



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO FINANCIERO PARA CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.

AUTOR:
Custode Tuozzo, Christian

Bárbula, Octubre de 2008



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN FINANZAS
CAMPUS BÁRBULA



**PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO FINANCIERO
PARA CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.**

AUTOR:
Custode Tuozzo, Christian

Trabajo de Postgrado presentado para optar al título de Magíster
de Administración de Empresas mención Finanzas

Bárbula, Octubre de 2008



Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Dirección de Postgrado.
Maestría en Administración de Empresas
Mención Finanzas.



VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del trabajo de grado titulado:

“PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO FINANCIERO PARA CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.”

Presentado por el ciudadano: CUSTODE TUOZZO CHRISTIAN

Titular de la Cédula de identidad N° 12.606.393

para optar al título de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN FINANZAS** por el aspirante el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: APROBADO

A los Treinta y Un dias del mes de Octubre del año Dos Mil Ocho

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
<u>AMERICO UZCATEGUI</u>	_____	_____
<u>RAFAEL BLANCO</u>	_____	_____
<u>WILLIAMS LOPEZ</u>	_____	_____

Bárbula, Octubre de 2008

DEDICATORIA

A Dios, por la oportunidad que me ha brindado de vivir en este mundo, para experimentar y aprender de las situaciones que se me presentan a diario, guiándome y mostrándome los caminos para encontrar la verdadera felicidad.

A mis padres, que gracias a sus consejos, confianza y apoyo, han sido la motivación para el logro de los objetivos que me he propuesto.

A todas aquellas personas, que han estado a mi lado, apoyándome y ayudándome cuando las he necesitado, se los agradezco sinceramente.

Lic. Christian Custode T.

AGRADECIMIENTO

Muchas personas han contribuido, cada una de ellas con un granito de arena, para que este trabajo y esta etapa de mi formación profesional haya llegado a su feliz término. Por tanto quiero expresar gratitud a los profesores de la maestría que sembraron y aclararon mis inquietudes en diversas áreas del ámbito financiero y económico, a mi tutor, el distinguido Profesor Pedro Juan, por su apoyo incondicional; a los Gerentes y Personal de los departamentos de Planificación y de Finanzas de Corporación Digitel, C.A., por su tiempo e información suministrada, vital para la elaboración del presente trabajo.

.... Christian Custode

GRACIAS.....

PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO FINANCIERO PARA CORPORACIÓN DIGITEL, C.A

AUTOR: Custode Christian

TUTOR: Profesor Pedro Juan Ferrer

FECHA: Octubre 2008

RESUMEN

Las organizaciones empresariales están atravesando ambientes dinámicos e inestables económicamente, originado por la globalización mundial de los mercados, donde la competitividad se ha convertido en un elemento de gran relevancia, provocando que se haga imprescindible reevaluar las estrategias planteadas para que las empresas puedan subsistir en el entorno donde desarrollan su actividad. Las estrategias deben estar apoyadas en herramientas que sirvan de medio para alcanzar lo que se proponen, y poder anticipar los hechos, con la intención de tomar medidas a tiempo que corrijan desviaciones en los planes. En Venezuela, la mayoría de las empresas, no consiguen los resultados esperados, debido a la falta de una adecuada planificación, generalmente no se preocupan por visualizar el futuro que conlleva la situación presente y el impacto que puede causar en su destino, por consiguiente, esta investigación esta dirigida a proponer un plan estratégico prospectivo financiero que garantice el mejor uso de las herramientas de la planificación, en la empresa Corporación Digitel, C.A., integrando la prospectiva con la planificación estratégica, logrando establecer un proceso sistemático, y con una metodología estructurada,. Ambas herramientas, están enmarcadas en este estudio bajo el modelo cuantitativo, con diseño descriptivo y de campo, teniendo como población, a los informantes clave de las gerencias de Finanzas, y de Planificación de la empresa, los cuales por medio de entrevistas no estructuradas y listas de cotejos dieron sus opiniones, lo cual permitió conocer la aplicación práctica de las herramientas antes mencionadas, y en base a una evaluación y análisis de la información recogida se desarrolló una propuesta modelo, que servirá de instrumento de medición y monitoreo de los procesos ejecutados para el logro de los objetivos financieros y corporativos planteados, apoyada en la proyección de la información financiera y basada en métodos de escenarios posibles, manteniendo el alineamiento del plan estratégico de la organización.

Palabras clave: globalización, plan estratégico prospectivo financiero, pronósticos.

PROSPECTIVE FINANCIAL STRATEGIC PLAN'S FOR CORPORATION DIGITEL, C.A.

AUTHOR: Custode Christian
TUTOR: Profesor Pedro Juan Ferrer
DATE: October, 2008

ABSTRACT

The business organizations are facing dinamycs enviroments and economically unespectec changes, produced by the world globalization in the markets, where the contend has been converted just one big thing, producing that which can not be put aside to revalue the strategic planed making the business company to last on his market place. The strategic must be supported in toolsto make them mach their porpouse and anticipate the facts. The intention is to take on time precaution to correct some desviation on the market. In Venezuela the most of the business organizations can not get the expected results, because couldn't take the right choice, they are not concers to see the future about the present time and the impact that may cause in their destiny. By consequence this investigation goes directly to porpouse a Prospect Financial Strategic Plan to warrant the best use of planifications tools, in Corporation Digitel, C.A. The prospect is an expression created by Gaston Berger in 1.964 and developed by the France school with the authors Michel Godet and Bertrand de Jouvenel proposing the greek triangle, it's compose of three moments denominated by them: anticipation, appropriation and action. When it speaks of prospect strategic as a systematic process, with one structure method, it's high exponent was Ansoff H. Igor, 1.965, which is considered as a pioneer of the introduction culture strategic think in a business world and academic. Both tools, prospect and planification, are in this study under the quantitative model, with a design in a way descriptive and camp, having as a sample the financial management keys, and planification Corp. Digitel, C.A. through interviews not structured and comparison list, we could know the practical application of those tools already mentioned, by evaluations and diagrams of these datas, we could develop a model of porpouse, that can help as instrument of measure and watch of accomplishment of strategic formulation, supported on the projection of financial information based in methods of possible scenery.

Key words: globalization, prospect financial strategic plan, prognostic.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen	vii
Abstract.....	viii
Índice de Cuadros.....	xi
Índice de Figuras y Cuadros.....	xii
Introducción.....	xiii

CAPÍTULO I

1.- El problema de Investigación

1.1 Planteamiento del Problema.....	16
1.2 Objetivo General.....	24
1.3 Objetivos Específicos.....	24
1.4 Justificación.....	25

CAPÍTULO II

2.- Marco Teórico

2.1 Antecedentes.....	29
2.2 Bases Teóricas.....	33
2.3 Bases Legales.....	58

CAPÍTULO III	Pág.
3.- Marco Metodológico	
3.1 Tipo de Investigación.....	61
3.2 Datos de Población y muestra	62
3.3 Instrumentos de Recolección de Datos.....	63
3.4 Procesamiento y Análisis de los Datos.....	64
CAPÍTULO IV	
4.- Análisis e interpretación de los resultados	
4.1 Diagnostico de los procedimientos actualmente utilizados por la Corporación Digitel, C.A. para la proyección de sus principales estados financieros.....	67
4.2 Examen de las etapas del proceso de la planificación estrate- gica formulada por Corporación Digitel, C.A para el logro de sus objetivos.....	88
4.3 Análisis de la relación existente entre el proceso de planificación estratégica y la proyección de los estados financieros en Corporación Digitel, C.A.....	99
4.4 Formulación de un Plan Estratégico Prospectivo Financiero en Corporación Digitel, C.A.....	126
Plan Estratégico Prospectivo Financiero.....	131
CONCLUSIONES	168
RECOMENDACIONES	171
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	172
ANEXOS.....	173

ÍNDICE DE CUADROS

<u>Cuadro N°</u>	Pág.
1. Diagrama de Proyección, Previsión, Prospección.....	34
2. Prospectiva como método de construcción de escenarios futuros.....	35
3. El fundamento filosófico de la Prospectiva Francesa.....	38
4. Matriz de Ansoff.....	44
5. Resumen entrevista – Dpto. de Finanzas.....	69
6. Resumen lista de cotejos – Dpto. de Finanzas.....	72
7. Matriz DOFA: Lista de cotejos Dpto. Finanzas.....	73
8. Resumen entrevista – Dpto. de Planificación.....	89
9. Resumen lista de cotejos – Dpto. de Planificación.....	92
10. Matriz DOFA: Lista de cotejos Dpto. Planificación.....	93
11. Organigrama de Corporación Digitel, C.A.....	97
12. Matriz Axiológica.....	102
13. Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM.....	108
14. Perfil de Capacidad Interna PCI.....	110
15. Matriz DOFA: Análisis POAM y PCI de Corporación Digitel.....	117
16. Formulación de estrategias.....	118
17. Matriz PEEA de Corporación Digitel, C.A.....	120
18. Estrategias y Objetivos.....	124
19. Premisas para la formulación de Escenarios Financieros.....	140

ÍNDICE DE FIGURAS Y GRÁFICOS

<u>Figura N°</u>	Pág.
1. Utilidad de la Prospectiva.....	35
2. Diseño y Enfoque en los proyectos.....	50

<u>Gráfico N°</u>	
1. Usuarios de Telefonía Celular en Venezuela.....	100
2. Porcentaje de participación en el mercado de telefonía celular en Vzla.....	115
3. PEEA.....	121

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones empresariales en el mundo, se desenvuelven en ambientes altamente competitivos, mercados muy dinámicos y cambiantes, debido al proceso de la globalización, donde productos y servicios convergen para ser intercambiados en operaciones de gran volumen y rapidez, surgiendo la necesidad de ofrecer un alto grado de satisfacción a los clientes, por lo que las empresas deben establecer planes a seguir, formulando estrategias que garanticen el logro de los objetivos propuestos. Para poder afrontar los cambios continuos que se presentan, es necesario que en las organizaciones se implemente un proceso de planeacion con análisis prospectivo que les permita a los directivos diseñar escenarios en los que puedan prever situaciones, y les ayude a tomar decisiones orientadas a mejorar una situación no deseada.

Debido a que el sector de las telecomunicaciones en Venezuela y el mundo presentan un mercado muy dinámico, donde es imperante que las empresas que se desenvuelven en el área desarrollen una adecuada planificación en pro del logro de sus objetivos, se eligió a Corporación Digitel, C.A. para esta investigación con la intención de ofrecer una herramienta de planificación que apoyada con la prospectiva financiera sirva de monitoreo del cumplimiento de las metas planteadas.

Este trabajo esta conformado por cuatro capítulos, iniciando en el capitulo I con el planteamiento de la situación o problema de estudio, donde se expone brevemente la situación problemática estudiada con la intención de ofrecer una herramienta eficiente para manejar y controlar los resultados que espera obtener una organización; seguidamente el capitulo II, conformado por estudios previos o antecedentes relacionados al tema de investigación, además de un marco de teorías tomadas de sus fuentes primarias, en las cuales se fundamenta y apoya el contenido del trabajo, luego se reseñan algunas leyes o normas que inciden directamente en el área de estudio. En el capitulo III marco metodológico, se describe el proceso de recolección de la información para la construcción de la propuesta, y en el Capitulo IV, se analiza, diagnostica y desarrollan los elementos necesarios considerados para este estudio, que sirvieron para la elaboración del plan estratégico prospectivo financiero, lo que condujo a las conclusiones y las recomendaciones.

Esperando que esta investigación satisfaga el interés de los usuarios en la materia referida a la utilidad de la proyección de información financiera de una empresa y la correspondencia en el logro de los objetivos propuestos en la etapa de planificación estratégica.

CAPÍTULO I

1.- EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

La economía mundial está atravesando una serie de cambios, originados en los años 70, cuando Japón comenzó una nueva revolución comercial, marcada con una fuerte penetración en los mercados internacionales, a su vez los Estados Unidos se abrieron al mundo, basados en el comercio e intercambio de productos y servicios, lo que ha conllevado a la globalización de los mercados, en donde la estrategia fundamental para el desarrollo económico y financiero de cualquier organización, se centra en adoptar políticas, procedimientos administrativos y contables que procuren la reducción de costos, y se mantengan márgenes de utilidades suficientes para garantizar la supervivencia de la empresa dentro de ambientes altamente competitivos, satisfaciendo los estándares de calidad y las necesidades de los clientes o consumidores, resultando necesaria la utilización de técnicas con probada eficiencia en el logro de estos objetivos, y la constante revisión de la formulación de los planes establecidos.

Asimismo, los mercados internacionales se han transformado en escenarios más exigentes y demandantes de los servicios y productos que en ellos se comercializan a diario, motivado a la diversidad y mejora continua que realizan las empresas sobre estos, haciéndolos más competitivos, y enfocando sus estrategias y planificación a una escala mundial y no local, considerando que lo que ocurre en un sitio es capaz de afectar a otro geográficamente distante, entonces se puede afirmar que las barreras

físicas se acortan cada vez mas, motivado entre otros aspectos al avance tecnológico que se sucede constantemente, en especial referencia al impacto que ejercen las tecnologías de la información.

Las empresas que quieren conseguir el éxito de su negocio están obligadas a formular planes de acción que deben seguir para lograr las metas y objetivos propuestos, utilizando técnicas y herramientas para la planificación. Los gerentes tienen bajo su responsabilidad la toma de decisiones que traerán consecuencias y resultados a futuro, por lo que deben elaborar estimados para poder anticiparse a los hechos, es decir prever escenarios para evaluar la conveniencia o no de las posibles situaciones que se puedan presentar, con la finalidad de realizar a tiempo las correcciones que sean necesarias, y lograr las metas planteadas.

Entre las herramientas con las que cuentan los gerentes para elaborar sus presupuestos financieros y planes de acción, se encuentran las técnicas de pronósticos, de las cuales se pueden encontrar diversos modelos o conjuntos de ellos a utilizar según sea el caso, para inducir acerca de una situación futura. Castaño y Melo, (2002, p. 3) afirman: “se puede concluir que el procedimiento de la mezcla de pronósticos genera predicciones más precisas que los pronósticos individuales de los modelos considerados”, teniendo en cuenta que por supuesto ningún método es infalible, lo mas preciso seria construir el modelo que mejor se ajuste según el área de negocios en el cual esta orientada la empresa. Las técnicas de pronósticos tienen gran utilidad cuando

se habla de realizar proyecciones de la información en los principales estados financieros de una empresa, como son el Balance General, el Estado de Resultados y Estado del Flujo del Efectivo, debido a que permiten realizar análisis de cifras y de la situación financiera al largo, corto, y mediano plazo, con la intención de medir y diagnosticar las consecuencias de las diversas decisiones que se tomen.

Los estados financieros de una empresa son utilizados por los accionistas, los inversores potenciales, los empleados, los prestamistas, los proveedores, los acreedores comerciales, los clientes, el Estado, e incluso el público en general en el caso de las empresas que cotizan sus acciones en mercados bursátiles, con la finalidad de satisfacer las necesidades de información, por lo que cuando se habla de estados financieros proyectados se debe tener en cuenta que no pueden realizarse a la ligera, la información presentada debe ser lo mas confiable posible, ayudando al proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de la empresa, por lo tanto se deben revisar y evaluar los procedimientos que se utilizan al momento de elaborar estados financieros proyectados, debido a que la característica fundamental para el éxito en el uso de las estrategias dentro de la planificación, es que éstas deben estar sustentadas en una adecuada formulación de pronósticos, simplemente por la razón de que si se conocen las perspectivas a futuro desde el presente, resultará mas sencillo establecer los planes a seguir para conseguir lo deseado.

Un elemento vital para la consecución programada de las metas de cualquier organización, es la planificación estratégica, debido a que consiste en un proceso donde

se obtiene y se procesa información en el ámbito interno y externo, con la finalidad de evaluar la situación presente de una empresa, para anticipar y tomar decisiones sobre posibles eventos futuros. Una buena planificación estratégica debe ser capaz de alcanzar el objetivo deseado, realizar una conexión entre el entorno, los recursos de una organización y la competencia; debe ser factible y apropiada, debe ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva, además de dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes, y considerar las posibles situaciones que pudieran originarse en la base de las decisiones presentes, es aquí donde se puede afirmar que la planificación estratégica debe apoyarse en las técnicas prospectivas o de proyecciones de la información, relevante para la toma de decisiones, apoyado esto por Godet (2000, p. 5) cuando señala: “Los conceptos de prospectiva, estrategia, y planificación están en la práctica íntimamente ligados, cada uno de ellos conlleva al otro y se entremezclan, de hecho hablamos de planificación estratégica, de gestión y de prospectiva estratégica”, es decir, que la estrategia utilizada para lograr el objetivo va a depender directamente del escenario planteado por medio del pronóstico, y el cual se origina con el apoyo de las proyecciones financieras.

Hoy más que nunca es necesario contar con instrumentos y metodologías que permitan a los empresarios o responsables de promover iniciativas de inversión, tener un pronóstico lo más acertado posible de la rentabilidad de un nuevo proyecto, en cuanto a ventas, servicios al cliente y manejo de los activos, entonces se hace imprescindible contar con una adecuada planificación para alcanzar las metas propuestas. Por lo general los planes aplicados durante la etapa inicial de la

constitución de una empresa determinan el fracaso o el éxito de la mayor parte, esta etapa de planificación es una oportunidad para realizar un análisis de la situación, del modo en que se piensa administrar y operar, así como cumplir con el plan estratégico establecido.

La décadas de los años 80 y 90 del siglo pasado estuvieron marcadas por el desarrollo de la planificación estratégica por escenarios, especialmente entre las grandes empresas del sector energético, sin duda debido a las grandes fluctuaciones en los precios del petróleo. Desde comienzos de los años 80, se ha venido trabajando en desarrollar las sinergias potenciales entre prospectiva y estrategia, bajo la forma de una metodología integrada de planificación estratégica por escenarios, cuyo objetivo es proponer las orientaciones y las acciones estratégicas apoyadas en las competencias de la empresa y en función de los escenarios probables. Cuando se habla de escenarios, se refiere a una situación futura con una trayectoria de eventos que lo conllevan, y los cuales parten de eventos pasados y presentes para construirlos, por lo que es necesario considerar la proyección de estados financieros como herramienta fundamental para desarrollarlos.

Los ejecutivos con visión futurista reconocen la necesidad creciente de disponer de una planificación que los ayude a manejar sus organizaciones en ambientes competitivos. Las experiencias demuestran el hecho de que las organizaciones que mantienen una buena planificación a largo plazo se desarrollan mejor en un mercado cambiante, por tal razón la planificación estratégica ayuda a la gerencia a determinar

donde debería estar la organización en los próximos 3 a 10 años, e identificar los recursos que necesitan para llegar.

El inconveniente principal en muchos de los modelos que se aplican en Venezuela es que no son adaptados para el entorno, ocasionando que fracasen o que no se cumplan las expectativas esperadas, el problema se ubica de lleno en la etapa de ejecución y se refiere al arte de distribuir y utilizar herramientas, con el fin de lograr los objetivos del programa, teniendo en cuenta las circunstancias en que se aplica, las estructuras existentes, el ámbito de alcance del programa; las instituciones que participan, la receptividad, resistencias al cambio, progresividad y estabilidad de los mismos. El llevar a cabo una planificación efectiva es un proceso complejo y las consecuencias de la escogencia de una estrategia equivocada pueden tener implicaciones serias a largo plazo.

Lo que le sucede a la mayor parte de las empresas, es que no consiguen los resultados esperados, cuando se refiere a alcanzar ventas y márgenes de utilidades, porque se ven desorientadas por factores internos y externos que no fueron considerados en el momento inicial de la planeación, no todas las empresas se preocupan por visualizar el futuro que conlleva la situación presente y que irremediablemente tendrá un impacto en su destino, entre otros aspectos, esto se debe en su mayoría a la no aplicación de las herramientas de la planificación estratégica, y la prospectiva financiera que les permita visualizar las tendencias que caracterizaran los escenarios futuros, con la idea de diseñar políticas y estrategias, que hagan posible la permanencia o el avance de la organización,

por otro lado existe una falta de cultura al respecto, referida a la reestructuración de planes a seguir, basados en escenarios que se puedan presentar, es aquí donde la proyección de estados financieros, puede ayudar a alcanzar los objetivos propuestos.

Las organizaciones que dependen de la tecnología como premisa para mantener su competitividad en los mercados, como es el caso de las empresas que operan en el sector de las telecomunicaciones celulares y de telefonía residencial, se desenvuelven en un mercado muy dinámico, que requiere de una adecuada planificación para que el servicio y el producto que se comercializa, logre los objetivos planteados de penetración, cobertura y calidad en el servicio, lo que seguramente conllevara a la captación de nuevos clientes, y altos estándares de satisfacción del usuario, por lo tanto y según la situación anteriormente planteada, esta investigación persigue proponer un Plan Estratégico Prospectivo Financiero para la empresa Corporación Digitel, C.A., basado en el estudio de la relación existente entre la utilización de la prospectiva financiera y la planificación estratégica aplicada, con la finalidad de formular un instrumento que sirva de comprobación para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

De no encontrar un punto de congruencia entre la proyección de la información financiera y el proceso de planeación estratégica formulada por las empresas, se corre el riesgo de establecer planes que a la larga se conviertan en utopías inalcanzables, lo que traerá como consecuencia, que no se logren los objetivos propuestos, y como se ha expuesto en esta parte, resulta de vital importancia para cualquier empresa tener un

panorama claro y preciso de hacia donde se dirige, para poder mantenerse en un ambiente altamente competitivo y de economía globalizada en que se encuentra actualmente el mundo.

1.2 Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico Prospectivo Financiero en Corporación Digitel, C.A., que sirva de instrumento de comprobación para el cumplimiento de los objetivos formulados.

.

1.3 Objetivos Específicos

- 1.- Diagnosticar los procedimientos actualmente utilizados por la Corporación Digitel, C.A. para la proyección de sus principales Estados Financieros
- 2.- Examinar las etapas del proceso de la planificación estratégica formulada por Corporación Digitel, C.A. para el logro de sus objetivos.
- 3.- Analizar la relación existente entre el proceso de planificación estratégica y la proyección de los Estados Financieros.
- 4.- Formular un Plan Estratégico Prospectivo Financiero en Corporación Digitel, C.A.

1.4 Justificación

En la actualidad, se puede observar que un cambio social o económico es capaz de repercutir en cualquier otra parte del mundo, las organizaciones deben procurar mantener altos estándares de calidad en sus productos y servicios, además de ofrecer la mejor atención a sus clientes, para ello, es necesario que revisen constantemente las políticas que utilizan para alcanzar los objetivos propuestos.

Las técnicas financieras conjuntamente con el análisis prospectivo permiten al profesional de hoy construir escenarios basados en hipótesis coherentes sobre el futuro de la organización, con cierto grado de confianza y error, debido a que las proyecciones brindan información sobre la trayectoria de un evento ofreciendo una serie de alternativas a considerar, sean éstas deseables o indeseables, dando una imagen del futuro asumiendo la continuación del patrón histórico de las tendencias actuales y pasadas, en cambio la prospectiva, se encarga de atraer y concentrar la atención sobre el porvenir imaginándolo a partir del futuro y no del presente.

La importancia de este estudio se fundamenta, en la necesidad que tienen las empresas en Venezuela y en el mundo, de establecer una mejor funcionalidad de la planificación estratégica para el logro de los objetivos de la organización, debido a que en muchos casos se carece de planes a seguir o cuando los hay, no conllevan a los resultados esperados, lo que origina que año tras año, se vuelvan a definir normas y

procedimientos, que de no estar sustentados con herramientas de apoyo como la prospectiva financiera, no consiguen las metas esperadas por la empresa.

Las ventajas y beneficios de contar con una adecuada planificación, va a impactar principalmente en el rendimiento económico, capacidad de competencia en los mercados, mejor posicionamiento dentro del área del negocio, y logro de los objetivos planteados para las organizaciones, por lo que al establecer la correlación entre estas variables se podrá validar la eficiencia de lo que se planea conseguir, y se estará otorgando un mayor grado de confiabilidad y certeza para que suceda.

La planeación estratégica se ha transformado en una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos que impone la globalización en sus distintas dimensiones, y la creciente aceleración de los procesos económicos, provocados por la incorporación del desarrollo tecnológico a los ciclos de producción, y la redefinición del escenario político generado en el mundo post moderno.

Esta investigación pretende realizar una revisión de las herramientas que utiliza la planificación estratégica en su desarrollo y formulación, especialmente de las técnicas que se refieren a la prospección de estados financieros, con la finalidad de proponer un plan que conlleve al logro de los resultados financieros esperados a largo plazo, con monitoreos periódicos.

La conveniencia social de este estudio viene dada a la necesidad de establecer empresas en Venezuela, que logren incrementar sus niveles de competitividad a lo

largo del tiempo, con la intención de mejorar el desarrollo económico del país, además de proporcionar información financiera relevante a los gerentes y directores de empresas para la toma de decisiones.

Otro aspecto de relevancia a considerar, esta vinculado a la Declaración de Normas de Auditoria 13, emitida por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, referida al Examen de Información Técnica Prospectiva, que establece que si bien puede haber evidencia disponible para sustentar los supuestos sobre los que se base la información financiera prospectiva, la misma está orientada hacia el futuro y, por lo tanto, es especulativa en su naturaleza, y distinta de la evidencia que ordinariamente se encuentra disponible en una auditoria cuando se efectúa el examen de los estados financieros, por lo tanto el Contador Público Independiente no está en posición de emitir una opinión sobre si los resultados presentados como información financiera prospectiva se cumplan, para lo que se hace indispensable que por lo menos la información sea lo mas exacta posible en su proyección.

CAPÍTULO II

2.- MARCO TEÓRICO

2.1.- Antecedentes

Los estudios de futuros emergieron a nivel mundial después de muchos años de antecedentes y desarrollos previos; sus primeros esbozos datan de principios del siglo XX y se van consolidando alrededor de la segunda guerra mundial, para entrar al escenario de la opinión pública en los años sesenta. Hacia el año 1.900, el novelista H. G. Wells en su obra “Anticipations”, hizo uno de los primeros llamados sobre la necesidad de prever a partir de razonamientos lógicos, el futuro de distintos modos de transporte, sin embargo hubo que esperar a la crisis de 1.929 para que aparecieran las primeras iniciativas científicas al respecto, siendo la más famosa de ellas la Comisión de profesores universitarios en los Estados Unidos en el año 1.933 con la publicación de “Tendencias Sociales recientes”, fue el título del informe dirigido por William Ogburn.

Luego hacia los años 40 y 50 surgen formalmente los estudios de futuros, en los Estados Unidos fue determinante la aparición de la Planeación a largo plazo, con base matemática y utilización de métodos cuantitativos, siendo su principal interés el desarrollo tecnológico y las aplicaciones militares. Posteriormente apareció la investigación de futuros

Existen estudios relacionados con la planificación estratégica, y con la proyección de la información financiera, sin embargo, muy pocos que estudien la correspondencia directa entre ambas herramientas. De igual forma se pueden analizar los estudios de cada una de estas técnicas por separado para hacer una revisión de lo que se conoce hasta los momentos en cada una de estas áreas administrativas-financieras.

En la era moderna de la historia, alrededor del año 1.918 surge la llamada planificación, lo cual se convierte en una condición necesaria para organizar a la sociedad, en el control del gasto militar y legislaciones en materia monetaria en el mundo. Al terminar la segunda guerra mundial, las empresas comenzaron a darse cuenta de que algunos aspectos no eran fácilmente controlables, como la incertidumbre, el riesgo, y la inestabilidad de un ambiente cambiante, entonces creció la necesidad de tener un relativo control sobre los hechos futuros, y es donde los gerentes comienzan a utilizar la planificación estratégica, como una herramienta que les permita organizar y alcanzar los objetivos deseados.

Las organizaciones de hoy, deben además de planificar, estudiar las situaciones pasadas que podrían conllevar a posibles situaciones futuras, según un estudio realizado por Norelys Fraga, en su tesis de maestría en finanzas, señala que la empresa Dupont de Venezuela, C.A., en su departamento financiero, realiza una reunión mensual que llaman “Resultados de la Planificación Empresarial (BRP según sus siglas en ingles Business Result Planning”, la cual tiene por finalidad analizar el 40 % de las situaciones pasadas y el 60 % de las situaciones futuras. De esta forma se están

considerando y evaluando constantemente los factores internos y externos que podrían afectar las metas propuestas para cada departamento.

La planificación estratégica de estos días, requiere del apoyo de métodos y técnicas especializadas en anticipar posibles escenarios, donde se requiere trabajar con datos relevantes y significativos que sirvan de origen o punto de referencia a partir, para visualizar el camino que llevara a una organización a alcanzar sus objetivos. Estos datos, además de estar basados en estudios de mercados, también deben considerar la información financiera de la empresa en un momento determinado como base para las tomas de decisiones, por lo que en el trabajo de Jurado Najera “Elementos para la planificación estratégica prospectiva del Perú al 2015”, señala que: “Cada una de las decisiones estratégicas solamente tienen sentido si se encuentran ligadas a la visión compartida del futuro y apoyada en la finanzas de la organización”. La prospectiva es una herramienta fundamental para el diseño estratégico, su finalidad no es predecir el futuro, sino explorar futuros posibles para poder tomar decisiones en el presente.

En la mayor parte de los países del primer mundo industrializados existen programas de estudios especializados en prospectivas a nivel de maestría y doctorado, y en el caso particular de América Latina en el año 1997 se fundó la Asociación Latinoamérica de Prospectiva, con la intención de proponer estrategias apoyadas en el análisis prospectivo para ofrecer soluciones a problemas comunes que se podrían presentar en los países latinoamericanos basados en la situación pasada y presente que afrontan.

El proceso de planificación y análisis prospectivo permite el identificar variables que pueden influir en el logro de los objetivos deseados, con la intención de poder anticiparlas y corregir las desviaciones a tiempo, por lo que Ángel L. Michel en su tesis de maestría Planificación Estratégica y Prospectiva de una Unidad Académica 2003, señala que durante el proceso de planificación estratégica y análisis prospectivo se pueden identificar variables clave de acuerdo a su influencia directa o indirecta, lo cual dará como resultado el descubrir variables autónomas, dependientes, e influyentes, las cuales ayudaran a los lideres de las organizaciones a tomar decisiones estratégicas de acuerdo a su comportamiento. La planificación estratégica y el análisis prospectivo son herramientas que se complementan para favorecer el desempeño de una organización con visión de futuro.

2.2 Bases Teóricas

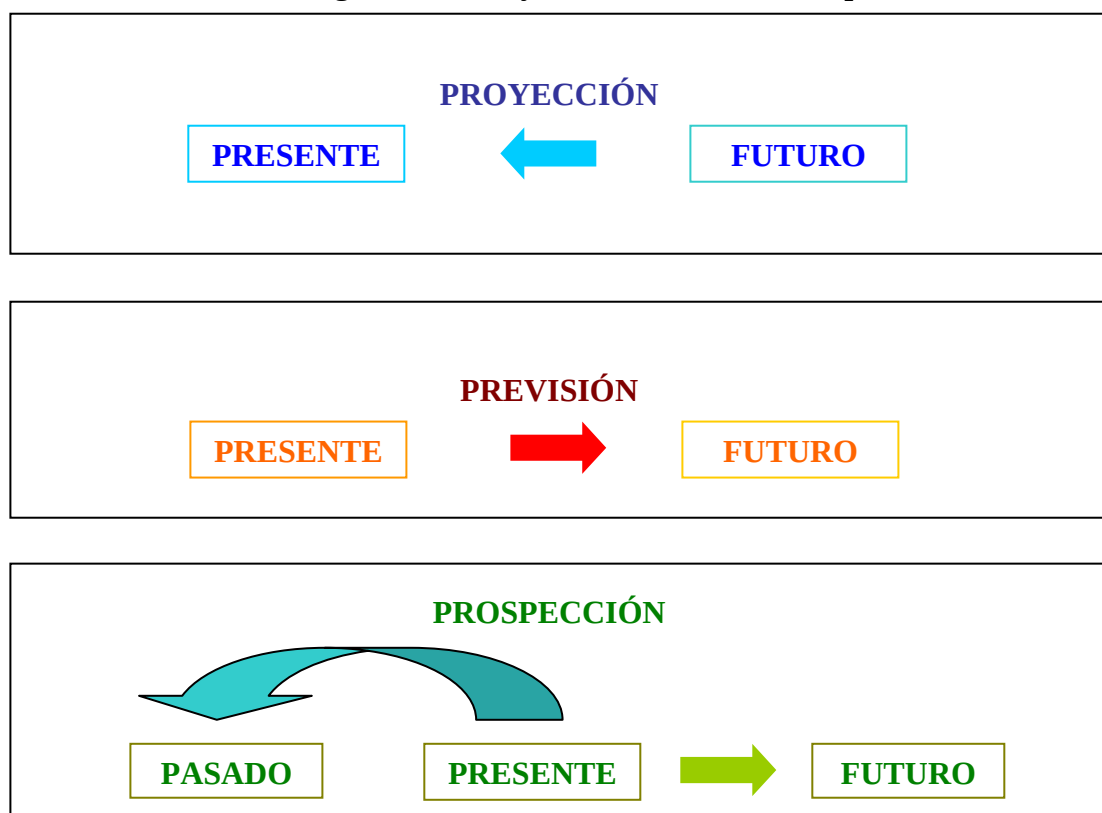
Son numerosas las teorías que se han desarrollado entorno al estudio de los métodos prospectivos, donde se puede encontrar su aplicación para el área de las finanzas. El termino Prospectiva es una expresión creada por Gastón Berger en el año 1.964 para designar el “estudio del futuro lejano”, esta disciplina tiene por propósito fundamental la exploración del porvenir, y que en este trabajo se orientará en el contexto de las ciencias sociales, partiendo de una situación actual o presente, considerando las causas relacionadas con el entorno a proyectar, para prever e imaginar las posibles variables y sus influencias reciprocas.

La Prospectiva, enfocada al área financiera, busca responder a interrogantes tales como ¿Qué sucederá? ó ¿Qué ocurrirá probablemente?; se encarga de formular escenarios futuros diseñados para ser estudiados y evaluados según la situación o cumplimiento de los posibles acontecimientos señalados, permitiendo a través de su diseño futurístico una mejor comprensión del presente. Al respecto Miklos, T. y Tello, M. (1998) señalan que:

La Prospectiva sostiene una visión holística en lugar de parcial y desintegrada: además de aspectos cuantitativos, considera aquellos de naturaleza cualitativa, permitiendo así una apreciación más completa; sus relaciones son más dinámicas y están basadas en estructuras evolutivas y no fijas o estáticas; su futuro es múltiple e incierto; lo más importante: su actitud hacia el futuro es activa y creativa y no pasiva o sencillamente adaptativa. (p.21).

Se puede afirmar que la prospectiva no es una utopía, por lo menos no conduce a visiones utópicas, porque ella se basa en lo que es, en lo posible sustentado en los hechos históricos y en el carácter dinámico del entorno, al respecto De Venanzi, A. (2000, p.115), señala que: “Así pues, el futuro no se percibe ya como un guión escrito que hay que representar, no sólo porque la selección personal dentro de la complejidad puede variar radicalmente, sino porque la necesidad histórica no es de tipo mecánico.” En la siguiente ilustración se puede diferenciar claramente los conceptos de proyección, previsión y prospección:

Cuadro 1: Diagrama de Proyección, Previsión, Prospección

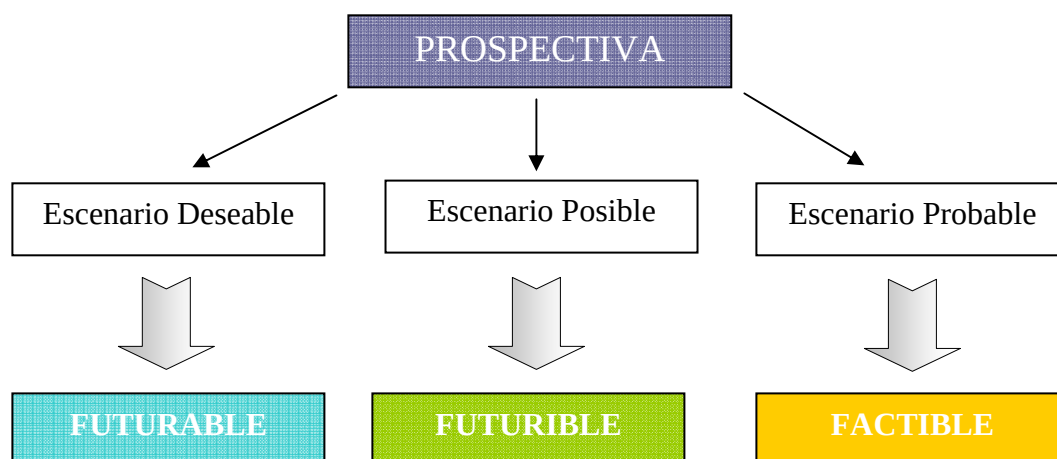


Fuente: Comisión Nacional de Planificación Estratégica del Perú

Figura 1: Utilidad de la Prospectiva



Cuadro 2: Prospectiva como método de construcción de escenarios futuros



Fuente: Comisión Nacional de Planificación Estratégica del Perú

El futuro deseable-Futurable, se refiere a las alternativas donde nos favorece el futuro, por su parte el futuro posible-Futurible, son las diferentes alternativas que pueden presentarse en el futuro, y el futuro probable-Factible, son las alternativas que tienen mayor opción de ocurrir.

El proceso prospectivo, lleva de forma implícita un proceso de pronósticos, debido a que ambos buscan determinar un hecho futuro, sin embargo el pronóstico no siempre conlleva a un estudio prospectivo, porque el primero no solo se basa en datos anteriores para visualizar un futuro probable, sino también utiliza variables cualitativas del entorno para formular posibles situaciones. La Prospectiva se utiliza para reflexionar y proponer respuestas en empresas que le interesan el porvenir, consiste en la identificación de un futuro probable y de uno deseable.

La prospectiva es una ciencia, que se define como un proceso de previsión del futuro con el objetivo de tomar acciones adecuadas en el presente que nos lleven a situaciones deseadas, por lo tanto es necesario entender que el futuro como tal no existe y en su lugar se encuentran una serie de realidades o escenarios probables de ocurrir, entre cuales, la prospectiva trata de identificar lo que puede suceder y por lo tanto, canalizar acciones que permitan un beneficioso uso de los mismos.

La Prospectiva debe verse como un proceso participativo de construcción de medio y largo plazo, que sistemáticamente intenta mirar hacia el futuro, para soportar la toma de decisiones del presente y movilizar fuerzas unidas para realizarlas.

Según Godet, M. (2000) los tipos de prospectivas están definidas dentro de los siguientes tipos:

- **Prospectiva Predictiva:** Trata de moverse dentro de parámetros científicos. Su premisa básica dice que es posible comprender los mecanismos que provocan la ocurrencia de ciertos hechos y evitan la de otros abriendo así la posibilidad de conocer el futuro.
- **Prospectiva Crítica:** Crea problemas relacionados a el porqué las cosas son como son y no de otra forma y el porqué tomamos el estado actual de la cosas como su forma natural. La mayor virtud de la prospectiva crítica es su capacidad de ofrecer alternativas, de evidenciar que nada se mantiene igual y que hay que mirar al futuro con una perspectiva amplia y sin prejuicios.

Con relación a los aspectos capaces de determinar un futuro deseado, existen dos escuelas distintas, la primera, es la francesa, representada por Bertrand de Jouvenel y Michel Godet, la cual expone que el futuro puede ser creado y modificado por las acciones de los actores sociales, de forma individual u organizadamente, la segunda, la escuela anglosajona que considera a la tecnología como el principal motor del cambio en la sociedad, por lo que la acción de los actores sociales no es tan importante como para marcar el rumbo del futuro.

El término Prospectiva o Prospicere (Mirar a lo lejos, Mirar desde lejos) fue rescatado del latín por el Francés Gastón Berger en el año 1964, para caracterizar los estudios sobre el futuro que en su momento se hacían y que estaban cargados de

previsión y por ende de predicción, por otra parte el término prospectiva, en opinión de Hugues de Jouvenel y Pierre Masse, (citados por Godet 1995, p.1), "nació de una rebelión del espíritu contra el yugo del determinismo y el juego del azar", pero dicha caracterización produjo su efecto, porque si los estudios sobre el futuro estuvieron, en opinión de esos autores, cargados anteriormente de previsión, ahora en su teoría, estarían cargados de anticipación, y esta es una derivación de la predicción.

La prospectiva tiene un soporte filosófico defendido por la escuela francesa, cuyos mayores exponentes son Bertrand y Hugues de Jouvenel y Michel Godet, y es un triángulo griego, sin más referencias, que se compone de tres momentos, denominados por ellos: anticipación, apropiación y acción.

Cuadro 3: El fundamento filosófico de la Prospectiva Francesa

Término original	Traducción	Traducción para la Escuela Francesa
"Logos":	Razón	Apropiación
"Epithumia":	Deseo	Anticipación
"Erga":	Acción	Acción

Fuente: Escuela francesa Bertrand y Hugues de Jouvenel, Michel Godet

Esta escuela reformó los términos griegos hasta manejar los conceptos de anticipación, apropiación y acción sobre los cuales desarrolló una teoría para la sustentación posterior del método y las técnicas representativas de ella.

El pensamiento prospectivo actual está fundamentado en la Escuela Francesa por la anticipación, y por la rapidez de los cambios en nuestra sociedad y los efectos grandes y a veces desconocidos de la globalización, por lo que se hace difícil anticipar el rumbo de las fuerzas que mueven la sociedad, esta debe ser una de las razones por las cuales un nuevo concepto de prospectiva debe hacer mas énfasis en la construcción del futuro que en la anticipación de los cambios.

Métodos y Técnicas de Prospectiva

A continuación se exponen algunos métodos o técnicas que están siendo utilizados en este campo con el objetivo de identificar aquellos escenarios futuros, Godet, M.(2000)

- **Método Delphi:** Método mediante el cual se consulta la opinión, juicio o parecer de un conjunto de expertos en el campo a tratar, para que en base a sus conocimientos y experiencia, puedan darnos una idea clara del comportamiento futuro de las principales variables del entorno y posible situación que podrían generar.
- **Método Bayes:** Método mediante el cual se utilizan las fórmulas del Teorema de Bayes para obtener la probabilidad de ocurrencia de escenarios futuros, representados en hipótesis mutuamente excluyentes.
- **Método Matriz de Impacto Cruzado:** Método que busca la exploración básica del futuro basándose en la interacción de algunas variables o drivers.

- **Método Análisis Morfológico:** Método que permite explorar todas las posibilidades en las que pueda evolucionar un sistema determinado.

Los pronósticos basados en variables son frecuentemente uno de los principales objetivos para muchos estudios, sin embargo, no hay un modelo único, debido a que existen diferentes formas de producirlos, y aún cuando se haya seleccionado un procedimiento en particular, quedan todavía los problemas referentes a la selección de las variables de interés, la técnica de estimación de los parámetros del modelo usado, para lo que Castaño y Melo, (2002, p. 2) afirman: “Como resultado, el investigador cuenta con varios pronósticos, generalmente diferentes, para la misma variable. La pregunta de interés es si se debería escoger un sólo pronóstico o tomar alguna forma de promedio de todos ellos, es mejor usar una mezcla de los pronósticos en lugar de usar uno sólo de ellos”.

La primera referencia sobre el uso de pronósticos combinados se encuentra en Barnard (1963), el cual comparó los pronósticos basados en la metodología de Box-Jenkins (1970) con los obtenidos usando procedimientos de suavización exponencial clásicos, y observó que, aunque la técnica propuesta por Box-Jenkins en general producía los mejores pronósticos, un promedio simple de los dos era superior. Este hallazgo promovió la investigación sobre la existencia de alguna otra combinación de los pronósticos que fuera aún mejor que dicho promedio.

Los primeros en explorar esta posibilidad fueron Bates y Granger (1969), donde la conclusión más importante de los estudios fue la de señalar que en la construcción de un pronóstico se debe emplear toda la evidencia disponible, en la práctica esto implica que sería mejor usar varios modelos y combinarlos, y no seleccionar uno sólo. A pesar de que el método propuesto era fácil de usar, su aceptación fue bastante lenta al principio, debido a que entre otras cosas se argumentaba que si se necesitaba mezclar un modelo con otro para mejorar el pronóstico entonces probablemente el modelo no había sido correctamente especificado.

Para cual es necesario utilizar los métodos de escenarios, que según el Manual de metodologías, del Programa de Prospectiva Tecnológica para Latinoamérica y el Caribe (2000), lo define como: “ una situación factible de presentarse, una hipótesis de algo que puede ocurrir; en fin, la descripción de situaciones, sean éstas incluso imaginarias pero que en algún momento del tiempo pudiesen hacerse realidad”.(p.6)

En el futuro intermedio donde la incertidumbre es muy significativa, es cuando la planeación de escenarios contribuye por medio de la creatividad a explicar la dinámica de la sociedad, desde el futuro al pasado, por lo que Miklos, T., y Tello, M. (1998, p.26) señalan: “Los escenarios están dentro de áreas de la estrategia, de allí la relación de la administración de estrategias y la planeación de escenarios. El pronóstico encuadra el futuro, mientras que los escenarios abren un área del pensamiento”.

Los escenarios son una descripción del futuro, tienen base cualitativa y cuantitativa, lo cualitativo se basa en la opinión de expertos en el área, y lo cuantitativo en la causa y el efecto, partiendo de datos numéricos para su proyección.

Las herramientas como la prospección, modelos de pronósticos y métodos de escenarios, deben apoyar o servir a la formulación de la planificación estratégica para las empresas, esta última ha sido estudiada por clásicos como Lucien Poirier (1987) e Igor Ansoff (1965), para los cuales la noción de estrategia refleja la acción de una organización sobre su entorno y la reflexión sobre esta acción, en el caso de Lucien Poirier se refería a la "*estrategia prospectiva*", debido a que las dos nociones son distintas pero inseparables.

Los Escenarios se originan del análisis individual de tendencias, eventos probables y situaciones deseables bajo una visión global del futuro, según Godet, M. (2000) "Un escenario es un conjunto formado por la descripción de una situación futura y la progresión de los acontecimientos que permiten pasar de la situación de origen a la situación de futuro". (p.36). el mismo autor, al referirse al Método de Escenarios lo define como: "Análisis que comprende cierto número de etapas muy precisas (análisis del comportamiento organizacional, retrospectiva, estrategia de actores, elaboración de escenarios), que se encadenan en una secuencia lógica". (p.25). Según Maza Zavala, (2000), los escenarios son "modalidades metodológica que permiten el análisis estructural de la economía y/o de la macroeconomía, logrando así .analizar situaciones alternativas posibles, que limitan el grado de incertidumbre de la vida económica,

acentuado en épocas de turbulencia e inestabilidad, y facilitan la previsión y la orientación de la política en el mediano y el largo plazo” (p. 201).

La planificación estratégica es un proceso sistemático, con una metodología estructurada, y su máximo exponente es Ansoff, H. Igor (1965), el cual es considerado como el pionero de la introducción de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico. Fue el primer autor de un libro sobre estrategia empresarial, ha sido el maestro de la mayoría de los especialistas modernos que escriben sobre estrategia empresarial, colaborando con su difusión a todos los niveles, dejando de ser un tema especializado para ser uno de uso común.

El planteamiento estratégico es un conjunto de herramientas que tiene que ver con la consecución de objetivos en el largo plazo y la resolución de problemas, es decir, es un conjunto de herramientas para conseguir lo que se quiere lograr, pero, de la mejor forma de acción posible venciendo así todas las amenazas. El planeamiento estratégico se ha transformado en una herramienta fundamental para enfrentar los desafíos que impone la globalización en sus distintas dimensiones, la creciente aceleración de los procesos económicos, provocados por la incorporación del desarrollo tecnológico a la producción, y la política generada en el mundo post moderno.

Ansoff, desarrolló una matriz estratégica la cual se presente de la siguiente forma:

Cuadro 4: **MATRIZ DE ANSOFF**

	PRODUCTOS ACTUALES	PRODUCTOS NUEVOS
MERCADOS ACTUALES	1.- Penetración en el mercado.	3.- Desarrollo del producto
MERCADOS NUEVOS	2.- Desarrollo del mercado	4.- Diversificación

Fuente: Corporate Strategy, McGraw- Hill, New York, 1965

1.- Penetración en el mercado. Se persigue un mayor consumo de los productos actuales en los mercados actuales.

a) Aumento del consumo por los clientes/usuarios actuales.

- Mayor unidad de compra
- Menor vida útil del producto
- Nuevos usos del producto
- Incentivos económicos para aumentar el consumo

b) Captación de clientes de la competencia

- Publicidad
- Promoción

c) Captación de no consumidores actuales.

- Esfuerzo promocional dirigido a provocar la prueba
- Cambio de imagen y niveles de precios para acceder a nuevos segmentos de consumidores o usuarios.
- Nuevos usos del producto.

2.- Desarrollo del mercado. Pretende la venta de productos actuales en mercados nuevos.

a) Apertura de mercados geográficos adicionales

- Expansión regional
- Expansión nacional
- Expansión internacional

b) Atracción de otros sectores del mercado.

- Desarrollo de nuevas versiones, envasados dirigidos a otros sectores del mercado.
- Aperturas de nuevos canales de distribución.
- Publicidad en otros medios.

3.- Desarrollo del producto: Persigue la venta de nuevos productos en los mercados actuales, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de la compañía para obtener una mayor rentabilidad de su esfuerzo comercial.

a) Desarrollo de nuevos valores del producto.

- Modificaciones (de color, movimiento, sonido, sabor, olor, forma, modelo).
- Ampliaciones (Más fuerte, más largo, más grueso, valor extra).
- Disminuciones (Más pequeño más corto, más ligero).
- Sustitución (otros ingredientes, otro proceso, otra potencia).
- Remedado (otros patrones, presentación, componentes).
- Combinación (mezcla, surtido, montaje, fines, ideas).

b) Desarrollo de diferencias de calidad (nuevas gamas)

c) Desarrollo de nuevos modelos y/o tamaños.

4.- Diversificación. La compañía concentra sus esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos en nuevos mercados. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz de Ansoff, pero a diferencia de las anteriores, esta no es una estrategia de crecimientos intensiva.

Para lograr el máximo beneficio en la utilización de modelos para una planificación efectiva requiere una metodología estructurada y un esfuerzo, por tanto el proceso de planificación debe considerar los siguientes:

1. Participación y soporte de la gerencia al más alto nivel.
2. Un enfoque disciplinario pero sencillo
3. Participación del personal a nivel operativo
4. Motivación a la creatividad

5. Comunicación de los planes a través de toda la organización
6. Integración de la planificación con el poder decisorio
7. Revisiones periódicas de las metas y revisión de los planes, para considerar las condiciones cambiantes.

Un enfoque sistemático para la planificación estratégica incluye:

- La debida organización
- Conocimientos de la industria
- Análisis y pronostico del medio
- Definición de los objetivos y metas
- Modelos
- Desarrollo de estrategias para las unidades de negocios y para la empresa en su conjunto
- Desarrollo del plan
- Implantación e interrelación con otros esfuerzos de planificación.

La planificación estratégica es un proceso lógico y sistemático que permite a la alta gerencia tomar decisiones importantes para el futuro de la empresa, entre los beneficios más importantes se encuentran que:

- a. Integra el desarrollo de objetivos, metas, estrategias, políticas y funciones a través de toda organización.

- b. Proporciona un método mediante el cual, se decide por adelantado lo que se va a hacer, cuando, como, y quien lo va a realizar.
- c. Documenta los impactos futuros esperados, por causa de las decisiones actuales.

La planificación es de vital importancia para el desarrollo de cualquier empresa y, por ende de cualquier país, ya que conlleva la utilización de procedimientos para introducir mayor racionalización y organización a las actividades y acciones que se han previsto

Según el tipo de empresa se debe adoptar una determinada forma de planificación, dependiendo de las características propias y de las necesidades y recursos con que se cuenten, para así trazar proyectos que cumplan a cabalidad los pasos a seguir en un lapso determinado de tiempo, en cuanto a la elaboración y ejecución de dichos proyectos.

La planificación estratégica se puede entender como una herramienta de estilo gerencial que se origina por la necesidad de que la organización actúe en función de su entorno, cree valores y a la vez establezca un norte, un rumbo o una dirección que permitan al ente que la ejecute lograr una posición sólida a través de ventajas competitivas. Cualquier formulación de planificación estratégica debe contemplar una definición de que se quiere alcanzar, a donde se quiere llegar y cual es el camino más conveniente a seguir para alcanzar esa meta.

La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización, si no se cuenta con un marco estratégico no se sabe a dónde ir o por qué se quiere llegar allí, esta herramienta ofrece una forma de realizar una planificación estratégica detallada

El proceso de Planeación estratégica, según Serna, H. 2003, se encuentra estructurado de la siguiente manera

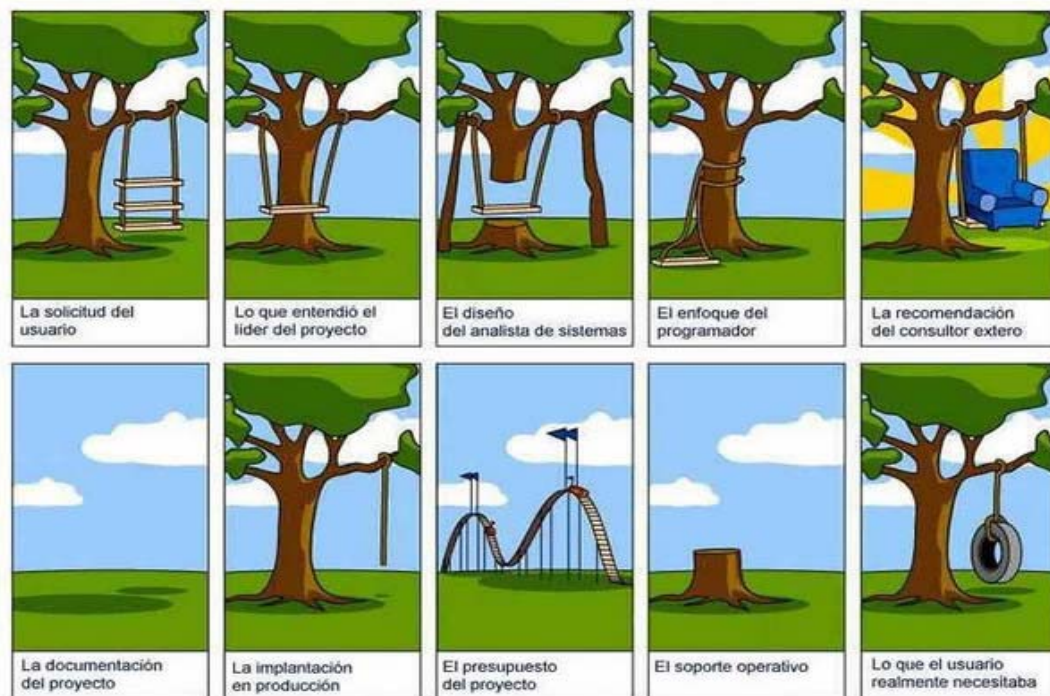
- 1.- Principios Corporativos
- 2.- Diagnóstico Estratégico
- 3.- Direccionamiento Estratégico
- 4.- Proyección Estratégica
- 5.- Alineamiento Estratégico
- 6.- Plan Operativo
- 7.- Monitoreo Estratégico

Las características de esta planeación son, entre otras, las siguientes:

- Es original, porque es la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de dirección.
- Establece un marco de referencia general para toda la organización.
- Normalmente cubre amplios períodos.
- Su parámetro principal es la efectividad.

En el proceso inicial de cualquier planificación, encontramos que los entes o departamentos que interactúan en este proceso, no logran comunicarse y hacerse entender de forma efectiva, como se ilustra en la figura siguiente,

Figura 2: **Diseño y Enfoque en los proyectos**



Fuente: Tomado de Internet

por lo tanto, la planificación estratégica debe procurar que lo que se quiera conseguir sea entendido por todos los actores que participan.

Cultura Organizacional

Toda empresa tiene su cultura propia, la cual incluye valores creencias y comportamientos que hacen el conjunto de la vida de la empresa, para lo que Serna, H. (2003, p.93) señala: “ la cultura de una organización es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa”.

Dentro de la cultura organizacional deben intervenir aspectos y actores como, los fundadores, el direccionamiento, los principios, la estructura, el capital humano, entre algunos. Por lo tanto, la cultura de una organización, es el resultado de un proceso en el cual existe una interacción entre los miembros para tomar decisiones y solucionar problemas que se fundamenten en los principios, valores, creencias y procedimientos que ha establecido la empresa.

Tipos de análisis

Las organizaciones deben considerar a los entes relacionados del negocio que pudieran influir en el, de diversas formas, para poder prever situaciones que pudieran presentarse, según Serna, H. (2003, P.P.107, 127), señala los tipos de análisis,

- Análisis Externo
- Análisis Interno

Análisis Externo

Su objetivo consiste en identificar las oportunidades y amenazas estratégicas en el ambiente operativo de la organización. Las amenazas y las oportunidades están, en gran medida, fuera del control de una organización cualquiera; de ahí el término "externas."

En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el inmediato, o de la industria (donde opera la organización), el ambiente nacional y el macroambiente más amplio.

Analizar el ambiente inmediato involucra una evaluación de la estructura competitiva industria de la organización, que incluye la posición competitiva de la organización central y sus principales competidores, como también la etapa de desarrollo industrial. Debido a que en la actualidad los mercados son mundiales, examinar este ambiente también significa evaluar el impacto de la globalización en la competencia dentro de una industria.

Estudiar el ambiente nacional requiere evaluar si el contexto nacional dentro del cual opera una compañía facilita el logro de una ventaja competitiva en el mercado mundial. Esto implicaría analizar las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que podrían beneficiar o perjudicar significativamente a la organización en el futuro. En caso contrario, entonces la compañía podría considerar el

desplazamiento de una parte significativa de sus operaciones a países donde el contexto nacional facilite el logro de una ventaja competitiva.

Analizar el macroambiente consiste en examinar factores internacionales, tecnológicos como la revolución de las computadoras, el aumento de competencia de las compañías extranjeras.

Un postulado básico de la administración estratégica es que las empresas deben formular estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y evita o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Por consiguiente, para alcanzar el éxito resulta esencial detectar, vigilar y evaluar las oportunidades y amenazas externas.

Análisis Interno

El análisis interno, permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y de desarrollo y sistema computarizado de información de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria. Asimismo, se pueden lleva a cabo diversos tipos de encuestas a efecto

de escudriñar factores internos, como serían el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas. En esta etapa se observa cómo las compañías logran una ventaja competitiva, además se analiza el rol de las habilidades distintivas, los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de una firma.

Mapas Estratégicos

Es un proceso de equipo que permite operacionalizar las estrategias a utilizar dentro de una organización, y al respecto Serna, H. (2003, p. 260) explica como debe elaborarse,

Primero se debe clarificar la estrategia, y la cual se refiere a entender la unidad de negocio que debe estar orientada la empresa y por la cual se elabora la estrategia.

En segundo lugar se debe definir las perspectivas dentro de las cuales se va a monitorear la estrategia, es decir,

a.- La perspectiva financiera, como se desempeña la organización frente a sus accionistas.

b.- La perspectiva del cliente y el mercado, se refiere a como se desempeña la organización frente al mercado y al cliente

c.- La perspectiva interna, se refiere a la eficiencia, la eficacia y productividad de los procesos internos

d.- La perspectiva de la innovación y del aprendizaje, se refiere a como aprende la organización para ir creciendo.

En tercer lugar, se deben identificar los objetivos globales de la organización, los cuales deben obtenerse del direccionamiento estratégico de la empresa.

Y en cuarto lugar, se definen las estrategias que correspondan al objetivo dentro de cada perspectiva.

Desarrollo de un modelo de Prospectiva estratégica

Etapas para el desarrollo de un modelo de prospectiva estratégica: Godet, M. (2000)

La *primera etapa* tiene por objetivo analizar el problema expuesto y delimitar el sistema a estudiar. Se trata, en este momento, de situar el método prospectivo en su contexto socio-organizacional, a fin de iniciar y de simular el conjunto del proceso con la ayuda de los talleres de prospectiva.

La *segunda etapa* se basa en elaborar una radiografía completa de la empresa desde el Know-How hasta las líneas de producto, materializado en el árbol de competencias.

La *tercera etapa* identifica las variables-clave de la empresa y de su entorno con la ayuda del análisis estructural.

La *cuarta etapa* intenta comprender la dinámica de la retrospectiva de la empresa, de su entorno, de su evolución, de sus fuerzas y debilidades en relación a los principales actores de su entorno estratégico. El análisis de los campos de batalla y de los retos estratégicos permite descubrir las cuestiones clave para el futuro.

La *quinta etapa* busca reducir la incertidumbre que pesa sobre las cuestiones clave de futuro. Se utilizan eventualmente los métodos de encuesta a expertos, para poner en evidencia las tendencias de peso, los riesgos de ruptura y finalmente descubrir los escenarios de entorno más probables.

La *sexta etapa* pone en evidencia los proyectos coherentes, es decir, las opciones estratégicas compatibles a la vez con la identidad de la empresa y con los escenarios más probables de su entorno.

La *séptima etapa* se consagra a la evaluación de las opciones estratégicas; un estudio racional incitaría a apoyarse en un método de elección multicriterio, pero

raramente es este el caso; con esta etapa finaliza la fase de reflexión previa antes de la decisión y la acción.

La *octava etapa* del proyecto, es la elección de la estrategia, es la etapa crucial porque se trata de pasar de la reflexión a la decisión. Las apuestas estratégicas y la jerarquización de objetivos son resultado de la decisión de un comité de dirección o de su equivalente.

La *novena etapa* se dedica enteramente a la puesta en marcha del plan de acción. Implica los contratos de objetivos (negociados o suscitados), la puesta en marcha de un sistema de coordinación y de seguimiento y también del desarrollo de una vigía estratégica (externa).

1.3.- Bases Legales

Existen varios aspectos jurídicos que guardan relación con la preparación de la información financiera, algunos de estos son:

- Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela, como máxima ley regulatoria de los hechos y actividades comerciales de los ciudadanos que viven en Venezuela, en el Capitulo VII de los Derechos Económicos, artículo 112, establece la libertad de dedicarse a la actividad económica de su preferencia, además de promover la iniciativa privada con la intención de impulsar el desarrollo integral del país.
- Declaración sobre Normas de Auditoria 13: esta norma es emitida por la Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela, referida al Examen de Información Técnica Prospectiva, y la cual establece que si bien puede haber evidencia disponible para sustentar los supuestos sobre los que se base la información financiera prospectiva, la misma está orientada hacia el futuro y, por lo tanto, es especulativa en su naturaleza, y distinta de la evidencia que ordinariamente se encuentra disponible en una auditoria cuando se efectúa el examen de los estados financieros, por lo que en el **artículo 12**, establece que: “El Contador Público que actúe en forma independiente no permitirá que se utilice su nombre en relación con proyectos e información financiera o estimaciones de cualquier índole, cuya realización dependa de hechos futuros...”, esto se hace con la finalidad de evitar

que el contador en el libre ejercicio de su profesión sea responsable de los hechos futuros que se están planteando a través de la proyección de los estados financieros.

El objetivo de los estados financieros, con propósitos de información general, es suministrar información acerca de la situación y rendimiento financieros, así como de los flujos de efectivo, que sea útil a una amplia variedad de usuarios al tomar sus decisiones económicas.

- Norma Internacional de Contabilidad 1: En el punto 2, del alcance de la norma señala que esta se aplicará a todo tipo de estados financieros con propósitos de información general, que sean elaborados y presentados conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF), con la finalidad y objetivo de suministrar información acerca de la situación financiera, del rendimiento financiero y de los flujos de efectivo de la entidad, que sea útil a una amplia variedad de usuarios a la hora de tomar sus decisiones económicas.

Los estados financieros también muestran los resultados de la gestión realizada por los administradores con los recursos que se les han confiado, para cumplir este objetivo, por lo que estos deben suministrar información precisa sobre cada una de las partidas que componen los balances presentados.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

En el presente estudio se utilizó una investigación con un diseño de campo – descriptivo, con la idea de desarrollar la propuesta de un Plan Estratégico Prospectivo Financiero para Corporación Digitel, C.A.

3.1 Tipo de Investigación

El estudio fue realizado con el *enfoque* del paradigma cuantitativo, porque se planteó un problema de estudio delimitado y concreto, se realizó una revisión de la literatura y teorías relacionadas con el tema, para el análisis y construcción de los antecedentes, marco teórico y aspectos legales, que sentaron las bases para plantear un método de investigación orientado al análisis y recolección de datos. Sampieri (2006, p. 5) señala que: “En el enfoque cuantitativo los planteamientos a investigar son específicos y delimitados desde el inicio del estudio”, además la investigación se llevo a cabo bajo un proceso sistemático, donde una etapa conllevó a otra, debido a que “ El proceso cuantitativo es secuencial y probatorio....” Sampieri (2006 PP. 22, 23).

El *diseño* de la investigación fue de campo, debido a que se efectuó sobre el análisis de las características de un objeto de estudio en particular desde el ambiente donde se desarrolla, según Hurtado (2006, p. 143) señala: “si el diseño alude a fuentes vivas y se recoge en su ambiente natural, el diseño se denomina de Campo”. En este caso la investigación se llevo a cabo a través de la interacción con el personal de los

departamentos de Finanzas y Planificación estratégica de Corporación Digitel, C.A.

La investigación tuvo además un *nivel* de tipo descriptivo, conduciendo a diagnosticar el objeto de estudio, para hacer una enumeración detallada de sus características, sin necesidad del planteamiento de hipótesis, al respecto Hurtado (2006, p. 103) dice: “ Las investigaciones descriptivas trabajan con uno o con varios eventos de estudio, pero su intención no es establecer relaciones de causalidad entre ellos, por tal razón no ameritan de la formulación de hipótesis”. Basado en estos aspectos se efectuó un diagnostico descriptivo, debido a que se elaboró una propuesta modelo, convirtiéndose en una herramienta efectiva para la formulación de un Plan Estratégico Prospectivo Financiero.

3.2 Datos de Población y Muestra

Población: estuvo conformada por los informantes clave de las gerencias de Finanzas, y de Planificación Estratégica de Corporación Digitel, C.A., encargados de manejar la información financiera, y de formular las estrategias corporativas de la empresa.

Muestra: fue no probabilística, o también llamada muestra dirigida, para lo que suponen un procedimiento de selección informal. Según Sampieri (2006 p. 262): “ en las muestras de este tipo, la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la

misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión de un investigador o grupo de personas que recolectan los datos.”, por lo que lo fundamental de este tipo de muestras es que no requieren de una representatividad de los elementos de una población, sino una controlada elección de sujetos con características específicas,

Por lo antes expuesto, y basado en el tipo de población seleccionada, la muestra fue intencional o convencional, de tipo censal.

3.3 Instrumentos de Recolección de Datos

En esta investigación se realizó un diagnóstico de los procedimientos actualmente utilizados por la Corporación Digitel, C.A. en la proyección de sus principales Estados Financieros, examinando además cada una de las etapas del proceso de planificación estratégica formulada por la empresa en el logro de sus objetivos, de manera de poder analizar la relación existente entre el proceso de planificación estratégica y la proyección de los Estados Financieros, con la intención de formular un plan estratégico prospectivo financiero para Corporación Digitel, C.A.

Se realizaron entrevistas a informantes clave del departamento de Finanzas de Corporación Digitel, C.A. (Ver anexo A), para recoger sus opiniones sobre aspectos tales como la confianza que otorga la información financiera proyectada, a los accionistas, acreedores, proveedores y otros entes relacionados al negocio, y la

importancia de la proyección de los estados financieros en la toma de decisiones para el logro de las metas propuestas por la empresa.

Se realizaron entrevistas a informantes clave del departamento de Planificación Estratégica de la empresa (Ver anexo C), con el fin de conocer sus opiniones y expectativas acerca de la planificación que lleva a cabo la empresa, la importancia de aplicar herramientas efectivas para el logro de los objetivos y los factores internos y externos que se deben considerar en el ambiente donde se desarrolla la empresa.

Se procedió a elaborar una lista de cotejo (Ver anexo B), para ser llenada por la gerencia de finanzas y otra para el departamento de Planificación Estratégica (Ver anexo D), con el objeto de conocer los métodos utilizados en la proyección de los principales estados financieros de Corporación Digitel, C.A., y los procedimientos utilizados en el desarrollo y formulación de la planificación estratégica.

Por último, y con base a la información recogida, se analizó la relación existente entre ambas herramientas y se formuló un plan estratégico prospectivo financiero para Corporación Digitel, C.A.

3.4 Procesamiento y Análisis de los Datos

Luego de aplicar las entrevistas de tipo estructuradas para ambos departamentos de la empresa, con la intención de conocer sus opiniones y expectativas acerca de los

procedimientos utilizados en la proyección de los principales estados financieros y la planificación estratégica que lleva a cabo la empresa, la información recopilada fue procesada desarrollando un cuadro resumen con las opiniones recogidas por los instrumentos aplicados, del cual derivó un análisis de las mismas.

Seguidamente se aplicaron las listas de cotejos para ambos departamentos, para estudiar y evaluar los procedimientos que utilizan las distintas áreas en pro de la consecución de los objetivos. La información recopilada sirvió para elaborar una matriz DOFA, donde se resaltaron los aspectos más relevantes que se evidenciaron con la aplicación de este instrumento.

Luego se analizó la información recogida en las entrevistas (cuadro resumen) y listas de cotejos (matriz DOFA), para evaluar los procedimientos que actualmente se conocen en la proyección de estados financieros y la planificación estratégica, resultando una reformulación de las estrategias y objetivos financieros, con la intención de realizar un plan inicial sustentado en el área financiera, contrastando puntos clave donde se podrían prevenir posibles desviaciones de las metas propuestas en la planificación.

Según los resultados obtenidos en los procedimientos anteriormente ejecutados, y basado en la integración de las herramientas planificación y prospectiva financiera, se formuló un plan para alinear los objetivos que quiera conseguir la organización a través del uso de la proyección de la información financiera, y la planificación estratégica.

CAPÍTULO IV

4.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Diagnóstico de los procedimientos actualmente utilizados por la Corporación Digitel, C.A. para la proyección de sus principales Estados Financieros

Para iniciar el proceso de investigación, se procedió a la aplicación de la entrevista y lista de cotejo elaborada para el Departamento de Finanzas de Corporación Digitel, C.A., (Anexos A y B), con la intención de conocer y diagnosticar los procedimientos, técnicas, usos y la utilidad de proyectar información financiera del Balance General, Estado de Resultados y Estado del flujo del Efectivo, determinando la importancia de esta herramienta para la toma de decisiones en la organización.

El grupo de informantes clave escogidos del Departamento de Finanzas estuvo conformado por el Gerente de Finanzas y el Gerente de Tesorería de Corporación Digitel, C.A., los cuales respondieron a las preguntas formuladas en los instrumentos diseñados, como la entrevista y la lista de cotejos. Luego se realizó un cuadro resumen con las respuestas obtenidas de la entrevista y de la lista de cotejos, para sintetizar la información recogida de forma concreta y precisa, con la idea de esquematizar las variables obtenidas, para facilitar la interpretación de los resultados. Además se elaboró una matriz DOFA con la lista de cotejos, representando la relación actual del entorno del departamento de Finanzas de la empresa.

La entrevista fue elaborada con preguntas abiertas, o no estructuradas, para permitir que el experto del área de finanzas, pudiese expresar libremente su opinión en cada una de las interrogantes planteadas, y por lo cual se le pidió que respondiera de forma clara y concisa en cada caso. Para las respuestas de cada instrumento se le otorgó al informante un tiempo considerable para responder las interrogantes.

Además, se procedió a recoger información relacionada al área financiera de la empresa, como lo son balances generales de periodos pasados, estados de resultados y flujo de efectivo, para conocer de forma práctica los métodos y procedimientos utilizados en las proyecciones de la información, de modo de poder realizar un diagnóstico sobre esta actividad

Cuadro 5: **RESUMEN ENTREVISTA - DPTO FINANZAS**

ITEM (ANEXO A)	GERENCIA FINANZAS	GERENCIA TESORERIA
1.- ¿Cuáles son las proyecciones de información financiera utilizada por la empresa?	Balance General, Edo. De Resultados, y Flujo del efectivo	Los 3 principales Edos Financieros
2.- ¿Qué métodos o técnicas son utilizados para la proyección de la Información financiera de la empresa?	El método de escenarios	No lo manejo desde mi departamento
3.- ¿Cuales estados financieros considera usted de mayor relevancia para la organización?	Todos son importantes, principalmente los 3 anteriormente nombrados	Todos, pero sobretodo trabajamos con el flujo de efectivo
4.- ¿Qué importancia representa la información financiera para la toma de decisiones dentro de la organización?	Es de gran utilidad, se puede evaluar la necesidad de financiamiento o endeudamiento, incrementar ingresos o disminuir perdidas	Tiene mucha importancia, porque se puede medir la situación actual de la empresa, para responder ante los acreedores y accionistas

Cont.

ITEM (ANEXO A)	GERENCIA FINANZAS	GERENCIA TESORERIA
5.- ¿En que aspectos favorece a la organización la utilización de la proyección financiera?	Es de gran utilidad, permite anticiparse a valores o cifras que deseamos obtener en un periodo por venir	Se utiliza para evaluar hacia donde se dirige la organización
6.- ¿Qué relación existe entre la proyección de la información financiera y la prospectiva financiera?	La proyección parte de los datos presentes para visualizar el futuro, la prospección parte del presente revisando el pasado para visualizar el futuro, por lo tanto ambas se preocupan por el futuro probable.	Considero que son los mismos términos.
7.- ¿Cuáles métodos se aplican para la construcción de escenarios probables?	Se utiliza el método Exploratorio, partiendo de datos pasados	Lo desconozco

Cont.

ITEM (ANEXO A)	GERENCIA FINANZAS	GERENCIA TESORERIA
8.- ¿Que utilidad proporciona el poder anticiparse a una situación probable que afecte el direccionamiento de la organización?	Mucha utilidad, la anticipación ayuda a corregir posibles errores para llegar al objetivo final	El poder tomar medidas correctivas a tiempo
9.- ¿Se ha conseguido evitar o prever situaciones no deseadas por medio de la utilización de las proyecciones financieras?	Generalmente se visualiza el problema, pero no se ejecutan las posibles soluciones a tiempo	Realmente no se le presta la debida atención a este punto
10.- ¿Qué informes se emplean para dar a conocer la interpretación de los resultados de la información financiera proyectada?	El informe trimestral de estados financieros proyectados	El informe mensual de tesorería

Cuadro 6: **RESUMEN LISTA DE COTEJOS - DPTO FINANZAS**

ITEM (ANEXO B)	GERENCIA FINANZAS	GERENCIA TESORERIA
1.- ¿Considera necesaria la utilización de proyección de la información financiera de la empresa?	SI	SI
2.- ¿Se proyecta la información financiera del balance general?	TRIMESTRAL	TRIMESTRAL
3.- ¿Se proyecta la información financiera del estado de resultados?	TRIMESTRAL	TRIMESTRAL
4.- ¿Se proyecta la información financiera del flujo del efectivo?	MENSUAL	MENSUAL
5.- ¿Se compara la información financiera proyectada entre periodos?	NO	NO
6.- Métodos utilizados para la proyección de la información financiera	ESCENARIOS EXPLORATORIOS	DESCONOCE
7.- ¿La gerencia puede tomar decisiones de inversión en base a la información financiera proyectada?	SI	PROBABLEMENTE
8.- ¿Considera que se pueden tomar decisiones por medio del análisis de estados financieros proyectados?	SI	PROBABLEMENTE
9.- ¿Existe algún procedimiento que valide si las operaciones financieras de cada periodo económico mensual son acordes a los objetivos planteados por la organización?	NO	NO

Cuadro 7:

MATRIZ DOFA: LISTA DE COTEJOS DPTO DE FINANZAS – CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• La proyección de la información financiera en algunos estados financieros se realiza de forma trimestral y no mensual • No existen procedimientos que validen si las operaciones financieras de cada periodo económico mensual son acordes a los objetivos planteados por la organización	• Se pueden tomar decisiones a partir del análisis de la información financiera proyectada • Se pueden prever situaciones futuras desde el presente
FORTALEZAS	AMENAZAS
• La empresa utiliza métodos de escenarios para la proyección de su información financiera • La gerencia puede tomar decisiones de inversión en base a la información financiera proyectada	• Perder competitividad en el mercado al no lograr los objetivos financieros establecidos • No utilizar eficientemente los recursos financieros, perdiendo oportunidades de crecimiento.

Según las respuestas obtenidas en la entrevista aplicada al gerente de finanzas y de tesorería de Corporación Digitel, C.A., se puede observar que la empresa utiliza herramientas para la proyección de la información financiera, básicamente en sus principales estados financieros, como lo son el Balance General, el Estado de Resultados y el Flujo del Efectivo, debido a que en primer lugar consideran de vital importancia la información financiera para conocer la situación actual de la empresa, y de igual manera consideran de gran relevancia la proyección de dicha información para poder visualizar posibles situaciones en el futuro, que se deriven de la interpretación de esta información. Además, consideran de gran utilidad, la posibilidad de poder anticiparse a valores o cifras que se desean obtener en un periodo económico por venir, debido a que de esta forma se puede planificar mejor el uso de los recursos disponibles.

Los métodos utilizados para la proyección de la información financiera son los de escenarios exploratorios, necesarios para construir modelos de futuros probables, sin embargo no existe un plan en la empresa que conlleve a reconducir las políticas y directrices para evitar eventos inesperados. Se cuenta solamente con un informe trimestral financiero que describe la gestión de los recursos y su rendimiento, sin tomar en cuenta una evaluación con referencia a las proyecciones sobre las situaciones planteadas en el pasado hacia el futuro, es decir, no se analiza partiendo del ultimo informe que conllevó a un futuro, que hoy día es el presente, para así poder estructurar planes de acciones que corrijan las desviaciones de lo que se espera alcanzar.

Cuando se les pregunto acerca de la diferencia entre la proyección y la prospección financiera, expresaron que la proyección parte de datos presentes para visualizar el futuro, en cambio la prospección parte del presente revisando el pasado para visualizar el futuro, por lo que se concluyen que ambas se preocupan por el futuro probable, esta información revela el conocimiento que manejan sobre este tema en específico, lo que podría contribuir a la asimilación de ideas referente al tema, y facilitar la adopción de un plan estratégico prospectivo financiero que conlleve al logro de los objetivos esperados.

El departamento de finanzas de la empresa no aplica indicadores o cuenta con un programa estructurado que evalúe los resultados financieros obtenidos informe tras informe, sobre los datos de la información financiera proyectada, para comparar periodos económicos, y verificar si se están cumpliendo los objetivos, con la idea de tomar decisiones que favorezcan a su logro, por lo tanto, esta debilidad trae como consecuencia, que no se este otorgando el mejor uso a la aplicación de la proyección de la información financiera.

Seguidamente se estará presentando el Plan de cuentas contables de Corporación Digitel, C.A., con la finalidad de ir definiendo el uso de ciertas partidas características de la actividad comercial en particular de la empresa (telecomunicaciones), lo cual es necesario para poder realizar posteriormente el análisis de los procedimientos

actualmente utilizados para construir y elaborar las proyecciones de la información financiera.

<u>CÓDIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
B105020000	Concesiones para Telecomunicaciones
B105040000	Otras Licencias
B303060000	Equipos Transmisión y Enlaces de Radio
B303080000	Sistemas Telefónicos
B303090000	Sistemas Antenas de Red de Acceso
B303100000	Teléfonos Públicos y Terminales Fijos
B705010010	Efectivo Inmovilizado Servicio Deuda
C105010010	Inventario Mercancías para la Venta / Tarjetas
C105010020	Inventario Mercancías para la Venta / Teléfonos
C120050020	Provisión de Inventario Costo Mercado el Menor
C202010031	Cuentas por Cobrar Spazios Cheques Devueltos
C301012100	Colocaciones USD.
C301012500	Intereses Cobrar Sobre Colocaciones USD.
C703016020	Efectivo Centros de Atención
D303040010	Contribución Tasas Conatel
D303040020	Contribución.-Tasas Ministerio Ciencias -Tecnología
D303040030	Impuestos Ley de Telecomunicaciones
H201010010	Alquileres Pagados Anticipado Site Transmisiones
L101010081	Provisión Programa Lealtad
L101010201	Responsabilidad Social Distribuidores prepago
L101010301	Fondo de Garantía Distribuidores prepago
M101011000	Venta Teléfonos Móviles
M101011001	Devolución Venta Teléfonos Móviles
M101022000	Venta Teléfonos Básica
M101022001	Devolución Venta Teléfonos Básica
M101131000	Descuento Venta Teléfonos Móviles
M201010010	Arrendamiento Enlaces de Telecomunicaciones
M201061000	Renta Básica / Móvil
M201062000	Renta Básica / Básica
M201080010	Ingreso por Servicio Técnico Spazios
M201140010	Descuento Servicio Técnico Spazio
M203012110	Tiempo en el Aire Prepago / Básica
M203012210	Tiempo en el Aire Postpago / Básica
M203013110	Tiempo en el Aire Prepago / Pública Rural
M203031110	Tiempo en el Aire Prepago / Móvil
M203031210	Tiempo en el Aire Postpago / Móvil

<u>CODIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
M203081110	Mensajes Cortos / Prepago
M203081210	Mensajes Cortos / Postpago
M203081250	Mensajes Cortos Internacionales
M203162001	Interconexión Básica con CANTV C.A
M203171005	Interconexión Móvil con Telcel, C.A.
M203171006	Interconexión Móvil con Movilnet, C.A.
M204071010	Ingresos por impulso de marcas Siemens
M204071020	Ingresos por impulso de marcas Nokia
M204071030	Ingresos por impulso de marcas Sony Ericson
M204071040	Ingresos por impulso de marcas Motorola
M204130010	Cursos Dictados Aliados Comerciales
N102011010	Costo Teléfonos Móviles
N102011017	Costo Teléfonos Móviles
N102032010	Costo Teléfonos Básica
N102061110	Costo SIM Card Prepago
N102061210	Costo SIM Card Postpago
N102061310	Costo SIM Card Reemplazo
N205196010	Investigaciones de Mercado
N208045010	Mantenimiento Switch Telecomunicaciones
N208045020	Mantenimiento Bases Estaciones (BSS) Red
N208045030	Mantenimiento Red Transmisión
N208045040	Mantenimiento Infraestructuras Red
N208045050	Mantenimiento Antenas Red
N208045060	Mantenimiento Sistemas Poder y Energía
N208045070	Mantenimiento Desmontajes Equipos Red

El plan de cuentas contables de la Corporación Digitel, C.A., esta conformado por una variedad de alrededor de 3.500 partidas distintas, fundamentales para contabilizar las operaciones diarias, de las cuales en su mayoría son estándar para cualquier empresa, por lo que se decidió filtrar de su totalidad para presentar solo aquellas cuentas que fuesen necesarias realizarles una descripción detallada para comprender su uso y utilidad dentro de la actividad comercial de las telecomunicaciones en Venezuela,

con la idea de facilitar el análisis financiero que se presenta mas adelante en esta investigación.

Concesiones para telecomunicaciones, Otras licencias: Esta cuenta se utiliza para registrar las erogaciones por concepto de los permisos otorgados por las instituciones públicas sobre el uso de las radiofrecuencias en el país.

Equipos de transmisión, Sistemas Telefónicos: se utiliza para registrar activos fijos necesarios para las operaciones de la empresa.

Efectivo inmovilizado servicio de deuda: es el dinero en plazo fijo

Inventario Mercancías para la Venta / Tarjetas: representa todas las tarjetas de saldo para recarga de líneas prepago disponibles para la venta.

Inventario Mercancías para la Venta / Teléfonos: representa los equipos celulares y fijos residenciales disponibles para la venta.

Provisión de Inventario Costo Mercado el Menor: esta cuenta se utiliza para crear una provisión para absorber la perdida en el precio de venta de equipos celulares que en diversas promociones bajen de precio.

Efectivo Centros de Atención: representa el efectivo de caja recaudado en los centros de atención al cliente.

Alquileres Pagados Anticipado Site Transmisiones: son los alquileres pagados por anticipado a los arrendadores de terrenos donde se encuentran las antenas.

Provisión Programa de lealtad: se utiliza para registrar la provisión para una promoción donde se premia otorgando bonos en llamadas a clientes según los años que tengan como suscriptores en la empresa.

Responsabilidad Social Distribuidores prepago: se utiliza para registrar un fondo obligatorio de responsabilidad social del 5 por ciento sobre la comisión de venta que genera el distribuidor de tarjetas prepagadas.

Fondo de Garantía Distribuidores prepago: se utiliza para registrar un fondo obligatorio de garantía del 5 por ciento sobre la comisión de ventas que genera el distribuidor de tarjetas prepagadas.

Arrendamiento Enlaces de Telecomunicaciones: representa el ingreso obtenido por arrendamiento a otras operadoras de equipos de transmisión.

Ingreso por Servicio Técnico Spazios: es el dinero que ingresa por concepto de la reparación de equipos celulares.

Tiempo en el Aire Prepago - Postpago - Básica: representa el ingreso proveniente del consumo celular y telefonía fija de los usuarios.

Interconexión Básica o Móvil con CANTV, Movilnet o Telcel: es el gasto que se genera al utilizar la plataforma de comunicación de otras empresas de telefonía.

Ingresos por impulso de marcas Siemens, Motorola, Nokia: son ingresos que pagan los fabricantes de equipos celulares para que Digitel publicite y comercialice sus marcas.

Cursos Dictados Aliados Comerciales: representa los gastos que se generan por la capacitación y entrenamiento de los agentes autorizados o puntos de ventas de los productos que se comercializan.

A continuación, se presentan los estados financieros principales de algunos periodos tomados como ejemplo del modelo pro forma, para observar los parámetros

considerados en su construcción, con la finalidad de su posterior análisis. Las cifras presentadas no son reales, debido a que esta información es catalogada como confidencial por la empresa.

Los datos sobre los que parte la empresa para realizar la proyección financiera de los 2 periodos modelos, se basan en las siguientes premisas:

Ventas estimadas año 1 y 2:

Equipos celulares, fijos y Sim Cards, el 15 % de incremento anual

Tiempo al aire Prepago y postpago: 20 % y 10 % de incremento cada año respectivamente.

Gastos estimados año 1 y 2:

Incremento en gastos Administrativos: 10 % anual

Incremento en gastos de Operaciones: 35 % anual

Cuentas por Cobrar año 1 y 2:

Aumentan un 10 % cada año

Inventario:

Equipos celulares, fijos y Sim Cards, el 15 % de incremento anual

Tiempo al aire Prepago y pospago: 20 % y 10 % de incremento cada año respectivamente.

Impuestos:

Incremento del 10 % por año

Tasa de Inflación:

Incremento del 15 % anual

Cuentas por Pagar:

Incremento del 15 % anual

ESTADOS PROFORMA					
CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.					
BALANCE GENERAL PROYECTADO					
CODIGO	DESCRIPCIÓN	2005	2006	2007	
	ACTIVO				
	Activo Circulante				
	Efectivo y equivalente				
D204012010	Banco JP Morgan Chase	7.000.000,00	14.700.000,00	24.696.000,00	
D204085000	Banco Fondo Comun	1.580.000,00	3.318.000,00	5.574.240,00	
D204086000	Banco de Venezuela	2.323.000,00	4.878.300,00	8.195.544,00	
D204087000	Banco Caroni	350.000,00	735.000,00	1.234.800,00	
D204089000	Banco Central	35.000.000,00	73.500.000,00	123.480.000,00	
D204090000	Banco BOD	1.952.300,00	4.099.830,00	6.887.714,40	
D204091000	Banco Federal	3.536.000,00	7.425.600,00	12.475.008,00	
D204156000	Banco Mercantil	53.326.000,00	111.984.600,00	188.134.128,00	
D204166000	Banco Provincial	20.954.000,00	44.003.400,00	73.925.712,00	
	Total efectivo y equivalente.....	126.021.300,00	122.447.569,19	189.451.083,12	
	<u>Cuentas por Cobrar Comerciales</u>				
B108070000	Cargos diferidos por promociones	2.450.000,00	2.695.000,00	2.964.500,00	
C202010000	Cuentas por Cobrar Comerciales Nacionales	51.300.000,00	56.430.000,00	62.073.000,00	
C202010010	Cuentas por Cobrar Suscriptores Postpago	31.900.000,00	35.090.000,00	38.599.000,00	
C202010012	Reintegro cuentas por Cobrar Suscriptores Postpago	- 2.350,00	- 2.585,00	- 2.843,50	
C202010015	Cuentas por Cobrar en Recuperadora	397.000,00	436.700,00	480.370,00	
C202010016	Cuentas por Cobrar Distribuidores de Tarjetas	4.037.000,00	4.440.700,00	4.884.770,00	
C202010020	Cuentas por Cobrar uso de enlaces	10.340.000,00	11.374.000,00	12.511.400,00	
C202010032	Cuentas por Cobrar Financiamiento Bancario Clientes	37.950,00	41.745,00	45.919,50	
C202010040	Cuentas por Cobrar empleados Financiamiento	979.000,00	1.076.900,00	1.184.590,00	
C202040010	Cuentas por Cobrar Roaming	25.120.000,00	27.632.000,00	30.395.200,00	
C301012100	Colocaciones en USD	15.050.000,00	16.555.000,00	18.210.500,00	
C301012500	Intereses por Cobrar sobre colocaciones en USD	31.344,00	34.478,40	37.926,24	
C401050010	Prestamos a empleados	563.000,00	619.300,00	681.230,00	
C401130010	Otras por Cobrar	2.291,00	2.520,10	2.772,11	
C403020010	Anticipos empleados	2.738.000,00	3.011.800,00	3.312.980,00	
C620010010	Prov. Incobr. Cuenta a Cobrar Suscriptor Post Pag	- 2.230.000,00	- 2.453.000,00	- 2.698.300,00	
C620010030	Prov. Incobr. Cuenta a Cobrar Nacional	- 914.000,00	- 1.005.400,00	- 1.105.940,00	
C620010040	Prov. Incobr. Cuenta por Cobrar Roaming	- 251.000,00	- 276.100,00	- 303.710,00	
C620010050	Prov. Incobr. por Fraude	- 1.323.000,00	- 1.455.300,00	- 1.600.830,00	
	Total Cuentas por Cobrar Comerciales.....	140.225.235,00	154.247.758,50	169.672.534,35	
C403010010	Anticipos a proveedores	22.500.000,00	22.500.000,00	22.500.000,00	
	Total anticipo a proveedores.....	22.500.000,00	22.500.000,00	22.500.000,00	
	<u>Inventarios</u>				
C105010010	Inventario de mercancia para la venta Tarjetas	6.909.000,00	7.945.350,00	9.137.152,50	
C105010020	Inventario de mercancia para la venta Telefonos	148.000.000,00	170.200.000,00	195.730.000,00	
C105010090	Inventario de mercancia para la venta en Transito	10.500.000,00	12.075.000,00	13.886.250,00	
C120050010	Provision de Inventarios por obsolescencia	- 7.728.000,00	- 8.887.200,00	- 10.220.280,00	
	Total Inventarios.....	157.681.000,00	181.333.150,00	208.533.122,50	
	<u>Gastos Pagados por Anticipado y Otros Activos</u>				
C401030020	Retencion IVA - Credito Fiscal	14.691,00	16.160,10	17.776,11	
C404010020	Impuesto sobre la Renta	527.000,00	579.700,00	637.670,00	
C404010021	Estimada Impuesto sobre la Renta	13.251.000,00	14.576.100,00	16.033.710,00	
H201010030	Mantenimiento pagado por anticipado	3.308.125,00	3.638.937,50	4.002.831,25	
H201010120	Seguros pagados por anticipado Vehiculo	13.706,00	15.076,60	16.584,26	
	Gastos Pagados por Anticipado y Otros Activos...	17.114.522,00	18.825.974,20	20.708.571,62	
	Total Activo Circulante.....	463.542.057,00	499.354.451,89	610.865.311,59	
	<u>Inversiones a Largo Plazo</u>				
B701010010	Inversion en acciones	10.000,00	8.000,00	6.000,00	
	Total Inversiones a Largo Plazo.....	10.000,00	8.000,00	6.000,00	
	<u>Propiedades y Equipos Neto</u>				
B108020000	Mejoras a la propiedad arrendada	124.356.000,00	161.511.422,17	122.014.071,57	
B301010000	Terrenos	3.565.000,00	3.921.500,00	4.313.650,00	
B302010000	Edificios	17.852.000,00	19.637.200,00	21.600.920,00	
B303010000	Equipos electronicos - electromecanicos	206.489.000,00	227.137.900,00	249.851.690,00	

B303060000	Equipos de transmision - enlaces	327.443.000,00	360.187.300,00	396.206.030,00
B305010000	Muebles y enseres de oficina	8.114.500,00	8.925.950,00	9.818.545,00
B305020000	Equipos de Oficina	1.152.000,00	1.267.200,00	1.393.920,00
B307010000	Vehiculos	6.623.000,00	7.285.300,00	8.013.830,00
B402010000	Depreciacion Acumulada Edificio	- 795.000,00	- 954.000,00	- 1.049.400,00
B403020000	Depreciacion Acum. electronicos - electromecanicos	- 74.560.000,00	- 82.016.000,00	- 90.217.600,00
B403060000	Depreciacion Acum. Equipos de transmision - enlaces	- 145.000.000,00	- 174.000.000,00	- 191.400.000,00
B405010000	Depreciacion Acum. Muebles y enseres de oficina	- 3.155.000,00	- 3.786.000,00	- 4.164.600,00
B406010000	Depreciacion Acum. Equipos de oficina	- 677.000,00	- 812.400,00	- 893.640,00
	Total Propiedad y Equipos Neto.....	471.407.500,00	528.305.372,17	525.487.416,57
	<u>Otros Activos</u>			
B105020000	Conseciones para telecomunicaciones	507.720,00	507.720,00	507.720,00
B205020000	Amort Acumulada Conseciones para telecomunicac.	- 507.720,00	- 507.720,00	- 507.720,00
B706020010	Depositos en Garantia por Cobrar	64.729.000,00	11.201.900,00	12.322.090,00
	Total Otros Activos.....	64.729.000,00	11.201.900,00	12.322.090,00
	TOTAL ACTIVO.....	999.688.557,00	1.038.869.724,06	1.148.680.818,16
	<u>PASIVO</u>			
	<u>Pasivo Circulante</u>			
D202016100	Pagaré a Corto Plazo	- 4.770.000,00	- 4.913.100,00	- 5.650.065,00
D101020000	Cuentas por pagar Comerciales	- 2.525.000,00	- 2.600.750,00	- 2.990.862,50
D150020040	Cuentas por pagar Accionistas	- 10.000,00	- 10.300,00	- 11.845,00
D202016501	Intereses por pagar a Corto Plazo	- 15.000.000,00	- 15.450.000,00	- 17.767.500,00
D301020010	Vacaciones acumuladas por pagar	- 16.325.000,00	- 16.814.750,00	- 19.336.962,50
D301020030	Utilidades Acumuladas por pagar	- 26.325.000,00	- 27.114.750,00	- 31.181.962,50
D301020060	Fondo de Ahorro - Aporte	- 29.652.000,00	- 30.541.560,00	- 35.122.794,00
D301100010	Depositos en garantia por pagar	- 947.763,00	- 976.195,89	- 1.122.625,27
D301180010	Multas y sanciones ISLR por pagar	- 2.000.000,00	- 2.060.000,00	- 2.369.000,00
D302010010	IVSS - Aporte patronal	- 2.722.000,00	- 2.803.660,00	- 3.224.209,00
D302010020	INCE - Aporte patronal	- 1.450.250,00	- 1.493.757,50	- 1.717.821,13
D302010030	LPH - Aporte patronal	- 600.794,00	- 618.817,82	- 711.640,49
D303010030	Impuesto al Valor Agregado por pagar	- 676.000,00	- 696.280,00	- 800.722,00
D303020010	Impuesto sobre la renta por pagar	- 77.281.000,00	- 79.599.430,00	- 91.539.344,50
D303040010	Contribucion Tasas CONATEL	- 1.291.000,00	- 1.329.730,00	- 1.529.189,50
D303040030	Impuesto a la Ley de Telecomunicaciones	- 5.938.000,00	- 6.116.140,00	- 7.033.561,00
D303060010	Impuestos Municipales	- 25.632.500,00	- 26.401.475,00	- 30.361.696,25
L101010201	Fondo Resp Social Distrib prepago	- 263.250.000,00	- 271.147.500,00	- 317.242.575,00
L101010301	Fondo de Garantia Distrib prepago	- 356.000.250,00	- 366.680.257,50	- 388.681.072,95
L201010010	Ingresos Cobrados por anticipado Tarj Prepago	- 34.765.000,00	- 35.807.950,00	- 41.179.142,50
	Total Pasivos Circulantes.....	- 867.161.557,00	- 893.176.403,71	- 999.574.591,09
	TOTAL PASIVO.....	- 867.161.557,00	- 893.176.403,71	- 999.574.591,09
	<u>PATRIMONIO</u>			
F101010020	Capital Social pagado Acciones Comunes	- 91.800.000,00	- 91.800.000,00	- 91.800.000,00
F204010010	Prima Colocacion de Acciones Comunes	1.411.390,28	2.928.376,05	1.688.706,55
F207020010	Utilidades o Perdida por distribuir	- 6.875.390,28	- 11.245.610,98	- 6.863.517,15
F201010010	Reserva Legal	- 35.263.000,00	- 45.576.085,42	- 52.131.416,47
	TOTAL PATRIMONIO.....	- 132.527.000,00	- 145.693.320,35	- 149.106.227,07
	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO.....	- 999.688.557,00	- 1.038.869.724,06	- 1.148.680.818,16
	ESTADOS FINANCIEROS PREPARADOS EN BASE A LA DECLARACION DE PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD			

ESTADOS PROFORMA				
CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.				
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO				
CODIGO	DESCRIPCIÓN	2005	2006	2007
	VENTAS BRUTAS			
	<u>Ingresos por servicios</u>			
	<u>Tiempo al aire</u>			
M201061000	Renta Básica / Móvil Postpago	- 109.000.000,00	- 125.350.000,00	- 144.152.500,00
M201061100	Renta Básica / Móvil Prepago	- 184.000.000,00	- 211.600.000,00	- 243.340.000,00
M201062000	Renta Básica / Básica	- 239.000,00	- 274.850,00	- 316.077,50
M203012110	Tiempo en el Aire Prepago / Básica	- 6.396.000,00	- 7.675.200,00	- 8.826.480,00
M203012210	Tiempo en el Aire Postpago / Básica	- 712.025,00	- 783.227,50	- 861.550,25
M203013110	Tiempo en el Aire Prepago / Pública Rural	- 2.686.000,00	- 3.223.200,00	- 3.706.680,00
M203031110	Tiempo en el Aire Prepago / Móvil	- 467.250.325,00	- 560.700.390,00	- 644.805.448,50
M203031111	Devolución Tiempo en el Aire Prepago / Móvil	251.121,00	301.345,20	346.546,98
M203031210	Tiempo en el Aire Postpago / Móvil	- 57.659.625,00	- 63.425.587,50	- 69.768.146,25
M203031211	Devolución Tiempo en el Aire Postpago / Móvil	3.276.000,00	3.603.600,00	3.963.960,00
	Total tiempo al aire.....	- 824.415.854,00	- 969.127.509,80	-1.111.466.375,52
	<u>Interconexión</u>			
M203030030	Roaming Internacional	- 36.520.000,00	- 40.172.000,00	- 44.189.200,00
M203161001	Interconexión Móvil con CANTV, C.A.	- 108.520.000,00	- 119.372.000,00	- 131.309.200,00
M203162001	Interconexión Básica con CANTV C.A.	- 1.195.250,00	- 1.314.775,00	- 1.446.252,50
M203171005	Interconexión Móvil con Telcel, C.A.	- 82.652.256,00	- 90.917.481,60	- 100.009.229,76
M203171006	Interconexión Móvil con Movilnet, C.A.	- 48.483.250,00	- 53.331.575,00	- 58.664.732,50
M203172005	Interconexión Básica con Telcel C.A.	- 215.252,00	- 236.777,20	- 260.454,92
M203172006	Interconexión Básica con Movilnet C.A.	- 1.136.250,00	- 1.249.875,00	- 1.374.862,50
	Total Interconexión.....	- 278.722.258,00	- 306.594.483,80	- 337.253.932,18
	<u>Mensajería de Texto</u>			
M203081110	Mensajes Cortos / Prepago	- 407.002.525,00	- 427.352.651,25	- 448.720.283,81
M203081120	GPRS / Prepago	- 8.936.520,00	- 9.383.346,00	- 9.852.513,30
M203081210	Mensajes Cortos / Postpago	- 9.075.850,00	- 9.529.642,50	- 10.006.124,63
M203081212	Mensajes Cortos / Postpago Pers. Juridica	- 4.511,00	- 4.736,55	- 4.973,38
M203081220	GPRS / Postpago	- 2.588.250,00	- 2.717.662,50	- 2.853.545,63
M203081250	Mensajes Cortos Internacionales	- 85.109,00	- 89.364,45	- 93.832,67
	Total Mensajería de texto.....	- 427.692.765,00	- 449.077.403,25	- 471.531.273,41
	Total Venta por servicios.....	- 1.530.830.877,00	- 1.724.799.396,85	-1.920.251.581,11
	<u>Ingresos por productos</u>			
	<u>Venta de Telefonos y Sim Cards</u>			
M101011000	Venta Telefonos Móviles	- 362.525.222,00	- 416.904.005,30	- 479.439.606,10
M101011001	Devolución Venta Telefonos Móviles	5.727.520,00	6.586.648,00	7.574.645,20
M101022000	Venta Telefonos Básica	- 32.999,00	- 37.948,85	- 43.641,18
M101022001	Devolución Venta Telefonos Básica	449,56	516,99	594,54
M101131000	Descuento Venta Telefonos Móviles	6.980.562,00	8.027.646,30	9.231.793,25
M201010010	Arrendamiento Enlaces de Telecomunicaciones	- 1.352.650,00	- 1.555.547,50	- 1.788.879,63
M201080010	Ingreso por Servicio Técnico Spazios	- 15.268,00	- 17.558,20	- 20.191,93
M202030010	Cargos Simswap	- 779.250,00	- 896.137,50	- 1.030.558,13
M202030020	Venta SIM Cards	- 11.328.520,00	- 13.027.798,00	- 14.981.967,70
M503090010	Venta de Telefonos y Sim Cards	- 737.250,00	- 847.837,50	- 975.013,13
	Total Venta de Telefonos y Sim Cards.....	- 364.062.627,44	- 418.672.021,56	- 481.472.824,79
	Total Ventas Brutas.....	- 1.894.893.504,44	- 2.143.471.418,41	-2.401.724.405,90
	COSTO DE VENTAS			
	<u>Costo de Ventas por Servicios</u>			
N205225010	Soportes Sistemas Redes y Telecomunicaciones	- 1.573,00	- 1.808,95	- 2.080,29
N205225020	Cargos Servicio de Roaming	1.155.308,00	1.328.604,20	1.527.894,83
N205225040	Cargos Servicio de LDI	25.170,00	28.945,50	33.287,33
N207020040	Comisión por recargas virtuales	1.279.838,00	1.471.813,70	1.692.585,76
N207020060	Comisión Centro de Llamadas	3.490.497,00	4.014.071,55	4.616.182,28
N207021020	Comisión Lealtad del Cliente	13.467,50	15.487,63	17.810,77
N207021030	Comisión Residual Post-Pago	9.688,00	11.141,20	12.812,38
N207021040	Comisión Residual Prepago	177.230,00	203.814,50	234.386,68
N207021050	Comisiones Planes y Servicios	4.715.547,00	5.422.879,05	6.236.310,91
N207021110	Comisión Líneas Telefonía Prepago	78.898.520,00	90.733.298,00	104.343.292,70
N207021210	Comisión Líneas Telefonía Post Pago	3.267.872,00	3.758.052,80	4.321.760,72
N207022210	Comisión Líneas Telefonía Fija Prepago	84.755,00	97.468,25	112.088,49
N211011005	Interconexión Móvil con Movistar Móvil	93.392.500,00	107.401.375,00	123.511.581,25
N211011006	Interconexión Móvil con Movilnet Móvil	71.724.000,00	82.482.600,00	94.854.990,00
N211011011	Interconexión Móvil con Movistar Local	327.157,00	376.230,55	432.665,13
N211011013	Interconexión Móvil con Movistar LDN	46.452,52	53.420,40	61.433,46
N211012005	Interconexión Básica con Movistar Móvil	1.702.580,00	1.957.967,00	2.251.662,05
N211012006	Interconexión Básica con Movilnet Móvil	1.518.779,00	1.746.595,85	2.008.585,23
N211012011	Interconexión Básica con Movistar Local	59.842,00	68.818,30	79.141,05
N211012013	Interconexión Básica con Movistar LDN	75.920,00	87.308,00	100.404,20
N211013005	Interconexión Públicos / Rural con Movistar Móvil	3.604,00	4.144,60	4.766,29
N211013006	Interconexión Públicos / Rural con Movilnet Móvil	- 38.296,00	- 44.040,40	- 50.646,46
N211013013	Interconexión Públicos / Rural con Movistar LDN	- 635,00	- 730,25	- 839,79
N211021001	Interconexión Móvil con CANTV Local	2.174.110,00	2.500.226,50	2.875.260,48
N211021005	Interconexión Móvil con CANTV LDI	2.176.250,00	2.502.687,50	2.878.090,63
N211021006	Interconexión Móvil con CANTV LDN	7.311.504,00	8.408.229,60	9.689.464,04
N211022001	Interconexión Básica con CANTV Local	239.146,00	275.017,90	316.270,59
N211022005	Interconexión Básica con CANTV LDI	13.657,00	15.705,55	18.061,38

N211022006	Interconexión Básica con CANTV LDN	371.517,00	427.244,55	491.331,23
N211023001	Interconexión Públicos / Rural con CANTV Local	- 3.699,00	- 4.253,85	- 4.891,93
N211023006	Interconexión Públicos / Rural con CANTV LDN	2.413,00	2.774,95	3.191,19
N211040030	Roaming Internacional / Cías No Relacionadas	67.694.520,00	77.848.698,00	89.526.002,70
N211040050	Costos Mensajes internacionales	191.349,00	220.051,35	253.059,05
N212030020	Alquiler Líneas Satelitales	2.190.098,00	2.518.612,70	2.896.404,81
	Total Costo de Venta por Servicios.....	344.289.088,02	395.932.451,22	455.322.318,91
	Costo de Ventas Telefonos y Sim Cards			
N102011010	Costo Telefonos Móviles	684.696.250,00	787.400.687,50	905.510.790,63
N102011018	IVA Asumido Promociones	3.752.250,00	4.315.087,50	4.962.350,63
N102021020	Costo Telefonos Móviles / Muletos	115.518,00	132.845,70	152.772,56
N102032010	Costo Telefonos Básica	321,17	369,35	424,75
N102061010	Costo Scratch Card / Móvil	7.478.235,00	8.599.970,25	9.889.965,79
N102061020	Costo Accesorios de Equipo Teléfono Móvil	26.787,00	30.805,05	35.425,81
N102061110	Costo SIM Card Prepago	6.348.520,00	7.300.798,00	8.395.917,70
N102061210	Costo SIM Card Postpago	86.771,00	99.786,65	114.754,65
N102061310	Costo SIM Card Reemplazo	177.588,00	204.226,20	234.860,13
N102062010	Costo Scratch Card / Básico	77.249,00	88.836,35	102.161,80
N102062020	Costo Accesorios de Equipo Teléfono Básico	9.153,00	10.525,95	12.104,84
N102063010	Costo Payphone Card / Pública Rural	123.970,00	142.565,50	163.950,33
N102070030	Reprogramación SIM Card	41.697,00	47.951,55	55.144,28
N102070050	Costo Reposición Equipos Suscriptores Post Pago	411.499,00	473.223,85	544.207,43
	Total Costo de Ventas Telefonos y Sim Cards.....	703.345.808,17	808.847.679,40	930.174.831,30
	Total Costo de Ventas.....	1.047.634.896,19	1.204.780.130,62	1.385.497.150,21
	Ventas Netas.....	- 847.258.608,25	- 938.691.287,79	-1.016.227.255,69
	GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN			
N202037010	Consultoría / Asesores	6.250.000,00	6.875.000,00	7.562.500,00
N203017010	Servicios Profesionales / Auditores / Jurdicos	299.000,00	328.900,00	361.790,00
N204037120	Seguros Varios	379.689,00	417.657,90	459.423,69
N205017010	Servicios Aseo y Limpieza	1.216.337,00	1.337.970,70	1.471.767,77
N205034010	Capacitación del Personal	2.698.250,00	2.968.075,00	3.264.882,50
N205077110	Gastos Comida Nacionales	2.282.312,00	2.510.543,20	2.761.597,52
N205077120	Gastos Hotel y Alojamiento Nacionales	2.122.726,00	2.334.998,60	2.568.498,46
N205077130	Gastos Pasajes Nacionales	1.058.593,00	1.164.452,30	1.280.897,53
N205077140	Misceláneos Viajes Nacional	295.196,00	324.715,60	357.187,16
N205084030	Gastos Guardería	612.617,00	673.878,70	741.266,57
N205084040	Dotación Uniformes e Implementos de Seguridad	222.152,00	244.367,20	268.803,92
N205084110	Gastos Call Center	11.844.997,00	13.029.496,70	14.332.446,37
N205095010	Vigilancia	7.324.757,00	8.057.232,70	8.862.955,97
N205117020	Servicios Distribución de Mercancía	1.779.717,00	1.957.688,70	2.153.457,57
N206025010	Electricidad - Sitios	1.870.977,00	2.058.074,70	2.263.882,17
N206027010	Electricidad - Oficinas	842.840,00	927.124,00	1.019.836,40
N206037010	Teléfono	292.026,00	321.228,60	353.351,46
N208045010	Mantenimiento Switch Telecomunicaciones	2.676.251,00	2.943.876,10	3.238.263,71
N208045020	Mantenimiento Bases Estaciones (BSS) Red	7.231.250,00	7.954.375,00	8.749.812,50
N208045030	Mantenimiento Red Transmisión	2.351.472,00	2.586.619,20	2.845.281,12
N208055020	Mantenimiento Vehículos Flota	1.120.022,00	1.232.024,20	1.355.226,62
N208055030	Mant Vehiculo Flota Compensación por Kilometraje	93.695,00	103.064,50	113.370,95
N208067010	Mantenimiento Mobiliario Oficina	16.746,00	18.420,60	20.262,66
N208085030	Mantenimiento Software	36.479.520,00	40.127.472,00	44.140.219,20
N209017010	Mantenimiento Oficinas	1.594.787,00	1.754.265,70	1.929.692,27
N212015020	Arrendamiento Sitios para Antenas	31.997.250,00	35.196.975,00	38.716.672,50
N212017010	Arrendamiento Oficinas Administrativas	5.612.054,00	6.173.259,40	6.790.585,34
N212017020	Arrendamiento Oficinas Atención al Cliente	3.990.078,00	4.389.085,80	4.827.994,38
N401014010	Sueldo Empleados	76.189.000,00	83.807.900,00	92.188.690,00
N401034010	Utilidades	33.389.250,00	36.728.175,00	40.400.992,50
N402034040	Aporte Seguro Social Obligatorio	3.406.207,00	3.746.827,70	4.121.510,47
N405014020	Prestaciones Sociales	17.621.250,00	19.383.375,00	21.321.712,50
N406044010	Motivación al Personal	1.472.520,00	1.619.772,00	1.781.749,20
N901017030	Crédito Fiscal de IVA No Deducible	4.186.250,00	4.604.875,00	5.065.362,50
N901017040	Impuesto Transacciones Financieras Banco	21.470.000,00	23.617.000,00	25.978.700,00
N901107010	Gastos Aduanales	397.888,00	437.676,80	481.444,48
N901107040	Gasto Impuesto Municipales Servicio Telecomunicac	17.652.333,00	19.417.566,30	21.359.322,93
N901117010	Donativos y Liberalidades	736.275,00	809.902,50	890.892,75
N603060000	Gastos Depreciacion	85.017.324,25	93.519.056,68	102.870.962,34
N901127010	Impuestos de Telecomunicaciones	38.619.000,00	42.480.900,00	46.728.990,00
	Total Gastos Generales y de Administración.....	434.712.608,25	478.183.869,08	526.002.255,98
	Gastos Financieros			
R201028605	Intereses Pagare	66.728.000,00	54.350.000,00	36.258.250,00
	Total Gastos Financieros.....	66.728.000,00	54.350.000,00	36.258.250,00
	Gastos de Operaciones			
N901127030	Tasa Uso Espectro Radio Eléctrico Art. 149	9.832.000,00	11.306.800,00	13.002.820,00
N901127040	Tasa Aporte Fondo Servicio Universal Art. 151	37.511.250,00	43.137.937,50	49.608.628,13
N901127050	Tasa Aporte Fondo Inver.Desarrollo Telecom.Art 15	19.742.520,00	22.703.898,00	26.109.482,70
N206107020	Gastos Entrenamientos a Aliados Comerciales	16.752.452,00	19.265.319,80	22.155.117,77
N201016190	Soporte a Distribuidores	1.562.520,00	1.796.898,00	2.066.432,70
N608010000	Gastos Depreciacion	250.000.000,00	287.500.000,00	330.625.000,00
	Total Gastos de Operaciones.....	335.400.742,00	385.710.853,30	443.567.481,30
	Utilidad Bruta del ejercicio.....	- 10.417.258,00	- 20.446.565,41	- 10.399.268,41
	Gasto ISLR.....	3.541.867,72	9.200.954,44	3.535.751,26
	Ganancia(-) / Périda(+)	- 6.875.390,28	- 11.245.610,98	- 6.863.517,15

ESTADOS PROFORMA

CORPORACIÓN DIGITEL, C.A. ESTADO DEL FLUJO DEL EFECTIVO PROYECTADO

<u>CODIGO</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>	<u>2005</u>	<u>2006</u>	<u>2007</u>
	Actividades de Operación			
	Utilidad Neta	6.875.390,28	11.245.610,98	6.863.517,15
	(+) Gasto de Depreciacion y Amortizacion	250.000.000,00	287.500.000,00	330.625.000,00
	(+) Aumento de las Cuentas por Pagar	-	26.014.846,71	106.398.187,38
	(+) Aumento en gastos acumulados por Pagar	-	-	-
	(-) Aumento del Inventario	-	- 23.652.150,00	- 27.199.972,50
	(-) Aumento en Cuentas por Cobrar	-	- 14.022.523,50	- 15.424.775,85
	Flujo del efectivo Neto de Actividades de Operación...	256.875.390,28	287.085.784,19	401.261.956,18
	Actividades de Inversión			
	(-) Efectivo pagado para adquirir activos (Adquisición)	- 126.000.000,00	- 285.250.260,00	-328.037.799,00
	Flujo del efectivo Neto Actividades de Inversión.....	- 126.000.000,00	- 285.250.260,00	-328.037.799,00
	Actividades de Financiación			
	(+) Aumento en Inversiones por pagar	-	-	-
	(-) Cobro de dividendos	- 4.703.700,00	- 5.409.255,00	- 6.220.643,25
	(+) Aportes de Capital	-	-	-
	Flujo del efectivo Neto de Actividades de Financiación	- 4.703.700,00	- 5.409.255,00	- 6.220.643,25
	Aumento Neto del efectivo	126.171.690,28	- 3.573.730,81	67.003.513,93
	Efectivo y equivalente Inicial (01-01)	-	126.021.300,00	122.447.569,19
	Efectivo y equivalente Final (31-12)	126.021.300,00	122.447.569,19	189.451.083,12

Como se puede observar en la práctica, Corporación Digitel, C.A., realiza la proyección de sus principales estados financieros, considerando solamente los factores corrientes que podrían incidir en la situación financiera a largo plazo, sin tomar en cuenta un análisis comparativo entre la información financiera proyectada de otros periodos, y su contraste con los resultados reales alcanzados.

En la mayoría de los casos los problemas financieros comienzan por que las empresas mantienen Inventarios excesivos, lo que a veces trae como consecuencia perdida o deterioro, sobretodo en el caso de productos que se comercializan en mercados donde la tecnología día a día va logrando avances progresivos, como en los teléfonos celulares, lo que ocasiona un inventario obsoleto, y gastos de almacenaje improductivo. Por otra parte, los aumentos irracionales de las Cuentas por Cobrar y las Cuentas por Pagar, debido a que ocasionan una falta de inmovilización de medios o flujo de efectivo, necesario para el crecimiento de cualquier organización.

Las inversiones en activos fijos necesarios para la producción, y mantenimiento de las operaciones de la empresa, muchas veces no son realizadas evaluando las condiciones del mercado, debido a que no se cuenta con los equipos mínimos para ofrecer un servicio en creciente expansión, llegando a colapsarse los sistemas y redes, para tener que tomar la decisión de emprender el cambio, sustitución, o mejora de los mismos, o de la infraestructura.

4.2 Examen de las etapas del proceso de la planificación estratégica formulada por Corporación Digitel, C.A. para el logro de sus objetivos

En esta parte de la investigación, se procedió a la aplicación de la entrevista y lista de cotejo elaborada para el Departamento de Planificación Estratégica de Corporación Digitel, C.A., (Anexos C y D), para conocer y examinar las etapas del proceso de planificación estratégica, la definición de los principios corporativos, visión, misión, elementos a considerar para el análisis interno y externo, los aspectos mas relevantes que influyen en el desarrollo de la organización, y la alineación de los componentes estratégicos para el logro de objetivos.

El grupo de informantes clave escogidos del Departamento de Planificación Estratégica estuvo conformado por el Gerente y Sub Gerente de Planificación Estratégica de Corporación Digitel, C.A., los cuales respondieron a las preguntas formuladas en los instrumentos diseñados, como la entrevista y la lista de cotejos. Seguidamente, y al igual que con el departamento de finanzas se realizó un cuadro resumen con las respuestas procedentes de la entrevista y de la lista de cotejos, para presentar la información de forma precisa, esquematizar los resultados, y realizar una matriz DOFA con la lista de cotejos, delimitando la situación actual en el ámbito de la planificación en la organización.

Cuadro 8: **RESUMEN ENTREVISTA - DPTO PLANIFICACIÓN**

ITEM (ANEXO C)	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN
1.- ¿Cuenta la Corporación Digitel con la formulación de una Planificación Estratégica?	Si cuenta con una formulación estratégica
2.- ¿Se efectúa periódicamente una revisión de la Planificación Estratégica en la Corporación?	Semestralmente se efectúa una revisión de la planificación estratégica
3.- ¿Podría describir las etapas del proceso y elementos considerados, al momento de formular la Planificación Estratégica en la Corporación	En primer lugar se definen los objetivos que se desean alcanzar, se revisan las políticas y normas establecidas para comprobar que se adecuen a trabajar en pro de las metas propuestas, y por ultimo se difunde a los involucrados y departamentos lo que se desea lograr.

ITEM (ANEXO C)

GERENCIA DE PLANIFICACIÓN

4.- ¿Cuales son los principios corporativos, visión y misión de la Corporación? Describa brevemente.

Ser la empresa líder en el mercado de las telecomunicaciones ofreciendo un alto nivel de satisfacción a los clientes, accionistas, proveedores y empleados.

5.- ¿Qué elementos son considerados al momento de realizar el análisis externo e interno?

Se consideran factores políticos, a la competencia, factores económicos del país, entre otros.

6.- ¿Qué ha ocurrido en los últimos dos años en el entorno externo que podría afectar a la organización?

Regulaciones de CONATEL, crecimiento de la competencia específicamente de Movilnet con la nacionalización de CANTV

7.- Identifique las amenazas que enfrenta la organización en su entorno externo e interno

Regulaciones del gobierno nacional

8.- Señale las oportunidades del entorno que se deberían aprovechar para:

Un mercado creciente de usuarios de telefonía celular, diversidad de productos y servicios a ofrecer, según los avances tecnológicos que se sucedan

a.- Hacer a la organización aumentar sus utilidades

b.- La consecución de las metas

Cont.

ITEM (ANEXO C)	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN
9.- ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que influyen en el desarrollo de la organización?	La competitividad de la empresa en el mercado donde comercializa sus productos y servicios, ya que de allí se derivara la captación de nuevos clientes
10.- ¿Qué aspectos podrían incidir para que la organización no logre sus objetivos?	La falta de una adecuada planificación, y regulaciones externas Incremento en ventas y suscriptores, debido al proceso de
11.- ¿Qué objetivos se han logrado en los últimos dos años y por qué?	fusión con Infonet y Digicel, ofreciendo ahora cobertura nacional.
12.- ¿Qué objetivos no se han logrado en los últimos dos años y por qué?	La descentralización de las funciones operativas y administrativas, y legales para las nuevas regiones.
13.- Describa el procedimiento de alineación estratégica para la Corporación	Consiste en formular y difundir los objetivos, establecer responsables del cumplimiento por áreas.
14.- Describa si existe un proceso de monitoreo del plan estratégico e indicadores de gestión para medir los resultados obtenidos	El proceso de monitoreo consiste en una revisión semestral de los objetivos alcanzados vs. los objetivos propuestos

Cuadro 9: **RESUMEN LISTA DE COTEJO - DPTO PLANIFICACIÓN**

ITEM (ANEXO D)	GERENCIA DE PLANIFICACIÓN
1.- ¿Existe un organigrama general de la organización y por departamento?	SI
2.- ¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?	SI
3.- ¿La estructura organizacional favorece al logro de los objetivos planteados?	SI
4.- ¿Se han definido sistemas de control y evaluación para cada departamento de la organización?	NO
5.- ¿Se ha analizado la cultura organizacional y se conocen los valores corporativos de la organización?	SI
6.- ¿La empresa tiene una visión definida y divulgada entre sus empleados?	SI
7.- ¿La empresa tiene una misión definida y divulgada entre sus empleados?	SI
8.- ¿Se han definido Indicadores de Gestión?	SI

Cuadro 10:

MATRIZ DOFA: LISTA DE COTEJOS DPTO DE PLANIFICACIÓN – CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• La planificación estratégica se revisa semestralmente • No tienen bien establecidos los principios corporativos, visión y misión de la organización.	• Mercado creciente de usuarios de telefonía celular • Diversidad de productos y servicios a ofrecer, según los avances tecnológicos que se sucedan
FORTALEZAS	AMENAZAS
• La empresa cuenta con una formulación estratégica • El departamento tiene establecida de forma clara, las etapas del proceso de planificación estratégica • Cobertura nacional a través de la fusión con Digicel e Infonet	• La inestabilidad política y económica del país • Regulaciones de CONATEL • Crecimiento de la competencia específicamente de Movilnet con la nacionalización de CANTV

Al revisar los cuadros resumen anteriormente presentados, producto de la información recogida por medio de las entrevistas y listas de cotejos, y con la intención de examinar las etapas del proceso de planificación estratégica, se puede destacar que la empresa cuenta con un planificación estratégica la cual es revisada y evaluada cada seis meses (semestralmente), lo que representa un aspecto negativo, debido al ambiente dinámico y competitivo que viven las organizaciones actualmente, es necesario que las políticas y planes de acción sean revisados por lo menos mensualmente.

Las etapas del proceso de planificación estratégica, son las que van a conducir al éxito de los planes y logro de los objetivos, por lo tanto al momento de examinar su ejecución dentro de Corporación Digitel, C.A., se obtuvo como resultado que estas etapas están estructuradas y son manejadas en la empresa, aunque al realizar el análisis que se va a abordar en el próximo capítulo, se podrá identificar que dentro de los principios corporativos, visión y misión, existen algunos elementos que no fueron considerados al momento de plantearlos, ocasionando ambigüedad en lo que se pretende lograr como organización, lo cual trae una debilidad al momento de ejecutar las etapas de la planificación estratégica, debido a que no solo es necesario contar con su ejecución, sino también con planteamientos precisos y lo mas claro posible, para garantizar que al momento de difundir el plan entre los involucrados e interesados en llevar a cabo las labores cotidianas, el mismo sea comprendido y puesto en práctica fácilmente.

El análisis desde un punto de vista externo e interno, se encuentra focalizado básicamente en las actitudes provenientes del gobierno nacional, debido a que por medio de CONATEL, el estado venezolano es el garante y administrador de todo lo referente a la regulación de las comunicaciones en el territorio nacional.

Por otra parte, el mercado de las telecomunicaciones presenta un ambiente de gran oportunidad de crecimiento, y altamente dinámico por medio de los productos que se comercializan, debido a esto Corporación Digitel, C.A. ha realizado inversiones para ampliar su cobertura a nivel nacional, y en la adquisición de equipos de alta calidad para garantizar la prestación de un mejor servicio.

La descentralización de las funciones por departamentos en cualquier organización es indispensable para lograr un desarrollo competitivo por medio de actividades y objetivos en cada área de la empresa, pero según se pudo constatar Corporación Digitel, C.A. se desenvuelve y administra como un ente centralizado en sus funciones principales desde la región capital, lo que no promueve a la consecución de metas programadas por departamentos regionales para consolidarlas con el objetivo a nivel nacional.

En el proceso de revisión de la planificación estratégica formulada por Corporación Digitel, C.A., se describe a continuación una breve reseña histórica de la empresa,

misión, visión, principios corporativos, Organigrama, con la finalidad de analizar su contenido para el desarrollo del Plan Estratégico Prospectivo Financiero.

Descripción de la empresa y Objetivos:

Somos la empresa de telecomunicaciones más innovadora y prestamos servicios de telefonía inalámbrica básica rural, pública y móvil en el área central del país. Desde sus inicios nos hemos distinguido por seleccionar la tecnología GSM, estándar mundial en comunicaciones móviles y presentar al mercado una oferta única de equipos y servicios de última generación. Digitel ha sido pionera en el lanzamiento de servicios de avanzada tecnología; desde el inicio instauramos un esquema de facturación en serie y lanzamos el servicio de mensajería de texto, que luego evolucionó a mensajería multimedia basado en la plataforma GPRS, y día a día continuamos sorprendiendo al mercado con lo mejor del mundo de las telecomunicaciones.

Misión:

Ofrecer servicios de telecomunicaciones que excedan las expectativas de clientes y accionistas, distinguiéndonos por una vocación de servicio, innovación, calidad y compromiso social.

Visión:

Ser la empresa modelo de telecomunicaciones venezolana en términos de innovación y rentabilidad, manteniendo una relación cálida y humana entre todos y con nuestros clientes

Cuadro 11: **Organigrama de Corporación Digitel, C.A.**



Luego de revisar algunos aspectos fundamentales en la elaboración de un plan estratégico para una organización, se puede observar que Corporación Digitel, C.A., solamente cuenta con una serie de elementos básicos para efectuar este proceso, y que las estrategias planteadas, están basadas o sustentadas solamente por el departamento de mercadeo, de ventas y de operaciones, dejando a un lado, o en un rango de menor importancia la planificación de las demás áreas de la empresa, lo que ocasiona que no se este trabajando de forma conjunta en el logro de los objetivos macro de la empresa, porque de nada sirve ampliar la infraestructura de operaciones para captar mas clientes, si gran parte de estos, poseen planes corporativas, y que al revisar las cuentas por cobrar se encuentra la situación de una elevada cartera de morosidad; o si se planea vender una cantidad estimada de líneas y equipos, pero no se logran las negociaciones de compra a tiempo, ya que los procesos aduanales retrasan la comercialización de los productos.

En el punto 4.3 se realizó un análisis de la planificación en la que se basa la empresa, de la cual se partió para elaborar un plan estratégico debidamente estructurado considerando todas las áreas de la organización y la formulación de las estrategias comunes y particulares de cada departamento, con la intención de tener una base sólida que sirva de guía para lograr las metas propuestas, y así poder vincular la necesidad del uso de la prospectiva financiera en pro y en apoyo de lo que se desea alcanzar, a través de un plan diseñado como herramienta de monitoreo y predicción de los diversos escenarios que pueden presentarse en materia financiera en el corto plazo.

4.3 Análisis de la relación existente entre el proceso de planificación estratégica y la proyección de los Estados Financieros en Corporación Digitel, C.A.

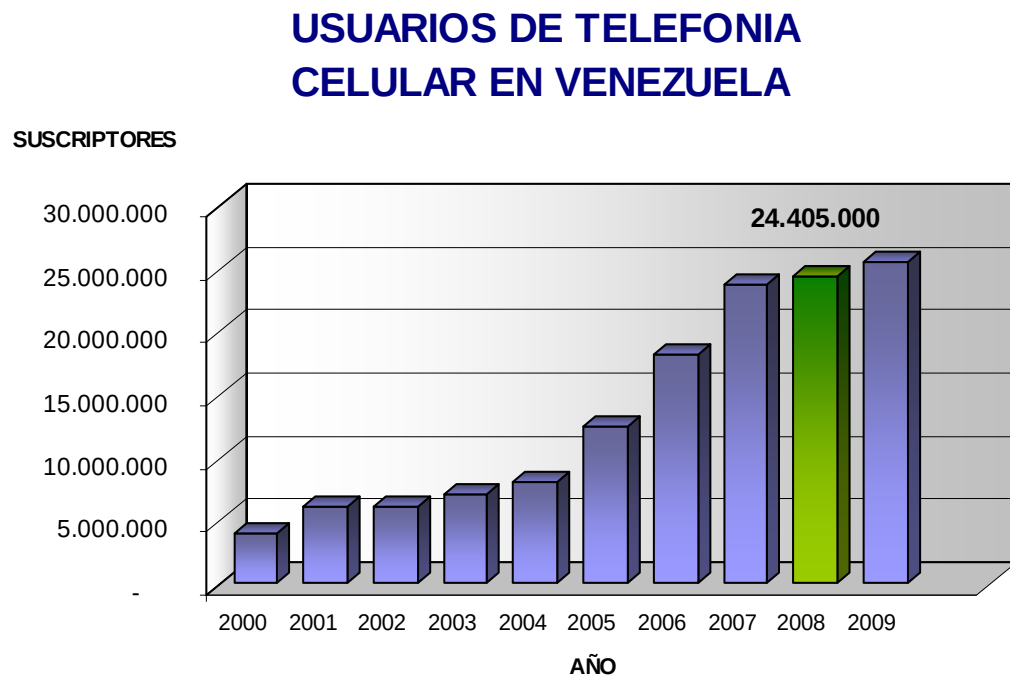
Según se pudo describir y observar en los puntos 4.1 y 4.2 referidos a los procesos que maneja y desarrolla la empresa objeto de estudio, en relación a la proyección de la información financiera y la planificación estratégica, no existe un plan que integre a estas dos herramientas para el logro de los objetivos, sino por el contrario cada una trabaja de forma independiente, por lo que resulta primordial definir los aspectos fundamentales en los que se basa la planificación estratégica para Corporación Digitel, C.A., considerando necesario realizar una revisión de los antecedentes y perspectivas del mercado de las telecomunicaciones en Venezuela con el objeto de análisis.

La telefonía móvil se ha convertido en el icono de la sociedad de la información (SI), la cual esta constituida en gran parte por el segmento de la industria de la tecnología de la información (TI), como por ejemplo el caso de las industrias de softwares, debido a que las ventas por el consumo de este tipo de tecnología es cada día mayor en el mundo entero y considerablemente significativa en Latinoamérica.

El desafío propuesto a todos los países en desarrollo, y en particular a los de América Latina y el Caribe, es el de lograr una difusión rápida, eficiente y equitativa de estas tecnologías de la información, donde el sector de las telecomunicaciones esta penetrando el mercado satisfaciendo las necesidades de comunicación e intercambio

de información y datos, debido a que aproximadamente en Venezuela el número de suscriptores de telefonía móvil llegaba solamente a 3,4 millones para el año 1.999, tuvo un vertiginoso crecimiento para el año 2.001 con 6 millones de suscriptores, y las proyecciones indican que para el año 2.009 contarán mas de 24,5 millones de clientes las empresas de telefonía celular.

Gráfico 1:



Fuente: Comisión Nacional de Telecomunicaciones CONATEL

En los últimos años, la modalidad del prepago ha transformado el panorama de la telefonía móvil, especialmente en los países en desarrollo, este éxito es motivo de reflexión, ya que la industria de telefonía móvil ha necesitado alrededor de dos décadas y media para contar con 1000 millones de abonados, y por lo que respecta a las redes fijas han existido durante mas de 130 años para llegar al mismo número.

En Venezuela, las inversiones en telecomunicaciones, ha sido aproximadamente de 4.774 millones de BsF durante el año 2.006, por parte de todas las operadores existente, según fuente de CONATEL (Comisión Nacional de Telecomunicaciones), y de 3.400 millones de BsF para el año 2.007, y en lo que respecta al primer trimestre del año 2.008 se han realizado alrededor de 400 millones BsF de inversión en el sector. Las estadísticas señalan a Venezuela ocupando el cuarto lugar en inversiones en tecnología de la información y telecomunicaciones en América Latina, después de México, Brasil y Argentina.

El sector de las telecomunicaciones en Venezuela aporta aproximadamente el 4,4 % de la cifra total del PIB, por lo que se ha convertido en un negocio lucrativo, y de mayor crecimiento fuera de la industria petrolera, donde la principal compañía de telecomunicaciones es CANTV con su filial MOVILNET, luego MOVISTAR, DIGITEL, e INTERCABLE que ha incursionado en el mercado de la telefonía fija.

Direccionamiento Estratégico

Para continuar con el proceso correspondiente a la planificación estratégica, es necesario comenzar por evaluar el direccionamiento estratégico de Corporación Digitel, C.A., con la finalidad de analizar la correspondencia de la Visión, Misión, y objetivos corporativos con la Visión, Misión, y objetivos financieros.

Al revisar los principios y valores corporativos, encontramos:

- a) Orientación al cliente
- b) Integración
- c) Proactividad
- d) Velocidad
- e) Transparencia
- f) Innovación
- g) Excelencia Profesional

Cuadro 12

MATRIZ AXIOLÓGICA

GRUPO. DE INTERES	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTE	PROVEEDOR	TRABAJADOR	ACCIONISTA
PRINCIPIOS							
ORIENTACIÓN AL CLIENTE	X	X	X	X	X	X	X
INTEGRACIÓN	X	X	X	X	X	X	X
PROACTIVIDAD	X	X	X	X	X	X	X
VELOCIDAD	X		X	X	X	X	X
TRANSPARENCIA	X	X	X	X	X	X	X
INNOVACIÓN				X	X	X	X
EXCELENCIA PROFESIONAL			X	X	X	X	X

Evaluando los elementos actuales de la misión corporativa de la empresa, la cual se encuentra formulada de la siguiente forma:

“Ofrecer servicios de telecomunicaciones que excedan las expectativas de clientes y accionistas, distinguiéndonos por una vocación de servicio, innovación, calidad y compromiso social”; se debe destacar que no se están considerando todos los valores o principios planteados, y no se describe el producto ni el mercado. El comportamiento organizacional debe ser consecuente con la misión, ya que esta no puede ser un conjunto de palabrerías, sino por el contrario debe inducir comportamientos y crear compromisos entre todos los colaboradores.

La **Misión Corporativa** propuesta debe expresarse así:

“Somos una empresa privada que ofrece servicios de telecomunicaciones a nivel nacional, que satisface las expectativas de nuestros clientes, accionistas, proveedores, y trabajadores, distinguiéndonos por la vocación de servicio, innovación, transparencia, velocidad, proactividad, integración y excelencia profesional, en armonía con el medio ambiente y con la tecnología líder GSM en comunicaciones, manteniendo un alto nivel de responsabilidad social”.

La **Misión de Finanzas** no esta establecida, por lo que se propone la siguiente:

“Somos el área encargada del manejo, control y distribución eficiente de los recursos financieros, siguiendo las estrategias establecidas por la empresa con el propósito de

optimizar la utilización de los recursos económicos, satisfaciendo las necesidades internas y externas, y actuando con honestidad, claridad y proactividad”.

La Visión corporativa de la empresa, actualmente se encuentra formulada de la siguiente forma:

“Ser la empresa modelo de telecomunicaciones venezolana en términos de innovación y rentabilidad, manteniendo una relación calida y humana entre todos y con nuestros clientes”. Al revisar los elementos básicos que debe contener un planteamiento correcto para la visión, es que se establezca la dimensión de tiempo, debe ser realista, posible, detallada, integradora, expresando claramente los logros que se desean alcanzar.

La **Visión Corporativa**, debe expresarse así:

“Ser la empresa líder de telecomunicaciones en Venezuela, en los próximos 5 años, ofreciendo calidad en el servicio, y responsabilidad con nuestros clientes satisfaciendo sus demandas”

La **Visión de Finanzas**, no esta establecida, por lo que se propone la siguiente:

“Ser el área que garantice la organización, dirección y coordinación de los recursos económicos y financieros disponibles de forma eficiente según las necesidades internas y externas de la empresa para la producción de la renta y manteniendo una excelente comunicación, contando con recursos humanos que demuestren el más alto nivel de capacidad en el desempeño de sus funciones.”

Objetivos Corporativos de Corporación Digitel, C.A.

Por decisión de la Junta Directiva, los objetivos corporativos de la empresa están planteados de la siguiente forma, estructurados bajo el esquema del Balance Score Card

a) Objetivos Financieros:

1.- Maximizar la Rentabilidad: Incrementar la rentabilidad de la empresa y compensar a los inversionistas por el riesgo asumido del capital aportado, manteniendo una integridad financiera.

2.- Optimizar Costos y Gastos: Obtener una estructura de costos eficiente, reduciendo costos y gastos en todos los niveles, aumentando la productividad de la empresa.

3.- Optimizar Uso de los Activos: Hacer uso productivo de todos los activos de la empresa, incluyendo el manejo del dinero que se invierte.

4.- Maximizar Ingresos: Incrementar los ingresos de la empresa, bien sea por el cobro de tarifas justas del servicio prestado, la reducción de pérdidas, la venta de nuevos productos o servicios y/o por el crecimiento en la participación del mercado.

b) Objetivos con los clientes:

1.- Garantizar Lealtad y Satisfacción del Cliente: Asegurar la satisfacción y por ende la permanencia de la cartera de nuestros clientes, agregando valor a los productos y servicios que se ofrecen, a fin de lograr su preferencia y fidelidad.

2.- Mejorar la Atención Integral al Cliente: Optimizar la calidad de la atención que se presta, brindando respuestas y soluciones oportunas a las solicitudes y requerimientos

de los clientes.

3.- Mejorar la Calidad del Servicio: Garantizar y mejorar la calidad de los productos y servicios de la empresa, a fin de cumplir con la prestación de un servicio estable y confiable.

4.- Mantener Excelentes Relaciones con Proveedores: Reforzar las relaciones con la cartera de suplidores, identificándolos con los objetivos del negocio, a fin de garantizar su aporte en el alcance de los mismos, cumpliendo con los acuerdos negociados, bajo principios de honestidad y con una relación ganar-ganar.

5.- Contribuir con el Bienestar de la Comunidad y Mejorar su Calidad de Vida: Cumplir con nuestra responsabilidad empresarial con la sociedad y el medio ambiente en el cual nos desenvolvemos.

c) Objetivos Operativos:

1.- Reducir y Controlar las Pérdidas: Disminuir las Pérdidas de la empresa tanto a nivel técnico, como no técnico y administrativo.

2.- Optimizar las compras de Bienes y Servicios: Mejorar el proceso de adquisición de productos y contratación de servicios, seleccionando la mejor opción del mercado, así como también optimizar la gestión de inventarios en cuanto a rotación, frecuencia de compra, número de ítems y costos unitarios.

3.- Optimizar las Instalaciones Operativas: Mantener en estado óptimo las instalaciones operativas de la empresa, ejecutando oportunamente los mantenimientos preventivos, a fin de garantizar la operatividad de la empresa, cumpliendo con especificaciones y normativas técnicas.

4.- Optimizar la Ejecución del Plan de Inversiones: Seleccionar y ejecutar de manera óptima las inversiones de la empresa, para preservar el valor y el funcionamiento de los activos en el tiempo y garantizar el adecuado desarrollo de una infraestructura de telecomunicaciones que permita el incremento de la cobertura a nivel nacional.

5.- Desarrollar Cultura Competitiva: Desarrollar valores, creencias y patrones de conductas, que moldeen el comportamiento de todos los trabajadores, orientándolos hacia la sana competencia

Diagnóstico estratégico

Por medio de la elaboración de un diagnóstico estratégico se persigue evaluar la cultura organizacional, debido a que es un factor clave del éxito para poner en práctica las estrategias que se plantean, además se evalúan los factores externos e internos del entorno y la organización para determinar su influencia e impacto en el logro de los objetivos, y por último se obtendrá una matriz DOFA, resultante de este diagnóstico, para poder establecer las estrategias a seguir en el logro de las metas propuestas. Se comienza por establecer el Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM.

Cuadro 13:

Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM) Corporación Digitel, C.A.

FACTORES POLITICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Política cambiante del gobierno				X			X		
Regulaciones de CONATEL				X			X		
FACTORES ECONOMICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Política Cambiaria				X			X		
Precios de los equipos de telecomunicaciones					X			X	
Demanda creciente del servicio	X						X		
Hurto de los equipos					X			X	
FACTORES TECNOLOGICOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Desarrollo tecnológico	X						X		
Proveedores de equipos tecnológicos	X						X		
FACTORES SOCIALES	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Responsabilidad social	X						X		
Posibilidad de desarrollo personal	X						X		

A = Alto, M = Medio, B = Bajo

Los factores políticos según el análisis del POAM anteriormente presentado se enmarcan en que las políticas cambiarias del gobierno actual en Venezuela representan una amenaza, lo que podría traducirse en regulaciones emanadas del órgano rector de las telecomunicaciones CONATEL, restringiendo el uso y expansión del mercado para las empresas competidoras, debido a que como es conocido MOVILNET a través de la privatización de CANTV pasó a ser una empresa del estado venezolano.

En relación a los factores económicos existe una gran oportunidad debido al creciente número de clientes que se suman día a día, sin embargo, el control de divisas limita el crecimiento y mejoramiento de la infraestructura debido a que todos los equipos de transmisión son importados, además de los productos como los celulares, líneas, y tarjetas prepagadas. Sin contar que la inestabilidad cambiaria trae como consecuencia el aumento drástico del precio de los equipos y servicios, lo que podría ocasionar perder algún porcentaje del mercado.

Los factores tecnológicos representan una gran oportunidad para el desarrollo de la empresa, debido a que se desenvuelve en un mercado muy dinámico y cambiante desde el punto de vista de tecnologías e innovación. Por último los factores sociales, pueden verse como una oportunidad desde el punto de vista del cumplimiento de la responsabilidad social, exigida por el gobierno para todas las empresas, al igual que la necesidad de información y de interrelación entre los individuos en una sociedad.

Cuadro 14:

Perfil de Capacidad Interna (PCI)

CAPACIDAD COMPETITIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente		X						X	
3. Participación del mercado		X						X	
4. Costos de distribución y ventas	X						X		
5. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición					X			X	
6. Inversión en I&D para desarrollo de nuevos productos		X						X	
7. Grandes barreras en entrada de productos en la compañía					X			X	
8. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado	X						X		
9. Portafolio de productos	X						X		
10. Programas postventa	X						X		
11. Fortaleza del(los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos				X			X		

A = Alto, M = Medio, B = Bajo

(Cont.) **Perfil de Capacidad Interna (PCI)**

CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Nivel académico del talento	X						X		
2. Experiencia técnica	X						X		
3. Estabilidad					X			X	
4. Rotación			X						X
5. Absentismo						X			X
6. Pertenencia						X			X
7. Motivación	X						X		
8. Nivel de remuneración		X						X	
9. Accidentalidad	X						X		
10. Retiros					X			X	
11. Índices de desempeño	X						X		

A = Alto, M = Medio, B = Bajo

(Cont.) **Perfil de Capacidad Interna (PCI)**

CAPACIDAD TECNOLÓGICA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Habilidad técnica y de manufactura	X						X		
2. Capacidad de innovación	X						X		
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos	X						X		
4. Fuerza de patentes y procesos	X						X		
5. Efectividad de la generación de comunicación	X						X		
6. Valor agregado al producto		X						X	
7. Intensidad de mano de obra en el producto	X						X		
8. Economía de escala	X						X		
9. Nivel tecnológico redes	X						X		
10. Aplicación de tecnología de computadores	X						X		
11. Nivel de coordinación e integración con otras áreas	X						X		

A = Alto, M = Medio, B = Bajo

(Cont.) **Perfil de Capacidad Interna (PCI)**

CAPACIDAD FINANCIERA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Acceso a capital cuando lo requiere	X						X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		X						X	
3. Facilidad para salir del mercado	X						X		
4. Rentabilidad, retorno de la inversión	X						X		
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos	X						X		
6. Comunicación y control gerencial		X						X	
7. Habilidad para competir con precios				X			X		
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda	X						X		
9. Estabilidad de costos			X						X
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica	X						X		
11. Elasticidad de la demanda con respecto a los precios			X						X

A = Alto, M = Medio, B = Bajo

(Cont.) **Perfil de Capacidad Interna (PCI)**

CAPACIDAD DIRECTIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
1. Imagen Corporativa, Responsabilidad Social	X						X		
2. Uso de planes estratégicos. Análisis estratégico		X						X	
3. Evaluación y pronóstico del medio		X						X	
4. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes		X						X	
5. Flexibilidad de la estructura organizacional				X			X		
6. Comunicación y control gerencial	X						X		
7. Orientación empresarial	X						X		
8. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa			X						X
9. Habilidad para responder a la tecnología cambiante	X						X		
10. Habilidad para manejar la inflación		X						X	
11. Agresividad para enfrentar la competencia					X			X	

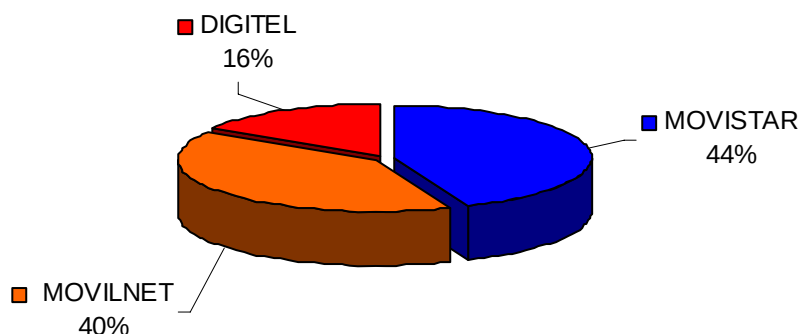
A = Alto, M = Medio, B = Bajo

Al evaluar la capacidad competitiva encontramos, que el producto que se comercializa es exclusivo, de alta calidad, lo que se traduce como una alta fortaleza. La participación del mercado con aproximadamente 7 millones de clientes, otorga otra característica de fortaleza, por lo que se puede afirmar también que se tiene un gran porcentaje de clientes satisfechos que guardan fidelidad con el producto y el servicio.

Los costos de distribución y venta de los equipos celulares, líneas y fijos, no representan valores muy elevados por lo que se considera una fortaleza, al igual que la variedad de productos que se ofertan y el servicio post venta que se brinda a los clientes corporativos, con planes de alto consumo. Sin embargo el ciclo de vida de los productos y las barreras de entrada de algunos, muestra el aspecto débil en la capacidad para competir. A continuación el porcentaje de participación de telefonía móvil de las principales empresas en Venezuela para el año 2.007:

Gráfico 2:

**% PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO DE
TELEFONIA CELULAR EN VENEZUELA 2.007**



Fuente: Comisión Nacional de Telecomunicaciones CONATEL

La capacidad del talento humano, representa fortalezas en aspectos como, los profesionales poseen un nivel académico alto, y con experiencia técnica especializada según el área de trabajo, requerida por la empresa, lo que conlleva a que el nivel de renumeración, desempeño y motivación, sean altos, sin embargo se debe dar mas apoyo al sentido de la pertenencia y abstencionismo, originado por falta de difusión de los principios y valores corporativos de la organización.

La capacidad tecnológica presenta como aspectos fuertes la innovación, el valor agregado que genera el producto, debido a que no sólo sirve para establecer comunicaciones telefónicas, sino también realizar conexiones vía Internet, porque el nivel tecnológico de las redes y las constantes mejoras facilitan el acceso a un mayor número de aplicaciones por medio de un celular.

La capacidad financiera muestra facilidad en aspectos como la rentabilidad y retorno de la inversión, el uso de capital necesario para satisfacer la demanda, estabilidad en los costos y posibilidad para salir del mercado, por otra parte, la habilidad para competir en precios con los demás operadores no es tan sencilla debido a que MOVILNET puede llegar a subsidiar sus productos con la intención de abarcar un mayor porcentaje del mercado, y los demás operadores se verían perjudicados. La capacidad directiva muestra una gerencia madura y orientada al logro de los planes establecidos, con liderazgo, pero con poca agresividad para enfrentar a la competencia.

Cuadro 15 **MATRIZ DOFA: ANALISIS POAM Y PCI DE CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.**

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
• Ciclo de vida del producto relativamente corto • Pocas barreras de entrada de productos de la competencia • Falta de disponibilidad de insumos por retrasos de nacionalización de los productos y equipos para la operatividad de la empresa • Poco sentido de pertenencia, nivel medio de absentismo del capital humano • Poca capacidad para competir con los precios • Poca flexibilidad de la estructura organizacional • Falta de agresividad para enfrentar a la competencia	• Mercado creciente de usuarios de telefonía celular • Desarrollo tecnológico, diversidad de productos y servicios a ofrecer • Proveedores de equipos tecnológicos • Responsabilidad social • Posibilidad de desarrollo personal con el uso de telecomunicaciones
FORTALEZAS	AMENAZAS
• Fuerza, calidad y exclusividad del producto • Lealtad y satisfacción al cliente • Cuota representativa de participación del mercado • Portafolio de productos variado • Programas post-ventas para clientes corporativos • Alto nivel académico y experiencia técnica de los trabajadores • Capacidad de innovación tecnológica, valor agregado del producto • Alta Rentabilidad, liquidez, retorno de la inversión • Cobertura nacional a través de la fusión con Digicel e Infonet	• Políticas cambiantes del gobierno • Regulaciones de CONATEL • Política cambiaria CADIVI • Precio de los equipos • Crecimiento de la competencia específicamente de Movilnet con la nacionalización de CANTV

Cuadro 16: Formulación de Estrategias

ANALISIS DOFA		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	• Mercado creciente de usuarios de telefonía celular • Desarrollo tecnológico, diversidad de productos y servicios a ofrecer • Proveedores de equipos tecnológicos	• Políticas cambiantes del gobierno • Regulaciones de CONATEL • Política cambiaria CADIVI • Precio de los equipos
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
• Cuota representativa de participación del mercado • Portafolio de productos variado • Fuerza, calidad y exclusividad del producto • Capacidad de innovación tecnológica, valor agregado del producto	Ofrecer productos innovadores para lograr una mejor posición en el mercado, haciendo uso del endeudamiento y convenio especiales con proveedores de equipos celulares y de telefonía fija	Establecer un ambiente cordial de relaciones con los entes gubernamentales que regulan en materia de telecomunicaciones
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
• Falta de disponibilidad de insumos por retrasos de nacionalización de los productos y equipos para la operatividad de la empresa • Falta de agresividad para enfrentar a la competencia • Ciclo de vida del producto relativamente corto	Procurar la rotación de los inventarios de forma rápida y continua por medio de promociones especiales de ventas Evaluar periódicamente los equipos de operaciones para solicitar sustituciones y ampliaciones de activos de forma oportuna	Cumplir con las normas y leyes promulgadas por el ejecutivo nacional y órganos rectores de las telecomunicaciones en Venezuela

Una vez realizado el análisis DOFA, que se origina con la elaboración de los cuadros del POAM y el PCI, se procedió a proponer una serie de estrategias necesarias para afrontar y aprovechar los elementos que influyen en el ambiente interno y externo donde se desenvuelve la empresa.

El siguiente paso fue elaborar una matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones PEEA, que consiste en realizar una revisión de los factores de Estabilidad del Medio Ambiente EA, Fortaleza de la Industria FI, Ventajas Competitivas VC, y Fortaleza Financiera FF, para determinar la posición de apoyo y de precaución que debe tener la empresa en el ambiente que desarrolla sus actividades, los cuales pueden ser de tipo Agresivo, Defensivo, Competitivo o Conservador.

Al observar el cuadro 17 y la gráfica 3, se concluye que la posición estratégica sitúa a la organización en un ambiente competitivo, como una empresa atractiva, que disfruta de una ventaja competitiva en un ambiente un poco inestable, pero que su mayor apoyo es la fuerza y solidez financiera. Esta evaluación servirá de apoyo al momento de plantear los objetivos a alcanzar.

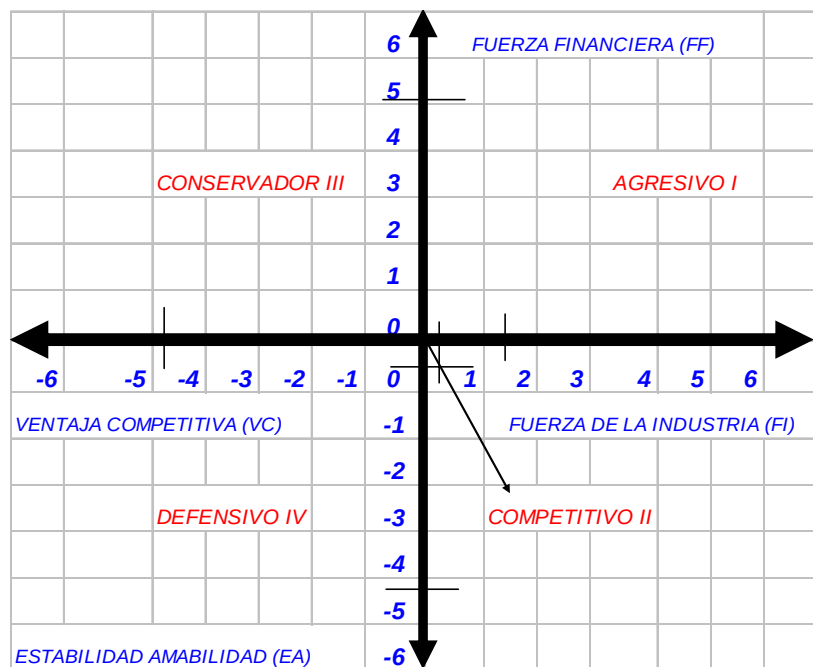
Cuadro 17: Matriz PEEA de Corporación Digitel, C.A.

MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCION PEEA								
CALIFICACIÓN								
Posición Estratégica INTERNA	0	1	2	3	4	5	6	PROMEDIO EA
Estabilidad del Medio o Ambiental (EA)								
Innovación Tecnológica							X	
Cambios Políticos					X			
Devaluación					X			
Inflación						X		
Crecimiento PIB					X			
Políticas Gubernamentales					X			
TOTAL					16	5	6	4.50
Posición Estratégica INTERNA	0	1	2	3	4	5	6	PROMEDIO FI
Fortaleza de la Industria (FI)								
Tasa de Crecimiento sector comercial					X			
Barreras de Entrada					X			
Barreras de Salida					X			
Sustitución de Productos					X			
Know how							X	
Índices de Comercialización							X	
TOTAL					16		12	4.66
Posición Estratégica EXTERNA	0	1	2	3	4	5	6	PROMEDIO VC
Ventaja Competitiva (VC)								
Participación en el Mercado				X				
Portafolio de Productos					X			
Calidad del Producto						X		
Calidad de servicio al Cliente						X		
Imagen Corporativa						X		
Capacidad de respuesta al Cliente						X		
TOTAL				3	4	20		4.50
Posición Estratégica EXTERNA	0	1	2	3	4	5	6	PROMEDIO FF
Fortaleza Financiera (FF)								
Apalancamiento Financiero			X					
Apalancamiento Operacional			X					
Liquidez						X		
Capacidad de Capitalizar						X		
Acceso a Crédito						X		
Tasa de Retorno						X		
TOTAL			4			20		4.00

PROMEDIO EA	4.50	-	FF-EA	- 0.50
PROMEDIO FI	4.66	+		
PROMEDIO VC	4.50	-	FI-VC	0.16
PROMEDIO FF	4.00	+		

Gráfica 3:

Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA



Las estrategias propuestas en el análisis DOFA son el punto de partida para establecer las estrategias del área financiera, las cuales van a servir para identificar las variables que ayudarán en el monitoreo del plan estratégico y su cumplimiento, haciendo uso de la prospectiva financiera, formulando posibles escenarios por medio de la utilización de métodos de proyección de información financiera, desarrollando y adoptando el que mejor se ajuste para tal fin.

Como se pudo observar en el punto 4.1 la empresa elabora sus estados pro forma considerando básicamente premisas económicas, bajo un sólo escenario posible, lo cual hace necesario que se establezca una interrelación entre estas premisas y las posibles situaciones que se podrían derivar por los cambios, manteniendo siempre la sincronización con los objetivos formulados para cada área y la armonía con las estrategias planteadas.

La forma para analizar y monitorear de manera eficiente el cumplimiento de los objetivos propuestos, se realiza por medio de la gestión financiera, donde las variables financieras según el escenario van a proporcionar la posibilidad de conocer si las estrategias fueron diseñadas con éxito. En el caso de Corporación Digitel, C.A., y para cada empresa en particular según el mercado donde comercialice su producto y el ramo de la industria, deben establecer qué aspectos serán los determinantes o clave para la consecución del escenario futuro donde se desea llegar.

Se comienza por establecer los objetivos financieros en base a las estrategias planteadas en el análisis de la matriz DOFA anterior, además se determinan las variables financieras que servirán para medir el logro de los objetivos, y se interrelacionan las variables según sus posibles cambios para obtener la combinación ideal que será consistente con al menos uno de los escenarios contruidos.

Cuadro 18: **Estrategias y Objetivos**

Estrategias Planteadas	Objetivos	Departamento Responsable	Variables Financieras
Ofrecer productos innovadores para lograr una mejor posición en el mercado, haciendo uso del endeudamiento y convenios especiales con proveedores de equipos celulares y de telefonía fija	• Procurar el desarrollo e innovación de la infraestructura de telecomunicaciones, redes, y equipos	Operaciones	• Adquisición de Activos Fijos para ampliar telecomunicaciones
	• Solicitar créditos para soportar nuevas inversiones	Finanzas	• Arrendamiento de nuevos sites • Financiamiento bancario
	• Preparar promociones atractivas para captar nuevos clientes	Promoción y Eventos	• Gastos en Publicidad y promoción
Procurar la rotación de los inventarios de forma rápida y continua por medio de promociones especiales de ventas	• Aumentar el nivel de ventas para cumplir con el endeudamiento y maximizar la utilidad	Ventas	• Nivel de Ventas netas • Minimizar Costos de Ventas
Evaluar periódicamente los equipos de operaciones para solicitar sustituciones y ampliaciones de activos de forma oportuna	• Evaluar el desempeño y mantener la operatividad de los equipos y redes de operaciones	Operaciones	• Gastos de mantenimiento de equipos, redes e infraestructura
	• Velar por el cumplimiento de las normas tributarias establecidas y el pago oportuno de las obligaciones y cumplimiento de los deberes, y aprovechamiento de derechos.	Impuestos	• Impuesto a las telecomunicaciones • Impuesto al Valor Agregado • Impuesto sobre la Renta • Tasa uso espectro radio electr.
Cumplir con las normas y leyes promulgadas por el ejecutivo nacional y órganos rectores de las telecomunicaciones en Venezuela			

Sustentándose en las variables financieras obtenidas en el cuadro anterior, se deben tomar como premisas al momento de realizar los estados proforma de la empresa, además de establecer las estimaciones de los márgenes de ventas y compras esperadas, el factor inflacionario, y otros de interés. Para este tipo de análisis lo mas propicio es desarrollar un método de escenarios basado en lo antes expuesto, donde se integra lo esencial de algunos modelos, debido a que los clásicos conocidos como el Delphi, Expert, Análisis Morfológico y otros no son los mas idóneos para visualizar escenarios financieros por si solos, por lo tanto dos de los escenarios exploratorios que podrían utilizarse para la construcción de futuros son el método de Análisis Morfológico, ya que descompone el sistema en sus partes mas importantes y puede ser estudiado a través de la combinación de sus componentes, y por otro lado el análisis de las estrategias Operativas, que desde el inicio permite establecer las fortalezas y debilidades, y las diferencias entre las estrategias y los objetivos, y por ultimo el método del Análisis Estructural, debido a que facilita la búsqueda y precisión de variables para impulsar el desarrollo de los sistemas organizacionales.

El escenario debe elaborarse con base en información coherente, pertinente y verosímil, es decir, no todas las expresiones de la información serán consideradas como válidas, ya que no se trata de inventar imágenes del futuro sino diseñarlo a partir de la creatividad y experiencia. El diseño y planteamiento de escenarios para anticipar los hechos no puede olvidar que en la planificación prospectiva y estratégica se consideran 3 dimensiones del tiempo: el pasado, el presente y el futuro.

En la proyección de estados financieros muchas veces pareciera que hay muchas variables por predecir, cuando en realidad muchas de ellas no son proyecciones en si mismas sino obedecen a políticas que la empresa establece o metas que se propone alcanzar, por lo cual, se van a clasificar estas variables según este estudio en dos tipos: Las Variables basadas en predicciones del entorno externo e interno, y Variables estratégicas orientadas a objetivos específicos, que son las que la organización estima considerar para lograr sus metas.

Considerando además que algunas variables sobretudo las internas pueden ser controladas por el gerente, como el nivel de inventarios, cuentas por pagar, cobranzas, etc, y por otro lado las variables externas suelen ser incontrolables por la gerencia, como las tasas de inflación, las tasas de interés, y otras, el escenario que se plantee partiendo del análisis prospectivo debe presentarse bajo tres situaciones por lo menos, una deseable, una posible, y una probable, para poder establecer un punto de equilibrio sobre los distintos escenarios que se pudieran presentar.

El procedimiento que se plantea para interrelacionar la planificación estratégica formulada por Corporación Digitel, C.A. y la proyección de la información financiera, se encuentra descrita en el punto 4.4, donde se explican las etapas a seguir en la elaboración de un Plan Estratégico Prospectivo Financiero, y además se revisa a modo de ejemplo una situación simulada para comprobar la efectividad del plan propuesto.

4.4 Formulación de un Plan Estratégico Prospectivo Financiero en Corporación Digitel, C.A.

En la parte anterior se realizó el análisis de los factores internos y externos que influyen en el desarrollo económico de la empresa, con la intención de ofrecer una aproximación de lo que se pretende llevar a cabo durante alguna de las etapas del Plan Estratégico Prospectivo Financiero.

El Plan Estratégico Prospectivo Financiero para Corporación Digitel, C.A., esta diseñado y sustentado con una estructura para su elaboración, ejecución, obtención de resultados, y monitoreo, por lo que se encuentra dividido en cuatro partes fundamentales:

FASE I

a) Alcance

- Objetivo del Plan Estratégico Prospectivo Financiero
- Equipo de trabajo

FASE II

b) Desarrollo del plan

- Antecedentes de la empresa y el mercado, líneas de productos y servicios, competencias por áreas o departamentos

- Elaboración de estrategias corporativas, objetivos financieros a alcanzar, e Identificación de variables clave de la empresa y su entorno organizacional – Análisis estructural
- Delimitación del horizonte del tiempo de análisis
- Plan de trabajo por áreas de la empresa
- Definición de los escenarios (deseable, posible, probable), basados en los objetivos
- Proyección de la información financiera
- Validación del cumplimiento de las variables financieras
- Aplicación de índices financieros

FASE III

c) Resultados

- Resumen de la información recogida para su interpretación

FASE IV

d) Monitoreo

- Revisión mensual de la información recogida periodo tras periodo

En la primera fase se define el objetivo del plan, donde se especifica a que área de la organización va a estar orientado y lo que se espera obtener con su aplicación; estructurado éste en base al objetivo que se desea alcanzar; además se establece el

equipo de trabajo según el departamento o área de la empresa responsable en la ejecución y monitoreo del plan. En la mayoría de los casos el ejercicio de construcción del proyecto o plan, lo realiza el encargado del departamento de planificación dentro de la organización, sin embargo es necesario integrar actores de cada área de la empresa que tengan conocimiento específico y relevante de los procesos dentro de la organización, orientado hacia los objetivos que se desean alcanzar, para que proporcionen la información necesaria y oportuna en el momento que sea requerida. En el caso del plan financiero, obliga a que todas las áreas se involucren en un objetivo común a parte de sus metas particulares.

La segunda fase es la que compone el desarrollo completo del plan, es donde se va a procesar y analizar toda la información financiera para poder llegar a los resultados. Esta etapa comienza con los antecedentes de la empresa, el know how, estudio del mercado, posición y posibilidades de crecimiento, líneas de productos y su diversificación, además se evalúa el direccionamiento y se realiza un diagnóstico estratégico para cuantificar el impacto de los factores internos y externos que pueden influir en el desarrollo de la organización.

Seguidamente se elaboran las estrategias corporativas, y objetivos financieros a alcanzar, para poder identificar las variables clave de la empresa y su entorno organizacional. Se delimita el horizonte de tiempo para el análisis a realizar, donde se deben establecer dos periodos de tiempos a analizar, el primero es el periodo de tiempo

de comparación de la información financiera y la construcción de los escenarios, que debe estar entre un mínimo de dos periodos de comparación en adelante, y el otro tiempo a establecer es la duración del plan, es decir, durante cuanto tiempo se va a estar estudiando.

Luego se establecen los planes de trabajo por área, esto se refiere a establecer los objetivos de cada área según el plan financiero para dar cumplimiento al objetivo general.

Los escenarios se definen basándose en los objetivos financieros propuestos, y se proyectan, posteriormente se valida el cumplimiento de las variables financieras, y se aplican las razones financieras. En una tercera etapa se evalúan los resultados obtenidos para establecer el escenario y por consiguiente plan definitivo a seguir, y por último en una cuarta etapa se realiza el monitoreo del plan a través de la revisión mensual de la información recogida periodo tras periodo, con la intención de dar continuidad y monitoreo al plan.

PLAN ESTRATÉGICO
PROSPECTIVO FINANCIERO

CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.

CONTENIDO

FASE I

Alcance

1.- Objetivo del Plan Estratégico Prospectivo Financiero

2.- Equipo de trabajo

FASE II

Desarrollo del plan

1.- Antecedentes de la empresa y el mercado, líneas de productos y servicios, competencias por áreas o departamentos

2.- Elaboración de estrategias corporativas, objetivos financieros a alcanzar, e Identificación de variables clave de la empresa y su entorno organizacional – Análisis estructural

3.- Delimitación del horizonte del tiempo de análisis

4.- Plan de trabajo por áreas de la empresa

5.- Definición de los escenarios (deseable, posible, probable), basados en los objetivos

6.- Proyección de la información financiera

7.- Validación del cumplimiento de las variables financieras

8.- Aplicación de razones financieras

FASE III

Resultados

Resumen de la información recogida para su interpretación

FASE IV

Monitoreo

Revisión mensual de la información recogida periodo tras periodo

FASE I

Alcance

1.- Objetivo:

Desarrollar un plan que ayude a la toma de decisiones financieras para el logro de los objetivos de la organización, apoyado en las herramientas de la planificación estratégica y la proyección de la información manejada por el departamento de Finanzas

2.- Equipo de trabajo:

Se conforma con un responsable por cada una de las siguientes áreas:

- a) Finanzas
- b) Tesorería
- c) Planificación
- d) Operaciones
- e) Ventas
- f) Compras
- g) Logística e Inventarios

Se les explica el objetivo que se desea alcanzar, y como va a ser su contribución para el logro del mismo.

FASE II

Desarrollo del plan

1.- Antecedentes de la empresa y el mercado:

Se debe realizar un análisis completo de la organización, de su entorno, el mercado y el producto que comercializa, de la siguiente forma:

- a) Revisión de la cultura organizacional, comenzando por definir la visión, misión, y objetivos corporativos y financieros de la empresa, con la intención de definir de forma clara y precisa la dirección y orientación de la empresa.
- b) Evaluar el organigrama de la organización, para validar que éste mantenga el esquema idóneo para la consecución de los objetivos propuestos.
- c) Estudiar el mercado, posición de la empresa, posibilidades de crecimiento, regulaciones gubernamentales, diversificación del producto que se comercializa.
- d) Formular el direccionamiento estratégico, en base a los principios y objetivos corporativos de la empresa, elaborando una matriz axiológica, y estableciendo la visión, misión y objetivos del área de finanzas.

e) Realizar los procedimientos del diagnóstico estratégico, por medio del uso del Perfil de Oportunidades y Amenazas, y el Perfil de Capacidad Interna para determinar debilidades y fortalezas de la organización en el mercado, tanto externo como interno respectivamente, con la intención de realizar el análisis DOFA y así poder formular las estrategias para aprovechar el entorno. Y por último en esta etapa se debe elaborar la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción PEEA, para determinar la posición de apoyo y de precaución que se debe tener en el tipo de ambiente donde desarrolla sus actividades la empresa, que puede ser de tipo Agresivo, Defensivo, Competitivo o Conservador.

Nota: Los aspectos enmarcados en las letras “a” y “b” fueron abordados en el punto 4.2 del presente trabajo, y en las letras “c” a la “e” en el punto 4.3, por lo que se considera innecesario repetir esta información.

2.- Elaboración de estrategias corporativas, objetivos financieros a alcanzar, e

Identificación de variables clave de la empresa y su entorno organizacional:

Se deben identificar las variables clave a medir de la empresa, elaborando un cuadro que contenga, las estrategias corporativas planteadas en la parte anterior, los objetivos financieros que se pretenden lograr con dichas estrategias y las áreas o departamentos responsables de su consecución, de tal forma se pueden establecer las variables

financieras a medir para evaluar la mejor opción y ejecución del plan. Este cuadro fue elaborado en el punto 4.3 y se puede observar en la pagina 124.

3.- Delimitación del horizonte del tiempo de análisis:

El periodo de tiempo de comparación establecido es de tres (meses), y la duración del plan es de 1 año (12 periodos)

4.- Plan de trabajo por áreas de la empresa:

Finanzas y Tesorería: Utilización de la capacidad de endeudamiento.

Al aplicar los índices de endeudamiento en el ejemplo de los estados pro forma de la paginas 82 a la 86, se obtiene que la empresa posee una gran capacidad para asumir compromisos verificado a través del uso de razones financieras como por ejemplo, deuda corto plazo – deuda total, donde se obtiene que solamente el 22 por ciento de la deuda total es financiada a corto plazo, y que los activos alrededor de la mitad han sido financiados por deuda, además el índice de liquidez de la empresa es bastante elevado, lo que significa que el departamento de Finanzas en conjunto con el de Tesorería deben procurar estrategias para aprovechar esta alternativa y así poder invertir por medio del financiamiento en otras áreas operativas que lo ameriten, como infraestructura y adquisición de inventario para incrementar las ventas.

Planificación: Desarrollo, difusión y monitoreo del proceso.

El departamento de planificación estratégica de la empresa se encargará de desarrollar, difundir y procurar que el plan se lleve a cabo, manteniendo el objetivo y respetando los procedimientos y tiempos de realización y ejecución.

Operaciones: Innovación, ampliación y mantenimiento de equipos e infraestructura.

Procurar el desarrollo e innovación de la infraestructura de telecomunicaciones, redes, y equipos, y evaluar el desempeño y mantener la operatividad de los equipos y redes de operaciones

Ventas: Incremento de las Ventas. Fidelización del cliente.

Aumentar el nivel de ventas para cumplir con el endeudamiento y maximizar la utilidad, para lo cual debe apoyarse en el departamento de Promoción y Eventos.

Promoción y Eventos: Diseñar propuestas atractivas para nuevos clientes.

Desarrollar ideas nuevas apoyadas en la innovación tecnológica para ofrecer nuevos productos, y diseñar promociones que incentiven a reclutar nuevos clientes.

Impuestos: Revisar constantemente las normativas vigentes en materia fiscal.

Velar por el cumplimiento de las normas tributarias establecidas y el pago oportuno de las obligaciones.

5.- Definición de los escenarios basados en los objetivos:

El escenario financiero óptimo que se desea lograr a través de este plan va a estar condicionado por las variaciones según la naturaleza de las siguientes cuentas de los estados financieros, que a su vez van a estar sustentadas sobre la base de supuestos, las Cuentas por Pagar a Corto Plazo, Cuentas por pagar a Largo Plazo, Emisión de Bonos o Acciones, Gastos de Publicidad y promoción, Inventario de mercancía para la venta Teléfonos, Tarjetas, Sim Cards, Gastos de Mantenimiento de equipos y redes, Impuesto a las telecomunicaciones, Impuesto al Valor Agregado por pagar, Impuesto sobre la renta por pagar, Impuestos Municipales, Contribución Tasas CONATEL, Retención IVA Crédito/ Debito Fiscal y otras.

Estas cuentas deberán mantenerse en Aumento para que el plan financiero alcance su objetivo, y en el caso particular de la cuenta de Inventarios para la venta, se deberá medir por un alto índice de rotación, para garantizar de este modo las ventas. Las premisas a considerar son las siguientes:

Cuadro 19: Premisas para la formulación de Escenarios Financieros

Premisas	Escenario I (Deseable)	Escenario II (Posible)	Escenario III (Probable)
Inflación	20 % anual, 1,66 % mensual	25 % anual, 2,08 % mensual	30 % anual, 2,50 % mensual
Tasa Interés Activa	28 % anual, 24 meses	24 % anual, 24 meses	22 % anual, 36 meses
Tasa de Cambio Bs/Dólar	2,15 Bs/Dólar	2,15 Bs/Dólar	2,65 Bs/Dólar
Ventas Equipos	90 % Inventario	70 % Inventario	50 % Inventario
Ventas Servicios y otros ingresos	8 % incremento	7 % incremento	5 % de incremento
Ventas a Crédito	20 %	30 %	40 %
Compras a Crédito	20 % del inventario	30 % del inventario	50 % del inventario
Gasto ISLR	20 % s/utilidad neta	20 % s/utilidad neta	20 % s/utilidad neta
Compromisos a L.P.	20 % incremento anual, 1,66 % mens.	30 % incremento anual, 2,5 % mens.	40 % incremento anual, 3,33 % mens.
Pasivo a Corto Plazo	15 % incremento mensual	20 % de incremento mensual	25 % de incremento mensual
Costo de Ventas	55 % Vtas Servicios 70 % Vtas Equipos	60 % Vtas Servicios 80 % Vtas Equipos	65 % Vtas Servicios 85 % Vtas Equipos
Gastos generales y de Operaciones	Aumento proporcional a la inflación	Aumento proporcional a la inflación	Aumento proporcional a la inflación
Cuentas por Cobrar	10 % Aumento mens.	7 % de aumento mens	5 % de aumento mens
Compras	Reposición del Inventario + 20 %	Reposición del Inventario + 50 %	Reposición del Inventario + 50 %
Activos Fijos	Adiciones de activos fijos	Se mantienen	Se mantienen

6.- Proyección de la información financiera:

Partiendo de la información financiera para el mes 0 ó periodo base, se proyectan los datos para 2 periodos consecutivos, según los escenarios anteriormente planteados. Por lo que se van a obtener 6 proyecciones, es decir 2 por cada uno de los 3 escenarios.

Escenario I

Escenario I					
ESTADOS PROFORMA					
CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.					
BALANCE GENERAL PROYECTADO					
(Expresado en BsF)					
	MES 0	MES 1	MES 2	Variac. mes 1	Variac. mes 2
ACTIVO					
Activo Circulante					
Efectivo y equivalente					
Caja y Bancos	96.899.319,00	192.280.579,50	207.405.302,76	95.381.260,50	15.124.723,26
Total efectivo y equivalente.....	96.899.319,00	192.280.579,50	207.405.302,76	95.381.260,50	15.124.723,26
Cuentas por Cobrar Comerciales					
Cargos diferidos por promociones	2.450.000,00	2.695.000,00	2.964.500,00	245.000,00	269.500,00
Cuentas por Cobrar Comerciales Nacionales	51.300.000,00	56.430.000,00	62.073.000,00	5.130.000,00	5.643.000,00
Cuentas por Cobrar Suscriptores Postpago	31.900.000,00	35.090.000,00	38.599.000,00	3.190.000,00	3.509.000,00
Cuentas por Cobrar	25.000.000,00	27.500.000,00	30.250.000,00	2.500.000,00	2.750.000,00
Colocaciones en USD (7.000.000 dolares x 2,15)	15.050.000,00	16.555.000,00	18.210.500,00	1.505.000,00	1.655.500,00
Intereses por Cobrar sobre colocaciones en USD	31.500,00	34.650,00	38.115,00	3.150,00	3.465,00
Anticipos empleados	2.738.000,00	3.011.800,00	3.312.980,00	273.800,00	301.180,00
Total Cuentas por Cobrar Comerciales.....	128.469.500,00	141.316.450,00	155.448.095,00	12.846.950,00	14.131.645,00
Anticipos a proveedores	22.500.000,00	22.500.000,00	22.500.000,00	-	-
Total anticipo a proveedores.....	22.500.000,00	22.500.000,00	22.500.000,00	-	-
Inventarios					
Inventario de mercancia para la venta Tarjetas	6.909.000,00	7.461.720,00	8.058.657,60	552.720,00	596.937,60
Inventario de mercancia para la venta Telefonos	148.000.000,00	159.840.000,00	172.627.200,00	11.840.000,00	12.787.200,00
Inventario de mercancia para la venta Sim Cards	10.500.000,00	11.340.000,00	12.247.200,00	840.000,00	907.200,00
Total Inventarios.....	165.409.000,00	178.641.720,00	192.933.057,60	13.232.720,00	14.291.337,60
Gastos Pagados por Anticipado y Otros Activos					
Retencion IVA - Credito Fiscal	14.000,00	14.000,00	14.000,00	-	-
Impuesto sobre la Renta	500.000,00	500.000,00	500.000,00	-	-
Estimada Impuesto sobre la Renta	13.240.000,00	13.240.000,00	13.240.000,00	-	-
Mantenimiento pagado por anticipado	3.864.012,12	3.864.012,12	3.864.012,12	-	-
Seguros pagados por anticipado Vehiculo	13.706,00	13.706,00	13.706,00	-	-
Gastos Pagados por Anticipado y Otros Activos...	17.631.718,12	17.631.718,12	17.631.718,12	-	-
Total Activo Circulante.....	430.909.537,12	552.370.467,62	595.918.173,48	121.460.930,50	43.547.705,86
Inversiones a Largo Plazo					
Inversión en acciones	10.000,00	10.000,00	10.000,00	-	-
Total Inversiones a Largo Plazo.....	10.000,00	10.000,00	10.000,00	-	-
Propiedades y Equipos Neto					
Mejoras a la propiedad arrendada	117.000.000,00	117.500.000,00	117.500.000,00	500.000,00	-
Terrenos	3.000.000,00	3.500.000,00	3.500.000,00	500.000,00	-
Edificios	9.000.000,00	9.000.000,00	9.000.000,00	-	-
Equipos electronicos - electromecanicos	150.000.000,00	150.000.000,00	150.000.000,00	-	-
Equipos de transmision - enlaces	212.100.681,00	212.100.681,00	212.100.681,00	-	-
Muebles y enseres de oficina	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	-	-
Equipos de Oficina	1.100.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00	-	-
Vehiculos	3.500.000,00	3.500.000,00	3.500.000,00	-	-
Depreciacion Acumulada Edificio	- 795.000,00	- 795.000,00	- 795.000,00	-	-
Depreciacion Acum. electronicos - electromecanicos	- 85.460.000,00	- 85.460.000,00	- 85.460.000,00	-	-
Depreciacion Acum. Equipos de transmisión - enlaces	- 145.000.000,00	- 145.000.000,00	- 145.000.000,00	-	-
Depreciacion Acum. Muebles y enseres de oficina	- 3.155.000,00	- 3.155.000,00	- 3.155.000,00	-	-
Depreciacion Acum. Equipos de oficina	- 677.000,00	- 677.000,00	- 677.000,00	-	-
Depreciacion Acum. Vehiculos	- 500.000,00	- 500.000,00	- 500.000,00	-	-
Total Propiedad y Equipos Neto.....	265.113.681,00	266.113.681,00	266.113.681,00	1.000.000,00	-
Otros Activos					
Depositos en Garantia por Cobrar	41.419.827,88	43.419.827,88	43.419.827,88	2.000.000,00	-
Total Otros Activos.....	41.419.827,88	43.419.827,88	43.419.827,88	2.000.000,00	-
TOTAL ACTIVO.....	737.453.046,00	861.913.976,50	905.461.682,36	124.460.930,50	43.547.705,86
PASIVO					
Pasivo Circulante					
Pagaré a Corto Plazo	- 4.770.000,00	- 5.485.500,00	- 8.641.330,60	- 715.500,00	- 3.355.830,60
Cuentas por pagar Arrendamiento Sites	- 2.525.000,00	- 2.903.750,00	- 3.339.312,50	- 378.750,00	- 435.562,50
Intereses por pagar a Corto Plazo	- 1.000.000,00	- 1.150.000,00	- 1.322.500,00	- 150.000,00	- 172.500,00
Cuentas por pagar Proveedores	- 16.325.000,00	- 18.773.750,00	- 21.589.812,50	- 2.448.750,00	- 2.816.062,50
Utilidades Acumuladas por pagar	- 26.325.000,00	- 30.273.750,00	- 34.814.812,50	- 3.948.750,00	- 4.541.062,50
Fondo de Ahorro - Aporte	- 29.652.000,00	- 34.099.800,00	- 39.214.770,00	- 4.447.800,00	- 5.114.970,00
IVSS - Aporte patronal	- 2.722.000,00	- 3.130.300,00	- 3.599.845,00	- 408.300,00	- 469.545,00
INCE - Aporte patronal	- 1.450.250,00	- 1.667.787,50	- 1.917.955,63	- 217.537,50	- 250.168,13
LPH - Aporte patronal	- 600.000,00	- 690.000,00	- 793.500,00	- 90.000,00	- 103.500,00
Impuesto al Valor Agregado por pagar	- 676.000,00	- 777.400,00	- 894.010,00	- 101.400,00	- 116.610,00
Impuesto sobre la renta por pagar	- 7.281.000,00	- 8.373.150,00	- 9.629.122,50	- 1.092.150,00	- 1.255.972,50
Contribucion Tasas CONATEL	- 1.291.000,00	- 1.484.650,00	- 1.707.347,50	- 193.650,00	- 222.697,50
Impuesto a la Ley de Telecomunicaciones	- 5.938.000,00	- 6.828.700,00	- 7.953.005,00	- 890.700,00	- 1.024.305,00
Impuestos Municipales	- 5.632.500,00	- 6.477.375,00	- 7.448.981,25	- 844.875,00	- 971.606,25
Fondo Resp Social Distribuidor prepago	- 160.000.000,00	- 184.000.000,00	- 211.600.000,00	- 24.000.000,00	- 27.600.000,00
Fondo de Garantia Distribuidor prepago	- 125.000.000,00	- 143.750.000,00	- 165.312.500,00	- 18.750.000,00	- 21.562.500,00
Ingresos Cobrados por anticipado Tarjetas Prepago	- 3.400.000,00	- 3.910.000,00	- 4.496.500,00	- 510.000,00	- 586.500,00
Total Pasivos Circulantes.....	- 394.587.750,00	- 453.775.912,50	- 524.375.304,96	- 59.188.162,50	- 70.599.392,48
Provisiones Cuentas Incobrables	- 11.000.000,00	- 11.182.600,00	- 11.368.231,16	- 182.600,00	- 185.631,16
Provision Impuestos varios	- 6.000.000,00	- 6.099.600,00	- 6.200.853,36	- 99.600,00	- 101.253,36
Pagare a Largo Plazo	-	- 10.000.000,00	-	- 10.000.000,00	- 10.000.000,00
TOTAL PASIVO.....	- 411.587.750,00	- 481.058.112,50	- 541.944.389,50	- 69.470.362,50	- 60.886.277,00
PATRIMONIO					
Capital Social pagado Acciones Comunes	- 325.865.296,00	- 325.865.296,00	- 325.865.296,00	-	-
Utilidades o Pérdida no distribuidas netas	-	- 49.834.684,28	- 69.989.699,74	- 49.834.684,28	- 20.155.015,46
Reserva Legal	-	- 2.622.878,12	- 3.683.668,41	- 2.622.878,12	- 1.060.790,29
TOTAL PATRIMONIO.....	- 325.865.296,00	- 378.322.858,40	- 399.538.664,15	- 52.457.562,40	- 21.215.805,75
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO.....	- 737.453.046,00	- 859.380.970,90	- 941.483.053,64	- 121.927.924,90	- 82.102.082,74
Requerimiento de Fondos - Financiamiento		2.533.005,60			
Exceso de deuda o fondos			- 36.021.371,28		
ESTADOS FINANCIEROS PREPARADOS EN BASE A LA DECLARACION DE PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD					

Escenario I			
ESTADOS PROFORMA			
CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.			
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
(Expresado en BsF)			
DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	
VENTAS BRUTAS			
<u>Ingresos por servicios</u>			
Renta Básica	- 100.000.000,00	- 108.000.000,00	
Tiempo en el Aire	- 7.000.000,00	- 7.560.000,00	
Devolución Tiempo en el Aire	250.000,00	270.000,00	
Total tiempo al aire.....	- 106.750.000,00	- 115.290.000,00	
Roaming Internacional	- 36.500.000,00	- 39.420.000,00	
Interconexión Móvil con otras operadoras	- 120.000.000,00	- 129.600.000,00	
Total Interconexión.....	- 156.500.000,00	- 169.020.000,00	
Mensajes Cortos / Prepago / Postpago / Internacional	- 420.000.000,00	- 453.600.000,00	
Total Mensajería de texto.....	- 420.000.000,00	- 453.600.000,00	
Total Venta por servicios.....	- 683.250.000,00	- 737.910.000,00	
<u>Ingresos por productos</u>			
Venta Teléfonos Móviles	- 133.200.000,00	- 143.856.000,00	
Devolución Venta Teléfonos Móviles	100.000,00	108.000,00	
Venta Tarjetas prepago	- 6.218.100,00	- 6.715.548,00	
Arrendamiento Enlaces de Telecomunicaciones	- 1.350.000,00	- 1.458.000,00	
Ingreso por Servicio Técnico Spazios	- 15.000,00	- 16.200,00	
Cargos Simswap	- 500.000,00	- 540.000,00	
Venta SIM Cards	- 9.450.000,00	- 10.206.000,00	
Penalización Incumplimiento Contrato Post Pago	- 750.000,00	- 810.000,00	
Total Venta de Telefonos y Sim Cards.....	- 151.383.100,00	- 163.493.748,00	
Total Ventas Brutas.....	- 834.633.100,00	- 901.403.748,00	
COSTO DE VENTAS			
<u>Costo de Ventas por Servicios</u>			
Renta Básica	55.000.000,00	59.400.000,00	
Tiempo al Aire	3.850.000,00	4.158.000,00	
Devolución Tiempo en el Aire	- 137.500,00	- 148.500,00	
Roaming Internacional / Cias No Relacionadas	20.075.000,00	21.681.000,00	
Interconexión Móvil con otras operadoras	66.000.000,00	71.280.000,00	
Mensajes Cortos / Prepago / Postpago / Internacional	231.000.000,00	249.480.000,00	
Total Costo de Venta por Servicios.....	375.787.500,00	405.850.500,00	
<u>Costo de Ventas Telefonos y Sim Cards</u>			
Costo Teléfonos Móviles	93.240.000,00	100.699.200,00	
Devolución Venta Teléfonos Móviles	- 70.000,00	- 75.600,00	
IVA Asumido Promociones	3.750.000,00	4.700.883,60	
Costo Tarjetas prepago	4.352.670,00	1.020.600,00	
Costo SIM Cards	6.615.000,00	11.340,00	
Reprogramación SIM Card	40.000,00	378.000,00	
Costo Reposición Equipos Suscriptores Post Pago	410.000,00	7.144.200,00	
Total Costo de Ventas Telefonos y Sim Cards.....	108.337.670,00	113.878.623,60	
Total Costo de Ventas.....	484.125.170,00	519.729.123,60	
Ventas Netas.....	- 350.507.930,00	- 381.674.624,40	
GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN			
Consultoría / Asesores / Serv Profesionales	6.250.000,00	6.353.750,00	
Servicios Aseo y Limpieza	1.215.000,00	1.235.169,00	
Gastos para el personal/ comida/ viaticos	3.000.000,00	3.049.800,00	
Vigilancia	7.350.000,00	7.472.010,00	
Electricidad - Oficinas	1.870.977,00	1.902.035,22	
Gastos de Publicidad y Promociones	840.000,00	853.944,00	
Teléfono	290.000,00	294.814,00	
Mantenimiento Switch Telecomunicaciones/ Bases / Res Transmision	6.500.000,00	6.607.900,00	
Mantenimiento Vehículos Flota	1.120.000,00	1.138.592,00	
Mantenimiento Software	6.450.000,00	6.557.070,00	
Mantenimiento Oficinas	1.500.000,00	1.524.900,00	
Arrendamiento Sitios para Antenas	25.000.000,00	25.415.000,00	
Arrendamiento Oficinas Administrativas	8.000.000,00	8.132.800,00	
Arrendamiento Oficinas Atención al Cliente	3.500.000,00	3.558.100,00	
Sueldo Empleados	90.000.000,00	91.494.000,00	
Obligaciones laborales con los trabajadores	35.000.000,00	35.581.000,00	
Crédito Fiscal de IVA No Deducible	4.000.000,00	4.066.400,00	
Gastos Aduanales	350.000,00	355.810,00	
Gasto Impuesto Municipales Servicio Telecomunicaciones	11.000.000,00	11.182.600,00	
Donativos y Liberalidades	500.000,00	508.300,00	
Impuestos de Telecomunicaciones	20.000.000,00	20.332.000,00	
Total Gastos Generales y de Administración.....	233.735.977,00	237.615.994,22	
<u>Gastos Financieros</u>			
Intereses Pagare	5.000.000,00	5.000.000,00	
Total Gastos Financieros.....	5.000.000,00	5.000.000,00	
<u>Gastos de Operaciones</u>			
Tasa Uso Espectro Radio Eléctrico Art. 149	7.500.000,00	7.624.500,00	
Tasa Aporte Fondo Inver.Desarrollo Telecom.Art 15	15.000.000,00	15.249.000,00	
Gastos Entrenamientos a Aliados Comerciales	18.700.000,00	19.010.420,00	
Gastos Depreciacion	5.000.000,00	5.083.000,00	
Total Gastos de Operaciones.....	46.200.000,00	46.966.920,00	
Utilidad Bruta del ejercicio.....	- 65.571.953,00	- 92.091.710,18	
Gasto ISLR.....	13.114.390,60	18.418.342,04	
Ganancia(-) / Pérdida(+) despues de Impuesto	- 52.457.562,40	- 73.673.368,15	
(-) Reserva Legal	- 2.622.878,12	- 3.683.668,41	
Utilidad o Pérdida no distribuidas netas	- 49.834.684,28	- 69.989.699,74	

Escenario I			
ESTADOS PROFORMA			
CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.			
ESTADO DEL FLUJO DEL EFECTIVO PROYECTADO			
(Expresado en BsF)			
DESCRIPCIÓN	MES 0	MES 1	MES 2
INGRESOS			
Cobros por Ventas de Productos y Servicios	-	350.507.930,00	381.674.624,40
Venta de Activos - Variación	-	28.079.670,00	28.422.982,60
Venta de Inversión Financiera	-	-	-
Ingresos por Inversión Financiera	-	-	-
Aportes Propios	325.865.296,00	-	-
Créditos Recibidos:			
Corto Plazo	394.587.750,00	-	-
Largo Plazo	17.000.000,00	10.000.000,00	-
Total Ingresos.....	737.453.046,00	388.587.600,00	410.097.607,00
EGRESOS			
Gastos Administrativos y de Operaciones:			
Total Activos - periodo base	640.553.727,00	-	-
Variación Cuentas por pagar	-	59.470.362,50	60.886.277,00
Consultoría / Asesores / Serv Profesionales	-	6.250.000,00	6.353.750,00
Servicios Aseo y Limpieza	-	1.215.000,00	1.235.169,00
Gastos para el personal/ comida/ viaticos	-	3.000.000,00	3.049.800,00
Vigilancia	-	7.350.000,00	7.472.010,00
Electricidad - Sitios	-	1.870.977,00	1.902.035,22
Electricidad - Oficinas	-	840.000,00	853.944,00
Teléfono	-	290.000,00	294.814,00
Mantenimiento Switch Telecomunicaciones/ Bases / Res Transmision	-	6.500.000,00	6.607.900,00
Mantenimiento Vehículos Flota	-	1.120.000,00	1.138.592,00
Mantenimiento Software	-	6.450.000,00	6.557.070,00
Mantenimiento Oficinas	-	1.500.000,00	1.524.900,00
Arrendamiento Sitios para Antenas	-	25.000.000,00	25.415.000,00
Arrendamiento Oficinas Administrativas	-	8.000.000,00	8.132.800,00
Arrendamiento Oficinas Atención al Cliente	-	3.500.000,00	3.558.100,00
Sueldo Empleados	-	90.000.000,00	91.494.000,00
Obligaciones laborales con los trabajadores	-	35.000.000,00	35.581.000,00
Crédito Fiscal de IVA No Deducible	-	4.000.000,00	4.066.400,00
Gastos Aduanales	-	350.000,00	355.810,00
Gasto Impuesto Municipales Servicio Telecomunicaciones	-	11.000.000,00	11.182.600,00
Donativos y Liberalidades	-	500.000,00	508.300,00
Impuestos de Telecomunicaciones	-	20.000.000,00	20.332.000,00
Total Gastos Administrativos y de Operaciones.....	-	293.206.339,50	298.073.564,74
Pago de Créditos:			
Corto Plazo	-	-	-
Largo Plazo	-	-	-
Total pago de Créditos.....	-	-	-
Gastos Financieros:			
Corto Plazo	-	-	-
Largo Plazo	-	-	-
Total Gastos Financieros.....	-	-	-
Total Egresos.....	640.553.727,00	293.206.339,50	298.073.564,74
SALDO NETO	96.899.319,00	95.381.260,50	112.024.042,26
SALDO DISPONIBLE			
Inicial	-	96.899.319,00	95.381.260,50
Final	96.899.319,00	95.381.260,50	112.024.042,26
DISPONIBLE EFECTIVO.....	96.899.319,00	192.280.579,50	207.405.302,76

Escenario II

Escenario II					
ESTADOS PROFORMA					
CORPORACION DIGITEL, C.A.					
BALANCE GENERAL PROYECTADO					
(Expresado en BsF)					
ACTIVO	MES 0	MES 1	MES 2	Variac. mes 1	Variac. mes 2
Activo Circulante					
Efectivo y equivalente					
Caja y Bancos	96.899.319,00	106.079.167,00	82.264.553,71	9.179.848,00	- 23.814.613,29
Total efectivo y equivalente.....	96.899.319,00	106.079.167,00	82.264.553,71	9.179.848,00	- 23.814.613,29
Cuentas por Cobrar Comerciales					
Cargos diferidos por promociones	2.450.000,00	2.621.500,00	2.805.005,00	171.500,00	183.505,00
Cuentas por Cobrar Comerciales Nacionales	51.300.000,00	54.891.000,00	58.733.370,00	3.591.000,00	3.842.370,00
Cuentas por Cobrar Suscriptores Postpago	31.900.000,00	34.133.000,00	36.522.310,00	2.233.000,00	2.389.310,00
Cuentas por Cobrar	25.000.000,00	26.750.000,00	28.622.500,00	1.750.000,00	1.872.500,00
Colocaciones en USD (7.000.000 dolares x 2,15)	15.050.000,00	16.103.500,00	17.230.745,00	1.053.500,00	1.127.245,00
Intereses por Cobrar sobre colocaciones en USD	31.500,00	33.705,00	36.064,35	2.205,00	2.359,35
Anticipos empleados	2.738.000,00	2.929.660,00	3.134.736,20	191.660,00	205.076,20
Total Cuentas por Cobrar Comerciales.....	128.469.500,00	137.462.365,00	147.084.730,55	8.992.865,00	9.622.365,55
Anticipos a proveedores	22.500.000,00	22.500.000,00	22.500.000,00	-	-
Total anticipo a proveedores.....	22.500.000,00	22.500.000,00	22.500.000,00	-	-
Inventarios					
Inventario de mercancia para la venta Tarjetas	6.909.000,00	7.254.460,00	6.093.738,00	345.450,00	- 1.160.712,00
Inventario de mercancia para la venta Telefonos	148.000.000,00	155.400.000,00	130.536.000,00	7.400.000,00	- 24.864.000,00
Inventario de mercancia para la venta Sim Cards	10.500.000,00	11.025.000,00	9.261.000,00	525.000,00	- 1.764.000,00
Total Inventarios.....	165.409.000,00	173.679.450,00	145.890.738,00	8.270.450,00	- 27.788.712,00
Gastos Pagados por Anticipado y Otros Activos					
Retencion IVA - Credito Fiscal	14.000,00	14.000,00	14.000,00	-	-
Impuesto sobre la Renta	500.000,00	500.000,00	500.000,00	-	-
Estimada Impuesto sobre la Renta	13.240.000,00	13.240.000,00	13.240.000,00	-	-
Mantenimiento pagado por anticipado	3.864.012,12	3.864.012,12	3.864.012,12	-	-
Seguros pagados por anticipado Vehiculo	13.706,00	13.706,00	13.706,00	-	-
Gastos Pagados por Anticipado y Otros Activos...	17.631.718,12	17.631.718,12	17.631.718,12	-	-
Total Activo Circulante.....	430.909.537,12	457.352.700,12	415.371.740,38	26.443.163,00	- 41.980.959,74
Inversiones a Largo Plazo					
Inversión en acciones	10.000,00	10.000,00	10.000,00	-	-
Total Inversiones a Largo Plazo.....	10.000,00	10.000,00	10.000,00	-	-
Propiedades y Equipos Neto					
Mejoras a la propiedad arrendada	117.000.000,00	117.000.000,00	117.000.000,00	-	-
Terrenos	3.000.000,00	3.000.000,00	3.000.000,00	-	-
Edificios	9.000.000,00	9.000.000,00	9.000.000,00	-	-
Equipos electronicos - electromecanicos	150.000.000,00	150.000.000,00	150.000.000,00	-	-
Equipos de transmision - enlaces	212.100.681,00	212.100.681,00	212.100.681,00	-	-
Muebles y enseres de oficina	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	-	-
Equipos de Oficina	1.100.000,00	1.100.000,00	1.100.000,00	-	-
Vehiculos	3.500.000,00	3.500.000,00	3.500.000,00	-	-
Depreciacion Acumulada Edificio	- 795.000,00	- 795.000,00	- 795.000,00	-	-
Depreciacion Acum. electronicos - electromecanicos	- 85.460.000,00	- 85.460.000,00	- 85.460.000,00	-	-
Depreciacion Acum. Equipos de transmision - enlaces	- 145.000.000,00	- 145.000.000,00	- 145.000.000,00	-	-
Depreciacion Acum. Muebles y enseres de oficina	- 3.155.000,00	- 3.155.000,00	- 3.155.000,00	-	-
Depreciacion Acum. Equipos de oficina	- 677.000,00	- 677.000,00	- 677.000,00	-	-
Depreciacion Acum. Vehiculos	- 500.000,00	- 500.000,00	- 500.000,00	-	-
Total Propiedad y Equipos Neto.....	265.113.681,00	265.113.681,00	265.113.681,00	-	-
Otros Activos					
Depositos en Garantia por Cobrar	41.419.827,88	41.419.827,88	41.419.827,88	-	-
Total Otros Activos.....	41.419.827,88	41.419.827,88	41.419.827,88	-	-
TOTAL ACTIVO.....	737.453.046,00	763.896.209,00	721.915.249,26	26.443.163,00	- 41.980.959,74
PASIVO					
Pasivo Circulante					
Pagaré a Corto Plazo	- 4.770.000,00	- 5.724.000,00	- 6.868.800,00	- 954.000,00	- 1.144.800,00
Cuentas por pagar Arrendamiento Sites	- 2.525.000,00	- 3.030.000,00	- 3.636.000,00	- 505.000,00	- 606.000,00
Intereses por pagar a Corto Plazo	- 1.000.000,00	- 1.200.000,00	- 1.440.000,00	- 200.000,00	- 240.000,00
Cuentas por pagar Proveedores	- 16.325.000,00	- 19.590.000,00	- 23.508.000,00	- 3.265.000,00	- 3.918.000,00
Utilidades Acumuladas por pagar	- 26.325.000,00	- 31.590.000,00	- 37.908.000,00	- 5.265.000,00	- 6.318.000,00
Fondo de Ahorro - Aporte	- 29.652.000,00	- 35.582.400,00	- 42.698.880,00	- 5.930.400,00	- 7.116.480,00
IVSS - Aporte patronal	- 2.722.000,00	- 3.266.400,00	- 3.919.680,00	- 544.400,00	- 653.280,00
INCE - Aporte patronal	- 1.450.250,00	- 1.740.300,00	- 2.088.360,00	- 290.050,00	- 348.060,00
LPH - Aporte patronal	- 600.000,00	- 720.000,00	- 864.000,00	- 120.000,00	- 144.000,00
Impuesto al Valor Agregado por pagar	- 676.000,00	- 811.200,00	- 973.440,00	- 135.200,00	- 162.240,00
Impuesto sobre la renta por pagar	- 7.281.000,00	- 8.737.200,00	- 10.484.640,00	- 1.456.200,00	- 1.747.440,00
Contribucion Tasas CONATEL	- 1.291.000,00	- 1.549.200,00	- 1.859.400,00	- 258.200,00	- 309.840,00
Impuesto a la Ley de Telecomunicaciones	- 5.938.000,00	- 7.125.600,00	- 8.550.720,00	- 1.187.600,00	- 1.425.120,00
Impuestos Municipales	- 5.632.500,00	- 6.758.000,00	- 8.110.800,00	- 1.126.500,00	- 1.351.800,00
Fondo Resp Social Distribuidor prepago	- 160.000,00	- 192.000,00	- 230.400,00	- 32.000,00	- 38.400,00
Fondo de Garantia Distribuidor prepago	- 125.000,00	- 150.000,00	- 180.000,00	- 25.000,00	- 30.000,00
Ingresos Cobrados por anticipado Tarjetas Prepago	- 3.400.000,00	- 4.080.000,00	- 4.896.000,00	- 680.000,00	- 816.000,00
Total Pasivos Circulantes.....	- 394.587.750,00	- 473.505.300,00	- 568.206.360,00	- 78.917.550,00	- 94.701.060,00
Provisiones Cuentas Incobrables	- 11.000.000,00	- 11.182.600,00	- 11.368.231,16	- 182.600,00	- 185.631,16
Provision Impuestos varios	- 6.000.000,00	- 6.099.600,00	- 6.200.853,36	- 99.600,00	- 101.253,36
Pagaré a Largo Plazo	-	- 10.000.000,00	-	- 10.000.000,00	- 10.000.000,00
TOTAL PASIVO.....	- 411.587.750,00	- 500.787.500,00	- 585.775.444,52	- 89.199.750,00	- 84.987.944,52
PATRIMONIO					
Capital Social pagado Acciones Comunes	- 325.865.296,00	- 325.865.296,00	- 325.865.296,00	-	-
Utilidades o Pérdida no distribuidas netas	-	- 7.336.375,08	- 20.655.625,44	- 7.536.375,08	- 13.119.450,36
Reserva Legal	-	- 396.651,32	- 1.087.148,71	- 396.651,32	- 690.497,39
TOTAL PATRIMONIO.....	- 325.865.296,00	- 333.798.322,40	- 347.608.270,14	- 7.933.026,40	- 13.809.947,74
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO.....	- 737.453.046,00	- 834.585.822,40	- 933.383.714,66	- 97.132.776,40	- 98.797.892,26
Exceso de deuda o fondos mes 1		- 70.689.613,40			
Exceso de deuda o fondos mes 2			- 211.468.465,40		
ESTADOS FINANCIEROS PREPARADOS EN BASE A LA DECLARACION DE PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD					

Escenario II			
ESTADOS PROFORMA			
CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.			
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
(Expresado en BsF)			
DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	
VENTAS BRUTAS			
Ingresos por servicios			
Renta Básica	- 100.000.000,00	- 107.000.000,00	
Tiempo en el Aire	- 7.000.000,00	- 7.490.000,00	
Devolución Tiempo en el Aire	250.000,00	267.500,00	
Total tiempo al aire.....	- 106.750.000,00	- 114.222.500,00	
Roaming Internacional	- 36.500.000,00	- 39.055.000,00	
Interconexión Móvil con otras operadoras	- 120.000.000,00	- 128.400.000,00	
Total Interconexión.....	- 156.500.000,00	- 167.455.000,00	
Mensajes Cortos / Prepago / Postpago / Internacional	- 420.000.000,00	- 449.400.000,00	
Total Mensajería de texto.....	- 420.000.000,00	- 449.400.000,00	
Total Venta por servicios.....	- 683.250.000,00	- 731.077.500,00	
Ingresos por productos			
Venta Teléfonos Móviles	- 103.600.000,00	- 108.780.000,00	
Devolución Venta Teléfonos Móviles	100.000,00	108.000,00	
Venta Tarjetas prepago	- 4.836.300,00	- 5.078.115,00	
Arrendamiento Enlaces de Telecomunicaciones	- 1.350.000,00	- 1.458.000,00	
Ingreso por Servicio Técnico Spazios	- 15.000,00	- 16.200,00	
Cargos Simswap	- 500.000,00	- 540.000,00	
Venta SIM Cards	- 7.350.000,00	- 7.717.500,00	
Penalización Incumplimiento Contrato Post Pago	- 750.000,00	- 810.000,00	
Total Venta de Telefonos y Sim Cards.....	- 118.301.300,00	- 124.291.815,00	
Total Ventas Brutas.....	- 801.551.300,00	- 855.369.315,00	
COSTO DE VENTAS			
Costo de Ventas por Servicios			
Renta Básica	60.000.000,00	64.200.000,00	
Tiempo al Aire	4.200.000,00	4.494.000,00	
Devolución Tiempo en el Aire	- 150.000,00	- 160.500,00	
Roaming Internacional / Cias No Relacionadas	21.900.000,00	23.433.000,00	
Interconexión Móvil con otras operadoras	72.000.000,00	77.040.000,00	
Mensajes Cortos / Prepago / Postpago / Internacional	252.000.000,00	269.640.000,00	
Total Costo de Venta por Servicios.....	409.950.000,00	438.646.500,00	
Costo de Ventas Telefonos y Sim Cards			
Costo Teléfonos Móviles	82.880.000,00	87.024.000,00	
Devolución Venta Teléfonos Móviles	- 80.000,00	- 86.400,00	
IVA Asumido Promociones	3.750.000,00	4.062.492,00	
Costo Tarjetas prepago	3.869.040,00	1.166.400,00	
Costo SIM Cards	5.880.000,00	12.960,00	
Reprogramación SIM Card	40.000,00	432.000,00	
Costo Reposición Equipos Suscriptores Post Pago	410.000,00	6.174.000,00	
Total Costo de Ventas Telefonos y Sim Cards.....	96.749.040,00	98.785.452,00	
Total Costo de Ventas.....	506.699.040,00	537.431.952,00	
Ventas Netas.....	- 294.852.260,00	- 317.937.363,00	
GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN			
Consultoría / Asesores / Serv Profesionales	6.250.000,00	6.380.000,00	
Servicios Aseo y Limpieza	1.215.000,00	1.240.272,00	
Gastos para el personal/ comida/ viaticos	3.000.000,00	3.062.400,00	
Vigilancia	7.350.000,00	7.502.880,00	
Electricidad - Oficinas	1.870.977,00	1.909.893,32	
Gastos de Publicidad y Promociones	840.000,00	857.472,00	
Teléfono	290.000,00	296.032,00	
Mantenimiento Switch Telecomunicaciones/ Bases / Res Transmision	6.500.000,00	6.635.200,00	
Mantenimiento Vehículos Flota	1.120.000,00	1.143.296,00	
Mantenimiento Software	6.450.000,00	6.584.160,00	
Mantenimiento Oficinas	1.500.000,00	1.531.200,00	
Arrendamiento Sitios para Antenas	25.000.000,00	25.520.000,00	
Arrendamiento Oficinas Administrativas	8.000.000,00	8.166.400,00	
Arrendamiento Oficinas Atención al Cliente	3.500.000,00	3.572.800,00	
Sueldo Empleados	90.000.000,00	91.872.000,00	
Obligaciones laborales con los trabajadores	35.000.000,00	35.728.000,00	
Crédito Fiscal de IVA No Deducible	4.000.000,00	4.083.200,00	
Gastos Aduanales	350.000,00	367.280,00	
Gasto Impuesto Municipales Servicio Telecomunicaciones	11.000.000,00	11.228.800,00	
Donativos y Liberalidades	500.000,00	510.400,00	
Impuestos de Telecomunicaciones	20.000.000,00	20.416.000,00	
Total Gastos Generales y de Administración.....	233.735.977,00	238.597.685,32	
Gastos Financieros			
Intereses Pagare	5.000.000,00	5.000.000,00	
Total Gastos Financieros.....	5.000.000,00	5.000.000,00	
Gastos de Operaciones			
Tasa Uso Espectro Radio Eléctrico Art. 149	7.500.000,00	7.656.000,00	
Tasa Aporte Fondo Inver.Desarrollo Telecom.Art 15	15.000.000,00	15.312.000,00	
Gastos Entrenamientos a Aliados Comerciales	18.700.000,00	19.088.960,00	
Gastos Depreciacion	5.000.000,00	5.104.000,00	
Total Gastos de Operaciones.....	46.200.000,00	47.160.960,00	
Utilidad Bruta del ejercicio.....	- 9.916.283,00	- 27.178.717,68	
Gasto ISLR.....	1.983.256,60	5.435.743,54	
Ganancia(-) / Périda(+) despues de Impuesto	- 7.933.026,40	- 21.742.974,14	
(-) Reserva Legal	- 396.651,32	- 1.087.148,71	
Utilidad o Périda no distribuidas netas	- 7.536.375,08	- 20.655.825,44	

Escenario II			
ESTADOS PROFORMA			
CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.			
ESTADO DEL FLUJO DEL EFECTIVO PROYECTADO			
(Expresado en BsF)			
DESCRIPCIÓN	MES 0	MES 1	MES 2
INGRESOS			
Cobros por Ventas de Productos y Servicios	-	294.852.260,00	317.937.363,00
Venta de Activos - Variación	-	17.263.315,00	- 18.166.346,45
Venta de Inversión Financiera	-	-	-
Ingresos por Inversión Financiera	-	-	-
Aportes Propios	325.865.296,00	-	-
Créditos Recibidos:			
Corto Plazo	394.587.750,00	-	-
Largo Plazo	17.000.000,00	10.000.000,00	-
Total Ingresos.....	737.453.046,00	322.115.575,00	299.771.016,55
EGRESOS			
Gastos Administrativos y de Operaciones:			
Total Activos - periodo base	640.553.727,00	-	-
Variación Cuentas por pagar	-	79.199.750,00	84.987.944,52
Consultoría / Asesores / Serv Profesionales	-	6.250.000,00	6.380.000,00
Servicios Aseo y Limpieza	-	1.215.000,00	1.240.272,00
Gastos para el personal/ comida/ viaticos	-	3.000.000,00	3.062.400,00
Vigilancia	-	7.350.000,00	7.502.880,00
Electricidad - Sitios	-	1.870.977,00	1.909.893,32
Electricidad - Oficinas	-	840.000,00	857.472,00
Teléfono	-	290.000,00	296.032,00
Mantenimiento Switch Telecomunicaciones/ Bases / Res Transmision	-	6.500.000,00	6.635.200,00
Mantenimiento Vehículos Flota	-	1.120.000,00	1.143.296,00
Mantenimiento Software	-	6.450.000,00	6.584.160,00
Mantenimiento Oficinas	-	1.500.000,00	1.531.200,00
Arrendamiento Sitios para Antenas	-	25.000.000,00	25.520.000,00
Arrendamiento Oficinas Administrativas	-	8.000.000,00	8.166.400,00
Arrendamiento Oficinas Atención al Cliente	-	3.500.000,00	3.572.800,00
Sueldo Empleados	-	90.000.000,00	91.872.000,00
Obligaciones laborales con los trabajadores	-	35.000.000,00	35.728.000,00
Crédito Fiscal de IVA No Deducible	-	4.000.000,00	4.083.200,00
Gastos Aduanales	-	350.000,00	357.280,00
Gasto Impuesto Municipales Servicio Telecomunicaciones	-	11.000.000,00	11.228.800,00
Donativos y Liberalidades	-	500.000,00	510.400,00
Impuestos de Telecomunicaciones	-	20.000.000,00	20.416.000,00
Total Gastos Administrativos y de Operaciones	-	312.935.727,00	323.585.629,84
Pago de Créditos:			
Corto Plazo	-	-	-
Largo Plazo	-	-	-
Total pago de Créditos.....	-	-	-
Gastos Financieros:			
Corto Plazo	-	-	-
Largo Plazo	-	-	-
Total Gastos Financieros.....	-	-	-
Total Egresos.....	640.553.727,00	312.935.727,00	323.585.629,84
SALDO NETO	96.899.319,00	9.179.848,00	- 23.814.613,29
SALDO DISPONIBLE			
Inicial	-	96.899.319,00	106.079.167,00
Final	96.899.319,00	9.179.848,00	- 23.814.613,29
DISPONIBLE EFECTIVO.....	96.899.319,00	106.079.167,00	82.264.553,71

Escenario III

Escenario III			
ESTADOS PROFORMA			
CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.			
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO			
(Expresado en BsF)			
DESCRIPCIÓN	MES 1	MES 2	
VENTAS BRUTAS			
Ingresos por servicios			
Renta Básica	- 100.000.000,00	- 105.000.000,00	
Tiempo en el Aire	- 7.000.000,00	- 7.350.000,00	
Devolución Tiempo en el Aire	250.000,00	262.500,00	
Total tiempo al aire.....	- 106.750.000,00	- 112.087.500,00	
Roaming Internacional	- 36.500.000,00	- 38.325.000,00	
Interconexión Móvil con otras operadoras	- 120.000.000,00	- 126.000.000,00	
Total Interconexión.....	- 156.500.000,00	- 164.325.000,00	
Mensajes Cortos / Prepago / Postpago / Internacional	- 420.000.000,00	- 441.000.000,00	
Total Mensajería de texto.....	- 420.000.000,00	- 441.000.000,00	
Total Venta por servicios.....	- 683.250.000,00	- 717.412.500,00	
Ingresos por productos			
Venta Teléfonos Móviles	- 74.000.000,00	- 55.500.000,00	
Devolución Venta Teléfonos Móviles	60.000,00	63.000,00	
Venta Tarjetas prepago	- 3.454.500,00	- 2.590.875,00	
Arrendamiento Enlaces de Telecomunicaciones	- 1.350.000,00	- 1.417.500,00	
Ingreso por Servicio Técnico Spazios	- 15.000,00	- 15.750,00	
Cargos Simswap	- 500.000,00	- 525.000,00	
Venta SIM Cards	- 5.250.000,00	- 3.937.500,00	
Penalización Incumplimiento Contrato Post Pago	- 750.000,00	- 787.500,00	
Total Venta de Telefonos y Sim Cards.....	- 85.259.500,00	- 64.711.125,00	
Total Ventas Brutas.....	- 768.509.500,00	- 782.123.625,00	
COSTO DE VENTAS			
Costo de Ventas por Servicios			
Renta Básica	65.000.000,00	68.250.000,00	
Tiempo al Aire	4.550.000,00	4.777.500,00	
Devolución Tiempo en el Aire	- 162.500,00	- 170.625,00	
Roaming Internacional / Cias No Relacionadas	23.725.000,00	24.911.250,00	
Interconexión Móvil con otras operadoras	78.000.000,00	81.900.000,00	
Mensajes Cortos / Prepago / Postpago / Internacional	273.000.000,00	286.650.000,00	
Total Costo de Venta por Servicios.....	444.112.500,00	466.318.125,00	
Costo de Ventas Telefonos y Sim Cards			
Costo Teléfonos Móviles	62.900.000,00	47.175.000,00	
Devolución Venta Teléfonos Móviles	- 51.000,00	- 53.550,00	
IVA Asumido Promociones	3.750.000,00	2.202.243,75	
Costo Tarjetas prepago	2.936.325,00	1.204.875,00	
Costo SIM Cards	4.462.500,00	13.387,50	
Reprogramación SIM Card	40.000,00	446.250,00	
Costo Reposición Equipos Suscriptores Post Pago	410.000,00	3.346.875,00	
Total Costo de Ventas Telefonos y Sim Cards.....	74.447.825,00	54.335.081,25	
Total Costo de Ventas.....	518.560.325,00	520.653.206,25	
Ventas Netas.....	- 249.949.175,00	- 261.470.418,75	
GASTOS GENERALES Y DE ADMINISTRACIÓN			
Consultoría / Asesores / Serv Profesionales	6.250.000,00	6.406.250,00	
Servicios Aseo y Limpieza	1.215.000,00	1.245.375,00	
Gastos para el personal/ comida/ viaticos	3.000.000,00	3.075.000,00	
Vigilancia	7.350.000,00	7.533.750,00	
Electricidad - Oficinas	1.870.977,00	1.917.751,43	
Gastos de Publicidad y Promociones	840.000,00	861.000,00	
Teléfono	290.000,00	297.250,00	
Mantenimiento Switch Telecomunicaciones/ Bases / Res Transmision	6.500.000,00	6.662.500,00	
Mantenimiento Vehículos Flota	1.120.000,00	1.148.000,00	
Mantenimiento Software	6.450.000,00	6.611.250,00	
Mantenimiento Oficinas	1.500.000,00	1.537.500,00	
Arrendamiento Sitios para Antenas	25.000.000,00	25.625.000,00	
Arrendamiento Oficinas Administrativas	8.000.000,00	8.200.000,00	
Arrendamiento Oficinas Atención al Cliente	3.500.000,00	3.587.500,00	
Sueldo Empleados	90.000.000,00	92.250.000,00	
Obligaciones laborales con los trabajadores	35.000.000,00	35.875.000,00	
Crédito Fiscal de IVA No Deducible	4.000.000,00	4.100.000,00	
Gastos Aduanales	350.000,00	358.750,00	
Gasto Impuesto Municipales Servicio Telecomunicaciones	11.000.000,00	11.275.000,00	
Donativos y Liberalidades	500.000,00	512.500,00	
Impuestos de Telecomunicaciones	20.000.000,00	20.500.000,00	
Total Gastos Generales y de Administración.....	233.735.977,00	239.579.376,43	
Gastos Financieros			
Intereses Pagare	5.000.000,00	5.000.000,00	
Total Gastos Financieros.....	5.000.000,00	5.000.000,00	
Gastos de Operaciones			
Tasa Uso Espectro Radio Eléctrico Art. 149	7.500.000,00	7.687.500,00	
Tasa Aporte Fondo Inver.Desarrollo Telecom.Art 15	15.000.000,00	15.375.000,00	
Gastos Entrenamientos a Aliados Comerciales	18.700.000,00	19.167.500,00	
Gastos Depreciacion	5.000.000,00	5.125.000,00	
Total Gastos de Operaciones.....	46.200.000,00	47.355.000,00	
Utilidad Bruta del ejercicio.....	34.986.802,00	30.463.957,68	
Gasto ISLR.....	-	-	
Ganancia(-) / Pérdida(+) despues de Impuesto	34.986.802,00	30.463.957,68	
(-) Reserva Legal	-	-	
Utilidad o Pérdida no distribuidas netas	34.986.802,00	30.463.957,68	

Escenario III			
ESTADOS PROFORMA			
CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.			
ESTADO DEL FLUJO DEL EFECTIVO PROYECTADO			
(Expresado en BsF)			
DESCRIPCIÓN	MES 0	MES 1	MES 2
INGRESOS			
Cobros por Ventas de Productos y Servicios	-	249.949.175,00	261.470.418,75
Venta de Activos - Variación	-	- 34.753.408,74	- 39.922.403,35
Venta de Inversión Financiera	-	-	-
Ingresos por Inversión Financiera	-	-	-
Aportes Propios	325.865.296,00	-	-
Créditos Recibidos:			
Corto Plazo	394.587.750,00	-	-
Largo Plazo	17.000.000,00	10.000.000,00	-
Total Ingresos.....	737.453.046,00	225.195.766,26	221.548.015,40
EGRESOS			
Gastos Administrativos y de Operaciones:			
Total Activos - periodo base	644.061.052,15	-	-
Variación Cuentas por pagar	-	98.929.137,50	113.595.556,40
Consultoría / Asesores / Serv Profesionales	-	6.250.000,00	6.406.250,00
Servicios Aseo y Limpieza	-	1.215.000,00	1.245.375,00
Gastos para el personal/ comida/ viaticos	-	3.000.000,00	3.075.000,00
Vigilancia	-	7.350.000,00	7.533.750,00
Electricidad - Sitios	-	1.870.977,00	1.917.751,43
Electricidad - Oficinas	-	840.000,00	861.000,00
Teléfono	-	290.000,00	297.250,00
Mantenimiento Switch Telecomunicaciones/ Bases / Res Transmision	-	6.500.000,00	6.662.500,00
Mantenimiento Vehículos Flota	-	1.120.000,00	1.148.000,00
Mantenimiento Software	-	6.450.000,00	6.611.250,00
Mantenimiento Oficinas	-	1.500.000,00	1.537.500,00
Arrendamiento Sitios para Antenas	-	25.000.000,00	25.625.000,00
Arrendamiento Oficinas Administrativas	-	8.000.000,00	8.200.000,00
Arrendamiento Oficinas Atención al Cliente	-	3.500.000,00	3.587.500,00
Sueldo Empleados	-	90.000.000,00	92.250.000,00
Obligaciones laborales con los trabajadores	-	35.000.000,00	35.875.000,00
Crédito Fiscal de IVA No Deducible	-	4.000.000,00	4.100.000,00
Gastos Aduanales	-	350.000,00	358.750,00
Gasto Impuesto Municipales Servicio Telecomunicaciones	-	11.000.000,00	11.275.000,00
Donativos y Liberalidades	-	500.000,00	512.500,00
Impuestos de Telecomunicaciones	-	20.000.000,00	20.500.000,00
Total Gastos Administrativos y de Operaciones.....	-	332.665.114,50	353.174.932,82
Pago de Créditos:			
Corto Plazo	-	-	-
Largo Plazo	-	-	-
Total pago de Créditos.....	-	-	-
Gastos Financieros:			
Corto Plazo	-	-	-
Largo Plazo	-	-	-
Total Gastos Financieros.....	-	-	-
Total Egresos.....	644.061.052,15	332.665.114,50	353.174.932,82
SALDO NETO	93.391.993,85	- 107.469.348,24	- 131.626.917,42
SALDO DISPONIBLE			
Inicial	-	93.391.993,85	- 14.077.354,39
Final	93.391.993,85	- 107.469.348,24	- 131.626.917,42
DISPONIBLE EFECTIVO.....	93.391.993,85	- 14.077.354,39	- 145.704.271,81

7.- Validación del cumplimiento de las variables:

El siguiente paso consiste en analizar los resultados obtenidos en la simulación de escenarios para determinar la actuación de las variables financieras, que son la guía para validar el cumplimiento del plan estratégico financiero.

En este punto se propone la elaboración de un cuadro, que funcionará como una matriz de datos donde se podrá validar el comportamiento de las variables financieras, y la interrelación entre ellas, con la intención de determinar claramente la influencia de cada una en el logro de los objetivos planteados con antelación.

El primer paso es colocar el objetivo a estudiar, y las variables financieras que influyen en su ejecución (establecidas anteriormente), se determina si hubo variación por medio de la simulación del escenario y su naturaleza, lo que conllevara a conocer si el cambio fue favorable o desfavorable, y para terminar el cuadro se determina las posibles cuentas contables relacionadas, para poder establecer la interrelación de variables. Si las cuentas relacionadas no se encuentran enmarcadas como principales dentro de los objetivos, se les consideran como secundarias y de igual forma se debe analizar su comportamiento e impacto. Al final de este punto se enumeran las variables financieras que sufrieron cambios de naturaleza, positiva, negativa o neutra, para ser utilizadas en el análisis global del escenario.

Escenario I

OBJETIVO 1

Procurar el desarrollo e innovación de la infraestructura de telecomunicaciones, redes, y equipos

Variable Financiera	Variación		Naturaleza	Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO		Favorable	Desfavorab	
Adquisición de Activos Fijos para ampliar telecomunicaciones	X		+	X		Cuentas por pagar
Arrendamiento de nuevos sites	X		+	X		Alquileres por pagar

OBJETIVO 2

Solicitar créditos para soportar nuevas inversiones

Variable Financiera	Variación		Naturaleza	Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO		Favorable	Desfavorab	
Financiamiento bancario	X		+	X		Pagare a CP

OBJETIVO 3

Diseñar promociones atractivas para captar nuevos clientes

Variable Financiera	Variación		Naturaleza	Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO		Favorable	Desfavorab	
Gastos en Publicidad y promoción	X		+	X		Ventas brutas

OBJETIVO 4

Aumentar el nivel de ventas para cumplir con las deudas y maximizar la utilidad

Variable Financiera	Variación		Naturaleza	Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO		Favorable	Desfavorab	
Nivel de Ventas netas	X		+	X		Inventario de productos y servicios
Minimizar Costos de Ventas	X		-		X	Utilidad Bruta

OBJETIVO 5

Evaluar el desempeño y mantener la operatividad de los equipos y redes de operaciones

Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Gastos de mantenimiento de equipos, redes e infraestructura	X		+	X		Cuentas por pagar

OBJETIVO 6

Velar por el cumplimiento de las normas tributarias establecidas y el pago oportuno de las obligaciones y cumplimiento de los deberes, y aprovechamiento de derechos

Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Impuesto telecomunicaciones	X		+	X		Gastos fiscales
Impuesto Valor Agregado	X		+	X		Gastos fiscales
Impuesto sobre la Renta	X		+	X		Gastos fiscales
Tasa uso espectro radio eléctrico	X		+	X		Gastos fiscales

Variables financieras con variación positiva: 10

Variables financieras con variación negativa: 01

Variables financieras sin variación: 00

Escenario II

OBJETIVO 1						
Procurar el desarrollo e innovación de la infraestructura de telecomunicaciones, redes, y equipos						
Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Adquisición de Activos Fijos para ampliar telecomunicaciones		X			X	Cuentas por pagar
Arrendamiento de nuevos sites	X		+	X		Alquileres por pagar

OBJETIVO 2						
Solicitar créditos para soportar nuevas inversiones						
Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Financiamiento bancario	X		+	X		Pagare a CP

OBJETIVO 3						
Diseñar promociones atractivas para captar nuevos clientes						
Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Gastos en Publicidad y promoción	X		+	X		Ventas brutas

OBJETIVO 4						
Aumentar el nivel de ventas para cumplir con las deudas y maximizar la utilidad						
Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Nivel de Ventas netas	X		+	X		Inventario de productos y servicios
Minimizar Costos de Ventas	X		-		X	Utilidad Bruta

OBJETIVO 5

Evaluar el desempeño y mantener la operatividad de los equipos y redes de operaciones

Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Gastos de mantenimiento de equipos, redes e infraestructura	X		+	X		Cuentas por pagar

OBJETIVO 6

Velar por el cumplimiento de las normas tributarias establecidas y el pago oportuno de las obligaciones y cumplimiento de los deberes, y aprovechamiento de derechos

Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Impuesto telecomunicaciones	X		+	X		Gastos fiscales
Impuesto Valor Agregado	X		+	X		Gastos fiscales
Impuesto sobre la Renta	X		+	X		Gastos fiscales
Tasa uso espectro radio eléctrico	X		+	X		Gastos fiscales

Variables financieras con variación positiva: 09

Variables financieras con variación negativa: 01

Variables financieras sin variación: 01

Escenario III

OBJETIVO 1						
Procurar el desarrollo e innovación de la infraestructura de telecomunicaciones, redes, y equipos						
Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Adquisición de Activos Fijos para ampliar telecomunicaciones		X			X	Cuentas por pagar
Arrendamiento de nuevos sites	X		+	X		Alquileres por pagar

OBJETIVO 2						
Solicitar créditos para soportar nuevas inversiones						
Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Financiamiento bancario	X		+	X		Pagare a CP

OBJETIVO 3						
Diseñar promociones atractivas para captar nuevos clientes						
Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Gastos en Publicidad y promoción	X		+	X		Ventas brutas

OBJETIVO 4						
Aumentar el nivel de ventas para cumplir con las deudas y maximizar la utilidad						
Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Nivel de Ventas netas	X		+	X		Inventario de productos y servicios
Minimizar Costos de Ventas	X		-		X	Utilidad Bruta

OBJETIVO 5

Evaluar el desempeño y mantener la operatividad de los equipos y redes de operaciones

Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Gastos de mantenimiento de equipos, redes e infraestructura	X		+	X		Cuentas por pagar

OBJETIVO 6

Velar por el cumplimiento de las normas tributarias establecidas y el pago oportuno de las obligaciones y cumplimiento de los deberes, y aprovechamiento de derechos

Variable Financiera	Variación			Impacto en el plan		Cuenta Relacionada
	SI	NO	Naturaleza	Favorable	Desfavorab	
Impuesto telecomunicaciones	X		+	X		Gastos fiscales
Impuesto Valor Agregado	X		+	X		Gastos fiscales
Impuesto sobre la Renta	X		+	X		Gastos fiscales
Tasa uso espectro radio eléctrico	X		+	X		Gastos fiscales

Variables financieras con variación positiva: 09

Variables financieras con variación negativa: 01

Variables financieras sin variación: 01

8.- Aplicación de razones financieras:

Razones Financieras	Escenario I	Escenario II	Escenario III
Del Circulante	1,14	0,73	0,19
Solvencia general	1,67	1,23	0,67
Endeudamiento a CP	1,31	1,63	2,09
Endeudamiento a LP	0,04	0,05	0,06
Razón de los accionistas	0,44	0,48	0,70
Razón endeudamiento acreedores	0,60	0,81	1,50
Razón AF a la deuda LP	15,15	15,09	15,09
Razón CV a VN	0,58	0,63	0,67
Razón UB a VN	0,24	0,09	- 0,12
Razón GO a VN	0,12	0,15	0,18
Razón utilidad neta	0,19	0,06	0,12
Rotación de las Ctas x cobrar	0,49	0,65	0,71
Rotación del Inventario	2,69	3,68	6,99
Rotación de las CxP	1,79	1,86	1,46
Contribución AF a las VN	1,43	1,20	0,99
Rendimiento sobre el patrimonio	0,18	0,06	- 0,10

Fase III

Resultados

Luego de plantear 3 situaciones o escenarios, según las premisas estimadas por cada departamento de la organización en base a su experiencia y expectativas, se visualiza un panorama distinto para cada simulación. Según las variables financieras que se utilizaron como indicadores que señalan el posible cumplimiento de los objetivos planteados, en el primer escenario todas menos una presentaron variaciones positivas de tipo favorable, lo que da el preámbulo para el análisis financiero, y así poder determinar el escenario mas idóneo, realizándole los ajustes necesarios, considerando que el movimiento de estas variables induce la posibilidad del logro de las metas, sin embargo no son infalibles, por ejemplo, al evaluar los gastos fiscales, se puede observar que las partidas contables que lo componen han ido en incremento lo que supone que las ventas han incrementado también, por lo que no se refiere en este caso en particular al aumento de las tasas, tarifas y alícuotas. Además con estas variables no se esta midiendo la cuantía del incremento o decremento de las partidas, lo cual también se debe considerar, por lo que se utilizará como se señalo anteriormente las razones financieras.

Los escenarios formulados aunque presentaron variedad en su planteamientos o premisas, todos mantuvieron la expectativa del alza de las ventas y los costos de ventas originado por la inflación, aunque en diferentes proporciones, lo que hace que los

escenarios resultantes sean parecidos a nivel de la naturaleza de la variación financiera, sin embargo con la aplicación de las razones y el análisis global de los resultados se puede determinar con toda seguridad cual es el escenario mas propicio esperado, y es cuando se debe mejorar lo que se quiere lograr.

Las premisas fueron conformadas de dos tipos o características principales, una con expectativas internas propias del negocio en marcha, y otra con expectativas externas referidas a situaciones económicas de carácter gubernamental, aunque ambas son significativamente relevantes para el análisis y proyección, fueron las del tipo interno las que brindaron la mayor información y basamento en la construcción del modelo, no siendo esta forma de proceder una regla estricta o definitiva para otras practicas.

Primeramente se puede observar que en el **Escenario I**, para el primer periodo hay una necesidad de fondos o requerimiento de endeudamiento para financiar las actividades en crecimiento, aunque la situación cambia en el periodo 2, cuando se origina un exceso de deuda ocasionada principalmente por el aumento de las cuentas por pagar producto de un crecimiento sostenido de las ventas, y además el resultado del periodo anterior que arroja un monto considerable de utilidad y que debe ser pagada a sus accionistas o invertida en activos o cancelación de deuda, sin embargo al analizar las razones financieras de este escenario se observa entre algunas cosas que por cada unidad de pasivo circulante existen 1,14 unidades de activo circulante, lo que indica que la empresa puede cumplir con sus obligaciones monetarias en el corto plazo, y a

nivel general la empresa puede cumplir por medio de sus activos con todas las obligaciones pendientes ya que se cuenta con un 67 % mas de activos totales que pasivos totales. Por otra parte el endeudamiento a corto plazo indica que se le debe mas a los acreedores que el capital que tiene la empresa para responder, por lo que el apoyo se encuentra en sus activos básicamente. La deuda a largo plazo representa solamente el 4 % del capital, y se observa además que el 44 % de los activos han sido adquiridos a través del capital, por lo tanto al medir el riesgo que tienen los activos de la empresa de que sean exigidos por los acreedores se observa que en un 60 % se enfrenta la posibilidad de tener que cancelar deudas con el activo disponible. Por otro lado el activo fijo refleja un alto margen de seguridad para sufragar la deuda con los acreedores al largo plazo.

En resumen, el escenario muestra una empresa solvente en el corto plazo, pero con un capital deficiente, que puede cumplir con las obligaciones del largo plazo, pero que corre el riesgo de tener que vender gran parte de sus activos para cancelar sus obligaciones totales.

En relación a los márgenes de ventas y costos causados, se puede observar que los costos de ventas representan el 58 % del valor de las ventas, siendo este un porcentaje favorable, un 12 % de gastos de operaciones en relación a las ventas netas, lo que proporciona un margen de utilidad bruta del 24 % sobre las ventas netas, y finalmente un 19 % de utilidad neta luego de los costos de ventas y gastos de operaciones, lo que

se traduce en ganancias entre alrededor de 50 y 70 millones de BsF. El activo fijo contribuye en generar el 43 % de las ventas netas.

En relación al **Escenario II**, se observa que la utilidad obtenida en ambos periodos fue mucho menor que la del escenario I, además contando con un exceso del incremento en las cuentas por pagar, lo que deteriora significativamente los activos circulantes y totales, aunado a la deficiencia del capital contable de la empresa.

Las variables financieras encontraron una posición negativa en el incremento del costo de ventas al igual que en el escenario I, sin embargo la adquisición de nuevos activos fijos no tuvo variación alguna, lo que no contribuye con la variable que determina ese objetivo planteado.

En lo que se refiere a las razones financieras, la empresa no puede cumplir con sus obligaciones monetarias en el corto plazo con el apoyo de su activo circulante, sin embargo si puede cumplir por medio de sus activos con todas las obligaciones pendientes ya que se cuenta con un 23 % más de activos totales que pasivos totales. El endeudamiento a corto plazo indica que se le debe mas a los acreedores que el capital que tiene la empresa para responder, por lo que el apoyo se encuentra en sus activos básicamente La deuda a largo plazo representa solamente el 5 % del capital, y además el 48 % de los activos han sido adquiridos a través del capital, lo que representa un alto riesgo de los activos de la empresa ya que de ser exigidos por sus acreedores, el 81 % enfrenta la posibilidad de tener que cancelar deudas con el activo disponible. El activo

fijo refleja un alto margen de seguridad para sufragar la deuda con los acreedores al largo plazo de igual forma que el escenario I.

En resumen, el escenario II muestra una empresa no solvente en el corto plazo, con capital deficiente, que puede cumplir con las obligaciones del largo plazo, pero que corre el riesgo de tener que vender más de las $\frac{3}{4}$ partes de sus activos para cancelar sus obligaciones totales.

Los costos de ventas representan el 63 % del valor de las ventas, siendo este un porcentaje menos favorable que el escenario anterior, un 15 % de gastos de operaciones en relación a las ventas netas, lo que proporciona un margen de utilidad bruta del 9 % sobre las ventas netas, y finalmente un 6 % de utilidad neta luego de los costos de ventas y gastos de operaciones, lo que se traduce en ganancias entre alrededor de 8 y 22 millones de BsF. El activo fijo contribuye en generar el 20 % de las ventas netas.

El **Escenario III**, muestra un ambiente devastador, con pérdidas altísimas, además contando con un exceso del incremento en las cuentas por pagar, lo que deteriora significativamente los activos circulantes y totales, aunado a la deficiencia del capital contable de la empresa.

Las variables financieras encontraron una posición idéntica al escenario II. Las razones financieras, se enmarcan en que la empresa no puede cumplir con sus

obligaciones monetarias en el corto plazo con el apoyo de su activo circulante, ni puede cumplir por medio de sus activos con todas las obligaciones pendientes. El endeudamiento a corto plazo indica que se le debe mas a los acreedores que el capital que tiene la empresa para responder, por lo que el apoyo se encuentra en sus activos básicamente. La deuda a largo plazo representa el 6 % del capital, y el 70 % de los activos han sido adquiridos a través del capital, lo que representa un altísimo riesgo de los activos de la empresa ya que de ser exigidos por sus acreedores no alcanza el activo total para enfrentar la posibilidad de tener que cancelar las deudas totales. El activo fijo refleja un alto margen de seguridad para sufragar la deuda con los acreedores al largo plazo de igual forma que el escenario I y II.

En resumen, el escenario III muestra una empresa no solvente en el corto plazo ni el largo plazo, con capital deficiente, que genera perdidas constantes productos de los altos costos de ventas y el decrecimiento en las ventas brutas, con riesgo de no poder cancelar sus obligaciones totales.

Los costos de ventas representan el 67 % del valor de las ventas, siendo este un porcentaje menos favorable que el escenario anterior, un 18 % de gastos de operaciones en relación a las ventas netas, lo que proporciona una perdida bruta y neta del 12 %.

En definitiva, el escenario I es el que mejor plantea un panorama, ya sea por los objetivos que se desean alcanzar, como por la situación financiera ideal, sin embargo se

debe considerar que el capital social, no es suficiente para otorgar solidez a la empresa sobre sus acreedores, por lo que se recomienda incluir dentro de los objetivos formulados este punto, además del aprovechamiento de los fondos excedentes en inversión o el aumento del capital.

FASE IV

Monitoreo

Se recomienda realizar para el seguimiento del plan, lo siguiente:

- 1.- Una proyección mensual de la información financiera partiendo del balance real del cierre del periodo, y revisar las premisas formuladas.
- 2.- Comparar el resultado al cierre del periodo con la proyección efectuada en el periodo pasado, para contrastar el escenario versus la realidad, para lo que se debe revisar la validez de las premisas del periodo anterior.
- 3.- Revisar semestralmente el plan estratégico o fase I, para realizar los cambios o reformulación que amerite.

CONCLUSIONES

A través de la presente investigación y propuesta de un Plan Estratégico Prospectivo Financiero para la empresa Corporación Digitel, C.A., se pudieron diagnosticar, analizar y evaluar aspectos relacionados principalmente a la planificación estratégica y proyección de la información financiera, por medio del análisis del entorno organizacional y los métodos de escenarios, donde entre algunos aspectos se pudo comprobar que la prospectiva es una herramienta muy útil y no un fin, que apoya el logro de los objetivos en un mediano y largo plazo, y es considerada como el pilar para la construcción de escenarios de futuros alternativos, por lo tanto los objetivos de la planificación estratégica se deben apoyar en los escenarios, con la idea de evaluar las posibilidades de crecimiento de una empresa en el futuro desde el presente.

El uso de los escenarios ha probado ser valioso como herramienta de la planeación; en el contexto de la valuación de negocios en marcha, el valor de éstos puede ser igual de significativo, pero sobresale el hecho que proveen una manera de estructurar el pensamiento acerca del futuro; por otro lado, la construcción de escenarios puede promover la consideración de situaciones coyunturales que en otro caso no hubieran podido ser concebidas; y fortalecen el sustento de las proyecciones con sus variables, ya que existe todo un proceso metodológico detrás de su formulación y desarrollo.

La información obtenida por medio de las entrevistas y lista de cotejos a los informantes clave resultaron de gran ayuda para visualizar y conocer la situación de los procedimientos que actualmente usa la empresa para elaborar su planificación estratégica y proyección de la información, conociendo de esta forma entre algunas cosas que los entrevistados consideran de gran utilidad la posibilidad de poder anticiparse a valores o cifras que se desean obtener en un periodo económico por venir, debido a que se puede planificar mejor el uso de los recursos disponibles, también se verifico que la empresa no mantiene ningún plan que conlleve a reconducir las políticas o dicte orientación con el fin de evitar eventos inesperados, cuentan con un informe trimestral financiero que describe la gestión de los recursos y su rendimiento, y no toman en cuenta una evaluación con referencia a las proyecciones sobre las situaciones planteadas en el pasado hacia el futuro.

El Plan Estratégico Prospectivo Financiero para Corporación Digitel, C.A., trae una nueva forma de conocimiento y manejo del negocio, contando con una herramienta que integra planificación y simulación de escenarios como medio de anticipación a los resultados esperados, sin embargo hay que tener en cuenta que muchas veces en la proyección financiera pareciera que hay muchas variables o premisas por predecir, cuando en realidad muchas de ellas no son proyecciones en si mismas sino obedecen a políticas que la empresa establece o metas que se propone alcanzar, por lo que se deben clasificar y diferenciar estas variantes.

Es necesario conocer que no existe un límite para el número de escenarios que se puedan generar, depende básicamente de la cantidad de variables o premisas establecidas, por lo que se sugiere construir entre un mínimo de dos situaciones hasta un máximo de cinco escenarios, ya que un número mayor resulta confuso e inmanejable, y uno solo constituye un pronóstico puntual, por lo que en esta investigación se tomaron para el ejemplo del plan financiero tres escenarios (deseable, posible, probable).

En resumen, por medio de la investigación se lograron cumplir los cuatro objetivos específicos planteados y principalmente el objetivo general, con la propuesta del Plan Estratégico Prospectivo Financiero. Se pudo observar la gran importancia que tiene el proceso de la planeación dentro de las organizaciones, desde su inicio, ya que como se mencionó en el primer capítulo, muchas empresas no consiguen lograr sus objetivos porque no cuentan con una adecuada planificación desde el comienzo del negocio. Además, se logró la integración de los métodos de pronósticos y proyección de la información financiera con una reformulación de la planificación estratégica de la empresa, obteniendo como resultado una herramienta más sólida y con capacidad de evaluación continua para monitorear el cumplimiento de las metas y objetivos por cada departamento de la empresa, que en su conjunto trabajan por un objetivo en común.

Recomendaciones

Las empresas de tipo comercial e industrial, difícilmente puedan ser objeto de la aplicación de un método de pronósticos para la formulación de escenarios en particular, por lo que se debe desarrollar un modelo particular para cada organización y según el objetivo que se desee alcanzar.

Es necesario contar con un plan estratégico bien definido desde el inicio de las operaciones de la empresa, el cual debe ser evaluado periódicamente para reconducir las estrategias según el ambiente dinámico y cambiante de los mercados globalizados de hoy en día.

La integración de herramientas como la proyección de la información para la construcción de escenarios y la planificación estratégica, no debe ser la única combinación posible para plantear y monitorear el alcance de las metas propuestas, sino además se deben explorar nuevas técnicas que proporcionen la posibilidad de engranar procesos administrativos de planeación con los financieros.

Las futuras investigaciones que se realicen referente al tema de la formulación de escenarios podrían vincular la herramienta con la utilización de un software que al introducir las variables proyecten las cifras y simulen la situación.

Referencias Bibliográficas

- Ansoff I., *Stratégie du développement de l'entreprise*, Les Editions d'Organisation, Paris, 1989, 1^{ere} édition originale, 1965
- Box, George y Jenkins, Gwilym. *Análisis de series temporales: la previsión y control*, San Francisco: Holden-Day. 1970
- Castaño V. Elkin, y Melo V. Luis F (2001). Métodos de Combinación de Pronósticos: Una aplicación a la inflación colombiana
- Fraga M, Norelys, Tesis Maestria en Finanzas. Valoración de la actuación empresarial (Un modelo de gestión que aporte valor a la toma de decisiones en el área financiera). Agosto 2005
- Hurtado, Jackeline (2006). El proyecto de Investigación. Cuarta Edición.
- Michel Godet. La Caja de Herramientas de la Prospectiva estratégica. Cuarta Edición. Abril 2000
- Miklos, T. y M. E.Tello. En: *Planeación Prospectiva: Una Estrategia para el diseño del futuro*. Limusa, México, 1998.
- Poirier L., *Stratégie théorique II*, Económica, 1987.
- Revista Técnica: Olive Publications *Project Planning for Development*, Olive 1998
- Sampieri, R., Fernández, C., Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. Cuarta Edición.
- Serna Gómez, Humberto. Gerencia Estratégica. 9na Edición. Junio 2006.

ANEXOS

Instrumento de Recolección Departamento de Finanzas

1. Identificación del Experto.

Nombre y Apellido:

Institución donde trabaja:

2. Título de la Investigación:

PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO FINANCIERO PARA CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.

2.1 Objetivos del Estudio.

2.1.1 Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico Prospectivo Financiero en Corporación Digitel, C.A., que sirva de instrumento de comprobación para el cumplimiento de los objetivos formulados

2.1.2 Objetivos Específicos

- 1.- Diagnosticar los procedimientos actualmente utilizados por la Corporación Digitel, C.A. para la proyección de sus principales Estados Financieros
- 2.- Examinar las etapas del proceso de la planificación estratégica formulada por Corporación Digitel, C.A. para el logro de sus objetivos.
- 3.- Analizar la relación existente entre el proceso de planificación estratégica y la proyección de los Estados Financieros.
- 4.- Formular un Plan Estratégico Prospectivo Financiero en Corporación Digitel, C.A.

3. Parámetros que se pretenden describir:

- Procedimientos y técnicas
- Proyección de Estados Financieros

3.1 Indicadores:

- Ver cuadro de operacionalización de objetivos específicos

4. Escala:

- Entrevista no estructurada y lista de Cotejos

3.1 INDICADORES

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	INTRUMENTO	ITEM
Diagnosticar los procedimientos actualmente utilizados por la Corporación Digitel, C.A. para la proyección de sus principales Estados Financieros	Procedimientos actualmente utilizados	Se refiere a la recopilación de la información financiera en forma consolidada para su presentación, donde se utiliza un año base para calcular las estimaciones a alcanzar resultante de las operaciones realizadas durante un periodo económico por venir.	- Información Financiera - Estimaciones a Alcanzar - Operaciones Realizadas	- Entrevistas - Lista de Cotejos	Ver anexo
	Proyección de Estados Financieros				

E VALUACIÓN ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

[illegible]

EVALUACIÓN LISTA DE COTEJOS

No. 5		PERTINENCIA						TIPO DE PREGUNTA		REDACCIÓN	
INDICADOR	REACTIVO	ESCALA		INDICADOR		DIMENSIÓN					
	ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA	ADECUADA	INADECUADA	
	1										
	2										
	3										
	4										
	5										
	6										
	7										
	8										

JUICIOS DEL EXPERTO:

6. En líneas generales, considera que los indicadores de los factores están inmersos en su contexto teórico de forma:

☐

Suficiente

☐

Medianamente suficiente

☐

Insuficiente

OBSERVACIONES:

7. Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:

☐

Suficiente

☐

Medianamente suficiente

☐

Insuficiente

OBSERVACIONES:

8. El instrumento diseñado describe los parámetros:

☐

Suficiente

☐

Medianamente suficiente

☐

Insuficiente

9. Recomendaciones del Experto:



ANEXO A



ENTREVISTA # 01

Departamento de Finanzas de Corporación Digitel, C.A.

SR(a): _____

Instrucciones

Se requiere que responda las preguntas siguientes, basadas en su conocimiento en el área

1.- ¿Cuáles son las proyecciones de información financiera utilizada por la empresa?

2.- ¿Qué métodos o técnicas son utilizados para la proyección de la información financiera de la empresa?

3.- ¿Cuales estados financieros considera usted de mayor relevancia para la organización?

4.- ¿Qué importancia representa la información financiera para la toma de decisiones dentro de la organización?

5.- ¿En que aspectos favorece a la organización la utilización de la proyección financiera?

6.- ¿Qué relación existe entre la proyección de la información financiera y la prospectiva financiera?

7.- ¿Cuáles son los métodos que se aplican para la construcción de escenarios probables?

8.- ¿Que utilidad proporciona el poder anticiparse a una situación probable que afecte el direccionamiento de la organización?

9.- ¿Se ha conseguido evitar o prever situaciones no deseadas por medio de la utilización de las proyecciones financieras?

10.- ¿Qué informes se emplean para dar a conocer la interpretación de los resultados de la información financiera proyectada?



ANEXO B



LISTA DE COTEJO # 01

Departamento de Finanzas de Corporación Digitel, C.A.

SR(a): _____

Instrucciones

Se requiere que marque la opción u opciones que considere acertada para cada pregunta formulada

1.- ¿Considera necesaria la utilización de proyección de la información financiera de la empresa?

SI ____ NO ____

2.- ¿Se proyecta la información financiera del balance general?

Mensual ____ Trimestral ____ Semestral ____ Anual ____

3.- ¿Se proyecta la información financiera del estado de resultados?

Mensual ____ Trimestral ____ Semestral ____ Anual ____

4.- ¿Se proyecta la información financiera del flujo del efectivo?

Mensual ____ Trimestral ____ Semestral ____ Anual ____

5.- ¿Se compara la información financiera proyectada entre periodos?

Mensual ____ Trimestral ____ Semestral ____ Anual ____

6.- Métodos utilizados para la proyección de la información financiera

Delphi ____ Bayes ____ Matriz Impacto cruzado ____ Anal. Morfológico ____

Escenarios ____

7.- ¿La gerencia puede tomar decisiones de inversión en base a la información financiera proyectada?

SI ____ NO ____

8.- ¿Considera que se pueden tomar decisiones por medio del análisis de estados financieros proyectados?

SI ____ NO ____

9.- ¿Existe algún procedimiento que valide si las operaciones financieras de cada periodo económico mensual son acordes a los objetivos planteados por la organización?

SI ____ NO ____

Instrumento de Recolección Departamento de Planificación

1. Identificación del Experto.

Nombre y Apellido:

Institución donde trabaja:

2. Título de la Investigación:

PLAN ESTRATÉGICO PROSPECTIVO FINANCIERO PARA CORPORACIÓN DIGITEL, C.A.

2.1 Objetivos del Estudio.

2.1.1 Objetivo General

Proponer un Plan Estratégico Prospectivo Financiero en Corporación Digitel, C.A., que sirva de instrumento de comprobación para el cumplimiento de los objetivos formulados

2.1.2 Objetivos Específicos

1.- Diagnosticar los procedimientos actualmente utilizados por la Corporación Digitel, C.A. para la proyección de sus principales Estados Financieros

2.- Examinar las etapas del proceso de la planificación estratégica formulada por Corporación Digitel, C.A. para el logro de sus objetivos.

3.- Analizar la relación existente entre el proceso de planificación estratégica y la proyección de los Estados Financieros.

4.- Formular un Plan Estratégico Prospectivo Financiero en Corporación Digitel, C.A.

3. Parámetros que se pretenden describir:

- Etapas del proceso de la planificación estratégica
- Logro de los objetivos

3.1 Indicadores:

- Ver cuadro de operacionalización de objetivos específicos

4. Escala:

- Entrevista no estructurada y lista de Cotejos

3.1 INDICADORES

OBJETIVO ESPECÍFICO	CATEGORIAS	DEFINICIÓN OPERACIONAL	INDICADORES	INTRUMENTO	ITEM
Examinar cada una de las etapas del proceso de planificación estratégica formulada por Corporación Digitel, C.A. para el logro de sus objetivos	Etapas del proceso de Planificación Estratégica Logro de los Objetivos	Es un plan que se establece considerando todos los factores posibles externos o internos, que podrían influir y/o contribuir para el logro de los objetivos propuestos por una organización.	- Planificación - Factores posibles externos o internos - Efectividad en los objetivos propuestos	- Entrevistas - Lista de Cotejos	Ver anexo

EVALUACIÓN ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA

[illegible]

JUICIOS DEL EXPERTO:

6. En líneas generales, considera que los indicadores de los factores están inmersos en su contexto teórico de forma:

☐

Suficiente

☐

Medianamente suficiente

☐

Insuficiente

OBSERVACIONES:

7. Considera que los reactivos del cuestionario miden los indicadores seleccionados para la variable de manera:

☐

Suficiente

☐

Medianamente suficiente

☐

Insuficiente

OBSERVACIONES:

8. El instrumento diseñado describe los parámetros:

☐

Suficiente

☐

Medianamente suficiente

☐

Insuficiente

9. Recomendaciones del Experto:



ANEXO C



ENTREVISTA # 02

Departamento de Planificación de Corporación Digitel, C.A.

SR(a): _____

Instrucciones

Se requiere que responda las preguntas siguientes, basadas en su conocimiento en el área

1.- ¿Cuenta la Corporación Digitel con la formulación de una Planificación Estratégica?

2.- ¿Se efectúa periódicamente una revisión de la Planificación Estratégica en la Corporación?

3.- ¿Podría describir las etapas del proceso y elementos considerados, al momento de formular la Planificación Estratégica en la Corporación?

4.- ¿Cuales son los principios corporativos, visión y misión de la Corporación? Describa brevemente.

5.- ¿Qué elementos son considerados al momento de realizar el análisis externo e interno?

6.- ¿Qué ha ocurrido en los últimos dos años en el entorno externo que podría afectar a la organización?

7.- Identifique las amenazas que enfrenta la organización en su entorno externo e interno

8.- Señale las oportunidades del entorno que se deberían aprovechar para:

a.- Hacer a la organización aumentar sus utilidades

b.- La consecución de las metas

9.- ¿Cuáles son los aspectos más relevantes que influyen en el desarrollo de la organización?

10.- ¿Qué aspectos podrían incidir para que la organización no logre sus objetivos?

11.- ¿Qué objetivos se han logrado en los últimos dos años y por qué?

12.- ¿Qué objetivos no se han logrado en los últimos dos años y por qué?

13.- Describa el procedimiento de alineación estratégica para la Corporación

14.- Describa si existe un proceso de monitoreo del plan estratégico e indicadores de gestión para medir los resultados obtenidos



ANEXO D



LISTA DE COTEJO # 02

Departamento de Planificación de Corporación Digitel, C.A.

SR(a): _____

Instrucciones

Se requiere que marque la opción u opciones que considere acertada para cada pregunta formulada

1.- ¿Existe un organigrama general de la organización y por departamento?

SI ____ NO ____

2.- ¿La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?

SI ____ NO ____

3.- ¿La estructura organizacional favorece al logro de los objetivos planteados?

SI ____ NO ____

4.- ¿Se han definido sistemas de control y evaluación para cada departamento de la organización?

SI ____ NO ____

5.- ¿Se ha analizado la cultura organizacional y se conocen los valores corporativos de la organización?

SI ____ NO ____

6.- ¿La empresa tiene una visión definida y divulgada entre sus empleados?

SI ____ NO ____

7.- ¿La empresa tiene una misión definida y divulgada entre sus empleados?

SI ____ NO ____

8.- ¿Se han definido Indicadores de Gestión?

SI ____ NO ____