podemos citar:

- Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT) – A nivel Mundial
- Comité Interamericano de Telecomunicaciones (Citel) – A toda América

b) Organismos de regulación local: estos coordinan el desarrollo de las telecomunicaciones en la región de manera armónica, dictando resoluciones de carácter obligatorio y desarrollan el foro de intercambio de ideas a nivel reguladores de Latinoamérica que produce recomendaciones para los países miembros, entre estos están:

- Comisiones de Telecomunicaciones Centro América (Comtelca)

- Foro Latinoamericano de Entes Reguladores de Telecomunicaciones (Regulatel)
- Superintendencia de Telecomunicaciones de Guatemala (SIT).

1.9.2 Regulación en Guatemala

En el caso de Guatemala Ley General de Telecomunicaciones, Decreto Número 94-96 y sus reformas del congreso de la república, “define:

- a) Términos y tratamiento entre las operadoras de telecomunicaciones para:
 - Telefonía Local que puede ser fija o móvil celular
 - Telefonía Internacional
 - Puerto Satelital

- b) El envío de tráfico de minutos entre las operadoras de telecomunicaciones.

- c) La existencia de un plan de numeración, la regulación en la numeración es un recurso relativamente finito, que pueden tener un costo de adquisición y es asignado a demanda. El plan nacional de numeración lo establece la SIT y establece la combinación de los números a discar para establecer comunicaciones de los distintos servicios y modalidades. El bloque de numeración es un conjunto de números, que contienen en general 1,000 o 10,000 combinaciones. Los prefijos especiales sirven para acceder a distintos servicios o modalidades de estos (servicios de emergencia, selección de operador etc.)

- d) El modo de administrar las frecuencias de transmisión, las frecuencias en el mundo inalámbrico requieren espectro frecuencias, dado que es un recurso escaso, si bien tiene un costo de adquisición, tiene un valor mucho mayor que su costo, para el poseedor del derecho de usufructo ya sea este, celular, Wi Fi, Wi Max, entre otros.

- e) Las regulaciones para los modelos interdisciplinarios, va dirigido específicamente a la aplicación de tarifas, planeación y servicios, por las áreas de las empresas de telecomunicaciones involucradas, como las siguientes:
- El área de Marketing las regulaciones deben estar enfocadas a definir a partir de las posibilidades regulatorias de los servicios a brindar, acomodar los nombres de los servicios y sus alcances dentro de los límites regulatorios.
 - El área de Comercialización se debe adecuar a los términos a emplear al momento de ofrecer los servicios.
 - El área de ingeniería debe adecuar los aspectos técnicos a lo normado por el regulador y a lo pactado con los demás operadores ante situación de interacción, como por ejemplo: el envío de tráfico de minutos y conexiones de redes que se ven afectados.
 - La regulación en la comunicación comercial (prensa), debe considerar al anunciar los aspectos comerciales, los límites regulatorios empleando solo nombres permitidos, al igual que la comunicación institucional, la defensa ante la opinión pública de la operación, como por ejemplo: las radiaciones y el cáncer.
 - Las regulaciones para administración y finanzas deben contemplar las exigencias normativas, en lo que se refiere a unidad de tasación, moneda, tipo de redondeo, información de consumos, mecanismos de resolución de controversias. Para la regulación de tarifas según la UIT, los precios de los servicios son libres (excepto para los denominados recursos esenciales) prevalece la auto-regulación de precios ante la existencia de competencia, como por ejemplo: oferta por minuto y por segundo.
- f) Creación del ente regulador: adicionalmente crea la Superintendencia de Telecomunicaciones (SIT), como un organismo técnico del Ministerio de Comunicaciones, Transportes y Obras Públicas, sin embargo dicha

superintendencia cuenta con independencia funcional para el ejercicio de las atribuciones siguientes:

- Crear, emitir, reformar y derogar sus disposiciones internas, las que deben ser autorizadas por el Ministerio de comunicaciones;
- Administrar y supervisar la explotación del espectro radioeléctrico;
- Administrar el registro de telecomunicaciones;
- Solucionar controversias entre operadores surgidas por el acceso a recursos esenciales;
- Elaborar y administrar el Plan Nacional de Numeración;
- Aplicar sanciones contempladas en la ley;
- Representar al país ante los organismos internacionales de telecomunicaciones;
- Emitir normas de aplicación, normas de servicios en particular, obligaciones y derechos a los operadores de telecomunicaciones.”(4:7)

CAPÍTULO II

MANUAL DE NORMAS Y PROCEDIMIENTOS

2.1 Definición de manual

Es un “documento que incluye las intenciones o acciones de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias y para cada unidad operativa específica”. (13:1)

Además incluye los puestos o unidades operativas que intervienen delimitando su responsabilidad y participación, información, ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar al correcto desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

“En el manual se encuentra registrada y transmitida sin distorsión la información básica referente el funcionamiento de todas las unidades administrativas, facilita la evaluación de control interno y su vigilancia, la conciencia en los empleados y en sus jefes de que el trabajo se está realizando o no adecuadamente”. (15)

2.2 Definición de manual de normas

Es un documento donde se detallan y especifican una serie de políticas que los empleados de la empresa deben cumplir para alcanzar los objetivos definidos.

Para fines de este trabajo normas se refiere a las políticas que se van a trabajar dentro de la empresa.

2.3 Definición de política

Políticas según el diccionario de la real academia española son “normas de conducta o de acción, dictadas por la dirección y deben ser observadas y cumplidas por todo el personal de la empresa, deben ser escritas e indicar lo que pueden hacer y lo que no deben hacer” con la finalidad de guiar a la organización para alcanzar sus objetivos.

2.4 Definición de manual de procedimientos

“Un procedimiento es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias.” (8:18)

El manual de procedimientos, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo, por lo tanto es un instrumento de control sobre la actuación de cada uno de los empleados, que contiene de forma narrativa y secuencial cada una de las operaciones a ejecutarse explicando, cuando, como, donde, con qué, en cuanto tiempo y personal responsable de llevarlas a cabo.

2.5 Clasificación de políticas

Las políticas, sin importar su nivel, deben estar interrelacionadas y deben contribuir a lograr los objetivos de la empresa. Asimismo la redacción de éstas debe ser clara, accesible, de contenido realista de tal forma que su interpretación sea uniforme.

“Las políticas de acuerdo con el nivel jerárquico en que se formulen y con las áreas que abarquen, pueden ser:

- a) **Estratégicas o generales:** se formulan a nivel de la alta gerencia y su principal función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada. Ejemplo: Los empleados que laboran en la empresa tendrán la posibilidad de ascender de puesto, de acuerdo con su eficiencia, competencias y antigüedad.
- b) **Tácticas o departamentales:** son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento. Ejemplo: El departamento de producción, determina los turnos de trabajo conforme a sus necesidades, siguiendo las disposiciones legales.
- c) **Operativas o específicas:** se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada unidad de un determinado departamento. Por lo regular se

asignan a los niveles inferiores. Ejemplo: Sección de tornos: de ocurrir una falla en el equipo de trabajo (industrial), debe reportarla al supervisor en turno o en su defecto, al servicio de mantenimiento al momento de presentarse la falla.” (13:1)

“Las políticas por su origen se clasifican en:

- a) **Externas:** debido a factores externos a la empresa, por ejemplo: la competencia, el gobierno, los sindicatos, las asociaciones (comerciales, industriales, profesionales), proveedores, clientes, etc.
- b) **Consultadas:** estas se crean por la necesidad de solucionar un problema, escenarios o actos esporádicos que requieren solución inmediata.
- c) **Formuladas:** son emitidas por diversos niveles superiores, con el propósito de guiar la correcta acción y decisión del personal en sus actividades.
- d) **Implícitas:** son políticas que se originan por la costumbre y se dan por aceptadas en virtud de que se aplican, aunque no estén oficializadas por escrito.”(1:10)

2.6 Importancia de las políticas

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan estratégico de una empresa, debido a lo siguiente:

- “Contribuyen a lograr objetivos de la empresa.
- Indican al personal como deben de actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.
- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan al personal al otorgar un margen de libertad para tomar decisiones.
- Evitan pérdida de tiempo a los mandos medios al reducir minimizar las consultas innecesarias.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las operaciones.” (1:28)

2.7 Objetivos del manual

Dentro de los objetivos del manual los más importantes son:

- “Guiar la ejecución de una determinada operación, para conseguir un fin.
- Establecer la consistencia en el registro de las operaciones.
- Ser un instrumento útil para la orientación e información al personal operativo.
- Permitir el ahorro de tiempos y esfuerzos, evitando funciones de control y supervisión innecesarios.” (1:31)

En lo que se refiere a los objetivos de los procedimientos en el área de cuentas por cobrar a clientes, se encuentran los siguientes:

- Permite conocer el funcionamiento interno de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.
- Auxiliar en la capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.
- Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer, cuándo, dónde y cómo deben hacerlo.

2.8 Importancia del manual

“Su importancia radica en que representa un recurso técnico para ayudar a la orientación del personal y también ayuda a declarar políticas y procedimientos, o proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y a mostrar cómo puede contribuir el empleado al logro de los objetivos de la administración. Ayuda también a que, los encargados o Jefes de área no repitan la misma información o instrucciones a su personal”. (13:1)

Las ventajas de contar con manuales de políticas y procedimientos, son:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
- Facilita las labores de evaluación del control interno.
- Ser fuente de conocimiento inicial, rápido y claro, para ubicar en los puestos operativos a nuevos empleados.

- Las políticas escritas generan seguridad de comunicación interna en todos los niveles y asegura un trato equitativo para todos los involucrados en la operación.
- Proporciona un panorama general de acción para muchos asuntos y solamente los asuntos poco usuales requieren la atención de la alta administración.
- Facilitar la comprensión de los objetivos, políticas, estructuras y funciones de cada área integrante de la organización.

Las desventajas de los manuales de políticas y procedimientos, son en menor proporción a las ventajas que estos aportan, sin embargo podemos mencionar:

- Impone un excesivo formalismo en la organización, lo que determina una rigidez en la actuación del personal operativo.
- El personal de la empresa debe cumplir con las atribuciones que se le asignan sin dejar de cumplir ninguna.

2.9 Clasificación del manual

La clasificación de los manuales puede resumirse en generales y específicos, los “generales son aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización;” (15) y los específicos “Se ocupan de una función operacional, un departamento o área en particular”. (15)

2.10 Tipos de manuales

Existe diversidad de manuales administrativos, para efectos de este texto se hace énfasis a los manuales que dan mayor aporte a una empresa, siendo los siguientes:

- a) De organización:** este tipo de manual “explica de forma general y resumida los aspectos de observancia general dentro de la empresa, dirigido a todos sus integrantes para ayudarlos a conocer, familiarizarse e identificarse con ella además expone con detalle la estructura de la empresa, señala las áreas que la integran y la relación que existe entre cada una de ellas para el logro de los objetivos organizacionales.” (15)

b) De políticas y procedimientos: este tipo de manual “describe las tareas rutinarias de trabajo, a través de la descripción de los procedimientos que se utilizan dentro de la empresa y la secuencia lógica de cada una de sus actividades para unificar y controlar las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria” (15), es aconsejable elaborar un manual para cada una de las áreas que integran la estructura organizacional de la empresa, ya que elaborar uno solo en forma general representaría ser un documento muy complejo, por pequeña que sea la empresa.

c) De puestos y funciones: este tipo de manual “describe el nivel jerárquico de cada puesto dentro de la organización, así como su relación de dependencia, lo cual quiere decir el lugar que ocupa el puesto dentro de la estructura organizacional, a que posiciones está subordinado directa e indirectamente y cuál es su relación con otros puestos de trabajo”. (15)

2.11 Contenido del manual

“Un manual no debe contener más que los apartados estrictamente necesarios para alcanzar los objetivos previstos y mantener los controles indispensables, indistintamente si estos son manuales generales o específicos” (1:36), el contenido es el siguiente:

- Caratula.
- Índice.
- Introducción.
- Objetivos.
- Alcance.
- Aprobación.
- Declaración de políticas.
- Simbología.
- Descripción narrativa de procedimientos.
- Diagramas de flujo.
- Glosario.
- Anexos.

2.12 Etapas para la elaboración de un manual

Para la elaboración de un manual no existen reglas universales o metodologías pre-establecidas, únicamente existen lineamientos lógicos los cuales pueden integrarse de la siguiente forma:

- a) **Recopilación de información:** la información debe ser recopilada directamente de los responsables de los procesos y las funciones objeto de estudio, manteniendo siempre presente el objetivo principal del manual, los métodos de obtener información puede ser a través de entrevistas, cuestionarios o por observación directa.

- b) **Interpretación y diseño de la información:** consiste en darle forma a la información recopilada bajo lineamientos técnicos y del criterio del personal encargado de elaborarlos así como también analizar los datos recopilados. En esta etapa es donde se confrontan los resultados de la información recopilada verbalmente contra la información que proviene de las respuestas a los cuestionarios y de lo observado, para finalmente crear un borrador que permita visualizar claramente el contenido del documento y realizar los ajustes necesarios para su mejor comprensión.

- c) **Elaboración del manual:** esta es la etapa más sencilla pero más laboriosa de la metodología, el objetivo principal es la creación del documento final, “Para la elaboración del manual es muy importante uniformar criterios tanto en terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de unidad y a la vez entendible por los usuarios”. (16:3), durante el proceso de elaboración del manual es recomendable establecer el formato a utilizar, tipo de numeración de páginas y contar con un borrador, que debe ponerse a disposición y revisión de la alta administración, jefes de área y eventualmente de empleados claves.

d) Aprobación del manual: una vez elaborado el manual y para poder facilitar su implantación, debe ser autorizado por los siguientes niveles:

- ✓ Por la alta Administración, para darle la formalidad y el apoyo necesario.
- ✓ Del responsable de la unidad administrativa que intervino, para asegurar su conformidad con la exactitud de su contenido, que para este caso será el área de cuentas por cobrar clientes.
- ✓ De la unidad responsable de la elaboración del manual, personal interno de la empresa, en su defecto consultor externo o alguna firma en particular.

La indicación de haber sido dada la aprobación al manual de políticas y procedimientos por parte de la alta administración, es uno de los elementos que siempre debe aparecer de forma visible, fácil ubicación (preferiblemente al inicio del manual).

e) Distribución y control del manual: “La distribución del manual de políticas y procedimientos, es un aspecto delicado, especialmente en empresas grandes. Conviene aclarar que un manual no debe ser distribuido íntegramente a todos los miembros del área o departamento”. (15), en particular, basta que el personal subalterno reciba únicamente las instrucciones sobre las políticas que debe observar. Sólo los administradores, los ejecutivos y los jefes de área o departamento, pueden recibir las ediciones completas.

f) Revisión y actualización del manual: la necesidad de revisar y actualizar el manual de políticas y procedimientos, surge al modificarse las tareas de las áreas administrativas. En ese sentido, las áreas o departamentos administrativos estarán obligadas a mantenerlos actualizados, conforme a las bases y los lineamientos vigentes, para lo cual, los jefes encargados de las mismas deberán informar oportunamente al área donde corresponda, sobre todo cambio que se origine y que se tenga que registrar en el mismo.

g) Implantación del manual: “La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y nivelar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales”. (13)

La selección del método para implantar el manual administrativo está estrechamente relacionada con elementos de estructura, tales como:

- ✓ Tipo de manual
- ✓ Cobertura
- ✓ Recursos asignados
- ✓ Nivel técnico del personal
- ✓ Clima organizacional
- ✓ Entorno

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos, son

➤ **Método instantáneo**

“Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales de políticas y procedimientos en la mayoría de los casos proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria”. (13)

➤ **Método del proyecto piloto**

“Esta forma de implantación implica aplicar el contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que genera”. (13)

➤ **Método de implantación en paralelo**

“Cuando se trata de manuales de amplia cobertura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de

recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que implica la operación simultánea, por un período determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como las que se van a implantar”. (13)

➤ **Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas**

“Este método, es de gran utilidad para implantar manuales que implican modificaciones sustanciales a la operativa normal, consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado”. (13)

CAPÍTULO III

CUENTAS POR COBRAR TRÁFICO DE MINUTOS

3.1 Definición de cuentas por cobrar

Las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) indican que las cuentas por cobrar comerciales representan derechos exigibles originados por ventas o servicios prestados por la formalización de un contrato escrito, oral o implícito en las prácticas tradicionales del negocio y constituyen el derecho incondicional de una entidad de recibir una contraprestación, la entidad debe reconocer la contraprestación en el Estado de Situación Financiera separando el valor del activo, las pérdidas por deterioro del valor y estimación contable, adicional indica que deben contar con las revelaciones adecuadas a su realidad y sean de fácil identificación para los usuarios de los estados financieros, comprender la naturaleza, importe e incertidumbre de los ingresos.

Las cuentas por cobrar se pueden concentrar en dos grupos que son:

- A cargo de clientes
- A cargo de otros deudores

Dentro del primer grupo se deben presentar los documentos y cuentas a cargo de clientes de la entidad, derivados de la venta de mercancías o prestación de servicios, que representen la actividad normal de la misma. En el caso de servicios, los derechos devengados deben presentarse como cuentas por cobrar aun cuando no estuvieren facturados a la fecha de cierre de operación de la entidad.

En el segundo grupo, deberán mostrarse las cuentas y documentos por cobrar a cargo de otros deudores, agrupándolas por concepto y de acuerdo con su importancia. Estas cuentas se originan por transacciones distintas a aquellas para las cuales fue constituida la entidad tales como préstamos a accionistas, funcionarios y empleados, reclamaciones, ventas de activo fijo, crédito de impuestos pagados, etc. si los montos involucrados no son de importancia pueden mostrarse como otras cuentas por cobrar.

Las cuentas a cargo de compañías tenedoras, subsidiarias, afiliadas y asociadas deben presentarse en renglón por separado dentro del grupo cuentas por cobrar, debido a que frecuentemente tienen características especiales en cuanto a su exigibilidad. Si se considera que estas cuentas no son exigibles de inmediato y que sus saldos más bien tienen el carácter de inversiones por parte de la entidad, deberán clasificarse en activo no circulante.

Cuando el saldo en cuentas por cobrar de una entidad incluya partidas importantes a cargo de una sola persona física o moral, su importe debe mostrarse por separado dentro del rubro genérico cuentas por cobrar o en su defecto, revelarse a través de una nota a los estados financieros.

Cuando existan cuentas por cobrar y por pagar a la misma persona, deben cuando sea aplicable compensarse para efecto de presentación en el Estado de Situación Financiera, mostrando el saldo resultante como activo o pasivo según corresponda.

3.1.1 Definición de cuentas por cobrar tráfico de minutos

Se define como cuenta por cobrar tráfico de minutos al rubro del Estado de Situación Financiera de una empresa de telecomunicaciones, en el cual se refleja el monto que a la empresa le adeudan otras operadoras tanto locales como internacionales, por concepto de envío o recepción de tráfico de minutos que estas han transmitido a través de sus redes hacia la red de otra empresa, así mismo el tráfico de minutos salientes de terminales de clientes ya sea utilizando la red de su operador u otros operadores.

Este es uno de los rubros más importantes de los estados financieros de una compañía de telecomunicaciones y representa su mayor fuente de ingresos, que a la vez le da mayor liquidez al momento de realizar los cobros respectivos a las operadoras quienes les fueron enviados tráfico de minutos durante un período determinado.

“Para que exista un cargo a la cuenta por cobrar tráfico de minutos existen varios motivos, ya sean estos internacionales, locales o interurbanos de acuerdo a los aspectos siguientes:

- a) **Tasa de liquidación internacional:** es una tasa de referencia que se calcula como el promedio ponderado de las que negocie la empresa de telecomunicaciones para el tráfico convencional de minutos que le envían los corresponsales del exterior, en la actualidad este caso aplica más a las empresas que tienen corresponsales en Estados Unidos con los que se intercambia mayor volumen de tráfico de minutos. Dicha tasa corresponde a la mitad de la tasa contable entre una empresa nacional y un corresponsal en Estados Unidos, la tasa de liquidación internacional puede aplicarse con efecto retroactivo si la empresa de telecomunicaciones demora en la negociación o en la fijación de una nueva tasa contable con los operadores.

- b) **Llamada local:** es el valor promedio del cargo variable por minuto de uso de todos los servicios telefónicos convencionales del tipo local, en horario normal o en horario reducido, excluyendo los cargos fijos y los servicios de valor añadido de las llamadas en la red fija de una empresa de telecomunicaciones. Este valor se publica en Guatemala cada tres meses.

- c) **Llamada interurbana:** para este tipo de tráfico de minutos aplican las mismas condiciones que la llamada local, no tiene por el momento recargo adicional.

- d) **Cargo por tráfico de minutos desde centrales internacionales:** es el cargo que cobra un operador por los servicios de acceso a su red a un operador de servicios intermedios por envío de tráfico de minutos proveniente de otra red de transmisión, para que los usuarios finales sean conectados a la red del primer operador, esto aplica para el tráfico de minutos en el reglón de larga distancia internacional. Este cargo es independiente de la ruta seguida por la llamada dentro del operador local, es decir que en este escenario no aplica el cargo por envío de tráfico hacia

centrales terminales ni el cargo de transporte conmutado de tráfico de minutos. El cargo de aplica a:

- Tráfico automático de larga distancia internacional entrante
- Tráfico semiautomático de larga distancia internacional entrante (Facturado en el extranjero)
- País directo saliente (facturado en el extranjero)
- Cobro revertido saliente de larga distancia internacional (facturado en el extranjero), si cuenta con intervención de operadora se cobra el tiempo de conversión efectiva (no considera el tiempo de establecimiento), el cargo del tráfico de minutos bajo esta modalidad es el 80% del total de minutos enviados a la otra operadora.

e) Descuento en el cargo por tráfico de minutos desde centrales internacionales: “Este es un descuento que disminuye la cuenta por cobrar tráfico de minutos, que se aplica dependiendo del volumen de minutos que envían la centrales de otros operadores internacionales.

f) Cargo de tráfico de minutos hacia centrales internacionales: es el cargo que cobra un operador por el servicio de acceso (entre el envío de tráfico de minutos y los usuarios finales a través de un punto de la red local de otro operador de telecomunicaciones) a un operador de servicios intermedios para que los usuarios finales conectados a la red del primer operador haga uso del servicio de larga distancia internacional ofrecido por el segundo operador. Este cargo es independiente de la ruta seguida por la llamada dentro del territorio del operador local, es decir que en este escenario no aplican ni el cargo por envío de tráfico hacia centrales terminales ni del cargo por transporte conmutado de tráfico este cargo es aplicable a:

- Tráfico automático de larga distancia internacional saliente
- Tráfico semiautomático de larga distancia internacional saliente (facturado localmente)

- Cobro revertido entrante de larga distancia internacional (facturado localmente)
- País directo entrante (facturado localmente)

El monto del cargo por el tráfico de minutos en esta modalidad es 40% del total de minuto enviado. ” (19)

g) Cargo de transporte conmutado de tráfico de minutos: es el cargo que se cobra por servicio conmutado de tráfico de minutos dentro de una misma red de transmisión para que puedan comunicarse entre sí aquellos operadores que no tienen conexión directa, o para llegar hasta puntos de conexión de otra red local con que no se ha establecido conexiones directas. Este cargo puede ser de dos tipos:

- **Cargo de transporte local:** es el cargo que cobra el operador que termina la llamada por el transporte conmutado del tráfico dentro de un mismo punto desconexión de tráfico de minutos o entre dos puntos de conexión de tráfico de minutos correspondientes al mismo área local.
- **Todos los cargos pueden ser en dos horarios diferentes denominados:**
 - 1) Pleno: son los cargos correspondientes en cualquier horario en el que se origine la llamada telefónica. El cargo por este tipo de tráfico de minutos es de USD 0.01 el minuto.
 - 2) Reducido: son los cargos que se refiere al tráfico de minutos en cierto horario en que la red del operador puente o corresponsal es utilizado como puente de envío de minutos a otra operadora. El costo de este cargo es de USD 0.01 por cada mil minutos.

h) Cargo de transporte interurbano: es el cargo que cobra el operador que termina la llamada por el transporte conmutado del tráfico entre dos puntos de interconexión correspondientes a distintas áreas locales. ” (19)

i) **“Cargo de envío de tráfico de minutos desde/hacia centrales terminales:** es el cargo que cobra el operador que provee el servicio de acceso que depende jerárquicamente de dicho punto de tráfico de minutos. En principio, cargo de envío de tráfico de minutos desde/hacia centrales terminales que cobre una operadora a otra será igual al que ésta cobre a la que le envíe el tráfico de minutos salvo en un futuro ambas partes acuerden lo contrario por tratarse del envío de tráfico minutos de redes que provean servicios de distinta naturaleza que se vendan a los usuarios finales a precios diferentes, como por ejemplo el servicio de telefonía celular.

Con respecto al cargo aplicable por este concepto pueden darse dos casos que son el cargo de envío de tráfico de minutos desde/hacia centrales terminales local, cuando la central local de la que depende directamente el usuario final es local al punto de la red del operador, el valor del minuto es relativo al costo de la llamada telefónica. El otro caso de cargo es el cargo de envío de tráfico de minutos desde/hacia centrales terminales interurbana que es cuando esta central no sea local al punto de conexión de las redes de transmisión el valor dependerá del valor de la llamada interurbana.

j) **Larga distancia internacional:** este cargo corresponde a las llamadas telefónicas con destino a los abonados conectados directamente a la red de una empresa y recibidas a través de un courier internacional con el que exista acuerdo entre ambas empresas de envío de tráfico de minutos, esta modalidad de cargo cuenta con dos tipos de facturación que son:

- **Tramo internacional:** es cuando la empresa local debería cobrar por el servicio de terminación de llamada en su propia red procedente del extranjero.
- **Tramo nacional:** es cuando la empresa debe pagar el cargo por tráfico de minutos desde centrales internacionales a un courier o empresa que llevara el tráfico de minutos a otra red. ” (19)

3.1.2 Estimación de cuentas incobrables

Las Normas Internacionales de Contabilidad hacen mención de las estimaciones contables, cuando comenta que formando parte de las operaciones normales de una entidad, existen eventos cuyos efectos, a la fecha de presentación de los estados financieros, no son susceptibles de cuantificarse con exactitud, estando este caso las cuentas por cobrar. Frecuentemente, esta estimación se hace en condiciones de incertidumbre en cuanto al resultado de los eventos que han ocurrido o con probabilidad de que ocurran y que, por lo tanto, involucran el uso del juicio, para la estimación contable se debe considerar lo siguiente:

- a) Verdadera necesidad de registrar la estimación contable y establecimiento de políticas adecuadas al respecto.
- b) Compilación de información relevante, suficiente y confiable para respaldar la estimación contable.
- c) Participación de personal capacitado en la preparación de la estimación contable.
- d) Evaluación de la estimación a través de comparaciones con resultados reales posteriores o de la congruencia con los planes.

En el caso de las empresas de telecomunicaciones para el cálculo de la estimación de incobrabilidad cumple con lo requerido con el marco conceptual para la presentación de estados financieros.

3.2 Importancia de las cuentas por cobrar tráfico de minutos

Las cuentas por cobrar tráfico de minutos representan uno de los renglones más importantes del estado de posición financiera de una empresa de telecomunicaciones, partiendo de la base de que dicho renglón contribuye a la definición del capital de trabajo y a la solvencia económica de la misma.

Asimismo, es un elemento básico de todo modelo de negocio, tiene una función administrativa y financiera importante porque a través del crédito y la cobranza se genera una mayor utilidad en toda empresa.

Derivado de lo anterior, se debe entender que la cuenta por cobrar tráfico de minutos provee más oportunidad de incrementar el envío o recepción de minutos hacia otras empresas de telecomunicaciones que cualquier otro concepto que genere un rubro por cobrar.

En la práctica contable efectuada por la administración de empresas de telecomunicaciones, no siempre se tiene la precaución de clasificar correctamente las cuentas por cobrar tráfico de minutos, incluso de darle un mantenimiento adecuado a las mismas. Esto puede influir en problemas financieros como el desconocimiento de cuanto es el monto real que le adeuda otra operadora de telecomunicaciones a la compañía.

Las cuentas por cobrar tráfico de minutos representan un rubro que sirve de base para tomar decisiones, los desgloses que se hagan a través de notas de revelación y la explicación que se le dé a las políticas contables que guardan, son elementos que deben estar con suficiente veracidad, con el objeto de que el usuario de la información financiera tome las decisiones pertinentes necesarias.

Al tener este rubro la importancia debida de la administración de la compañía de telecomunicaciones le permitirá planificar mejores políticas que le ayuden a mejorar la cobranza, así también evitará el traslado a la cuenta incobrable los saldos pendientes de cobro a otras operadoras de telecomunicaciones mayores a 90 días que es la política más generalizada en el ámbito de las empresas de telecomunicaciones mundiales, que en este tipo de empresa representa montos muy significativos como ajuste a los estados financieros.

Este rubro es importante para la empresa de telecomunicaciones en todos sus desgloses que son los siguientes: cuenta por cobra tráfico de minutos entrantes y salientes, ambos rubros se alimentan de información proveniente de las plataformas de sistemas de telecomunicaciones que utilizan todas las empresas que se dedican a este tipo de servicios.

3.3 Modelo de la cuenta por cobrar tráfico de minutos

Las cuentas por cobrar tráfico de minutos son pólizas que pueden adoptar varias formas, pero fundamentalmente se expiden por duplicado, sirviendo el original de recibo para el cliente y el duplicado al carbón como documento contabilizado, razón por la cual la copia contiene espacio para aplicación solamente a cuentas de crédito (pues representa sistemáticamente un cargo a la cuenta de mayor "Cuentas por Cobrar", razón por la que en ella no se indica cuenta de cargo). Sin embargo con el avance de la tecnología predomina la emisión de facturas electrónicas, la forma de emisión de la misma no cambia el modelo de control de las cuentas por cobrar tráfico de minutos en lo que respecta a cargos y abonos.

3.4 Implicaciones fiscales en la cuenta por cobrar tráfico de minutos

"Todas las empresas mercantiles deben llevar su contabilidad de forma organizada de acuerdo con el sistema de partida doble y aplicando las Normas Internacionales de Información Financiera, dichos registros se podrán llevar los procedimientos en forma mecanizada o por cualquier otro sistema, siempre que permita su análisis y fiscalización." (3:134).

De acuerdo a lo anterior las leyes aplicables a las empresas de telecomunicación se describen a continuación.

3.4.1 Implicaciones en el Impuesto al Valor Agregado.

La Ley de Impuesto al Valor Agregado -IVA-, define en su artículo 2 numeral 4 a la exportación de servicios como: La prestación de servicios en el país, cumplidos todos los trámites legales, a usuarios que no tienen domicilio ni residencia en el mismo y que estén destinados exclusivamente a ser utilizados en el exterior, siempre y cuando las divisas hayan sido negociadas conforme a la legislación cambiaria vigente.

El artículo 3 numeral 2 de la misma Ley, establece como hecho generador de este impuesto a: La prestación de servicios en el territorio nacional.

No obstante lo anterior, la referida ley da exención del pago de este impuesto (IVA), en el artículo 7 numeral 2 a: La exportación de bienes y las exportaciones de servicios, conforme la definición del Artículo 2 numeral 4 de esta ley. Cabe mencionar, que en cuanto a los requisitos para que el servicio sea considerado como una exportación de servicios (interconexión con operadores del exterior):

- i) prestado en el país,
- ii) a no domiciliados,
- iii) a ser utilizados en el exterior,
- iv) y divisas negociadas de acuerdo a la legislación cambiaria vigente; en este último requerimiento, a la luz de la Ley de Libre Negociación de Divisas de acuerdo a las leyes del país no es necesario que las divisas sean negociadas en el sistema bancario nacional.

Con lo anterior y considerando que la prestación de servicios de tráfico de minutos con operadoras del exterior, cuando una persona en el exterior llama a Guatemala y por ende la operadora de Guatemala cobra a la operadora del exterior desde donde se realizó la llamada el coste del tráfico de minutos, generando así la cuenta por cobrar, cumple con los requisitos antes mencionados para obtener la exención del IVA:

- Prestación de servicios en Guatemala (ya que la llamada termina dentro del país, utilizando la red de la operadora de telecomunicaciones guatemalteca)
- A un no domiciliado (ya que la llamada proviene del exterior y será facturada/cobrada a la operadora internacional)
- A ser utilizado en el exterior (ya que la llamada desde donde se realiza es fuera del territorio nacional y la operadora del exterior cobrará este coste a su cliente que también se encuentra fuera del territorio guatemalteco)
- Divisas negociadas conforme a la legislación cambiaria vigente (por la libre negociación de divisas, no existe una obligación de negociar las divisas en sistema bancario nacional).

En conclusión queda claramente establecido que: a) el tráfico de minutos entre operadoras locales (entre operadores dentro del territorio guatemalteco) estaría afecta al

pago del IVA; y b) el tráfico de minutos con operadores del exterior donde el operador guatemalteco es el prestador del servicio estaría exenta al pago del IVA.

Por último, el artículo 29 de la ley en referencia establece la obligación de emitir factura: en las ventas que realicen y por los servicios que presten, incluso respecto de las operaciones exentas.

3.4.2 Implicaciones en la Ley de Actualización Tributaria

La Ley de Actualización Tributaria-, establece en su artículo 4 que: “Son rentas de fuente guatemalteca, independientemente que están gravadas o exentas, bajo cualquier categoría de renta, las siguientes:

1. Rentas de Actividades Lucrativas: Con carácter general, todas las rentas generadas dentro del territorio nacional, se disponga o no de establecimiento permanente desde el que se realice toda o parte de esa actividad. Entre otras, e incluyen las rentas provenientes de:
 - a) La producción, venta y comercialización de bienes en Guatemala” (3:2).

Asimismo, en el mismo artículo literal d) de la Ley en referencia establece como renta de fuente guatemalteca “Los servicios de comunicaciones de cualquier naturaleza y por cualquier medio entre Guatemala y otros países, incluyendo las telecomunicaciones” (3:2).

Adicional, en la misma ley artículo 10, define como hecho generador de impuesto sobre la renta “la obtención de rentas provenientes de actividades lucrativas realizadas con carácter habitual u ocasional por personas individuales, jurídicas, entes o patrimonios...”;(3:2). la misma define actividades lucrativas como “las que suponen la combinación de uno o más factores de producción, con el fin de producir, transformar, comercializar, transportar o distribuir bienes para su venta o prestación de servicios por cuenta y riesgo del contribuyente” (3:2).

Como condiciones especiales de actividades lucrativas, en el mismo artículo numeral 3 indica “Las originadas por servicios de telefonía, telecomunicaciones, informáticos...” (3:2).

Conforme a lo anterior, todo ingreso generado por servicios de interconexión prestados tanto localmente (entre operadores domiciliados en Guatemala), como con un operador del exterior (llamada desde el exterior a territorio guatemalteco), estaría afecto al pago del impuesto; de acuerdo a los regímenes en la Ley de Actualización Fiscal establecidos (artículos 35 y 44): “a) pagando el 25% anual sobre la renta imponible determinada del resultado contable más los costos y gastos no deducibles menos las rentas exentas y no afectas; o b) pagando el 5% sobre la renta imponible del mes; o 7% sobre el excedente de la renta imponible mensual (Q.30,000.00) más el importe fijo (Q.1,500.00).”(3:2)

Por último, para el caso de las empresas que se acojan al régimen opcional de la Ley de Actualización Tributaria, en el cual determinan su impuesto a pagar calculando el 25% sobre la renta imponible, para la cuenta por cobrar que se genere el tráfico de minutos, puede deducir cuentas incobrables que se generen por la misma de cualquiera de las dos formas siguientes:

- Las deudas incobrables, siempre que se originen en operaciones del giro habitual del negocio y que se justifique tal calificación. Este extremo se prueba mediante la presentación de los requerimientos fehacientes de cobro hechos, o en su caso, de acuerdo con los procedimientos establecidos judicialmente; antes de que opere la prescripción de la deuda o que la misma sea calificada de incobrable;
- Mediante la creación de una provisión (o reserva) sobre el monto de la cuenta por cobrar. Esta reserva no debe sobrepasar al finalizar el período anual el 3% del total de la cuenta por cobrar; ya que el monto que exceda deberá ser considerado como un gasto no deducible.

En caso de que se recupere total o parcialmente una cuenta incobrable que hubiere sido deducida de la renta bruta, su importe debe incluirse como ingreso gravable en el período de imposición en que ocurra la recuperación.

3.4.3 Implicaciones en el Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos

La Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos – ITF establece como “afectos a este impuesto, conforme su artículo 2 numeral 1, entre otros conceptos a: Los contratos civiles y mercantiles” (4:4).

La referida Ley establece en su artículo 9 que: “Los contribuyentes del Impuesto al Valor Agregado -IVA-, están afectos a pagar el Impuesto de Timbres Fiscales en los actos o contratos que celebren de conformidad con esta ley, cuando dichos actos y contratos no sean gravados con el Impuesto al Valor Agregado -IVA-.”(4:5).

“Por lo tanto, en todos los casos, aún y cuando se encuentre exentos del pago el IVA (por disposición legal), todas las facturaciones por servicios prestados de interconexión local y con operadores del exterior (llamada desde el exterior a territorio guatemalteco), no están afectas al pago del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos “(4:5).

3.5 Clasificación de las cuentas por cobrar tráfico de minutos

En la actualidad las empresas de telecomunicaciones utilizan dos tipos de tráfico los cuales son definidos como tráfico de minutos entrante y saliente, como mencionamos en el inciso 3.1 la cuenta por cobrar se origina por diferentes tipos de cargos facturables, a continuación realizamos una descripción de cada uno de los antes mencionados.

3.5.1 Tráfico de minutos salientes

“Consiste en el tráfico de minutos que la empresa envió a otras redes de transmisión, en esta operación las empresas de telecomunicaciones las denominan carrier, en el caso de Guatemala existen empresas de telecomunicaciones que distribuyen tráfico de Estados

Unidos y al resto de Centroamérica, este tráfico de minutos entra a las redes de transmisión de las empresas de telecomunicaciones locales y luego es reenviado por frecuencia a su país destino por lo que se genera el cobro por reenvío de este tráfico de minutos, el cual se le cobra a la operadora que envió inicialmente el tráfico de minutos como país origen”(20).

Como ejemplo el tráfico de minutos que una operadora de telecomunicaciones de El Salvador desea enviar tráfico de minutos a Estados Unidos de América y utiliza la red de una operadora de telecomunicaciones de Guatemala para que esta los retransmita a la red de la operadora de Estados Unidos, esta operación está constituida por millones de minutos de llamadas telefónicas realizadas en un período de tiempo que comúnmente es de un mes calendario.

La operación antes mencionada genera el cargo a la cuenta por cobrar de la operadora de telecomunicaciones de Guatemala bajo el rubro de cobro de tráfico de minutos salientes.

3.5.2. Tráfico de minutos entrantes

“Este tráfico de minutos consiste en los minutos que han ingresado a la red propia de la empresa de telecomunicaciones, procedentes de la red de otra operadora de telecomunicaciones que puede ser local o extranjera, al momento de ingresar a la red genera el derecho de cobro por permiso de ingresar el tráfico de minutos a su red.”(20)

Como ejemplo de este tráfico de minutos podemos mencionar las llamadas de teléfonos de una operadora local a los teléfonos celulares de otra operadora local esta operación genera tráfico de minutos de una red a otra que para este ejemplo es local pero esta operación también se replica para el tráfico de minutos internacional como puede ser el caso de una operadora de telecomunicaciones de Estados Unidos envía tráfico de minutos a una operadora de telecomunicaciones de Guatemala.

Las operaciones antes mencionadas generan cargo a la cuenta por cobrar tráfico de minutos por concepto de tráfico de minutos entrantes, que en el ámbito de las empresas de telecomunicaciones se le llama interconexión.

3.6 Presentación en los estados financieros

Las estimaciones para cuentas incobrables, descuentos, bonificaciones, etc. que se realicen a la cuenta por cobrar tráfico de minutos deben ser presentadas en el Estado de Situación Financiera como deducciones a las cuentas por cobrar tráfico de minutos. En caso de que se presente el saldo neto, debe mencionarse en nota a los estados financieros el importe de la estimación efectuada.

Debe quedar claramente establecido en el Estado de Situación Financiera o en las notas a los estados financieros, la situación de las cuentas por cobrar tráfico de minutos con respecto a gravámenes de cualquier tipo, restricciones que tengan por estar condicionada su recuperabilidad a terminación de prestación de servicios, etc.

Cuando existan cuentas y documentos por cobrar en moneda extranjera deberá revelarse este hecho en el cuerpo del Estado de Situación Financiera o en una nota a los estados financieros.

3.6.1 Ventajas de registrar en cuentas por cobrar tráfico de minutos

Por la índole de sus operaciones, las empresas de telecomunicaciones tienen la necesidad de emitir recibos y facturas con una serie o número de orden específico lo cual permite tener un mejor control sobre el rubro y los elementos que integran el monto por cobrar tráfico de minutos enviado a las operadoras de telecomunicaciones y así poder registrar sus ingresos.

Para los restantes cobros que realizan las empresas de telecomunicaciones por sus diferentes conceptos la facturación así como los recibos que respaldan esos ingresos, están con una numeración de documentos diferente a la que se utiliza en la facturación

de tráfico de minutos. Estos cobros son como por ejemplo la venta de aparatos celulares, tarjetas de recargas y otros servicios.

3.7 Administración de la cuenta por cobrar tráfico de minutos

La administración inicia con la generación de los elementos que influyen en la preparación de la información que alimentan las cuentas contables por cobrar tráfico de minutos, pasa a su manejo y control propio, concluye en el momento de ser cobrada o liquidada. “Las principales consideraciones de control durante esta fase son las siguientes:

- a) Control independiente de los registros de cuentas por cobrar:** los registros de cuentas por cobrar en ciertos casos pueden ser manejados manualmente en organizaciones pequeñas ya que las grandes generalmente los manejan por sistemas computarizados, los principios fundamentales en todos los casos son que los registros sean manejados en forma independiente y no sujetos al alcance de terceras personas, específicamente por aquellos que tengan acceso a la caja o a los clientes mismos, deberán tenerse cuentas de control y si es posible cuentas de sub-control que contengan las cuentas individuales perfectamente detalladas.

- b) Registro y control:** cualquier cargo a bancos y otra cuenta miscelánea que tenga como origen una contrapartida de crédito a las cuentas por cobrar debe registrarse diariamente con el fin de contar con la información actualizada que sirva de base para las necesidades operacionales, se debe tener también la certeza de que estas cuentas por cobrar están correctamente registradas mediante confrontaciones periódicas entre los registros auxiliares y las cuentas de mayor.

- c) Oportuno y adecuado sistema de reporte:** adicionalmente del reporte diario de las cuentas por cobrar, se debe contar con un sistema de reporte periódico de saldos corrientes, con un análisis detallado, el cual mostrará la situación de los saldos como por ejemplo: saldos vencidos (un mes, dos meses, tres meses, etc.) y no liquidados, lo cual será una herramienta de control muy valiosa para la recuperación de cartera por cobrar tráfico de minutos.” (20)

- d) **“Envío de estado de cuenta a clientes en forma directa e independiente:** el envío debe ser directo sin que existan intermediarios para evitar la alteración, modificación o extravió de la información por parte de la empresa, con este procedimiento se hace posible un chequeo cruzado de la información con el cliente y sirve también para aclarar las inconformidades en saldos.” (20)

3.8 Origen de la información de minutos a contabilizar

Las empresas de telecomunicaciones cuentan con estructuras bastante extensas y definidas, divididas en áreas técnicas y administrativas, es generada por el departamento de medición y control de tráfico de minutos.

Este departamento es el encargado de procesar el tráfico de minutos proveniente de las centrales telefónicas, al tener la información la cual es obtenida en un lenguaje codificado o de máquina, este departamento a través de su personal y de programas computarizados especializados lo convierte a información numérica comprensible y entendible.

Posteriormente de tener la conversión de la información este departamento lo agrupa y lo clasifica por tipo de Registro de Llamada Detallada (CDR's por sus siglas en inglés) en hojas electrónicas de trabajo.

Al tener agrupados todas las llamadas telefónicas el departamento de control de tráfico verifica que la información no tenga incidencias (existencia de minutos de tráfico no identificados) las cuales no se le cobra a ninguna otra operadora de telecomunicaciones hasta que no sea determinado su origen, estos minutos se almacenan por un tiempo determinado no mayor a dos meses en un buzón de la red que le denominan “Bolsa de Rechazo” este tráfico es sometido a procesos de validación para definir su origen y el tiempo que puede llevar establecer su origen es de aproximadamente tres a cuatro semanas.

Al tener la matriz de tráfico de minutos por cobrar el departamento de medición y control de tráfico envía el reporte de tráfico de minutos al departamento de aseguramiento de ingresos operativos. Este valida al tener la información de tráfico de minutos de una forma electrónica con la Clearing House.

Aquí es donde se realiza la validación del tráfico de minutos en entrante y saliente así como roaming, estos solicitados a la misma fecha en que el departamento de generación y medición de tráfico de minutos generó el reporte de tráfico total del mes, con el objetivo de que ambos informes cuadren con la misma cantidad de tráfico de minutos, si estos dos reportes no cuadran se debe de verificar de nuevo todo el proceso de recuento de tráfico de minutos del período que se está reportando lo cual puede llevar de uno a dos días el reprocesar todo el tráfico de minutos.

Todos los datos de tráfico de minutos antes de ser autorizados y registrados contablemente, son analizados, corroborados y aprobados por el ejecutivo de cuenta de la operadora a la cual se le realizará el cargo, se debe dejar constancia de que se está aceptando el cobro de ese tráfico y por ende se está aceptando la deuda con la operadora que envió el tráfico.

3.8.1 Minutos entrantes

Como mencionamos anteriormente los minutos entrantes es todo aquel tráfico de minutos que ingresa a la red de una empresa proveniente de la red de otra compañía, los minutos se determinan con un reporte generado por la Clearing House, que codifica todos los minutos entrantes a la red propia de la compañía especificando la operadora de telecomunicaciones que origino ese tráfico de minutos, al tener identificados el total de minutos entrantes y cuadrados con el total de tráfico de minutos generados por el departamento de generación de medición y control de tráfico del mes, el departamento de control de tráfico de minutos procede a la tarificación de minutos entrantes.

El procedimiento de tarificación de minutos entrantes se realiza por medio de reportes en hojas electrónicas (Excel) que bajo ciertos macros aplica la tarifa pactada con cada uno

de los operadores con lo que se tienen acuerdos comerciales de envío y recepción de tráfico de minutos, este proceso se denomina interconexión.

El reporte en hoja electrónica de minutos entrantes indica la cantidad de minutos entrantes y el monto expresado en dólares y quetzales al que asciende el tráfico de minutos de un período determinado. Este reporte es dividido de la siguiente forma:

- Minutos entrantes locales (operadores nacionales).
- Minutos entrantes Internacionales (operadores internacionales).
- Desglose por producto (que puede ser prepago y contrato).
- Costos e Ingresos por tráfico de minutos.

Al tener el reporte de minutos entrantes del mes se envía al departamento de contabilidad para el registro en el sistema contable en la cuenta por cobrar tráfico de minutos.

3.8.2 Minutos salientes

Anteriormente indicamos que los minutos salientes lo constituyen los minutos que se retransmiten a las redes de otras operadoras de telecomunicaciones al igual que los minutos entrantes, bajo que clasificación de minutos salientes.

Al tener identificado el total de minutos salientes y cuadrados con el total de tráfico de minutos generado por el departamento de generación de medición y control de tráfico del mes, el departamento de control de tráfico de minutos procede a la tarificación de minutos salientes.

El procedimiento de tarificación de minutos salientes, el desglose del reporte y el registro contable es similar a los minutos entrantes. Posteriormente al tener registrado en la cuenta por cobrar tráfico de minutos el respectivo monto a cobrar, el departamento de tráfico de minutos valida la cifra registrada en el sistema contable con el objetivo de darle el visto bueno y proceder a solicitar la facturación respectiva del tráfico de minutos a cada uno de los operadores con los que se tiene convenios comerciales de envío y recepción de tráfico de minutos y que se originó tráfico de minutos.

3.8.3 Trámite de la cuenta por cobrar tráfico de minutos a otros operadores

Los trámites de la cuenta por cobrar tráfico de minutos son los siguientes:

- Se expide tomando los datos de cualquiera de los cargos anteriormente indicados.
- Calendario de contabilización de documentos enviados por el departamento de control y emisión de tráfico.
- En los documentos contables se hace referencia a la cantidad de minutos de acuerdo con las tarifas establecidas que se está cobrando a las operadoras de telecomunicaciones o carrier.
- Reporte de la facturación mensual por tráfico de minutos emitido a las empresas de telecomunicaciones.
- Convenios celebrados con las operadoras de telecomunicaciones.

Se anexan los documentos que respaldan el trámite, se le asigna numeración consecutiva, se traslada a revisión y aprobación.

El original de la póliza de contabilización se traslada al departamento de archivo, quien lo guarda en el archivo cronológico alfabético. El duplicado se anota en el registro, así como en los auxiliares y en el índice de cuentas por cobrar.

Al efectuarse el cobro de la cuenta por cobrar tráfico de minutos, el departamento de control y emisión de tráfico, emite el recibo y envía al departamento de contabilidad para su abono respectivo a la cuenta por cobrar con copia del cheque que fue entregado al departamento de tesorería.

El departamento de tesorería anota en el renglón respectivo del registro la fecha de cobro, anotación que también hace en el índice respectivo.

Se archiva el duplicado en gabinete, por el método alfabético, juntando con un broche todas las cuentas de un mismo cliente, mediante lo cual se conoce el volumen de sus operaciones con la empresa de telecomunicaciones.

3.9 Métodos de contabilización de tráfico de minutos

Las empresas de telecomunicación utilizan actualmente dos métodos del registro de la cuenta por cobrar tráfico de minutos, los cuales son:

- Registro directo por cobrar tráfico de minutos,
- Compensación por tráfico de minutos entre el tráfico de minutos por cobrar y pagar.

El método de registro de la cuenta por cobrar tráfico de minutos a utilizar por cada operadora de telecomunicaciones se realiza de acuerdo a lo pactado en los contratos de envío y recepción de tráfico legalmente establecido y firmado por los abogados de ambas compañías, con la operadora a la cual se le está haciendo el cargo respectivo, derivado que bajo esos términos se realizarán las gestiones de cobro, si las empresas de telecomunicaciones no respetan lo pactado entre ambas se objeta, actualmente se ha logrado reducir la cantidad de casos en los cuales se ha dado ese tipo de inconvenientes, derivado a las normas establecidas por la Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), con lo cual se han regido todas las empresas de telecomunicaciones.

3.9.1 Registro directo por cobrar tráfico de minutos

En este método por cobrar el tráfico de minutos, que es el que más está de acuerdo a las normas internacionales de contabilidad NIC's, las empresas de telecomunicaciones realizan el cargo a la cuenta por cobrar utilizando de base la información generada en el departamento de gerencia y medición de tráfico y que posteriormente es validado y aprobado por el departamento de aseguramiento de ingresos operativos.

El departamento de contabilidad al tener el reporte de aprobado por el departamento de aseguramiento de ingresos operativos el tráfico de minutos a cobrar a los diferentes operadores, procede a registrar la cuenta por cobrar con el dato indicado, el departamento de aseguramiento de ingresos operativos es el único que puede indicar cuanto es el monto por cobrar tráfico de minutos a cada operador, ningún otro departamento puede intervenir o proporcionar otro dato.

3.9.2 Compensación de tráfico de minutos por cobrar y pagar

Entre las empresas de telecomunicaciones existen contratos legales de envío y recepción de tráfico de minutos, esto genera que exista saldos tanto por cobrar como por pagar tráfico de minutos, los cuales estipulan la realización del cobro o el pago de tráfico de minutos originado entre ambos después de haber realizado la compensación entre ambos saldos a la misma fecha.

Al realizar la compensación de la cuenta por cobrar y pagar tráfico de minutos con un operadora, ésta registra en su contabilidad el efecto que generó, puede ser por cobrar o por pagar según quien haya generado más tráfico, como un ejemplo de esto podemos indicar que si la operadora tiene tráfico por cobrar de 150 minutos equivalentes a Q.1,500.00 con otro operador y con este mismo operador tiene cuenta por pagar tráfico de minutos por 100 minutos equivalentes a Q.1,000.00 la operadora solo registrara contablemente el saldo por cobrar de 500 minutos equivalentes a Q.500.00, la contabilidad no registra las operaciones por cobrar y pagar por separado.

El método de compensación no está de acuerdo a lo que exigen las normas internacional de contabilidad las cuales exigen que tanto las cuentas por cobrar o por pagar sean registradas al momento de ser devengadas y no registrar saldos netos en la contabilidad; esta originado por los acuerdos comerciales entre las operadoras los cuales difieren muchas veces con las políticas contables que una empresa debe cumplir para tener una presentación más adecuada de los estados financieros y cualquier otro informe financiero administrativo que los directivos de una compañía necesiten para la toma de decisiones.

Anteriormente las empresas utilizaban el método de registrar sus tráficos de minutos con base en los estados de cuenta entre sí, derivado a la falta de recursos técnicos para hacer llegar la información a la operadora a la que se le envió el tráfico cursado en las redes. Este método ya no se utiliza debido a que en la actualidad se cuenta con mejores sistemas computarizados que procesan la información de una forma más práctica y veloz para el registro contable.

CAPÍTULO IV
IMPLEMENTACIÓN DE UN MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVOS EN EL ÁREA DE CUENTAS POR COBRAR EN UNA EMPRESA
DE SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES
(CASO PRÁCTICO)

4.1. Evaluación de la situación actual

4.1.1 Introducción

La empresa denominada **ABC, S.A.**, está ubicada en la ciudad de Guatemala, Departamento de Guatemala; lugar donde efectúa sus actividades de operación de ventas y administrativas.

La empresa se dedica a la comercialización de servicios de telecomunicaciones fijas y móviles, en la presentación de televisión por cable, internet, líneas telefónicas residenciales, líneas celulares, en su forma individual o integrada, cuenta con más de 900 mil clientes y tiene interconexión con dos operadores locales y tres internacionales para la finalización de las llamadas realizadas por sus clientes a otros operadores o las llamadas que se originen en otros operadores que quieren establecer comunicaciones con sus clientes.

Se encuentra legalmente inscrita en el Registro Mercantil constituida como sociedad anónima el día uno de septiembre del año mil novecientos noventa y ocho, el plazo de la sociedad es a tiempo indefinido a computarse desde la fecha de inscripción; cuenta con un capital dividido y representado por acciones nominativas ordinarias.

En lo que respecta al aspecto tributario, la empresa está legalmente inscrita en el registro tributario unificado (RTU) de la Superintendencia Administración Tributaria (SAT), por lo tanto, se encuentra sujeta al pago de los siguientes impuestos:

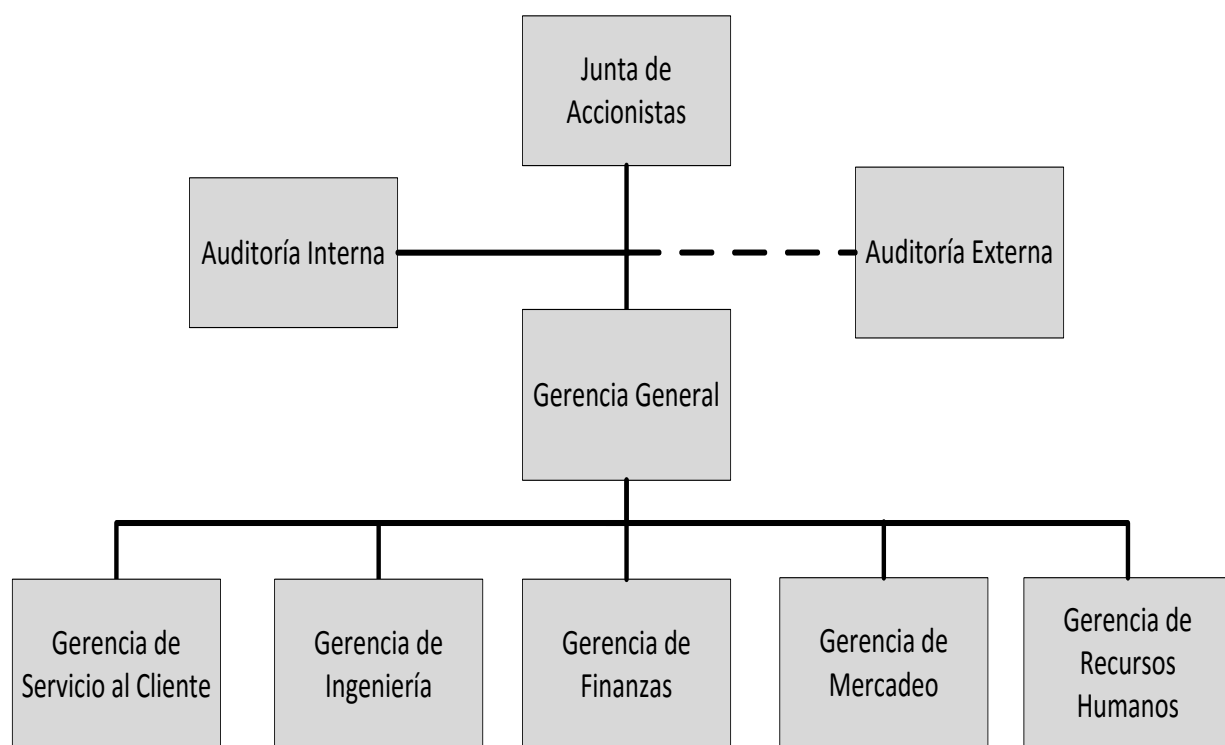
- Impuesto Sobre la Renta
- Impuesto al Valor Agregado
- Impuesto Solidaridad

El marco conceptual para la preparación y presentación de estados financieros son las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF) plenas, debido a que cumple las siguientes características:

- Es una empresa emisora de valores
- Cuenta con más de 200 trabajadores
- Es una entidad subordinada de compañía extranjera que aplica NIIF plenas

El total de los empleados de la empresa asciende a 2,000 y están divididos en las diferentes gerencias, el organigrama general se muestra a continuación:

FIGURA 1
Organigrama de Empresa de Telecomunicaciones ABC, S.A.



*Fuente: ABC, S.A., Gerente de Finanzas, 2016

La gerencia de Finanzas cuenta con la subgerencia de Operaciones Comerciales, la cual cuenta con dos áreas que son:

Créditos: analiza al cliente, verifica las referencias personales, comerciales y validez de la documentación presentada y las demás condiciones previamente a fin de tener una cartera de clientes sana.

Cobros: realiza la gestión de cobro a los clientes con atraso en el pago y el cálculo y registro de las cuentas incobrables.

Actualmente no cuenta con un manual de políticas y procedimientos administrativos en el área de cuentas por cobrar actualizado, debido a la falta de revisión en los últimos diez años y no se encuentra apegado a la realidad de sus operaciones, razón por la cual no permite a la empresa tener un adecuado registro, evaluación y presentación de la información financiera de acuerdo a las Normas de Internacionales de Información Financiera.

Con el objetivo de implementar un manual de políticas y procedimientos administrativos para el área de cuentas por cobrar, la gerencia general requirió una oferta de servicios profesionales, misma que fue confirmada mediante carta de aceptación del cliente.

Posteriormente se realizó la planificación del trabajo, así como una evaluación de controles, durante la ejecución de esta evaluación fueron detectadas diversas deficiencias, aunque no todas tienen incidencia directa en la información financiera de la empresa.

Con base a las deficiencias encontradas y de acuerdo a la oferta de servicios profesionales, se diseñó e implementó un manual de políticas y procedimientos con el objetivo de establecer y delimitar de forma clara las políticas y responsabilidades de las actividades manuales, semiautomáticas y automáticas de las cuentas por cobrar a clientes y otros operadores; a continuación se presentan los documentos que respaldan el trabajo realizado.



SOLICITUD DE SERVICIOS PROFESIONALES

GUATEMALA, OCTUBRE 2016



27 de octubre de 2016.

Sra.
Eileen Aldina Xicol Chon
Auditor
Ciudad de Guatemala

Estimada Sra. Xicol:

Nosotros una empresa de telecomunicaciones ABC, S.A., nos dirigimos a usted respetuosamente.

Por medio de la presente solicito sus servicios profesionales, para la elaboración de un manual de políticas y procedimientos administrativos para el departamento de créditos y cobros, por el período comprendido del 01 de noviembre 2015 al 31 de octubre 2016.

Por lo que agradeceré nos envíe una carta propuesta de servicios profesionales, para determinar las condiciones de trabajo, así como el valor de los honorarios del mismo.

Atentamente,

Lic. Antonio Bonifaci
Gerente General.

44 calle 5-33 zona 12, ciudad Teléfono 2400- 4540 y 2432-4059 abcsa@jttelgua.com



O&M Profesionales S.C.

OFERTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2016

**Avenida Castellana 12-39 zona 1, Ciudad de Guatemala
PBX: 2411-111, Correo electrónico O&M@gmail.com**



O&M Profesionales S.C.

OFERTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

Índice

Carta introductoria	61
Propuesta técnica	62
Alcance de los servicios	62
Trabajo de campo	63
Informe de los servicios prestados	63
Limitaciones en la responsabilidad	64
Propuesta económica	65
Honorarios	65

Avenida Castellana 12-39 zona 1, Ciudad de Guatemala
PBX: 2411-111, Correo electrónico O&M@gmail.com



O&M Profesionales S.C.

OFERTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

2 de noviembre 2016.

Licenciado
Antonio Bonifaci
Gerente General
ABC, S.A.

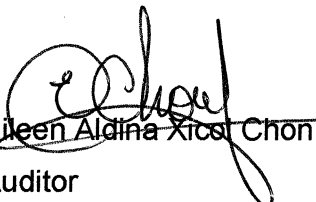
Licenciado Bonifaci:

Es grato presentar a consideración la siguiente propuesta de servicios profesionales, relacionada con el diseño de un manual de políticas y procedimientos administrativos para el área de cuentas por cobrar en la empresa **ABC, S.A.**, el cual será elaborado a partir de la información contable proporcionada al 31 de octubre 2016.

Sirva la presente para confirmar el entendimiento del trabajo, y reiterarles un sincero agradecimiento por la oportunidad de presentar la presente.

Quedo a su disposición para proveer cualquier información adicional que se estime conveniente.

Atentamente,


Eileen Aldina Xicot Chon
Auditor

**Avenida Castellana 12-39 zona 1, Ciudad de Guatemala
PBX: 2411-111, Correo electrónico O&M@gmail.com**



O&M Profesionales S.C.

OFERTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

Propuesta técnica

Alcance de los servicios

Durante el entendimiento de las políticas y procedimientos utilizados en el área de cuentas por cobrar, identificaremos los riesgos y debilidades más significativas existentes que afectan las operaciones de la empresa y la forma en que éstos deben ser corregidos para que tengan el menor impacto posible dentro de la misma.

Al aceptar la presente propuesta de servicios, ustedes se comprometen, a suministrar toda la información y documentación que sea solicitada en relación a la presente revisión, además de garantizar la colaboración del personal de la empresa.

Tal como lo requieren las Normas Internacionales de Auditoría, se efectuarán indagaciones específicas para evaluar la efectividad de los procedimientos, registro, valuación, presentación y revelación de las operaciones contables de la empresa.

El objetivo del trabajo a realizar no es establecer o detectar información contable errónea como consecuencia de fraudes e irregularidades, por lo tanto los errores podrían ocurrir y no ser detectados por la evaluación efectuada, de conformidad con las Normas Internacionales de Auditoría.

Sin embargo, si dentro del alcance del trabajo fueran detectadas situaciones con evidentes indicadores de fraudes o actos ilegales, los mismos serán informados a la administración de la empresa.

Este documento constituye la totalidad del acuerdo y entendimiento entre **ABC, S.A.** y el suscrito en relación a los servicios que se prestarán.

**Avenida Castellana 12-39 zona 1, Ciudad de Guatemala
PBX: 2411-111, Correo electrónico O&M@gmail.com**



O&M Profesionales S.C.

OFERTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

Trabajo de campo

Con el fin de cumplir eficientemente con el trabajo, se realizarán visitas de común acuerdo con la administración de la empresa, de tal forma que sea posible acumular evidencia que sustente la evaluación realizada, misma que servirá de base para diseñar un manual de políticas y procedimientos administrativos al área de cuentas por cobrar acorde a las características de la empresa.

La evaluación será realizada de acuerdo con Normas Internacionales de Auditoría, dichas normas requieren el cumplimiento de requisitos éticos y la obtención de evidencia que sustente el trabajo realizado.

Las visitas se llevarán a cabo de manera quincenal y tentativamente se han asignado las siguientes fechas:

- Última semana del mes de noviembre 2016,
- Última semana del mes de diciembre 2016 y
- Primera semana del mes de enero 2017.

Informe de los servicios prestados

Al concluir la evaluación de los procesos, se entregará un manual de políticas y procedimientos de acuerdo a las características de la empresa **ABC, S.A.**, el día 15 de marzo de 2017, en las oficinas centrales de la empresa.

Al finalizar las visitas programadas, será entregado un informe con las observaciones acerca del control, consideradas importantes para la adecuada administración de la empresa, resultantes de la evaluación realizada a los procedimientos.

**Avenida Castellana 12-39 zona 1, Ciudad de Guatemala
PBX: 2411-111, Correo electrónico O&M@gmail.com**



O&M Profesionales S.C.

OFERTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

Limitaciones en la responsabilidad

La administración de **ABC, S.A.**, es responsable de la información financiera y del registro de las operaciones contables.

En este sentido la administración, tiene la responsabilidad de:

- a) Mantener un adecuado control en todas sus operaciones,
- b) Asegurarse que la empresa cumpla con las leyes y reglamentos aplicables a sus operaciones,
- c) Registrar adecuadamente las transacciones contables,
- d) Efectuar estimaciones contables adecuadas,
- e) Presentar correctamente la información de conformidad con las políticas contables vigentes y
- f) Poner a disposición todos los registros financieros e información necesaria para llevar a cabo esta evaluación.

De acuerdo a lo anterior, nuestros servicios no incluyen tiempo específico para llevar a cabo actividades distintas a las enumeradas en el enfoque y alcance de nuestro trabajo.

**Avenida Castellana 12-39 zona 1, Ciudad de Guatemala
PBX: 2411-111, Correo electrónico O&M@gmail.com**



O&M Profesionales S.C.

OFERTA DE SERVICIOS PROFESIONALES

Propuesta económica

Honorarios

El valor de los servicios se fija con base en el tiempo invertido en el trabajo, por tal razón, el valor de los honorarios para el diseño del manual de políticas y procedimientos administrativos de la empresa **ABC, S.A.** se fijan en Q. 35,000.00 incluyendo el Impuesto al Valor Agregado (IVA).

Con la aceptación de la presente propuesta, será facturado el 25% de los honorarios, 50% en la segunda visita y el 25% restante, al presentar el manual de políticas y procedimientos administrativo.

La entrega de las facturas, genera para la empresa el compromiso de cancelarlas dentro de los quince días siguientes a la fecha de su presentación.

Si el contenido de la presente propuesta está de acuerdo a los requerimientos y los términos que la empresa necesita y es aceptada, favor confirmar su aceptación por medio de una carta dirigida al suscrito.

Agradezco de antemano la oportunidad de servirles.

Atentamente,

Eileen Aldina Xicol Chen

Auditor



CARTA DE ACEPTACIÓN DEL CLIENTE

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2016



10 de noviembre de 2016

Eileen Aldina Xicol Chon
Auditor
Presente

Estimada:

Con base al análisis y estudio de las ofertas recibidas, me complace informarle que ha sido elegido para realizar el trabajo de diseñar un manual de políticas y procedimientos administrativos para la empresa, con información que le será proporcionada al 31 de octubre 2016.

Al evaluar la oferta presentada por usted en relación al trabajo a realizar, fue posible comprobar que cumple con nuestras expectativas.

Esperamos tener contacto con usted lo antes posible, para afinar los términos y desarrollar el trabajo solicitado.

Me suscribo con un respetuoso saludo.

Atentamente,



Lic. Antonio Bonifaci
Gerente General

44 calle 5-33 zona 12, ciudad Teléfono 2400- 4540 y 2432-4059 abcsa@ittelgua.com



O&M Profesionales S.C.

PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO

GUATEMALA, NOVIEMBRE 2016

ABC, S.A. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	Cédula	PT 1/5
	Elaborador por:	J.M.C.P
	Revisado por:	E.X
	Fecha:	28/11/2016
Índice		
Propósito		70
Información general		70
Información específica		71
Enfoque de la evaluación		72
Personal y presupuesto de tiempo		73
Informe de servicios prestados		73

ABC, S.A. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	Cédula	PT 2/5
	Elaborador por:	J.M.C.P
	Revisado por:	E.X
	Fecha:	28/11/2016

Propósito

El siguiente plan de trabajo tiene como propósito proveer información de la empresa **ABC, S.A.**, la cual será necesaria para llevar a cabo el trabajo de evaluación y diseño de un manual de políticas y procedimientos con información proporcionada al 31 de octubre 2016.

Información general

La empresa denominada **ABC, S.A.**, se encuentra legalmente inscrita en el Registro Mercantil, constituida como sociedad anónima el día 1 de septiembre del 1,998, el plazo de la sociedad es a tiempo indefinido, a computarse desde la fecha de inscripción; cuenta con un capital dividido y representado por acciones nominativas ordinarias. Esta empresa está ubicada en la ciudad de Guatemala, Departamento de Guatemala; lugar donde efectúa todas sus actividades de operación de ventas y administrativas.

La empresa **ABC, S.A.**, se dedica a la prestación de servicios de telefonía fija y móvil, internet y televisión por cable, en forma integrada o individual, actualmente la empresa cuenta con más de 900 mil clientes y con interconexión con dos operadores locales y 3 internacionales para la finalización de las llamadas realizadas por sus clientes a otros operadores o las llamadas que se originen en otros operadores que quieren establecer comunicaciones con sus clientes.

La empresa se encuentra administrada de la siguiente forma:

Gerente General – Lic. Antonio Bonifaci

Representante Legal – Lic. Antonio Bonifaci

Gerente Administrativo – Lic. Jorge Luis Benites

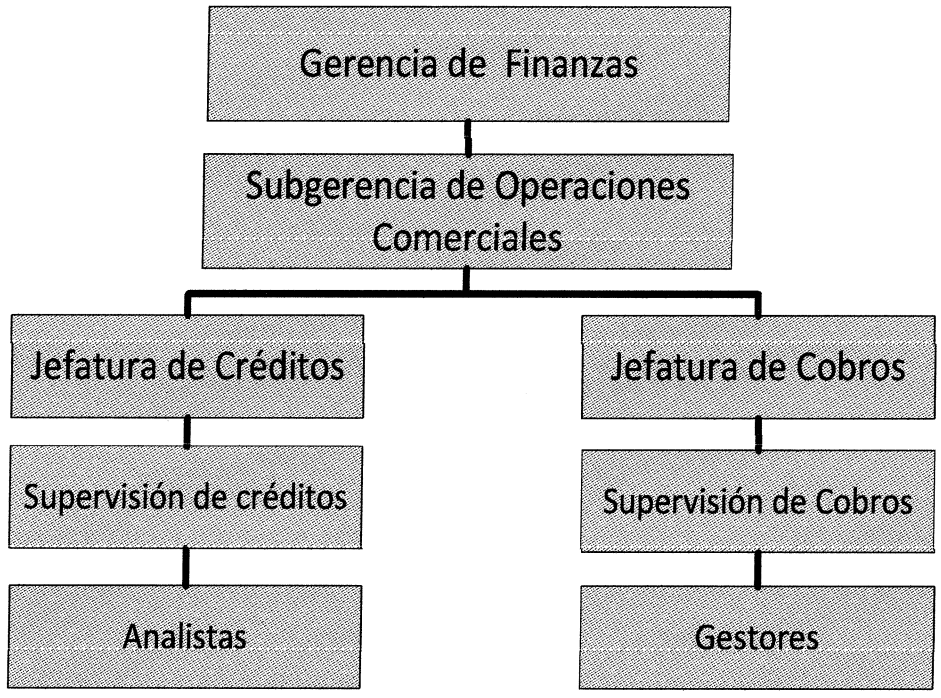
Gerente Operaciones Comerciales – Lic. Rubén Aguilar

ABC, S.A. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	Cédula	PT 2/5
	Elaborador por:	J.M.C.P
	Revisado por:	E.X
	Fecha:	28/11/2016

Información específica

El departamento de Operaciones Comerciales cuenta con un total de veintiocho trabajadores, organizados de la siguiente forma:

FIGURA 2
Organigrama de la Gerencia de Finanzas



*Fuente: Elaboración propia, Marzo 2017
Basado en indagación y observación.

ABC, S.A. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	Cédula	PL 4/5
	Elaborador por:	J.M.C.P
	Revisado por:	E.X
	Fecha:	28/11/2016

Enfoque de la evaluación

a) Alcance de la evaluación:

La evaluación de la información financiera de la empresa será efectuada en una única revisión que será considerada como final, la misma se realizará con base a Normas Internacionales de Auditoría, con el objetivo de diseñar un manual de políticas y procedimientos administrativos.

b) Evaluación de los procedimientos:

La evaluación de los diferentes procedimientos se efectuará mediante entrevistas al personal, cuestionarios, observación e indagación las mismas servirán para determinar los procedimientos, flujogramas, políticas contables y cualquier otra información a incluir en el manual de políticas y procedimientos administrativos. Entre los aspectos más importantes a evaluar en las políticas contables y procesos administrativos se encuentran:

- Créditos (Validación de créditos)
- Cobros (Validación de cobranza y pagos de clientes)
- Cuentas incobrables (determinación de la reserva)

c) Preparación de cédulas y análisis

Se solicitará la colaboración del cliente para la elaboración y diseño de los siguientes aspectos del trabajo de campo:

- Evaluación de controles
- Políticas
- Procedimientos y
- Formas

ABC, S.A. PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	Cédula	PL 5/5
	Elaborador por:	J.M.C.P
	Revisado por:	E.X
	Fecha:	28/11/2016

Personal y presupuesto de tiempo

Gerente 20 horas
Auditor Senior 50 horas
Auditor Junior 150 horas

Las fechas clave en el trabajo a efectuar son las siguientes:

Ejecución	Del 28/11/2016 al 10/03/2017
Entrega de diseño preliminar	08/03/2017
Discusión del diseño	13/03/2017
Entrega del manual de políticas y procedimientos	15/03/2017

Informe de servicios prestados

Los informes a emitir son los siguientes:

- a) Manual de políticas y procedimientos administrativos:** diseñado acorde a las características de la empresa.
- b) Informe de los servicios prestados:** se elaborará al final de la evaluación comentarios sobre las debilidades de control detectadas.


Eileen Aldina Xicol Chon

Auditor



O&M Profesionales S.C.

EVALUACIÓN DE CONTROLES

GUATEMALA, DICIEMBRE 2016

ABC, S.A. EVALUACIÓN DE CONTROLES	Cédula	EC 1/8
	Elaborador por:	J.M.C.P
	Revisado por:	E.X
	Fecha:	30/12/2016

Entorno de la entidad

Cuestionario

Departamento de créditos y Cobros

Fecha de Recorrido 08/01/2016

Cuestionario			
No.	Pregunta	SI	NO
1	¿Existe un documento que muestre en forma clara y precisa las políticas aplicables a las áreas de créditos y cobros?		X
2	¿Se tienen establecidos por escrito todos los procedimientos de la entidad?		X
3	¿Está claramente definida la participación del personal dentro de los principales procesos de la empresa?	X	
4	¿Se tienen establecidas y son de conocimiento general las políticas de la entidad?		X
5	¿Se cuenta con un sistema contable que defina claramente un plan de cuentas para realizar los registros contable	X	
6	¿Existen modelos de estados financieros previamente establecidos para presentar la información financiera?	X	
7	¿Son adecuados y se mantienen al corriente los registros contables?	X	
8	¿Se controlan o autorizan las pólizas de diario?	X	
9	¿Son íntegros y exactos los montos registrados en los registros contables correspondiente a las cuentas por cobrar?		X

ABC, S.A. EVALUACIÓN DE CONTROLES	Cédula	EC 2/8
	Elaborador por:	J.M.C.P
	Revisado por:	E.X
	Fecha:	30/12/2016

Cuestionario

Departamento de créditos

Fecha de Recorrido 08/01/2016
 Persona entrevistada Nancy Cardona
 Cargo que desempeña Analista de Créditos

Cuestionario			
No	Pregunta	SI	NO
1	¿Cuenta con un manual de procedimiento?		X
2	¿Existen políticas definidas para la evaluación de clientes?		X
3	¿Los expedientes tienen evidencia de revisión por medio de detalle de documentos validados?		X
4	¿Se cuenta con políticas definidas para evaluación de clientes en casos especiales?	X	
5	¿Las aprobaciones realizadas diariamente cuentan con una revisión de calidad?	X	
6	¿La aprobación efectuada se realiza por medio de un sistema por medio del cual se necesite un usuario y contraseña?	X	
7	¿Una aprobación incorrecta, es corregida por el supervisor?		X
8	¿Están al corriente o se encuentra al día los casos pendientes de revisión?	X	
9	¿Existe un canal para la resolución de dudas?	X	
10	¿Los expedientes de los clientes se encuentran completos?		X
11	¿Las inconsistencias en documentación son corregidas?		X
12	¿Hay amonestaciones a vendedores por errores en ventas?		X
13	¿El tiempo máximo de resolución de expedientes es suficiente?	X	
14	¿Las políticas para la correcta resolución de expedientes de clientes son claras?		X
15	¿En caso de vacaciones e inasistencias del personal, existe personal que cubra estos puestos?	X	
16	¿Hay especialización de actividades, por segmento de mercado?	X	

ABC, S.A. EVALUACIÓN DE CONTROLES	Cédula	EC 3/8
	Elaborador por:	J.M.C.P
	Revisado por:	E.X
	Fecha:	30/12/2016

Cuestionario

Departamento de créditos

Fecha de Recorrido 08/01/2016
 Persona entrevistada Mildred Gonzales
 Cargo que desempeña Supervisor de Créditos

Cuestionario			
No	Pregunta	SI	NO
1	¿Cuenta con un manual de procedimiento?		X
2	¿Realiza reuniones periódicas para revisar problemas, errores y deficiencias?		X
3	¿Supervisa la aplicación de políticas?		X
4	¿Los expedientes tienen evidencia de revisión por medio de detalle de documentos validados?		X
5	¿Tiene un listado que especifique los documentos que debe tener el expediente del cliente para evidencia de revisión?		X
6	¿Se cuenta con políticas definidas para evaluación de clientes en casos especiales?	X	
7	¿Se da a conocer los cambios en los procedimientos de forma escrita?		X
8	¿Los cambios de personal operativo mantienen la calidad en evaluación de clientes?	X	
9	¿Los errores en validación de ventas son comunicados?		X
10	¿Los expedientes de los clientes se encuentran completos?		X
11	¿Las inconsistencias en documentación son corregidas?		X
12	¿Hay amonestaciones a analistas por errores en revisión?		X
13	¿Se evalúa de forma periódica la calidad de los analistas?		X
14	¿Las políticas para la correcta resolución de expedientes de clientes son claras?		X
15	¿En caso de vacaciones e inasistencias del personal, existe personal que cubra estos puestos?	X	

ABC, S.A. EVALUACIÓN DE CONTROLES	Cédula	EC 4/8
	Elaborador por:	J.M.C.P
	Revisado por:	E.X
	Fecha:	30/12/2016

Cuestionario
Departamento de cobros

Información General

Fecha de Elaboración: 09/12/2016

Persona entrevistada Moisés Aguirre

Cargo que desempeña Gestor de Cobranza

Cuestionario			
No	Pregunta	SI	NO
1	¿Cuenta con un manual de procedimiento?		X
2	¿Existen políticas definidas para la cobranza a los clientes?		X
3	¿Se encuentran definidas medidas sustitutivas de cobro?		X
4	¿Las gestiones de cobro realizadas diariamente cuentan con una revisión de calidad?		X
5	¿La gestión de cobro efectuada se registra por medio de un sistema por el cual se necesite un usuario y contraseña?	X	
6	¿Los arreglos de pago convenidos son aprobador por un superior?	X	
7	¿Tiene una meta diaria de recuperación?	X	
8	¿Existe un canal para la resolución de dudas?	X	
9	¿Los expedientes de los clientes se encuentran completos?		X
10	¿Se ha identificado fraudes durante la gestión de cobro?	X	
11	¿Los fraudes identificados en la cobranza por deficiencia en la validación de documentos al momento de contratación son comunicados al área de créditos?		X
12	¿Cuenta con bitácora de seguimiento de cobranza?	X	
13	¿Las políticas para la correcta resolución de conflictos son claras?		X
14	¿Hay asignación de cartera de acuerdo a cantidad de días de morosidad?	X	
15	¿En caso de vacaciones o inasistencias, existe personal que cubra su puesto?	X	

ABC, S.A. EVALUACIÓN DE CONTROLES	Cédula	EC 5/8
	Elaborador por:	J.M.C.P
	Revisado por:	E.X
	Fecha:	30/12/2016

Cuestionario
Departamento de cobros

Información General

Fecha de Elaboración: 09/12/2016

Persona entrevistada Josias Hernández

Cargo que desempeña Supervisor de Cobranza

Cuestionario			
No	Pregunta	SI	NO
1	¿Cuenta con un manual de procedimiento?		X
2	¿Realiza reuniones periódicas para revisar problemas, errores y deficiencias?		X
3	¿Supervisa la aplicación de políticas?		X
4	¿Los expedientes tienen evidencia de revisión por medio de detalle de documentos validados?		X
5	¿Tiene un listado que especifique los documentos que debe tener el expediente del cliente para evidencia de revisión?		X
6	¿Se cuenta con políticas definidas para evaluación de clientes en casos especiales?	X	
7	¿Se da a conocer los cambios en los procedimientos de forma escrita?		X
8	¿Los cambios de personal operativo mantienen la calidad en evaluación de clientes?	X	
9	¿Los errores en validación de ventas son comunicados?		X
10	¿Los expedientes de los clientes se encuentran completos?		X
11	¿Las inconsistencias en documentación son corregidas?		X
12	¿Hay amonestaciones a analistas por errores en revisión?		X
13	¿Se evalúa de forma periódica la calidad de los analistas?		X
14	¿Las políticas para la correcta resolución de expedientes de clientes son claras?		X
15	¿En caso de vacaciones e inasistencias del personal, existe personal que cubra estos puestos?	X	

ABC, S.A. EVALUACIÓN DE CONTROLES	Cédula	EC 6/8
	Elaborador por:	J.M.C.P
	Revisado por:	E.X
	Fecha:	30/12/2016

Cuestionario
Soporte Administrativo

Información General

Fecha de Elaboración: 09/12/2016

Persona entrevistada Carmen Garcia

Cargo que desempeña Asistente Financiero

Cuestionario			
No	Pregunta	SI	NO
1	¿Cuenta con un manual de procedimiento?		X
2	¿Verifica la aplicación de políticas?		X
3	¿Analiza periódicamente la antigüedad de la cartera?	X	
4	¿Cuenta con políticas definidas a seguir para los casos especiales en la determinación de la antigüedad de saldo de los clientes?	X	
5	¿Se da a conocer de los cambios en los procedimientos de forma escrita?		X
6	¿Los cambios de personal operativo mantienen la calidad en evaluación de clientes?	X	
7	¿Los expedientes de los clientes se encuentran completos?		X
8	¿Existe revisión oportuna de cálculos realizados?		X
9	¿Hay segregación de funciones?		X
10	¿Se documenta adecuadamente la baja de los saldos antiguos?	X	
11	¿Es correcto el registro de la provisión de cuentas incobrables?	X	
12	¿En caso de vacaciones e inasistencias del personal, existe personal que cubra estos puestos?	X	

ABC, S.A. EVALUACIÓN DE CONTROLES	Cédula	EC 7/8
	Elaborador por:	J.M.C.P
	Revisado por:	E.X
	Fecha:	30/12/2016
<p>Descripción de procedimientos realizados</p> <p>Revisión de ingresos por ventas</p> <p>Fuente: información proporcionada por el jefe de área</p> <p>Objetivos: Evaluar la forma de registro y autorización de los ingresos por ventas para establecer lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existencia de política • Segregación de funciones • Documentación de respaldo <p>Procedimientos realizados: Con base en los expedientes de los clientes y las facturas emitidas correspondientes al 1 de noviembre 2015 al 31 de octubre de 2016, se precedió a verificar lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Documentos del cliente b) Contrato firmado por el cliente c) Verificación de referencias d) Verificación de confirmación de referencias personales e) Verificación de aplicación de políticas f) Verificación de procedimiento de autorización g) Orden y aceptación de despacho h) Antigüedad de saldos de clientes i) Pagos recibidos en cajas j) Calculo de provisiones k) Registro de póliza contable 		

ABC, S.A. EVALUACIÓN DE CONTROLES	Cédula	EC 8/8
	Elaborador por:	J.M.C.P
	Revisado por:	E.X
	Fecha:	30/12/2016

Conclusión: Con base a los procedimientos aplicados, a la revisión de los mismos y la documentación proporcionada, se concluye que el resultado de las pruebas es insatisfactorio, por lo que detectaron oportunidades de mejora en el diseño del procedimiento.

No	Título	Hallazgo	Recomendación
1.	Manual de Procedimientos	No se cuenta con un manual de procedimientos en el área de cuentas por cobrar, debido a que: a) No se tiene establecidos por escrito todos los procedimientos de la entidad. b) No se dan a conocer cambios en los procedimientos de forma escrita. c) No hay definido un procedimiento de notificación y corrección de errores.	Diseñar e implementar un manual de políticas y procedimientos que tenga como principal objetivo facilitar la gestión de validación de clientes y realizar la gestión de cobranza de forma eficiente, según las características de la empresa.
2.	Definición de Políticas	No se cuenta definidas políticas claras y de conocimiento del personal, se identificó: a) No existe un documento que muestre de forma clara y precisa las políticas aplicables a las áreas de créditos y cobros. b) No existen políticas definidas para la evaluación crediticia y cobranza de los clientes. c) No son claras las políticas para la correcta resolución de expedientes de clientes. d) No se encuentra definido los requisitos de documentación del cliente. e) No se encuentran definidas medidas sustitutivas de cobro y resolución de conflictos.	

No.	Titulo	Hallazgo	Recomendación
3.	Deficiencias en expedientes de clientes	No se encuentran debidamente documentados los expedientes de los clientes, debido a: a) No están completos los expedientes de los clientes. b) No existe evidencia de revisión de expedientes por medio de un formulario que detalle de documentos validados.	Implementar un formulario para la validación del cumplimiento de elaboración y revisión de expedientes.
4.	Seguimiento de errores	No se notifican y corrigen los errores identificados en las diferentes actividades de la empresa.	Definir proceso de notificación y seguimiento de deficiencias en las diferentes áreas de la empresa.
5.	Políticas Contables	No se cuenta con directrices escritas y claras sobre el cumplimiento de los supuestos de cobrabilidad de la cartera.	Debe establecerse como política los supuestos determinados por la alta administración sobre el cálculo de las provisiones.
6.	Segregación de funciones	No se tiene un panorama claro con respecto a las responsabilidades y actividades a realizar por el personal involucrado, se identificó lo siguiente: a) No se realiza reuniones periódicas para revisar problemas, errores y deficiencias. b) No se evalúa de forma periódica la calidad de la evaluación los analistas y la cobranza realizada por los gestores. c) No se supervisa la aplicación de políticas. d) No se amonesta a vendedores por errores en ventas. e) No se revisa de forma oportuna los cálculos realizados de la provisión de cuenta incobrables.	Detallar de forma clara y sencilla las actividades y responsabilidades de todo el personal que interviene en los diferentes procesos del área.



O&M Profesionales S.C.

INFORME DE SERVICIOS PRESTADOS

GUATEMALA, MARZO 2017

**Avenida Castellana 12-39 zona 1, Ciudad de Guatemala
PBX: 2411-111, Correo electrónico O&M@gmail.com**



O&M Profesionales S.C.

12 de marzo 2017.

Licenciado
Antonio Bonifaci
Gerente General
ABC, S.A.

Licenciado Bonifaci:

Con relación al trabajo realizado con el objetivo de elaborar e implementar un manual de políticas y procedimientos administrativos en la empresa ABC, S.A., y de acuerdo a los términos estipulados en la oferta de servicios profesionales aceptada en su oportunidad.

Nuestro trabajo fue efectuado de conformidad con Normas Internacionales de Auditoría y el diseño del manual de políticas y procedimientos administrativos se realizó de conformidad con la Norma Internacional de Información Financiera.

En documentos adjuntos encontrará una descripción de las observaciones más relevantes con sus respectivas recomendaciones, así como el manual de políticas y procedimientos administrativos adecuado a las características y peculiaridades de la empresa.

Nuestra consideración de los controles no incluyó un estudio detallado o una evaluación de cualquiera de sus elementos y no fue hecha con el propósito de hacer

recomendaciones detalladas o de evaluar lo adecuado de los controles de la empresa, para prevenir o detectar errores e irregularidad, sino de diseñar un manual de políticas y procedimientos administrativos adecuado a las características de la empresa.

Por otro lado, es conveniente recalcar que la administración de la empresa es responsable de establecer y mantener un adecuado sistema de control y de presentar adecuadamente la información financiera.

Para cumplir con esta responsabilidad, la administración debe hacer estimaciones y juicios para evaluar los beneficios esperados y costos relativos a las políticas y procedimientos de control.

Debido a las limitaciones inherentes en los controles, pueden ocurrir errores o irregularidad y no ser detectados. Así mismo, la proyección de cualquier evaluación de controles a períodos futuros está sujeta al riesgo de que los procedimientos se conviertan en inadecuados derivado de cambios en las condiciones o que la efectividad del diseño y funcionamiento de las políticas y procedimientos pueda deteriorarse.

Estos informes: el manual de políticas y procedimientos administrativos y los hallazgos y recomendaciones, fueron preparados para uso exclusivo de la empresa **ABC, S.A.**

Debe interpretarse que el criterio utilizado durante la consideración de los controles podría diferir significativamente de los criterios que la Administración y cualquiera otra parte puedan utilizar para sus propósitos

Atentamente,

Eileen Aldina Xicol Chon
Auditor

ANEXOS DE HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES

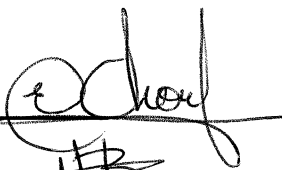
No	Titulo	Hallazgo	Recomendación
1.	Manual de Procedimientos	<p>No se cuenta con un manual de procedimientos en el área de cuentas por cobrar, identificando que:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No se tiene establecidos por escrito los procedimientos de la entidad. b) No se dan a conocer cambios en los procedimientos de forma escrita. c) No está definido un procedimiento de notificación y corrección de errores. 	<p>Diseñar e implementar un manual de políticas y procedimientos que tenga como principal objetivo facilitar la gestión de validación de clientes y realizar la gestión de cobranza de forma eficiente, según las características de la empresa.</p>
2.	Definición de Políticas	<p>No se cuenta con políticas claras y de conocimiento del personal, se identificó:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No existe un documento que muestre de forma clara y precisa las políticas aplicables a las áreas de créditos y cobros. b) No existen políticas definidas para la evaluación crediticia y cobranza de los clientes. c) No son claras las políticas para la correcta resolución de expedientes de clientes. d) No se encuentra definido los requisitos de documentación del cliente. e) No se encuentran definidas medidas sustitutivas de cobro y resolución de conflictos. 	
3.	Deficiencias en expedientes de clientes	<p>No se encuentran debidamente documentados los expedientes de los clientes, debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No están completos los expedientes de los clientes. b) No existe evidencia de revisión de expedientes por medio de un formulario que detalle de documentos validados. 	<p>Implementar un formulario para la validación del cumplimiento de elaboración y revisión de expedientes.</p>

No	Titulo	Hallazgo	Recomendación
4.	Seguimiento de errores	No se notifican y corrigen los errores identificados en las diferentes actividades de la empresa.	Definir proceso de notificación y seguimiento de deficiencias en las diferentes áreas de la empresa.
5.	Políticas Contables	No se cuenta con directrices escritas y claras sobre el cumplimiento de los supuestos de cobrabilidad de la cartera.	Debe establecerse como política los supuestos determinados por la alta administración sobre el cálculo de las provisiones.
6.	Segregación de funciones	<p>No se tiene un panorama claro con respecto a las responsabilidades y actividades a realizar por el personal involucrado, se identificó lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) No se realiza reuniones periódicas para revisar problemas, errores y deficiencias. b) No se evalúa de forma periódica la calidad de la evaluación los analistas y la cobranza realizada por los gestores. c) No se supervisa la aplicación de políticas. d) No se amonesta a vendedores por errores en ventas. e) No se revisa de forma oportuna los cálculos realizados de la provisión de cuenta incobrables. 	Detallar de forma clara y sencilla las actividades y responsabilidades de todo el personal que interviene en los diferentes procesos del área.




**MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS
(Propuesto)**


Elaborado por:

Eileen Xicol 

Revisado por:

Jorge Benitez 

Autorizado por:

Antonio Bonifazi 

GUATEMALA, MARZO 2017



ÍNDICE

Contenido	Página
1. Introducción	91
2. Objetivos	92
3. Alcance	92
4. Aprobación	92
5. Declaración de políticas	92
5 1 Generales	92
5 2 Crediticias	93
5 3 Cobranza	96
5 4 Estimaciones	98
6. Simbología	100
7. Descripción narrativa de procedimientos y diagramas de flujo propuestos	101
7.1 Evaluación crediticia	101
7.2 Gestión de cobranza	104
7.3 Aplicación de pagos	109
7.4 Estimación de cuentas incobrables	114
8. Glosario	119
9. Anexos	120



1. Introducción

El presente Manual es un instrumento para uso interno de la empresa y contiene información detallada acerca de las políticas y procedimientos aplicables a las operaciones de las cuentas por cobrar de la entidad.

Tiene como propósito fundamental ser una guía para el trabajador, para la correcta realización de sus tareas, y de esta manera obtener eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas al personal.

Describe de forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que deberá de realizar el personal del área.

Para una mejor comprensión de contenido del manual, se estructuró de una manera lógica y sencilla, buscando alcanzar el objetivo para el cual fue elaborado, sin dejar de ser una herramienta de conocimientos técnicos y administrativos.

Contempla las políticas generales que deben ser aplicadas por los responsables, así como también contiene los procedimientos para cada actividad de forma textual, tanto en la venta de servicios, realización de la cobranza, cálculo de cuentas de dudoso cobro e incobrables. Así mismo, las actividades se muestran de forma esquemática y secuencial.

Cabe señalar que el presente manual estará sujeto a modificaciones, tanto en las políticas de operación, como en las actividades a seguir.



2. Objetivo:

- a) Estandarizar las actividades operativas del personal, para obtener información financiera confiable, exacta e íntegra.
- b) Establecer las directrices que deben cumplir los posibles clientes para poder iniciar una relación de servicios con la empresa y de tal forma garantizar la eficacia de la cartera de clientes.
- c) Servir como instrumento de consulta y apoyo en el manejo de las cuentas por cobrar a clientes de la empresa.
- d) Estandarizar las actividades realizadas por el personal, a manera que estas sean realizadas en el menor tiempo posible utilizando las herramientas que la empresa pone a disposición.

3. Campo de aplicación:

El presente manual está dirigido a todo el personal del área de cuentas por cobrar y demás interesados de la administración.

4. Aprobación:

El presente manual entra en vigencia cuando la gerencia general lo autorice y la gerencia financiera y subgerencia de operaciones comerciales de las instrucciones para su respectiva implementación.

5. Declaración de políticas:

5.1 Generales

- a) La información contenida en este documento únicamente puede ser modificada por instrucciones de la Dirección de Finanzas Regional.



- b) Todo cliente nacional o extranjero tiene opción a contratar servicios facturados siempre y cuando cumplan con los requisitos determinados por créditos, los mismos aplican para clientes nuevos y existentes.

5.2 Crediticias (venta de servicios)

- a) Para la contratación de servicios tanto para clientes nuevos como para los existentes este debe cumplir con los requisitos que se detallan a continuación:
1. Contrato
 2. Identificación personal
 3. Constancia de ingresos
 4. Constancia domiciliar
 5. Autorización consulta buró
 6. Referencias personales
 7. Teléfono contacto adicional
- b) Todo canal de venta es responsable de administrar los expedientes de la siguiente forma:
1. Digitalización de documentos en un plazo máximo a 72 horas desde su activación.
 2. La verificación de expedientes para validar o criticar se debe realizar en un máximo de 48 horas.
 3. Realizar la modificación y seguimiento de expedientes rechazados en un plazo máximo de 72 horas a partir de la crítica y únicamente se realizará un reproceso por expediente.
 4. Entregar el expediente físico completo a los 15 días después de su activación.



- c) Los clientes que no saben firmar por incapacidad física (no videntes, limitaciones físicas) o analfabetismo (no sabe leer o escribir), deben adicionar los siguientes requisitos:
1. Colocar su impresión digital
 2. Firma de testigo a ruego, puede o no tener parentesco con el cliente
 3. Copia de documentos personales de cliente y testigo a ruego
- d) Toda contratación está sujeta a verificación ocular por parte de la agencia responsable, con firma y sello del Gerente de Agencia y aprobación del Gerente Regional, dicha verificación a su vez es obligatoria en las áreas cuya función sea la comercialización de servicios, la información presentada en el formato “Inspección Ocular” es responsabilidad del personal involucrado en la venta y debe ser firmada por el Gerente de área. **(ver Anexo I)**
- e) Para autorizar contrataciones y trámites posventa (para clientes existentes y que tienen calificación) se debe cumplir con las siguientes condiciones, según la clasificación del cliente:

Cliente	Se Rechaza
A	2 o más facturas vencidas
B	1 factura vencida mayor a \$25
C	1 factura vencida por cualquier monto.
SC	1 factura vencida por cualquier monto.
N	1 factura vencida por cualquier monto.

Cientes nuevos:

- f) Todo cliente nuevo debe de cumplir con lo indicado en el numeral 5.1 y lo indicado en los literales a) a la e) adicional a lo indicado en el presente apartado.



- g) El depósito en garantía o cuota de instalación a solicitar en los casos según corresponda, debe ser el equivalente a 2 meses de renta del servicio contratado (servicio y equipos financiados).
- h) Se le aplica validación de acuerdo a lo establecido una calificación de crédito; y según la parametrización de sistema se le asigna un límite de compra máximo, siendo este el siguiente:

Score	Limite de crédito en dólares
0 a 50	\$25
51 a 60	\$50
61 a 70	\$85
71 a 80	\$100
81 a 90	\$130
91 a 100	\$200

Clientes existentes:

- i) Clientes existentes que desean adquirir más de dos servicios, deben de ser evaluados y autorizados por Activaciones/Créditos.
- j) Para optar a una línea adicional debe cumplir adicionalmente los siguientes requisitos:
1. No tener más de 1 mes de atraso en línea activa
 2. Aplica a categorías de clientes A, B y C



5.3 Cobranza

a) La clasificación del cliente se asigna según morosidad y promedio de consumos, y debe de ser actualizada mensualmente con base los últimos seis meses.

TIPO	Característica
A, AA, AAA	Hasta 2 facturas vencidas no simultaneas (mora 1) pagadas hasta 5 días despues del vencimiento
B, BB, BBB	Más de 2 facturas vencidas no simultaneas (mora 1) pagadas despues de 5 días despues del vencimiento
C, CC, CCC	2 o más facturas vencidas simultaneamente (mora 2 en adelante)
SC	No factura
N	0 a 6 meses de facturación

b) De acuerdo a la cantidad de días y/o monto de facturas pendientes de pago, se asigna cartera en mora de acuerdo a lo siguiente:

- **Mora 2:** factura vencida con saldo mayor a Q.150.00 se asignan a empresas de cobro externo durante 30 días.
- **Mora 3:** factura vencida con saldo mayor a Q.150.00 se asignan a empresas de cobro externo durante 30 días.
- **Mora 4:** factura vencida con saldo mayor a Q.150.00 se asignan a empresas de cobro externo durante 90 días.
- **Mora 7**
 - Factura vencida con saldo mayor a Q.3,000.00 se asigna a abogados, quienes después de realizar labor de cobranza determinan si se realiza demanda judicial.
 - Factura vencida con saldos menores a Q.3,000.00 se verifica el cumplimiento de las gestiones de cobranza y se solicita baja definitiva.

ABC, S.A.
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS



c) Se debe realizar las gestiones de cobro correspondientes y las acciones por impago de acuerdo a la etapa de mora en que el cliente se encuentre, para lo cual se rige según el servicio como continúa:

Servicios Fijos:

	PREMORA	MORA 2		MORA 3		
Cantidad de Días	Días 1,3,5 Previo al vencimiento de factura	31	35	60	61	61,65,70,75,80
Acciones	Envío de lvr (premora) exceptuando clientes tipo A	Bloqueo parcial clientes tipo A	Primera visita personalizada (mora 2)	Cargos extemporaneos	Suspensión de cargos	lvr Informativo de bloqueo total

	MORA 4 - 7			MORA 8		MORA 12+
Cantidad de Días	61-210	90	91	Día 211-240	Día 240	Día 360 o más
Acciones	Asignación de abogados cobro extra judicial saldos mayores (*); para los saldos menores continua cobranza externa	Bloqueo total	Baja de servicios móviles	Asignación de abogados cobro extra judicial saldos mayores (*); para los saldos menores continua cobranza externa	Baja del servicios fijos	Saldamiento por requisitos fiscal con todas sus gestiones (Incobrabilidad)

Servicios Móviles:

NO MAYOR 2 MESES								
	PREMORA	MORA 1						
Días	Días 2,5,10 Previo al vencimiento de factura	0	1	2	5	7	11	25,27 , 29
Acciones	Envío de lvr Sms Preventivo Exceptua clientes A	lvr informativo	Locución preventiva de información de bloqueo parcial	Bloqueo parcial todos los clientes	Bloqueo total y suspensión de cargos	lvr bloqueo total	Primera Aaignación call center (Mora 1) / visita personalizada	lvr bloqueo total

ABC, S.A.
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS



Días	MORA 2		MORA 3		
	31	35	91	120-240	360
Acciones	Bloqueo total y suspensión de cargos	primer visita personalizada	Baja de contrato	Asignación a abogados	Saldamiento fiscal

d) Los descuentos por pago de saldos morosos, son autorizados según la siguiente tabla:

Monto	Autorización
10% de la mora	Politica
15% de la mora	Gerente de Operaciones Comerciales
Más de Q.10,000	Gerente de Operaciones Comerciales y Gerente de Finanzas

e) El saldo de la deuda con el descuento ya aplicado se cancela en un único pago.

f) Se financia el pago del saldo moroso cuando lo adeudado es mayor a Q1,000 00 en mora 1 a 6, deben estar autorizados por:

Cantidad de	Autorización
3	Politica
4 a 6	Gerente de Operaciones Comerciales
Más de 6	Gerente de Operaciones Comerciales y Gerente de Finanzas

5.4 Estimaciones

a) La medición de las cuentas incobrables de clientes se realiza en forma mensual, debe tomarse de base los saldos al cierre del mes anterior.



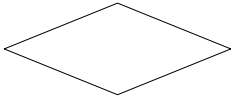


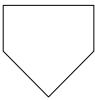




- b) Se determina la reserva para cuentas incobrables, por el total de los clientes con saldos vencidos a más de 90 días.
- c) Se realiza el registro para cuentas incobrables, si el formato de la póliza, cuenta con la firma de revisado y autorizado por subgerente de Operaciones Comerciales, subgerente de Contabilidad y Gerente de Finanzas.
- d) En el momento que se vence la 4 factura se solicitará la baja definitiva por mora de los servicios, debe incluir la siguiente información:
 - 1. Detalle de Morosidad
 - 2. Montos de Saldos Vencidos
 - 3. Impacto en reducción facturación mensual
 - 4. Gestiones de Cobros realizadas
 - 5. Justificación de la baja
- e) Se considera incobrabilidad con la obtención del dictamen el cual es emitido después de cumplido lo siguiente:
 - 1. Ejecución de todas las políticas de cobranza sin logro del cobro
 - 2. Tener 2 años de antigüedad de generada la deuda, por prescripción
- f) Las cuentas por cobrar a operadores locales e internacionales, son administradas y gestionadas en cobros por medio de Clearing House de acuerdo a la legislación de la Superintendencia de Telecomunicaciones.



6. Simbología

Los símbolos a utilizar en los diagramas de flujo son los siguientes:

Nombre	Simbolo	Descriptivo
Terminador		Indica el inicio o terminación de un procedimiento específico.
Proceso		Representa la realización de una operación o actividad relativa a un procedimiento.
Decisión		Representa una decisión en la cual existen varios caminos o soluciones posibles.
Proceso Definido		Es la referencia o llamada al inicio de otro procedimiento interno.
Documento		Representa cualquier tipo de documento formato generado y trasladado en el transcurso del procedimiento.
Referencia		Conector o enlace hacia otra página del diagrama de flujo.
Base de datos		Representa un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso.
Referencia		Conector o enlace en la misma página del diagrama de flujo.



7. Descripción de procedimientos y diagramas de flujo propuestos

7.1 Evaluación crediticia (Fijos y Móviles)

a) Descripción de la operación:

El procedimiento para la validación de las ventas de servicios fijos o móviles para clientes nuevos o existentes con contrato, enfocado a tener una cartera sana, es el siguiente:

1. Ejecutivos de venta, realiza venta de acuerdo a procedimiento establecido, obtiene documentación soporte de acuerdo a políticas, escanea cada documento y carga imágenes legibles de los mismos al sistema para revisión, agrega en campo específico el registro de los documentos del cliente y completa la gestión.
2. El sistema valida que el campo de registro de los documentos este completo, si no está completo muestra error para que ejecutivo de ventas corrija, caso contrario traslada a etapa de evaluación de créditos las ventas realizadas.
3. Supervisor de créditos diariamente genera reporte de las gestiones de venta de servicios y asigna en el sistema a los diferentes analistas de créditos considerando que todos los analistas tengan una cantidad de gestiones a validar equitativa, los tipos de gestión son:
 - Gestión de venta, (clientes nuevos o existentes)
 - Seguimiento de gestión (gestiones rechazadas para corrección)
4. Analista de créditos recibe los casos, verifica si la gestión cumple las políticas 5.2 y completa “Lista de verificación de documentos y características en expedientes del cliente” (**ver anexo IV**), resuelve, ingresa comentario y graba, los criterios



evaluados son los siguientes:

- ✓ Si es cliente existente revisa el cumplimiento de requisitos de acuerdo al tipo de cliente.
- ✓ Si es cliente nuevo verifica la calificación de crédito, límite de compra disponible y que el valor de la compra realizada se encuentre dentro del límite, confirma referencias comerciales y crediticias.
- ✓ Si corresponde a seguimiento de gestión, verifica si la deficiencia reportada anteriormente fue corregida.

5. El sistema recibe el comando de la resolución ¿la gestión fue aprobada?

SI: Valida el tipo de contratación, continúa paso 7

NO: traslada la gestión al personal de ventas, continúa paso 6

6. Ejecutivo de ventas corrige, completa y finaliza la gestión para que ésta sea evaluada nuevamente por créditos, debe de tomar en cuenta el comentario de créditos.

7. El sistema valida ¿la contratación corresponde a servicio fijo o móvil?

Fijo: ejecuta proceso de instalación del servicio, continúa paso 9

Móvil: completa la gestión, continúa paso 10

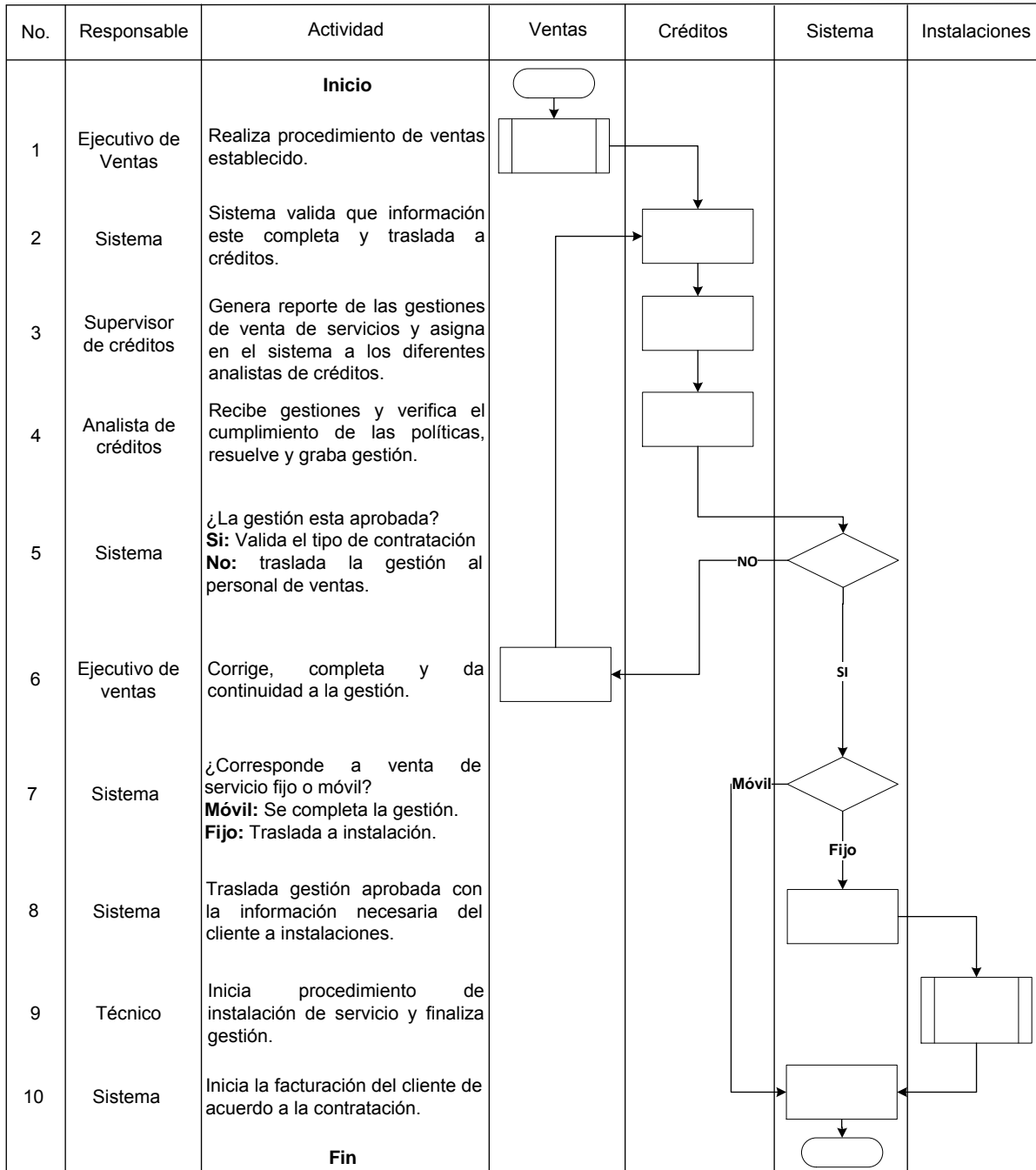
8. El Sistema traslada al área de instalaciones las gestiones de ventas aprobadas por créditos incluyendo la información necesaria para envío de técnicos a instalar el servicio para el caso de fijo.

9. Técnico en instalaciones Inicia procedimiento de instalación de servicio, y al finalizar dicho procedimiento cierra la gestión de venta.

10. Inicia la facturación del cliente.



b) Diagrama de flujo:



Fuente: Elaboración propia, Marzo 2017



7.2 Gestión de cobranza (servicios fijos y móviles)

a) Descripción de la operación:

El procedimiento adecuado para el control y administración efectiva y eficiente de la cartera de clientes por cobrar, orientado en tener una cartera saludable, contiene las actividades siguientes:

1. El módulo de cobranza se alimenta diariamente con las facturas a vencer en cinco días y las vencidas del día anterior de forma automática
2. Supervisor verifica en el bolsón de cobranza y genera las siguientes bases de datos:
 - a) Clientes en pre-mora y mora indicando el monto a pagar y envía a call center
 - b) Clientes para realizar bloqueo parcial
 - c) Clientes para realizar bloqueo total
 - d) Servicios clasificados por morosidad mayor a mora 4
 - e) Servicios para incobrabilidad
3. Supervisor de call center carga la base de datos por morosidad al sistema de Respuesta Interactiva de Voz (IVR por sus siglas en inglés) para que realice los envíos de mensajes de voz, hasta que el cliente realice el pago correspondiente y envía confirmación a supervisor de cobranza sobre la parametrización y envío de mensajes
4. Supervisor de cobranza recibe confirmación de configuración y carga base de datos de clientes para bloqueo parcial y total en sistema y aplica bloqueo (bloquea llamadas salientes, entrantes y suspende facturación).



5. Supervisor de cobranza carga base de datos de clientes/facturas con morosidad mayor a 4 (61 días) y realiza actualización asignación de la cartera de acuerdo de cobro administrativo según las políticas y retira los casos que deben ser trasladados a cobro Jurídico.

6. Gestores de cobro administrativo gestionan la cartera asignada por 30 días, ¿obtiene el pago del cliente?
SI: gestiona pago, continúa actividad 7.
NO: mantiene asignación, continúa actividad 8.

7. Obtiene comprobante de pago e inicia proceso “Pago de servicios”, actualiza reporte.

8. Gestor de cobro administrativo actualiza reporte en Excel de las fechas, horarios y tipo de cobranza realizada.

9. Gestores de cobro administrativo, trasladan reporte semanal de los servicios recuperados, y las gestiones de cobro sin éxito al supervisor de cobros para actualización de indicadores

10. Asistente de cobro jurídico, recibe la asignación de los servicios que estará vigente por 30 días, en los cuales contacta vía telefónica, realiza 2 visitas al cliente para llegar a un arreglo de pago del servicio sea en un solo pago o por medio de convenio Hasta agotar instancias

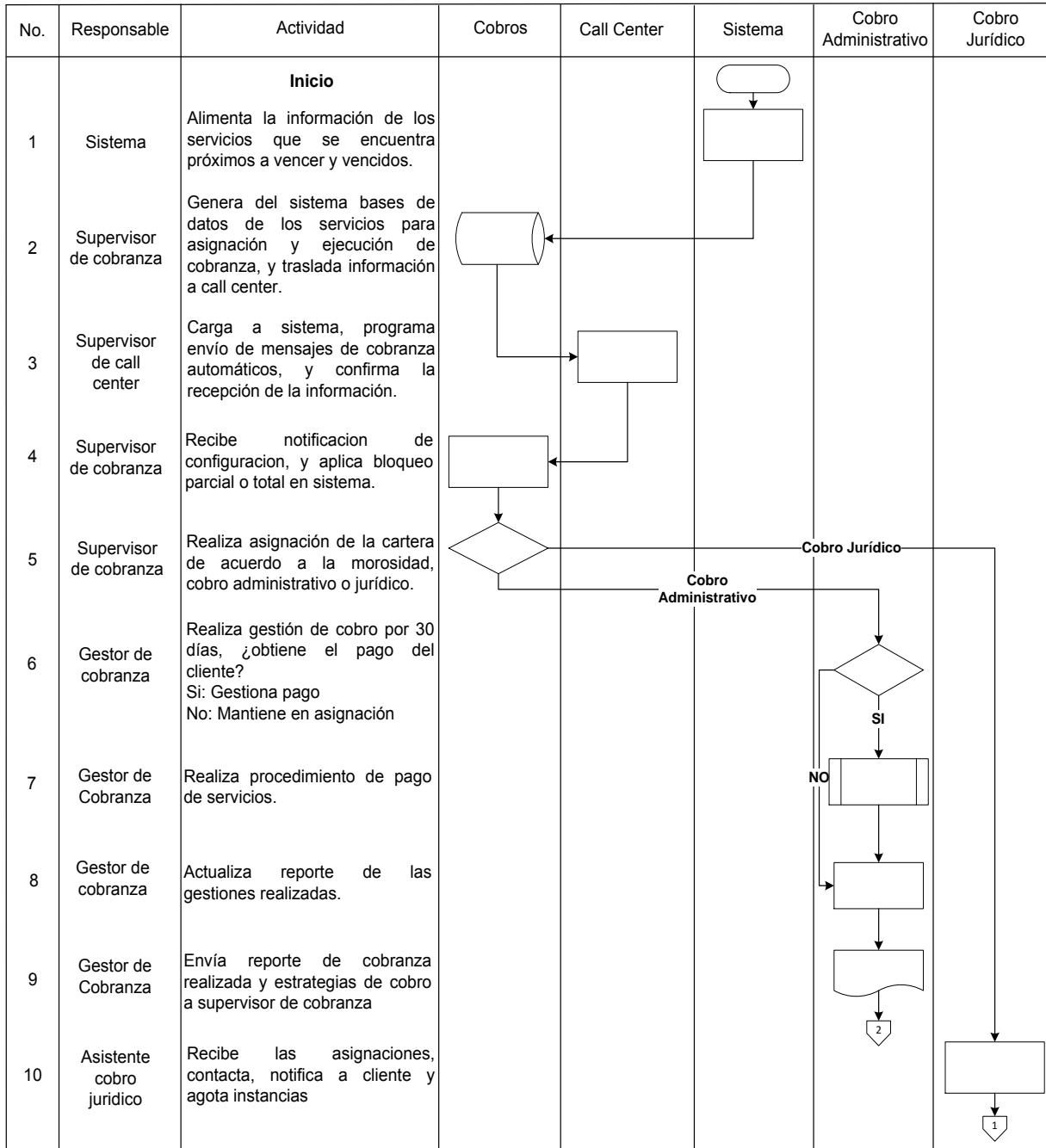
11. Asistente de cobro jurídico ¿obtiene el pago del cliente?
SI: obtiene comprobante de pago, continúa actividad 12.
NO: documenta las gestiones realizadas, continúa actividad 13.



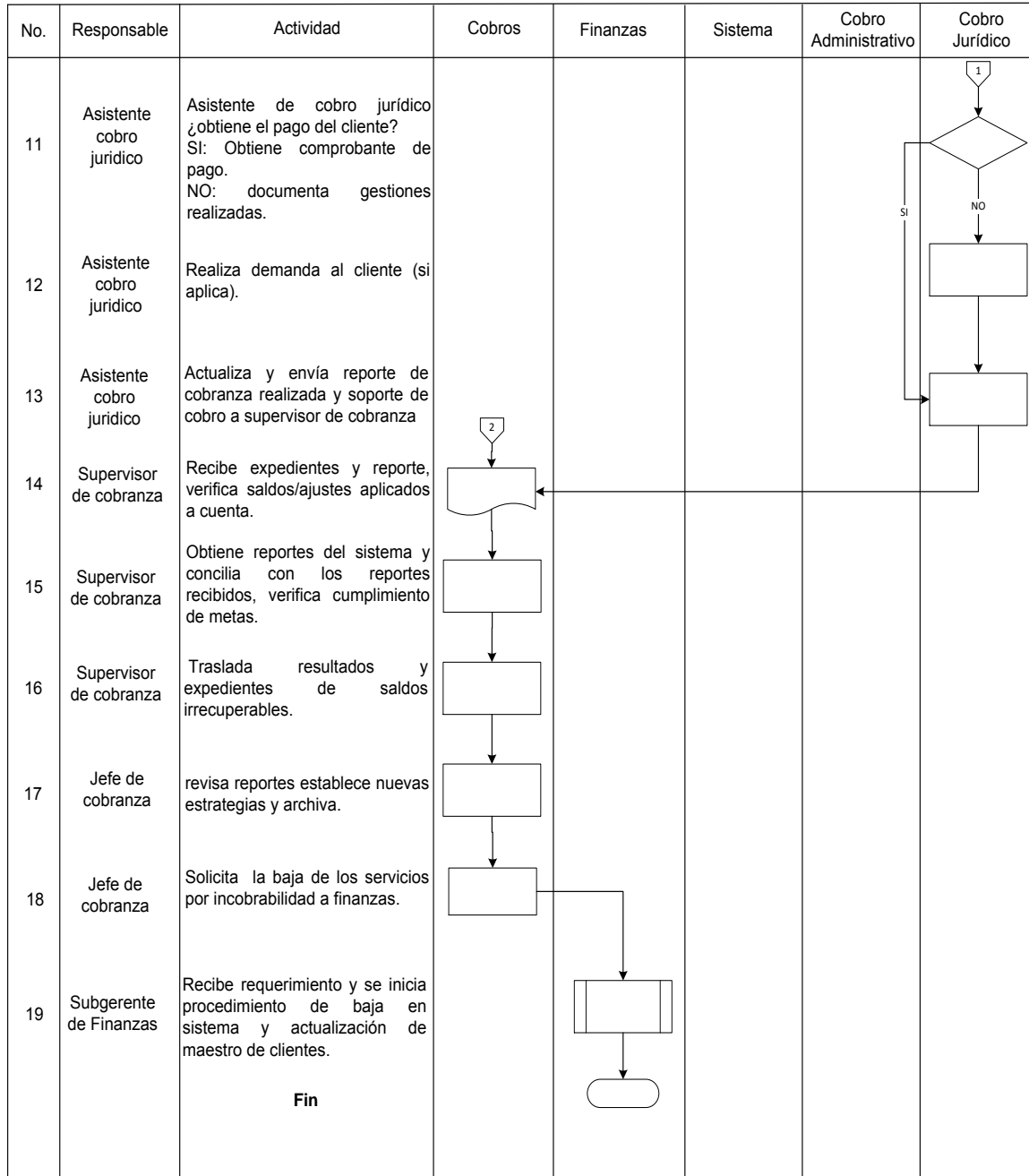
12. Si no se recupera el saldo y el monto es mayor de acuerdo a políticas se demanda al cliente por falta de pago y se inicia el procedimiento legal, se actualiza reporte de cobranza jurídica todos los saldos no recuperados (mayores y menores) y se envía expediente a supervisor de cobros.
13. Si se recupera el saldo, se actualiza reporte en Excel indicando fecha, valor y número de recibo de pago/depósito bancario, gestor de cobro.
14. Supervisor de cobros recibe expedientes y reportes de cobro administrativo y jurídico, verifica ajustes aplicados a cuenta corriente del cliente.
15. Supervisor de cobros extrae del sistema reporte de desempeño detallado por gestor para verificar la recuperabilidad de los saldos, retroalimenta al personal el cumplimiento de metas individuales, del departamento, por morosidad y concilia con reportes recibidos,
16. Supervisor de cobros traslada resultados de cobrabilidad y expediente de saldos irrecuperables a jefe de cobros.
17. Jefe de cobros, revisa reportes establece nuevas estrategias de cobranza y meta de recuperación y archiva.
18. Jefe de cobros genera archivo con el soporte de todas las instancias de cobro realizada sin resultados concilia con reporte de supervisor de cobros y solicita la baja de los servicios por incobrabilidad (mora 9) en la cuenta por cobrar a la gerencia de Finanzas.
19. Sub gerente financiero recibe requerimiento e inicia procedimiento de baja y actualización del maestro de clientes.



b) Diagrama de flujo:



ABC, S.A.
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS



Fuente: Elaboración propia, Marzo 2017.



7.3 Aplicación de pagos

a) Descripción de la operación:

El procedimiento para registrar y controlar los pagos realizados por los clientes y la recuperabilidad de la cartera, encauzado a registrar de forma eficiente e integra los pagos y presentación de información financiera, el procedimiento es el siguiente:

1. El cliente se presenta:
 - a) En caja a realizar el pago de sus servicios (cliente no asignado a cobro administrativo)
 - b) Con gestor de cobro asignado y solicita el saldo de su deuda y/o descuento sobre el valor a pagar y continúa en numeral 3 (cliente en cobro administrativo o jurídico)
2. Cliente solicita en caja el valor pendiente de pago en su servicio, continúa en numeral 8.
3. Gestor de cobros verifica en el sistema el saldo y morosidad y proporciona información al cliente, determinan si el pago se realiza por medio un solo pago con descuento o varios pagos sin cobro de intereses y entrega formulario “Acuerdo de pago” (**Ver anexo II**), completa, firma el mismo como aprobación y presenta el resultado a jefe de área para autorización.
4. Jefe/subgerente de cobros revisan los cálculos y monto de descuentos, cuotas, valor a pagar por el cliente en el formulario “Acuerdo de pago”, y devuelve a Gestor de cobros para continuar con el trámite.



5. Gestor de cobros verifica datos del formulario y confirma ¿requiere autorización de gerente financiero?
SI: traslada para autorización.
NO: Continúa con la actividad 7
6. Gerente financiero revisa y aprueba “Acuerdo de pago” por medio de firma y traslada a Gestor de cobros para que continúe con el trámite.
7. Gestor de cobros indica al cliente el monto que debe pagar y valor de descuento (cuando aplica) e informa que debe de cancelar en cajas.
8. Cliente paga el monto indicado.
9. Cajero registra el pago a cuenta corriente del cliente, registra ingreso en cuenta bancaria y entrega comprobante de pago, en el cual se puede verificar número de servicio, monto, fecha y forma de pago.
10. Cliente entrega a gestor de cobros, copia del recibo de pago para seguir con el trámite.
11. Gestor de cobranza recibe copia del recibo de pago, confirma que el monto cancelado coincida con lo indicado en el formulario, verifica que este aplicado correctamente a su cuenta y elabora solicitud de aplicación de ajuste por el descuento otorgado o apertura de financiamiento de saldo en el número de servicio y traslada expediente a especialista de post-facturación.
12. Especialista post facturación verifica que el “Acuerdo de pago” este debidamente autorizado y que el valor del pago del cliente corresponda al valor con descuento o al valor de la primera cuota del financiamiento

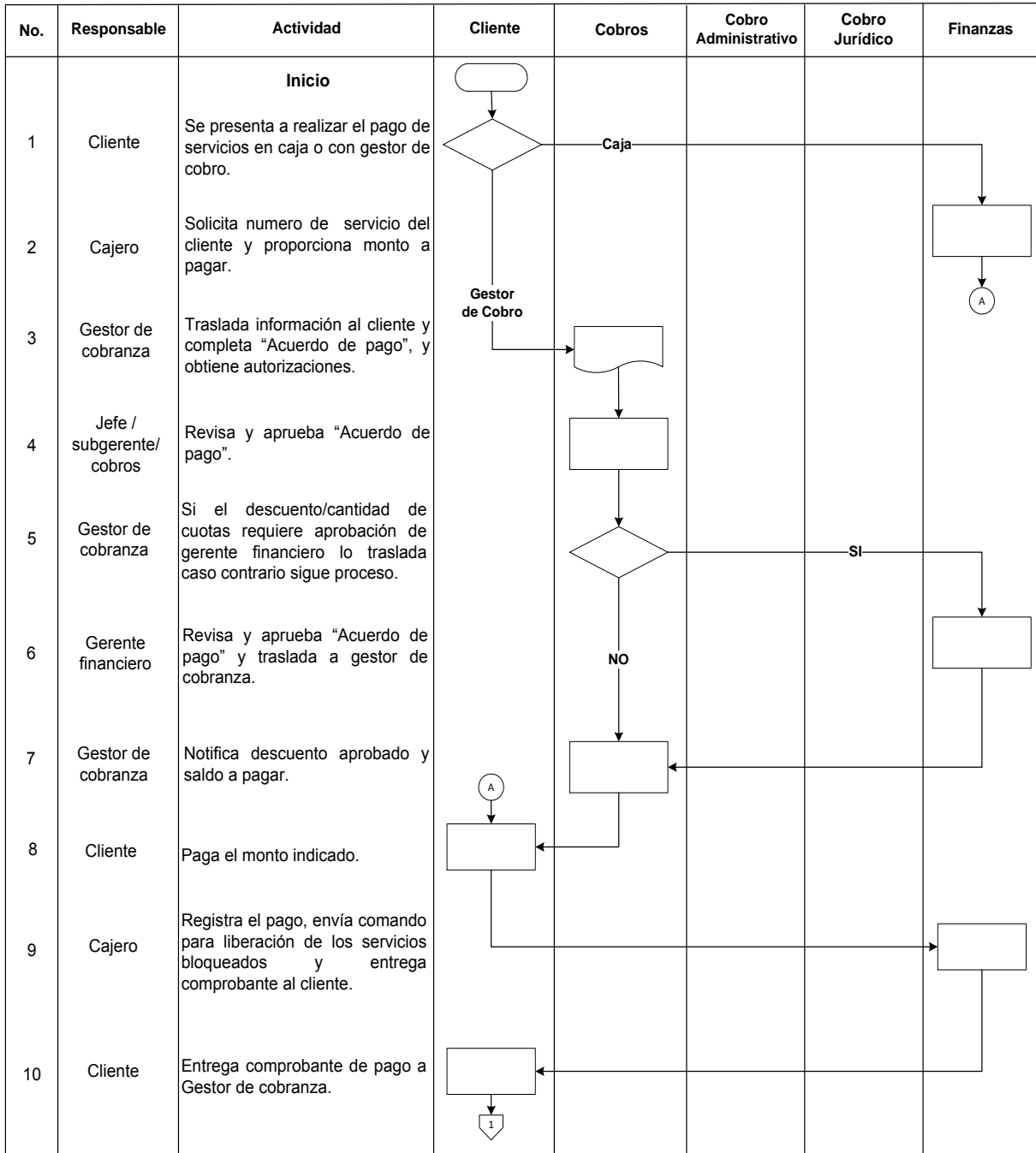


13. Especialista post facturación si todo está correcto, registra el descuento otorgado a la cuenta corriente del cliente para regularizar el saldo, en caso de ser financiamiento abre el mismo para carga de cuotas en posteriores facturas, imprime póliza contable o apertura de crédito firma de elaborado y obtiene firma de contador general y archiva póliza **(Ver anexo III)**.
14. Especialista post facturación envía a jefe de cobranza expediente.
15. Gestor de cobranza recibe expediente con el sello de “Operado” y archiva.

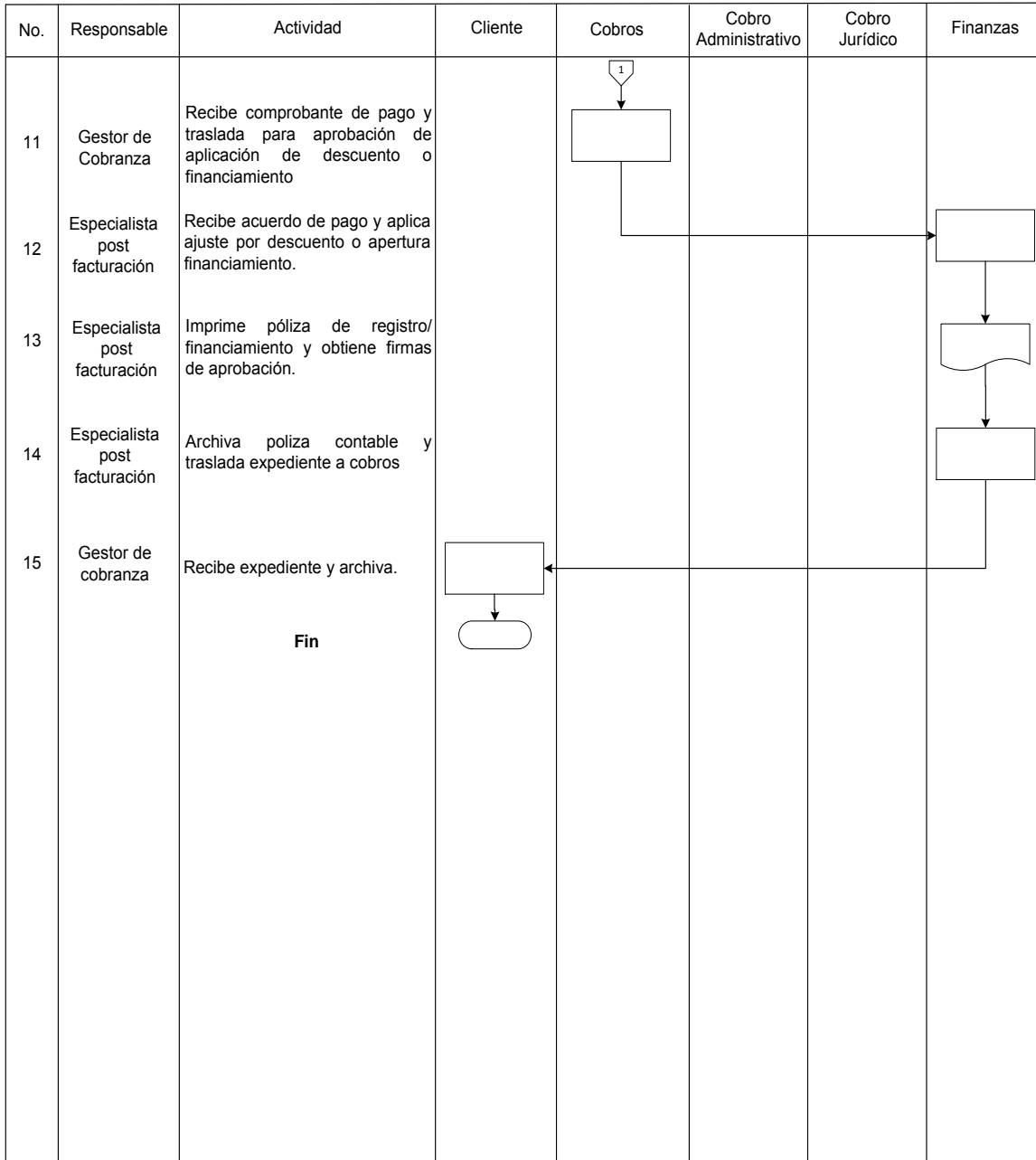
ABC, S.A.
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS



b) Diagrama de flujo:



ABC, S.A.
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS



Fuente: Elaboración propia, Marzo 2017



7.4 Estimación de cuentas incobrables

a) Descripción de la operación:

El procedimiento adecuado, eficiente y eficaz para la realización del cálculo y registro enfocado a reflejar en la información financiera de la entidad lo más apegado posible a la recuperabilidad de la cartera, por lo anterior el proceso es el siguiente:

1. Asistente administrativo recibe de asistente contable integración de la antigüedad de saldos (incluye la provisión de cuentas incobrables); de jefe de cobros base de datos de la cartera dada de baja y la asignación de la cartera a cobro jurídico.
2. Asistente administrativo genera del sistema reporte de la cartera pendiente de pago de acuerdo al tiempo vencido especificado en políticas (90 días).
3. Asistente de soporte administrativo verifica que la base de asignación de cartera a cobro jurídico no contenga saldos de clientes dados de baja, en caso de error notifica a jefe de cobranza para corrección.
4. Asistente de soporte administrativo, realiza la clasificación de los saldos de acuerdo a morosidad y concilia con integración contable, en caso de haber diferencias las identifica y solicita corrección a gerencia de sistemas.
5. Administrador de sistemas, verifica las inconsistencias en los sistemas, y realiza la corrección que corresponda, y concilia el saldo proporcionado por operaciones comerciales en el archivo maestro de clientes y notifica los cambios realizados.



6. Asistente administrativo obtiene el valor del ajuste a la provisión de cuentas incobrables de la siguiente forma: identifica los saldos vencidos con más de noventa días y compara el monto de las cuentas incobrables con el saldo de la provisión contable existente y completa el formato de la póliza en Excel y firma de elaborado.
7. Asistente administrativo traslada expediente para autorización de subgerente de operaciones comerciales que incluye el cálculo de estimación cuentas incobrables, comparación entre el saldo contable de la reserva para cuentas incobrables antes del ajuste y el cálculo; y formato de póliza de ajuste de la reserva para cuentas incobrables.
8. Subgerente de operaciones comerciales, revisa y si esta correcto firma de autorizado, y traslada a subgerente de contabilidad; caso contrario devuelve para revisión y corrección.
9. Sub gerente de contabilidad, revisa y si esta correcto firma de autorizado y traslada a gerente de finanzas para aprobación; caso contrario es devuelto para revisión y corrección.
10. Gerente de finanzas, revisa si está correcto aprueba el registro y traslada a contabilidad para la ejecución de la partida contable del ajuste, caso contrario devuelve para su revisión y corrección.
11. Sub gerente de contabilidad recibe expediente para registro de ajuste a la provisión de cuentas incobrables, y traslada a asistente contable.



12. Asistente contable recibe expediente y registra el ajuste en el sistema aumentando o disminuyendo el saldo dependiendo cual sea el caso, imprime póliza, firma de elaborado y traslada a contador general.

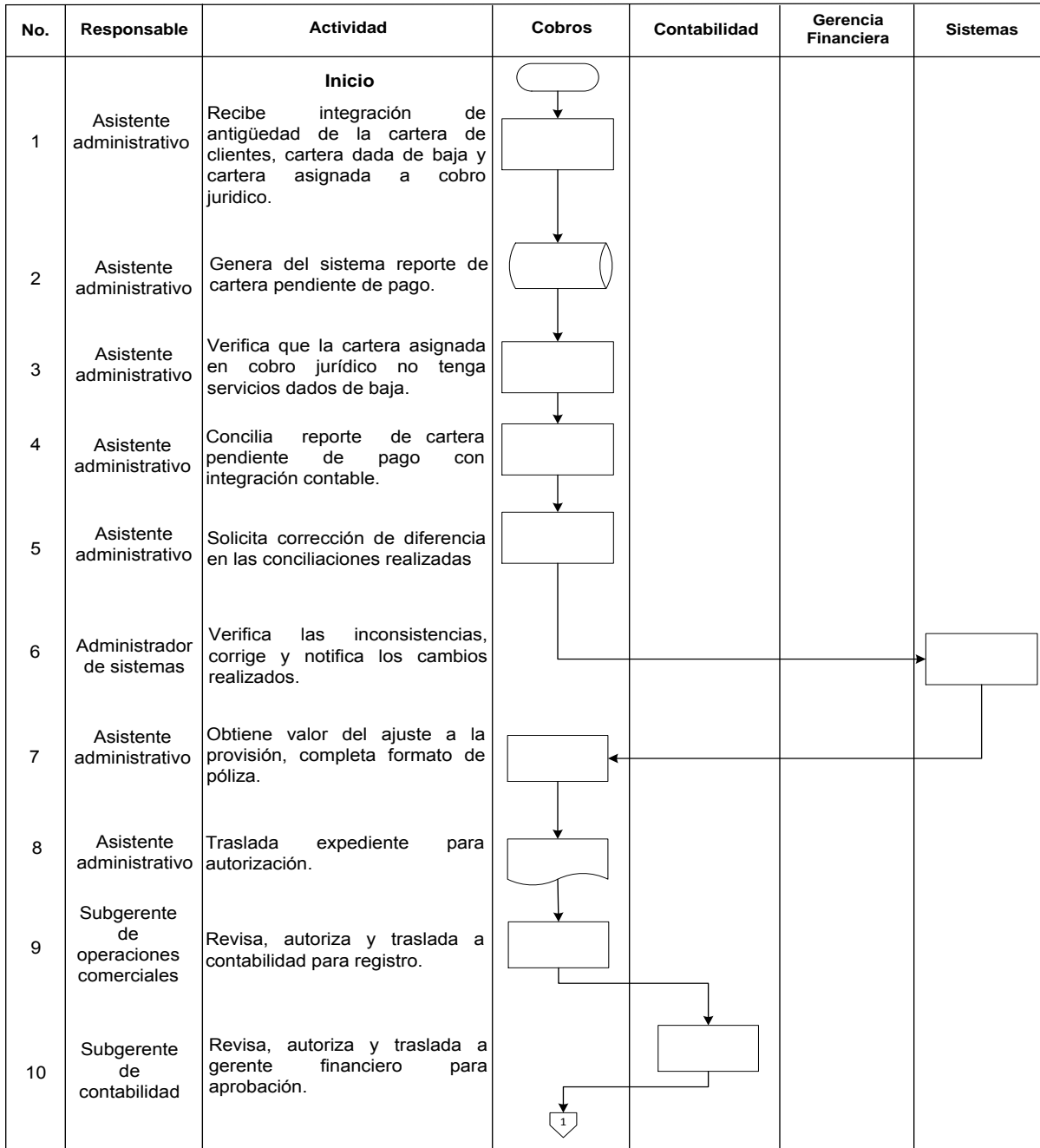
13. Contador general recibe expediente y póliza contable, revisa que los montos registrados y el expediente sean los correctos y firma, traslada expediente a asistente contable.

14. Asistente contable archiva expediente.

ABC, S.A.
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS



b) Diagrama de flujo:



ABC, S.A.
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS



No.	Responsable	Actividad	Cobros	Contabilidad	Gerencia financiera	Sistemas
11	Gerente financiero	Recibe expediente revisa, aprueba y traslada a contabilidad.				
12	Asistente contable	Realiza el registro contable, imprime y firma póliza y traslada a contador general				
13	Contador general	Revisa el registro y firma póliza				
14	Asistente contable	Recibe expediente y archiva. Fin				

Fuente: Elaboración propia, Marzo 2017.



8. Glosario

IVR	Interactive Voice Response, (Respuesta Interactiva de Voz)
Script	Conjunto de acciones o secuencia de diálogos que están específicamente relacionados con alguna situación en particular
Tipos de Clientes	Clasificación asignada según el comportamiento del pago del cliente de los últimos seis meses , se definen tres grupos de clientes, A, B y C
Mora	Estatus cuando ha vencido el plazo establecido como fecha límite en la factura del cliente para que haga efectivo su pago
Dictamen	Documento que contiene la información sobre la verificación de documentos, referencias (internas y externas) de una investigación solicitada
Requisito	Necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita y obligatoria
Sistema	Conjunto de elementos mutuamente relacionados o que interactúan
Eficiencia	Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados
Eficacia	Extensión en la que se realizan las actividades planificadas y se alcanzan los resultados planificados
Procedimiento	Descripción secuencial de la realización de actividades que integran un proceso
Estimación	Determinación del valor o importe en libros de los saldos incobrables a clientes, utilizando criterios establecidos por la alta administración



9. Anexos

ANEXO I
Formato Inspección Ocular

FECHA: _____

DATOS GENERALES DEL CLIENTE

Nombre del Cliente: _____

Dirección: _____ Nit: _____

Nombre del Representante Legal: _____

Nombre y puesto de quien informa: _____

DESCRIPCIÓN DEL INMUEBLE

TIPO DE EDIFICIO

En Construcción:

De un Nivel:

De dos Niveles:

Identificado por Rotulo:

Dirección: _____

Color: _____

OBSERVACIONES

A que se dedica la empresa? _____

Cuantos años en el mercado? _____

Descripción general del inmueble: _____

Inmueble: Propio: SI NO Arrendado: SI NO

Descripción área de ubicación del inmueble: _____

Tipo de Colonia: _____

Confirmación de Servicios Solicitados (USO): _____

SELO Vo.Bo.
Cliente

Visitado

NOMBRE Y FIRMA VERIFICADOR.-

HORA Y FECHA VERIFICACION.-

ABC, S.A.
MANUAL DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS



Línea Claro

Turbonet

Otros

Convenio

Causas

Descuento

Reclamos

Baja a servicio

Problemas técnicos

Servicio no suministrado

ANEXO II

Otros

Formato Acuerdo de Pago

Fecha de Gestión

Nombre Cliente: _____
 Tel Deuda: _____
 Monto: _____
 Gestion: _____

Firma Cliente _____

Tel Contacto: _____

Nombre del Asesor que Atendió: _____

Observaciones: _____

Solicitud	Monto	
<input type="checkbox"/> Crédito	<input type="text"/>	
<input type="checkbox"/> Convenio	<input type="text"/>	Pagos <input type="text"/>
<input type="checkbox"/> Exoneracion Penalizacion		

Meses de penalización	Monto Penalización
<input type="text"/>	Q. <input type="text"/>

Cuotas de equipo	Total Equipo
<input type="text"/>	Q. <input type="text"/>

Resolución : Rechazado Aprobado

Responsable _____



ANEXO IV

Lista de verificación de documentos y características en expedientes del cliente

Contrato	Datos del cliente coinciden con identificación personal del cliente	<input type="checkbox"/>
	Se encuentra firmado correctamente	<input type="checkbox"/>
	firmas coinciden con documento de identificación	<input type="checkbox"/>
Identificación Personal	Los rasgos de la firma del cliente	<input type="checkbox"/>
	Los rasgos físicos concuerden con la fotografía y fecha de nacimiento.	<input type="checkbox"/>
Constancia de ingresos	Que sea hoja de imprenta.	<input type="checkbox"/>
	Que el membrete de la empresa este completo, nombre dirección y teléfonos fijos no celulares.	<input type="checkbox"/>
	Que los números de teléfono estén a nombre de la empresa o en la misma dirección que indica la carta.	<input type="checkbox"/>
	Que especifique el tiempo de laborar, puesto e ingresos.	<input type="checkbox"/>
	Firma y nombre de quien emite y sello.	<input type="checkbox"/>
Constancia domiciliar	Debidamente llena	<input type="checkbox"/>
Autorización consulta buró	Referencias crediticias	<input type="checkbox"/>
	Referencias comerciales	<input type="checkbox"/>
Referencias personales	Soporte de contanto y confirmación de referencias	<input type="checkbox"/>
Teléfono contacto adicional	Servicio fijo	<input type="checkbox"/>
	Servicio móvil	<input type="checkbox"/>

CONCLUSIONES

1. La falta de un manual de políticas y procedimientos no permite registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de la entidad, en las siguientes características: presentar sistemas y técnicas específicas o bien señalar los procedimientos necesarios para ejecutar el trabajo y lograr información financiera oportuna y veraz.
2. Los manuales de políticas y procedimientos definidos en una Empresa de Telecomunicaciones, son fundamentales en el desarrollo eficiente y eficaz de las actividades cotidianas, por lo que es muy importante que estas cuenten con una definición lógica, funcional y adecuada que permitan la resolución de inconvenientes, delimitar las funciones y responsabilidades de los ejecutores.
3. Al no existir un instrumento que defina con precisión las políticas y procedimientos se dificulta el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas en el registro de las operaciones y seguimiento de las diversas gestiones de la entidad, para obtener la eficiencia y eficacia en el cumplimiento de las funciones y responsabilidades del personal.
4. Se confirma la hipótesis planteada en el plan de investigación en lo referente a la necesidad de implementar un manual de políticas y procedimientos administrativos debido a la falta de optimización del recurso humano y materiales para la correcta ejecución de actividades.

RECOMENDACIONES

1. Las Empresas de Telecomunicaciones, deben de implementar un manual de políticas y procedimientos con el objetivo de obtener el eficaz cumplimiento de las funciones y responsabilidades de las áreas objeto de estudio, al establecer las políticas que regulen las actividades operativas y administrativas que permitan obtener información contable de la entidad integra y oportunamente, apegada a las Normas de Información Financiera para una adecuada toma de decisiones
2. Promover la utilización del manual de políticas y procedimientos en la unidad de análisis, para facilitar el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas, ya que representa un instrumento que define con precisión, cuales son los actos que permiten obtener el cumplimiento eficaz de las funciones y responsabilidades del personal.
3. Es necesario que las Empresas de Telecomunicaciones por medio de la administración, realice de forma periódica una evaluación de las políticas y procedimientos definidos, y actualizarlos cuando corresponda para responder ya sea a nuevos lineamientos o cambios en las actividades, a fin de mantener lo más apegado posible a la realidad los mismos.
4. La administración de la empresa, debe de verificar periódicamente por lo menos una vez al mes que el personal operativo este cumpliendo las políticas establecidas y este realizando de forma correcta las diversas actividades del procedimiento, teniendo uniformidad de acuerdo como lo indica el manual, para poder lograr el objetivo planteado.

GLOSARIO

ADSL	Asymmetrical Digital Subscriber Line (Línea Digital Asimétrica de Usuario): Tecnología MODEM que proporciona mayor ancho de banda que las líneas telefónicas ordinarias. Lo asimétrico es capaz de proporcionar una conexión más rápida entre la oficina central y el local del cliente.
AMPS	Advanced Mobile Phone Service TIA/EIA-553 (Servicio Avanzado de Telefonía Móvil): El sistema predominante de telefonía celular en los países de Norte América, Sur América y en otros 35 países. AMPS opera en los 800 MHz y en un sistema celular análogo FDMA usando 30 KHz por canal simple.
ATM	Asynchronous Transfer Mode (Modo de Transferencia Asíncronica): Es una rápida técnica multiplexica y móvil que usa el tamaño fijo de células para apoyar varios tipos de tráfico como voz, data y video.
CDMA	Code Division Multiple Access (Código de División Múltiple Acceso): Una tecnología de comunicación celular digital utilizada como una técnica de acceso multiplexica y múltiple, mediante la cual múltiples llamadas son codificadas individualmente para la transmisión por un canal en forma simultánea.
CDR	Call Detail Record (Registro de Llamada Detallada): Es una característica del sistema que toma los detalles de llamadas, como tipo, tiempo, duración, origen y destino. CDRs pueden ser usados para el control de la red, contabilidad y propósitos de facturación.
CENTREX	Central Exchange (Intercambio Central): Este es un sistema de intercambio ejecutado desde la oficina central que guía y cambia llamadas para organizaciones no lucrativas y comerciales, mientras proporcionándoles con servicios comparables facilitados por intercambio de ramas privadas.
CLEARING HOUSE	Entidad encargada de la liquidación de las operaciones entre los participantes del mercado de derivados. Las operaciones están garantizadas ante posibles incumplimientos de una de las partes.
EDGE	Enhanced Data Rates for Global Evolution (Evolución Global de la Capacidad Mejorada de Datos): Una técnica para aumentar la capacidad de transmisión de datos en una frecuencia de radio de 200 KHz, tal como se usa en las redes GSM.
EVDO	Evolution-Data Optimized o Evolution-Data Only: Es un estándar de telecomunicaciones para la transmisión inalámbrica de datos a través de redes de telefonía celular evolucionadas.

- FTP** **File Transfer Protocol (Protocolo de Transferencia de Archivos):** Extensamente usado antes de 1995, es un protocolo que habilita al usuario registrarse a computadoras en otros lados y transferir o extraer archivos. Estos archivos son extraídos/transferidos en formato de texto.
- GPRS** **General Packet Radio System (Sistema General de Radio en Paquete):** Una tecnología de paquetes, originalmente diseñada para usarse en redes GSM y que ahora está siendo adoptada para el uso conjunto en redes TDMA TIA/EIA-136. Fue diseñada para permitir el compartimento del tráfico GSM de canales por usuarios múltiples en modo de paquetes. Dependiendo de la configuración y la tecnología usada la capacidad de datos es de hasta 384 Kb/s.
- GSM** **Global System Móvil (Sistema Global para Comunicaciones Móviles):** es una tecnología digital inalámbrica de segunda generación (2G) que presta servicios de voz de alta calidad así como servicios de datos conmutados por circuitos en una amplia gama de bandas de espectro, entre ellas las de 850, 900, 1800 y 1900 MHz
- HSDPA** **High Speed Downlink Packet Access ():** También denominada 3.5G, 3G+ o mini 3G, es la optimización de la tecnología espectral UMTS/WCDMA, una tecnología basada en conexiones minis, de menor velocidad al promedio de la actual 3G. Esta tecnología permite videoconferencia, juegos online multiusuarios, películas, vídeos, descargas y ejecución de programas en tiempo real.
- HSUPA** **High Speed Uplink Packet Access (Acceso ascendente de paquetes a alta velocidad):** Es un protocolo de acceso de datos para redes de telefonía móvil con alta tasa de transferencia de subida (de hasta 7,2 Mbit/s). Calificado como generación 3.75 (3.75G) o 3.5G Plus, es una evolución de HSDPA, nombrado popularmente como 3.5G.
- HSPA** **High-Speed Packet Access:** Es una fusión de dos protocolos móviles HSDPA y HSUPA, que extiende y mejora el rendimiento de las redes de telecomunicaciones móviles de tercera generación (3G), como son el 3.5G o HSDPA y 3.5G Plus, 3.75G o HSUPA existentes utilizando los protocolos WCDMA.
- IP** **Internet Protocol (Protocolo de Internet):** Un estándar de la Organización Internacional de Estándares (ISO) que implementa la capa 3 de red de un modelo de sistema abierto de interconexión (OSI) que contiene la dirección de red y es utilizada cuando dirigen un mensaje a una red diferente.
- MMS** **Multimedia Messaging Service (Servicio de mensaje multimedia):** Es un estándar de mensajería que le permite a los

teléfonos móviles enviar y recibir contenidos multimedia, incorporando sonido, video o fotos.

- SMS** **Short Message Service (Servicio de Mensaje Corto):** En el estándar inalámbrico, un teleservicio para el envío de mensajes alfanuméricos entre dos entidades de mensajes, tales como el servidor de mensaje cortos y el aparato móvil con la pantalla alfanumérica.
- TCP/IP** **Transmission Control Protocol/Internet Protocol (Protocolo de Internet/Protocolo de Transmisión de Control):** Protocolo de comunicaciones desarrollado por el Departamento de Defensa para sistemas no similares de inter-red y opera en capas 3 y 4 (red y transporte, respectivamente) del modelo OSI.
- UMTS** **Universal Mobile Telecommunications System (Sistema universal de telecomunicaciones móviles):** Es una de las tecnologías usadas por los móviles de tercera generación, aunque esté pensada para su uso en teléfonos móviles, la red UMTS no se limita a estos dispositivos y puede utilizarse en otros.
- WAN** **Wide Area Network (Red de Area Amplia):** Es una red que conecta dos o más redes de área local (LANs) en ciudades múltiples vía líneas de teléfono.
- WAP** **Wireless Application Protocol (Protocolo para Aplicaciones Inalámbricas):** Un protocolo de Capa de Aplicación que permite a un aparato con un navegador de Internet tener acceso a limitadas cantidades de información proveniente de sitios en el Internet compatible con el protocolo WAP. WAP está optimizado para operación con PalmTops, computadoras, y otros aparatos inalámbricos con capacidad limitada (pantallas pequeñas, sin teclados, memoria limitada, etc). Usualmente solo tienen acceso a texto de los sitios del Internet que son compatibles con WAP.
- WCDMA** **Wideband CDMA (CDMA de Banda Ancha):** Uno de los varios estándares propuestos para la tercera generación en inalámbricos. Esta tecnología es compatible con el GSM de la segunda generación.
- WIFI** Es un mecanismo de conexión de dispositivos electrónicos de forma inalámbrica.
- WIMAX** **Worldwide Interoperability for Microwave Access (interoperabilidad mundial para acceso por microondas):** es una norma de transmisión de datos que utiliza las ondas de radio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. **Álvarez Torres, Martin G.** “Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos”, Panorama Editorial, S.A. de C.V., Decimocuarta edición 2,006, Páginas 140
2. **Congreso de la República de Guatemala.** “Código de Comercio, Decreto número 2-70 y sus reformas”. Páginas 17
3. **Congreso de la República de Guatemala.** “Ley de Actualización Tributaria, Decreto número 10-2012”. Páginas 25
4. **Congreso de la República de Guatemala.** “Ley del Impuesto de Timbres Fiscales y de Papel Sellado Especial para Protocolos, Decreto número 37-92”. Páginas 25
5. **Congreso de la República de Guatemala.** “Ley General de Telecomunicaciones de Guatemala, Decreto 94-96”. Noviembre de 1,996. Páginas 60
6. **Departamento de Relaciones Públicas TELGUA, S.A.** “Reseña Histórica de Telecomunicaciones”. Año 2,002. Páginas 50
7. **Federico Kuhlmann/Antonio Alonso.** “Información y Telecomunicaciones”, Fondo de Cultura Económica, Primera Edición 1,996, Páginas 350
8. **Holmes, Arthur W.** “Auditoría, principios y procedimientos”. Volumen I. Tercera reimpresión México 2,002. Editorial Limusa. Páginas 537
9. **International Accounting Standards Board.** “Normas Internacionales de Contabilidad”. Edición 2015

10. **International Financial Reporting Standard.** “Normas Internacionales de Información Financiera”. Edición 2015
11. **Ministerio de Comunicaciones, Transporte, Obras Públicas y Vivienda.** “Reglamento para la explotación de Sistemas Satelitales en Guatemala Acuerdo Gubernativo 574-98”. Septiembre de 1,998
12. **Presidencia de la República de Guatemala.** “Reglamento para la Prestación del Servicio Telefonía Internacional. Acuerdo Gubernativo 408-99”. Junio 1,999

WEBGRAFÍA

13. <http://documentos.mideplan.go.cr/alresco/d/d/workspace/SpacesStore/f2ef05c6-005a-4d04-b0e-5-52bfd350bcb/guia-manuales-administraivos-2019.pdf>
(páginas 20)
14. <http://www.gestiopolis.com/contenidodeauditoríaycontrolinterno/>
15. <https://www.gestiopolis.com/manuales-administrativos/>
16. <http://www.gsma.com/publicpolicy/handbook/2014> (Páginas 110)
17. http://www.gsma.com/publicpolicy/wpcontent/uploads/2013/07/MPH_final_E_S-LA_with_links.pdf (páginas 48)
18. https://www.infodev.org/infodev-files/resource/InfodevDocuments_132.pdf
(páginas 101)
19. <http://www.itu.int/es/about/Pages/overview.aspx>

20. <http://www.uit.com/> Pronunciamientos-de-la-Unión-Internacional-de-TelecomunicacionesUIT
21. <http://www.navactiva.com/es/asesoria/empresas-comerciales-industriales-y-de-servicios-18227> (páginas 5)

