

**PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES DE NARIÑO “TELENARIÑO”**

**AURA YANETH INSUASTY MUÑOZ  
LILIANA YINETH RUANO BOLAÑOS  
ALBA YADIRA VILLARREAL PAZOS**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2003**

**PLANEACIÓN FINANCIERA ESTRATÉGICA APLICADA A LA EMPRESA DE  
TELECOMUNICACIONES DE NARIÑO “TELENARIÑO”**

**AURA YANETH INSUASTY MUÑOZ  
LILIANA YINETH RUANO BOLAÑOS  
ALBA YADIRA VILLARREAL PAZOS**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar el título de  
Especialista en Finanzas**

**Asesor : Dr. FRANCO MARINO BARRIOS  
Economista, Especialista en Finanzas**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSTGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2003**

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

San Juan de Pasto, 15 de mayo de 2003

## Dedicatoria

A Dios por el don de la vida que me permite mirar realizado mi propósito.

A mis padres Gerardo y Cecilia y a mis hermanos quienes con su amor me apoyaron en todo momento.

**AURA YANETH INSUASTY MUÑOZ**

## Dedicatoria

A mi Padre Celestial que me guía e ilumina en todos los instantes de mi vida.

A mi esposo Luis Arturo Bastidas por su amor y colaboración.

A mis padres Miltón y Rosalba por su colaboración.

A mi hija Jessica Stefanía y al bebe.

**ALBA YADIRA VILLARREAL PAZOS**

## Dedicatoria

A Dios, quien me da la fe, la esperanza y las fuerzas para enfrentar cada día.

A Dennys y Humberto, mis padres quienes han creído en mí y me han brindado el apoyo necesario para alcanzar nuevos triunfos.

A mis hermanos, Bayron, Wilson, Oscar, Patricia, con quienes cuento incondicionalmente y son mi fuerza motivadora.

A Daniel, quien con su apoyo, amor y dedicación me acompaña en mi caminar.

A mis compañeros del postgrado, que se convirtieron en mis amigos y en cómplices de nuevos sueños.

**LILIANA YINETH RUANO BOLAÑOS**

## AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan su agradecimiento a:

Franco Marino Barrios. Economista. Especialista en Finanzas. Magíster en Ciencias de la Organización. Asesor del trabajo de grado. Consultor del Banco Interamericano de Desarrollo y Docente de la Universidad del Valle.

Universidad de Nariño nuestra alma mater.

Oficina de Contabilidad y Planeación de la Empresa de Telecomunicaciones de Nariño – Telenariño S.A. E.S.P., quienes contribuyeron significativamente al desarrollo del tema suministrando la información necesaria.

## CONTENIDO

|  | pág. |
|--|------|
| INTRODUCCIÓN   | 20   |
| 1. MARCO REFERENCIAL   | 23   |
| 1.1 MARCO HISTORICO  | 23   |
| 1.2 MARCO CONCEPTUAL   | 25   |
| 1.3 MARCO LEGAL  | 37   |
| 2. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO   | 46   |
| 2.1 DIAGNOSTICO INTERNO  | 46   |
| 2.1.1 Cultura organizacional.  | 46   |
| 2.1.2 Definición de la misión, visión, políticas, estrategias y plan de acción actuales. | 51   |
| 2.2 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL  | 57   |
| 2.2.1 División de gestión del servicio   | 58   |
| 2.2.2 Subgerencia Comercial  | 60   |
| 2.2.3 Oficina de Personal  | 61   |
| 2.2.4 División financiera  | 62   |
| 2.3 DIAGNOSTICO FINANCIERO   | 64   |
| 2.3.1 Validación de la información   | 64   |
| 2.3.2 Conversión a valores constantes  | 64   |
| 2.3.3 Análisis de estructura   | 65   |
| 2.3.4 Razones financieras  | 80   |
| 2.4 RELACIÓN ENTRE INDICADORES   | 90   |
| 2.4.1 Relación entre indicadores de liquidez e indicadores de actividad                  | 90   |
| 2.4.2 Relación entre indicadores de endeudamiento y rendimiento                          | 91   |
| 2.5 DIAGNOSTICO EXTERNO  | 92   |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 2.5.1     | Análisis del sector de las telecomunicaciones | 92  |
| 2.5.1.1   | Fuerzas competitivas                          | 92  |
| 2.5.1.1.1 | Barreras de entrada                           | 92  |
| 2.5.1.1.2 | Barreras de salida                            | 93  |
| 2.5.1.2   | Productos sustitutos                          | 94  |
| 2.5.1.3   | Poder de los clientes                         | 95  |
| 2.5.1.4   | Poder de los proveedores                      | 95  |
| 2.5.2     | Análisis macroeconómico                       | 95  |
| 2.5.2.1   | Colombiano                                    | 97  |
| 2.5.2.2   | Internacional                                 | 104 |
| 3.        | MATRICES DE LA PLANEACIÓN                     | 110 |
| 3.1       | MATRIZ DE PORTAFOLIO DOFA                     | 110 |
| 3.2       | DOFA FINANCIERA                               | 110 |
| 3.3       | MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS     | 110 |
| 3.4       | MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS     | 114 |
| 4.        | DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR  | 116 |
| 4.1       | COSTO ACTUAL DE LA DEUDA                      | 116 |
| 4.2       | IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA               | 117 |
| 4.3       | VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA                   | 119 |
| 4.4       | PLAN DE ACCIÓN PARA TRES AÑOS                 | 120 |
| 5.        | CONCLUSIONES                                  | 123 |
| 6.        | RECOMENDACIONES                               | 126 |
|           | BIBLIOGRAFÍA                                  | 127 |
|           | ANEXOS  | 129 |

## LISTA DE CUADROS

|  | pág. |
|--|------|
| Cuadro 1. Plan de acción año 2002 – 2003   | 55   |
| Cuadro 2. Diagnostico empresarial  | 63   |
| Cuadro 3. Balance general comparativo a diciembre de 2000, 2001, 2002 a precios corrientes.      | 66   |
| Cuadro 4 Balance general comparativo a diciembre de 2000, 2001, 2002 a precios constantes.       | 67   |
| Cuadro 5. Estado de resultados comparativo a diciembre de 2000, 2001, 2002 a precios corrientes. | 68   |
| Cuadro 6. Estado de resultados comparativo a diciembre de 2000, 2001, 2002 a precios constantes. | 69   |
| Cuadro 7. Análisis vertical balance general comparativo años 2000,2001, 2002                     | 70   |
| Cuadro 8. Análisis vertical estado de resultados comparativo años 2000, 2001,2002.               | 73   |
| Cuadro 9. Análisis horizontal balance general comparativo años 2000, 2001, 2002.                 | 76   |
| Cuadro 10. Análisis horizontal estado de resultados comparativo años 2000, 2001, 2002.           | 79   |
| Cuadro 11. Razones Financieras   | 83   |
| Cuadro 12. Cálculo del costo promedio ponderado de capital – WACC                                | 89   |
| Cuadro 13. DOFA general  | 111  |
| Cuadro 14. DOFA financiera.  | 112  |
| Cuadro 15. Matriz de evaluación de factores externos MEFE  | 113  |
| Cuadro 16. Matriz de evaluación de factores internos MEFI  | 115  |
| Cuadro 17. Valoración de la estrategia.  | 120  |
| Cuadro 18. Plan de acción financiero año 2003  | 121  |

|   |     |
|---|-----|
| Cuadro 19. Plan de acción financiero año 2004 | 122 |
| Cuadro 20. Plan de acción financiero año 2005 | 122 |

## LISTA DE FIGURAS

|  | pág. |
|--|------|
| Figura 1. Estructura orgánica                                    | 48   |
| Figura 2. Crecimiento del PIB telecomunicaciones Vs PIB nacional | 101  |

## ANEXOS

|  | pág. |
|--|------|
| Anexo A Tabla de amortización crédito Uprotel  | 129  |
| Anexo B Tabla de amortización crédito Findeter | 131  |

## **GLOSARIO**

**ACTIVO:** sección del balance de situación de una empresa que refleja los bienes o derechos que ésta posee. Por extensión, elemento incluido en cualquier cuenta de activo.

**ACTIVO CIRCULANTE:** bienes y derechos de una empresa que son líquidos (caja, bancos, activos financieros a corto plazo) o pueden ser convertidos en efectivo en el plazo de un año (clientes, existencias).

**ACTIVO FIJO:** conjunto de elementos tangibles e intangibles e inversiones financieras permanentes destinados a servir, de forma duradera, a la actividad de la empresa y que generalmente no se destinan a la venta. También llamado inmovilizado.

**AMORTIZACIÓN:** en sentido financiero, la amortización consiste en el reembolso gradual de una deuda.

**ANÁLISIS FINANCIERO:** estudio de la situación financiera de una empresa en el momento actual, de acuerdo con la interpretación de los estados financieros. Para ello, se establecen una serie de ratios financieros que se comparan con los ratios de la misma empresa en años anteriores o con los ratios de otras empresas pertenecientes al mismo tipo de negocio o sector.

**ANUALIDAD:** suma fija que es entregada o recibida todos los años durante un período de tiempo determinado o bien de forma perpetua.

**APALANCAMIENTO FINANCIERO:** efecto que el endeudamiento origina en la rentabilidad de los capitales propios de una empresa, cuyos resultados pueden incrementarse por encima de lo que se derivaría de sus recursos

originarios. Para ello la condición necesaria es que la rentabilidad de las inversiones sea mayor que el coste de las deudas.

**APALANCAMIENTO OPERATIVO:** efecto que produce la estructura de costes en el beneficio antes de intereses e impuestos (BAIT). Así, una variación en las ventas producirá un mayor o menor aumento de los beneficios dependiendo de la relación entre los costes fijos y variables. Cuanto mayores sean los costes fijos y sobrepasado el punto muerto, la proporción del incremento del BAIT, cuando incrementan las ventas, será mayor que si la empresa se caracterizara por una relación menor entre los costes fijos y variables. El inconveniente de un fuerte apalancamiento operativo estriba en que no se logre un nivel de ventas que sobrepase los elevados costes fijos, lo cual puede ocurrir en épocas de crisis.

**CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO:** capacidad que tiene cualquier persona o entidad jurídica para adquirir recursos ajenos a un tipo de interés dado y hacer frente a su devolución en un período determinado.

**CAPACIDAD DE FINANCIACIÓN:** capacidad que tiene cualquier persona o entidad jurídica para prestar recursos excedentes a un tipo de interés dado y en un período determinado.

**CIRCULANTE:** todo aquello que se puede realizar en el corto plazo, es decir, dentro del período de un año (activo circulante) o que es exigible también a corto (pasivo circulante).

**COSTE FINANCIERO:** coste derivado de la financiación con recursos ajenos, y cuya cuantía está formada por los intereses y otro tipo de remuneraciones que deben pagarse a quien presta los fondos.

**CUADRO DE AMORTIZACIÓN:** en un préstamo, cuadro que desglosa las cuotas de amortización en la parte que se corresponde con la devolución

del principal y lo que constituye el coste real de los intereses durante la vida del préstamo.

**ENDEUDAMIENTO:** captación por parte de las empresas de recursos ajenos, es decir, de fuentes de financiación externas para poder desarrollar sus actividades.

**FLUJO DE CAJA:** entradas y salidas de dinero generadas por un proyecto, inversión o cualquier actividad económica. También es la diferencia entre los cobros y los pagos realizados por una empresa en un período determinado.

**GASTOS FINANCIEROS:** todos aquellos gastos originados como consecuencia de financiarse una empresa con recursos ajenos.

**ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMO:** medida de la evolución en el tiempo de los precios de un conjunto de bienes y servicios, clasificados por sectores, que consume una unidad familiar media representativa de los hábitos de consumo del conjunto de una sociedad. Es el índice utilizado para cuantificar la inflación, y sirve de referencia en las negociaciones salariales, en la revisión de los contratos de arrendamientos inmobiliarios, en la fijación de las pensiones, en la actualización de primas de seguro, etc.

**JOINT VENTURE:** en español, empresa conjunta. Es un acuerdo entre dos o más empresas (empresas padre) para la creación de una tercera empresa (empresa hija). Esta empresa tiene personalidad propia y realiza una actividad determinada para obtener un beneficio que responda a los objetivos estratégicos de las empresas matrices. Las empresas padre aportan la financiación, e incluso el personal y los fondos necesarios para la realización de dicha actividad y se benefician de sus resultados. Una modalidad de «joint venture» muy frecuente es la que se constituye para sustituir actividades internas de I+D, de manera que la empresa conjunta se

forma con los recursos financieros que aporta una gran empresa y con la tecnología avanzada de una mediana o pequeña empresa.

**LIQUIDEZ:** capacidad de una persona o entidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo por poseer activos fácilmente convertibles en dinero efectivo. Por extensión, característica de ciertos activos que son fácilmente transformables en efectivo (depósitos bancarios a la vista, activos financieros que pueden ser vendidos instantáneamente en un mercado organizado, etc.).

**RATIOS FINANCIERAS:** ratios que estudian tanto la estructura como la situación financiera de las empresas, mediante el análisis y la comparación de datos obtenidos del balance de situación.

**RENTABILIDAD:** capacidad para producir beneficios o rentas. Relación entre el importe de determinada inversión y los beneficios obtenidos una vez deducidos comisiones e impuestos. La rentabilidad, a diferencia de magnitudes como la renta o el beneficio, se expresa siempre en términos relativos.

**SOLVENCIA:** capacidad de una persona física o jurídica para hacer frente a sus obligaciones de pago a medida que éstas van venciendo.

**VALOR ACTUAL NETO:** criterio financiero para el análisis de proyectos de inversión que consiste en determinar el valor actual de los flujos de caja que se esperan en el transcurso de la inversión, tanto de los flujos positivos como de las salidas de capital (incluida la inversión inicial), donde éstas se representan con signo negativo, mediante su descuento a una tasa o coste de capital adecuado al valor temporal del dinero y al riesgo de la inversión. Según este criterio, se recomienda realizar aquellas inversiones cuyo valor actual neto sea positivo.

## **RESUMEN**

En la elaboración del Plan Financiero Estratégico de la Empresa de Telecomunicaciones de Nariño “Telenariño S.A. E.S.P.”, se enfatiza en las áreas funcionales y en el área financiera, donde su diagnóstico fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas permite determinar los signos financieros vitales de la empresa: como son los de rentabilidad, endeudamiento y liquidez. Se procede a la evaluación financiera de la estrategia a implementar y finalmente se elabora un plan de acción financiero para tres años 2003-2005.

## **ABSTRACT**

In the production of the Financial Strategic Plan of the Company of Nariño' telecommunications " Telenariño S.A. E.S.P. ", one emphasizes the functional areas and the financial area, where his(its) diagnosis fortresses, weaknesses, opportunities and threats it(he,she) allows to determine the financial vital signs of the company: since they are those of profitability, indebtedness and liquidity. One proceeds to the financial evaluation of the strategy to help and finally a financial plan of action is elaborated for three years 2003-2005.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas buscan garantizar su valorización en los entornos local, nacional y mundial consolidando la participación en el mercado, acentuando la eficiencia y la eficacia, estimulando la productividad y retribuyendo en forma adecuada al inversionista, por ello la toma de decisiones financieras se fundamenta en un sistema de información que permita evaluar las alternativas existentes para financiar la operación cotidiana de las empresas, determinar con claridad las oportunidades de acceder a los recursos financieros a costos bajos, establecer la inversión apropiada de los mismos y hacer uso adecuado de los fondos invertidos diseñando herramientas que consulten el análisis estratégico de asuntos vinculados con la función financiera organizacional.

La planeación financiera que se realizará a la empresa objeto de estudio “Telenariño” se iniciará con el diagnóstico de las áreas funcionales de la empresa incluida la gerencia con el fin de concluir en esta etapa, con que fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades cuenta la empresa. El paso seguido en este proceso será la evaluación financiera de la o las estrategias a recomendar para poder determinar la viabilidad de las mismas

El diagnóstico estratégico permite apreciar las áreas de la empresa que conviene fortalecer, definir la misión, visión, especificar los objetivos, señalar los mecanismos que auguraran un ejercicio competitivo sano y evaluar las estrategias para adquirir posiciones de liderazgo.

La metodología concentra diversidad de procesos como recolección y análisis de datos partiendo no solamente del área financiera para realizar el diagnóstico, sino que se hace un análisis de la situación de la empresa en general para finalmente poder lograr elaborar el diagnóstico y el plan financiero de la empresa.

La técnica de recolección de los datos posibles se hará a través de las fuentes primarias y secundarias, las últimas se obtendrán directamente de los estados financieros de la empresa y de consultas a través de internet y material bibliográfico existente en las bibliotecas.

En la actualidad debido al continuo cambio del entorno que rodea a cada empresa, se hace necesario contar con herramientas que permitan una apropiada y oportuna toma de decisiones, hecho que nos permite plantar el siguiente interrogante: **¿Cuál es la situación financiera de la Empresa de telecomunicaciones de Nariño y cuál será su devenir financiero en los próximos tres años?**

El objetivo general del presente trabajo es elaborar un Plan Financiero Estratégico que abarque un breve diagnóstico de las áreas funcionales de la Empresa de Telecomunicaciones de Nariño "Telenariño", haciendo énfasis en el área financiera, donde su diagnóstico tendrá como direccionamiento determinar cómo se encuentran los signos financieros vitales de la empresa: de rentabilidad, endeudamiento y liquidez. Partiendo de estos diagnósticos nos proponemos elaborar un plan de acción para tres años. Para lograr este objetivo general se utilizarán metodologías de gerencia estratégica y gerencia financiera estratégica propiamente dicha.

Consideramos que la realización de este trabajo se constituye en un aporte importante que permitirá a la empresa además de pronosticar, prever las acciones futuras para una acertada toma de decisiones.

El trabajo de grado permitirá la aplicación de los conceptos básicos adquiridos a lo largo de la especialización en Finanzas, permitiendo aplicarlos y desarrollarlos directamente al interior de la empresa en estudio, integrando de esta forma los

conocimientos adquiridos con la práctica empresarial, lo que nos permitirá generar un verdadero conocimiento en bien nuestro y de la empresa.

Además este trabajo permitirá cumplir con el requisito para obtener el título de Especialista en Finanzas, constituyéndose en un aporte importante tanto para la Universidad como para la empresa en estudio.

## 1. MARCO REFERENCIAL

### 1.1 MARCO HISTÓRICO

La Empresa de Telecomunicaciones de Nariño **TELENARIÑO**, tiene sus antecedentes, en la **EMPRESA INTERMUNICIPAL DE TELEFONOS**, constituida mediante Escritura de Asociación número 313 del 5 de julio de 1.928, en concordancia con las Ordenanzas números 6 y 13 y el Decreto número 229 de 1.928. Los primeros accionistas de la Empresa Intermunicipal de Teléfonos de Nariño, eran: el Departamento de Nariño, los municipios de Pasto, Ipiales, Túquerres, Tangua y El Tambo y un grupo de personas particulares

Por la época en que la Intermunicipal de teléfonos tenía el mando, la central tenía servicio junto con las sucursales. Posteriormente y superando innumerables dificultades, se logró el servicio de larga distancia con las ciudades de Túquerres, Ipiales y Tumaco, con plantas de magneto y con una capacidad reducida de veinte aparatos. El servicio telefónico de larga distancia también se lo prestaba entre Pasto – Yacuanquer – Tangua – Pedregal – Chirristés – Espino - Guachucal-Aldana - Las Lajas – Piedrancha - Ricaurte y Altaquer.

En 1946 la empresa Intermunicipal se liquida y se crea la EMPRESA DEPARTAMENTAL DE TELEFONOS, la cual permaneció por más de 25 años, hasta el 23 de noviembre de 1.977 cuando su fin determinó la creación de una nueva empresa.

En 1977 nace una nueva empresa de carácter comercial e industrial del estado, del orden nacional, adscrita al Ministerio de Comunicaciones, constituida mediante escritura pública 1236 del 23 de noviembre de 1977, otorgada por la Notaría 1a

del Círculo de Pasto: la EMPRESA DE TELECOMUNICACIONES DE NARIÑO "TELENARIÑO", con unos aportes iniciales de sus socios distribuidos así: el 80.65% de las cuotas por parte de TELECOM y el 19.35% de las cuotas por parte del departamento de Nariño. La empresa empezó operaciones el 1<sup>a</sup> de enero de 1978 con una importante infraestructura forjada en muchos años de trabajo. En los años posteriores el crecimiento de la empresa se reflejó en: incremento de sus activos, de su patrimonio, de sus utilidades y la mayor cobertura en el número de líneas en planta y en funcionamiento.

Hasta el año de 1984, se contaba con una central electromecánica de 6.000 líneas telefónicas AGF Ericsson la cual fue reemplazada por una central digital NEAX-61K de tecnología japonesa, con una capacidad de 10.000 abonados, siendo Pasto una de las primeras ciudades en Colombia en dar el paso hacia la total digitalización. En junio de 1991 se dieron al servicio 4.000 nuevas líneas digitales, mediante la ampliación de la central NEAX-61K con inclusión de servicios suplementarios como código secreto, conexión sin marcar, marcación abreviada, reserva sobre ocupado y transferencia de llamadas.

El 10 de octubre de 1993, se da al servicio una nueva central digital de tecnología italiana, consistente en un sistema UT-100 de ITALTEL con una capacidad instalada en planta interna de 10.000 nuevas líneas telefónicas distribuidas en una central matriz en la ciudad de Pasto y 3 concentradores remotos que atienden al municipio de Chachagüi y los corregimientos de El Encano y Catambuco.

En los años siguientes, se realizó ampliaciones por un total de 15.000 líneas ampliando las centrales de Fátima y Acacias. A partir de 1999, entran en servicio 30.000 nuevas líneas de tecnología Italtel a través de un Contrato Joint Venture, lo cual permite establecer las centrales remotas de Santa Bárbara y Versalles, para llegar a un total de 69.000 líneas telefónicas en la ciudad de Pasto y así satisfacer la demanda del servicio.

Desde el año 2002 Telenariño inició el proceso de certificación de calidad del servicio a través de la implementación de las Normas de Calidad ISO 9.000. En el año 2002 entró en funcionamiento la red de acceso metropolitano (RAM) y el sistema de información geográfica (SIG).

## **1.2 MARCO CONCEPTUAL**

“La Planeación es un proceso sistemático de mirar hacia el futuro, que facilita identificar hacia donde se quiere llegar y los caminos más adecuados para hacerlo”<sup>1</sup>

A partir de esta concepción se deduce que el planeamiento es necesario para fijar objetivos posibles que maximicen el uso de la capacidad instalada, planear se constituye entonces, en un compromiso del pleno empleo de los recursos disponibles, disminuir los riesgos y mirar con antelación el devenir de la empresa .

“La Planeación es un proceso continuo de decisiones que auspicia el desarrollo de competencia administrativa entre los miembros de la organización, en aras de enriquecer el común entendimiento de los objetivos corporativos”<sup>2</sup>

A través del proceso de planeación se propicia la participación del recurso humano en el proceso de toma de decisiones y en la proyección de lo que cada cual puede hacer en beneficio de la empresa, incrementando la productividad individual.

Con los planes estratégicos se puede delimitar con claridad los compromisos adquiridos por cada nivel organizacional, además se constituyen en un patrón de

---

<sup>1</sup> ORTIZ GOMEZ, Alberto. Gerencia financiera – un enfoque estratégico. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. p. 87.

<sup>2</sup> Ibid. p. 89.

referencia a través del cual se puede controlar y comparar los resultados obtenidos con los presupuestados, encontrar razones de las desviaciones, retroalimentar las decisiones e introducir correctivos que propugnen la consecución de las metas trazadas, además la planeación disminuye los riesgos.

“La Planeación Financiera está cimentada en la recolección y el procesamiento de información externa e interna que contribuya al costeo, la presupuestación, la elaboración de flujos de fondos y la preparación de estados financieros proyectados. Además, el ejercicio del planeamiento se sustenta en acuerdos para armonizar los intereses de los diversos niveles organizacionales”<sup>3</sup>

Entonces, la planificación financiera es un proceso de:

- Analizar las mutuas influencias entre las alternativas de inversión y de financiación de las que dispone la empresa.
- Proyectar las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones entre las decisiones actuales y las que se produzcan en el futuro.
- Decidir que alternativas adoptar (estas decisiones se incorporan al plan financiero final).
- Comparar el comportamiento posterior con los objetivos establecidos en el plan financiero.

“Claro está hay diferentes clases de planificación. La planificación financiera a corto plazo, el horizonte de planificación raras veces va más allá de los próximos doce meses. La empresa quiere asegurarse de que tiene la suficiente tesorería para pagar sus facturas y de que el endeudamiento y el préstamo a corto plazo se acuerdan en condiciones favorables para la empresa”.<sup>4</sup>

---

<sup>3</sup> Ibid. p.20.

<sup>4</sup> PHILIPPATOS, George C. Fundamentos de administración financiera. Bogotá: Mc Graw Hill, 1979. p.32.

La planificación financiera se centra en la inversión agregada por división o línea de negocio. Así, el proceso de planificación a largo plazo normalmente considera sólo las inversiones de capital globales de las divisiones o unidades de negocios. Por ejemplo, al comienzo del proceso de planificación el staff de la empresa pueden pedir a cada división que presente tres planes de negocio alternativos que cubran los cinco próximos años:

- 1.- Un plan de crecimiento agresivo, con fuertes inversiones de capital y nuevos productos, mayor cuota de participación en los mercados.
- 2.- Un Plan de crecimiento normal, en el que la división crece en paralelo a sus mercados, pero no significativamente a expensas de sus competidores.
- 3.- Un plan de reducción y especialización diseñado para minimizar los desembolsos de capital exigido; esto puede equivaler a la liquidación gradual de la división.

Para la Planeación Financiera se requiere "... en primer lugar identificar la misión, propósitos y objetivos actuales de la empresa como inicio del estudio, en segundo lugar elaborar el diagnóstico estratégico compuesto por tres aspectos importantes: el empresarial, el financiero y la investigación del entorno, para determinar los problemas fundamentales y entregar a la empresa las soluciones que tiendan a resolver los problemas de crisis. Estos diagnósticos deben concluir, con el conocimiento de las debilidades y fortalezas de la parte interna de la empresa y de las amenazas y oportunidades a nivel externo que dan la capacidad al analista para definir las estrategias y fijar la nueva visión, misión, objetivos, las políticas y las metas para la ejecución de la planeación"<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> FIERRO MARTINEZ, Angel Maria. Planeación financiera estratégica. 1 ed. Bogotá: Universidad Sur Colombiana, p.1.

La información que se obtiene mediante el proceso de investigación del entorno es importante para la elaboración de la planeación e igualmente para la realización de los ajustes que sean necesarios.

Uno de los elementos a tener en cuenta dentro de la planificación es el análisis financiero que se define como. “ el estudio efectuado a los estados contables de un ente económico con el propósito de evaluar el desempeño financiero y operacional del mismo, así como para contribuir a la acertada toma de decisiones por parte de los administradores, inversionistas, acreedores y demás interesados en el ente”<sup>6</sup>

Este diagnóstico financiero precisa la aplicación de una serie de herramientas, que le permiten a la persona interesada conocer con bastante precisión el estado actual de la empresa. Entre estas tenemos: El análisis horizontal, el análisis vertical, las razones financieras, el flujo de caja, los apalancamientos, la función Z, el EVA y los modelos de valoración de inversiones.

“La aparición del balance va ligada al movimiento financiero y comercial de una Europa marcada por el dominio de los comerciantes italianos. En el siglo XIV hallamos documentos que de una forma esporádica y bajo circunstancias especiales, obligaba a los comerciantes a elaborar un inventario. Por su parte la banca y sociedades de importancia, confeccionaban relaciones patrimoniales y de obligaciones en períodos que llegaban hasta los dos años y donde pudieran determinarse la participación de los socios.

Algunos autores señalan que puede hablarse de balance periódicos hacia la mitad del siglo XVII, mientras otros entre los siglos XVII y XIX.

La Hacienda Pública, ha jugado un papel importante en el origen de los balances. Como ejemplo puede citarse el caso de la ciudad italiana de Siena que en el siglo

XIII tenía una reglamentación que obligaba a los empresarios a informar sobre sus bienes y obligaciones.

Hasta el siglo XX la técnica contable va mejorando y los balances de las empresas, gracias a la mecanización administrativa.

Las grandes y medianas empresas han mejorado sensiblemente sus estados económicos financieros y las pequeñas empresas pasan de no llevar contabilidad, o de llevar contabilidades simplificadas a adoptar contabilidades al nivel de su complejidad, ya sea por imperativos del orden jurídicos o de carácter fiscal.

Por otra parte la cuenta de Pérdidas y Ganancias viene a ser una explicación o una justificación de una partida del balance que es el resultado. En consecuencia, su aparición se encuentra ligada a la aparición del balance.”<sup>6</sup>

Estos estados financieros proveen información resumida y real de la situación general de la empresa que permiten prever y sirven de base para la toma de decisiones.

Los informes emitidos por el sistema contable son de variado tipo, según el destinatario que demanda información. En términos generales los podemos clasificar en:

- Informes internos: Son aquellos destinados a usuarios que se encuentran dentro de la empresa y su contenido y formato de presentación va a estar dado por el nivel de la organización al cual esta dirigido. Así tenemos que mientras más alto sea el nivel que requiere información, ésta debe ser presentada en forma más estructurada y menos específica, en cambio, si los destinatarios de la información pertenecen a niveles operativos, ésta debe ser presentada en forma más detallada.

---

<sup>6</sup> WESTON, J. Fred y BRIGMAN, Eugene F. Fundamentos de administración financiera. Mc Graw Hill. p. 43.

- Informes externos : Son aquellos destinados a usuarios que se encuentran fuera de la organización, por lo tanto deben cumplir con determinadas características como ser sustentables, comparables y fiables.

El Balance General Clasificado, es un estado contable que muestra la situación económica financiera de una empresa en un momento determinado, por lo tanto se dice que es "estático", es decir, es como una fotografía de la empresa tomada en una fecha específica. Es un compendio del activo, pasivo y patrimonio de una empresa, referidos a una fecha específica. Es junto con el estado de resultados la herramienta mas importante con que cuenta la gerencia para la toma de decisiones.

El Estado de Resultado es una presentación sistemática de los distintos rubros que han generado ingresos económicos, como asimismo aquellas partidas que han generado gastos en el mismo ejercicio. Es de carácter económico y es dinámico , ya que muestra el movimiento que han tenido las distintas cuentas de resultado durante el ejercicio. Este estado muestra al cierre del ejercicio el total acumulado por cada uno de los rubros que los conforman.

Para determinar el resultado del ejercicio hay que distinguir claramente la diferencia entre ingresos económicos e ingresos financieros. El primer concepto se relaciona con el resultado económico y el segundo involucra movimiento de dinero. Por otra parte es importante tener claro la diferencia entre costo y gasto.

Costo: Este concepto representa partidas que tienen su génesis en cuentas de activo. Las cuentas de costo están mas orientadas a medir los costos de producción en empresas industriales y es bien importante tener en cuenta este estado porque muchas veces aquí se centran los problemas

Gasto: Corresponde a una erogación por la cual no se recibe una contrapartida de carácter tangible o físico.

Para confeccionar el Estado de Resultado se debe tener presente los principios contables de realización, devengado y acumulación. Estos principios se refieren a la relación directa que debe existir entre las partidas de costo y gasto y las partidas de ganancias.

El Estado de Flujo de Efectivo es un informe que expone el movimiento financiero de una empresa centrado en las variaciones de los recursos de disponibilidad inmediata. El E.F.E. parte del saldo inicial de los recursos de disponibilidad inmediata, luego incorpora al análisis el movimiento que tuvieron estos recursos en el período y posteriormente se determina la situación final de los recursos de disponibilidad inmediata.

En el Estado de Cambio en la Posición Financiera el análisis se centra en las alteraciones o variaciones que experimenta el capital de trabajo, en donde participan todas las cuentas del activo circulante, incluyendo los recursos que se liquidaran en el corto plazo y las cuentas del pasivo circulante que incluye las obligaciones exigibles en el corto plazo.

“Flujo de caja libre: es el flujo de caja que queda disponible para atender los compromisos con los beneficiarios de la empresa: acreedores y socios. A los acreedores se les atiende con el servicio de la deuda (capital más intereses) y a los propietarios con la suma restante, con la cual ellos toman decisiones, una de las cuales es la determinación de la cantidad a repartir como dividendos”<sup>7</sup>

Por otra parte dentro del análisis financiero se hace uso de los indicadores financieros que en general se clasifican en indicadores de liquidez, de endeudamiento, de rentabilidad y de rotación de los activos. Los de liquidez surgen de la necesidad de medir la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Los de endeudamiento miden en que grado y de

---

<sup>7</sup> GARCIA. S. Oscar León. Administración financiera. Fundamentos y aplicaciones. 3 ed. Prensa Moderna Impresores S.A , 1999. p. 13.

que forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa, los de rentabilidad sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y de esta manera convertir las ventas en utilidades y los de rotación indican la eficiencia como están siendo usados los activos operativos de la empresa.

Dentro de las técnicas de análisis financiero que mencionamos arriba está : “ Análisis vertical, consiste en tomar un solo estado financiero (puede ser un balance general o un estado de pérdidas y ganancias) y relacionar cada una de sus partes con un total determinado, dentro del mismo estado, el cual se denomina cifra base. Es un análisis estático; pues estudia la situación financiera en un momento determinado, sin tener en cuenta los cambios ocurridos a través del tiempo.” <sup>8</sup> Se utiliza para medir el peso porcentual de cada cuenta con respecto a la cifra tomada como base.

“El análisis horizontal se ocupa de los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro, y por lo tanto, requiere de dos o más estados financieros de la misma clase, presentados para periodos diferentes. Es un análisis dinámico por que se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de uno a otro periodo” <sup>9</sup> Sirve para determinar el grado de variación de las cuentas y su incidencia en la viabilidad de la empresa.

Estos tipos de análisis no se utilizan en forma independiente, sino que se combinan con otros elementos de estudio como flujo de fondos o los indicadores financieros y los demás ya mencionados, para obtener un resultado financiero integrado sobre la situación de una empresa determinada.

---

<sup>8</sup> ORTIZ GOMEZ, Op. cit., p. 109.

<sup>9</sup> Ibid. p. 123

“El capital de trabajo son los recursos que una empresa requiere para llevar a cabo sus operaciones sin contratiempos”<sup>10</sup>

“Los ratios, porcentajes e índices constituyen sistemas aritméticos muy sencillos y claros de representación, los cuales son elegidos de acuerdo a lo que pretendamos demostrar y la claridad del instrumento en relación a los temas de análisis. En consecuencia son numerosas las posibilidades de crear ratios o fórmulas que permitan obtener conclusiones sobre la situación de la empresa”<sup>11</sup>.

Respecto a lo anterior, la creación de ratios no tiene un valor importante, sino sobre la eficacia que los mismos puedan atribuir al estudio.

“En el desarrollo del análisis económico financiero se debe considerar el entorno en el que desenvuelve la empresa. Toda empresa desarrolla su quehacer en un entorno o medio ambiente, el cual podemos clasificar en:

- a. Entorno cercano o microentorno.
- b. Entorno lejano o macroentorno”<sup>12</sup>

El conocimiento que tenga la empresa del entorno le permite poder enfrentar en mucho mejor forma las turbulencias del medio ambiente, por ende, en la actualidad las empresas que no consideren la realidad circundante tendrán mayores opciones de fracasar que aquellas que si lo hacen.

Por otro lado, el solo conocer el entorno actual no le entrega una ventaja sobre los competidores, ya que es fundamental que se tenga información válida sobre las tendencias futuras del entorno, puesto que esto le permite reconocer a tiempo las futuras tendencias y poder adaptar los planes de acción al devenir futuro.

---

<sup>10</sup> Ibid. p. 16

<sup>11</sup> WESTON & COPELAN. Finanzas en administración. 8 ed. Mc Graw Hill. p. 40.

<sup>12</sup> VAN HORNE. Administración financiera. Printice may, 1999. p. 48.

Las características básicas que debe reunir la información contable, es que debe ser verdadera, exacta y completa, para que reflejara la realidad de los hechos económicos acaecidos en la empresa y pueda ser utilizada por todos los usuarios.

Como un medio de conseguir que se cumplan estas características, es necesario basarse en normas o postulados que permitan la unificación de la información contable y den plena seguridad que los estados informativos estén confeccionados sobre bases uniformes que permiten su comparación con estados similares a otras empresas.

Además otro aspecto a tener en cuenta para el análisis de la información financiera es la inflación que se define como : ” el fenómeno económico que consiste en la variación positiva y sostenida en el nivel general de precios de una economía. Este aumento en el nivel de precios se traduce en una disminución equivalente del poder adquisitivo del dinero.”<sup>13</sup>

“Poder adquisitivo del dinero, es la capacidad que presenta para adquirir bienes y servicios; por eso, su valor va en relación a lo que con él se puede adquirir, y la mayor o menor cantidad de dinero que posea una persona se medirá por la mayor o menor cantidad de bienes o servicios que pueda adquirir con el dinero que posee.”<sup>14</sup>

Los bienes o servicios adquiridos tienen un determinado precio y el índice de los recursos que es posible adquirir con una cantidad determinada de dinero, se mide por el nivel de precios existente. De esta forma, se produce una relación entre el valor del dinero y el nivel de precios, relación que es inversamente proporcional y todo aumento en el nivel general de los precios, traerá como consecuencia una disminución en el poder adquisitivo del dinero.

---

<sup>13</sup> DICCIONARIO ECONOMICO Y FINANCIERO. Planeta. p. 120.

<sup>14</sup> Ibid. p. 243.

La pérdida del poder adquisitivo de la moneda, afecta indistintamente a todos los sectores de la economía nacional y sus efectos serán similares, sea cual sea la causa que ha motivado el aumento de los niveles de precios.

La necesidad de contar con información real y verídica, ha traído como consecuencia la creación de una serie de sistemas, procedimientos o métodos, destinados a eliminar la distorsión de cifras en los estados contables, motivada por la inflación.

Estos sistemas pueden clasificarse en dos grupos, según su efecto en los registros contables:

“Sistemas extracontables: tienen como principal objetivo el deflactar o inflactar cifras del Estado de situación patrimonial, para permitir su comparación con estados de ejercicios anteriores previamente deflactados, ya para determinar el resultado real obtenido en el período.

Sistemas contables: está formado por sistemas basados en disposiciones legales que han incorporado a la contabilidad las rectificaciones o ajustes de valores que tienen por objeto indicar resultados reales, reflejar activos valorizados en moneda actualizada y como consecuencia de lo anterior , demostrar el patrimonio real de la empresa al finalizar un período contable.”<sup>15</sup>

El término "deflactar", no es otra cosa que eliminar el efecto de la inflación en las cifras del balance. Esto implicaría un retrotraer las cifras últimas a la moneda de poder adquisitivo inicial. En este caso, las cifras quedarían expresadas en moneda de un mismo poder adquisitivo; pero, que sería diferente al valor real de la moneda al momento que se efectúa la comparación. Por eso, para deflactar un

---

<sup>15</sup> ROSS WESTERFIELD Y JAFFE. Finanzas corporativas. Mc Graw Hill. p. 25.

<sup>16</sup> Ibid. p. 38.

balance, generalmente se procede a llevar los valores iniciales a moneda del último valor adquisitivo lo que correspondería, más bien, a la denominación de "inflactar".

Para poder deflactar las cifras se requiere previamente, buscar una base de comparación que permita unificar las cifras de los períodos diferentes.

“Esta base puede ser:

a. Aplicación de índices estadísticos, que compararían los valores de ambos períodos determinando las diferencias de magnitud que existen entre uno y otro.

Entre estos índices los más usados son el índice de producción o índice precios por mayor, y el índice de precios al consumidor.

b. Aplicación de tipos de cambio que expresarían los valores de los bienes, en los períodos que se desea comparar, en una moneda dura; es decir, en unidades monetarias que garanticen estabilidad.

c. Ajustes de cifras a costos de reposición o precios de mercado, que permitirían actualizar los activos a valores reales vigentes a la fecha del balance.”<sup>16</sup>

Otra de las características financieras importantes a las cuales debe recurrir la empresa es a la deuda como alternativa para mejorar la rentabilidad del propietarios, también conocida como el apalancamiento financiero entendiéndose que este no solamente se presenta como consecuencia de la utilización de la deuda, sino también como consecuencia del mantenimiento de una estructura de costos fijos con el fin de aumentar las utilidades operativas o apalancamiento operativo.

En general el apalancamiento se puede definir como ” el fenómeno que surge por el hecho de la empresa incurrir en una serie de cargas o erogaciones fijas,

---

<sup>17</sup> GARCIA, Op. cit., p. 460

operativas y financieras, con el fin de incrementar la máximo las utilidades de los propietarios”<sup>17</sup>

“El apalancamiento operativo refleja el impacto de un cambio en las ventas sobre la utilidad operativa”<sup>18</sup>

“El grado de apalancamiento total mide el impacto de un cambio en las ventas sobre la utilidad por acción o la utilidad neta”<sup>19</sup>

### **1.3 MARCO LEGAL**<sup>20</sup>

La Ley 142 de 1994 establece como función y facultad de la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones – CRT- la de regular los monopolios en la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones cuando la competencia no sea posible; y en los demás casos, promover la competencia entre quienes presten servicios públicos, para que la operación de los monopolistas o los competidores sea económicamente eficiente, no implique abuso de posición dominante y produzca servicios de calidad. El Decreto 1130 de 1999 en el cual se reorganizó el Ministerio de Comunicaciones, extiende las competencias de la Comisión a todos los servicios de telecomunicaciones, excluyendo radiodifusión sonora y televisión.

Estas competencias habilitan a la CRT para expedir regulación de carácter general y particular en las materias relacionadas con el régimen de interconexión, régimen de protección al usuario; los parámetros de calidad del servicio; criterios de eficiencia e indicadores de control y resultado y los inherentes a la resolución de conflictos entre operadores y comercializadores de redes y servicios. De otra parte la Ley 555 de 2000 le otorgó competencias a la CRT para regular el uso de las

---

<sup>18</sup> Ibid. p. 463.

<sup>19</sup> Ibid. p. 471.

<sup>20</sup> [www.crt.gov.co](http://www.crt.gov.co)

instalaciones esenciales y establecer el régimen de protección a los usuarios móviles.

Dentro de ese contexto, la CRT ha expedido entre 1998 y 2002 una serie de normas orientadas a definir un marco regulatorio proactivo, claro, imparcial, confiable, estable y adecuado a las condiciones del mercado de los distintos servicios de telecomunicaciones.

En materia tarifaria la CRT expidió la Resolución 172 de 1999 en la cual se fijó el costo máximo con base en costos eficientes para cada operador con más del 60% de líneas en un mercado específico. Esta resolución fue posteriormente incorporada a la Resolución 253 de 2000. Las tarifas deben ser ajustadas anualmente con el índice de precios al consumidor, menos dos puntos correspondientes al factor de productividad del sector y por el factor de ajuste por calidad del servicio denominado "Factor Q", que permite que los incrementos de las tarifas estén asociados a la calidad del servicio prestado por el operador. (Resoluciones 171,172/99, 253, 338/00, 409, 425/01). Así mismo, con el propósito de incentivar el uso de Internet, se estableció el esquema de tarifas planas para acceso telefónico a Internet (Resolución 307/00) lo que redujo en 57% en promedio las tarifas y significó un crecimiento del tráfico de Internet del 60% en febrero de 2001 (1 mes después de la entrada en vigencia de la medida) y del 363% hasta abril de 2002.

Para promover la competencia, la CRT estableció el Régimen Unificado de Interconexión -RUDI- (Res. 462/02); se regularon los aspectos económicos y técnicos de los cargos de acceso y uso de redes, y el uso de las instalaciones esenciales; se estableció igualmente un esquema de resolución de conflictos (Resolución 463/02). En el RUDI se incluyen todas redes, servicios y operadores, y se establecen las obligaciones de los operadores de acuerdo a su posición en el

mercado. De igual forma se propende por el uso eficiente de las redes de telecomunicaciones mediante la interconexión indirecta.

En cuanto a los cargos de acceso, la regulación unificó los cobros pagados a los operadores de TPBLC por el uso de sus redes y se disminuyó su valor en un 37% de forma gradual en tres años; se estableció así mismo la opción de cargos por capacidad. Con respecto a la regulación técnica, la CRT preparó para la expedición por parte del Gobierno Nacional, los Planes Técnicos Básicos (Decreto. 25/02), en el cual se establecieron normas de calidad y niveles técnicos mínimos. En el Plan se clasificó la numeración de acuerdo a su uso (geográfica, redes y servicios), se aumentó el código de área a 3 dígitos y se redujo la intervención de la CRT en los demás planes.

Así mismo, la Comisión expidió normas para la protección de usuarios no domiciliario (Resoluciones 253/00, 270/99, 304, 308 y 336/00), en donde se estableció el derecho a la medición, las condiciones mínimas de facturación y las reglas de permanencia; se dictaron normas sobre llamadas completadas y buzón de mensajes y se obligó a todos los operadores a ofrecer identificador de llamadas. Todas estas normas fueron compiladas en un Régimen Unificado de Protección de Usuarios (Resolución 489/02), que incluye también las normas existentes para la telefonía pública básica conmutada (TPBC).

De otra parte al CRT dio apoyo técnico en el desarrollo de la Ley de PCS, el proyecto de ley de telecomunicaciones, del programa COMPARTEL y de la Agenda de Conectividad

**1.3.1 Regulación tarifaria.** El marco regulatorio, establecido en la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios (Ley 142 de 1994), persigue principalmente la fijación de tarifas con base en costos eficientes y la eliminación de los subsidios cruzados que existían del servicio de larga distancia hacia el servicio local y el

mejoramiento en la calidad de los servicios prestados. En consecuencia, las tarifas deberán reflejar costos eficientes para la protección de los usuarios, promover la sana competencia, el desarrollo y eficiencia del sector, e incrementar la cobertura y el servicio universal.

Dentro de los criterios y políticas que guían la regulación y posibilitan el cumplimiento de la misión encomendada a la CRT, cabe mencionar que ésta debe buscar, a través de su regulación, que la prestación de los servicios públicos de telecomunicaciones por parte de las empresas se realice en condiciones de continuidad, calidad y eficiencia, para lo cual debe tener en cuenta las características de cada región, la fijación y evaluación de metas de eficiencia, cobertura y calidad y la adecuada definición del esquema tarifario. De igual forma, la normatividad que expida la CRT en materia tarifaria debe contener instrumentos e incentivos que estimulen la inversión de los particulares en los servicios públicos, fomenten la libertad de competencia y eviten la utilización abusiva de la posición dominante, por parte de quienes la posean. Finalmente, el ente regulador debe propender y asegurarse que la aplicación del marco regulatorio de fijación de tarifas se determine bajo criterios de objetividad, eficacia, equidad y buscando siempre, la protección de los usuarios.

La eficiencia económica es uno de los principios que orientan el régimen tarifario el cual persigue, entre otras finalidades, que las tarifas reflejen costos de prestación del servicio, como también, los incrementos de productividad esperados.

La Ley establece que las Comisiones de Regulación deben definir los criterios de eficiencia, características, indicadores y modelos de carácter obligatorio que permitan evaluar la gestión y resultados de las empresas de servicios públicos, tanto en los aspectos financieros, como técnicos y administrativos.

Con base en estos lineamientos y según lo establecido por la Ley 142 de 1994, la CRT expidió en la Resolución 023 de 1995, norma mediante la cual determinó la estructura general para el manejo tarifario de los servicios de telefonía básica local en el país y definió la metodología de transición hacia el mecanismo de cargos de acceso.

Apoyada, en los lineamientos y fundamentos establecidos en la Ley 142 de 1994 y de acuerdo con los límites establecidos en la Ley 286 de 1996, la CRT expidió la Resolución 055 de 1996 en la que definió la metodología para el cálculo de tarifas para aplicar en las empresas prestadoras del servicio de Telefonía Pública Básica Conmutada Local y Telefonía Pública Básica Conmutada Local Extendida, basada en un modelo de Costos Medios de Largo Plazo. Igualmente estableció las normas a través de las cuales se determinó el cargo de acceso y uso de las redes locales y el mecanismo de transición del antiguo esquema de participaciones al nuevo de cargos de acceso ordenado por la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios. La Resolución 087 de 1997, la cual retoma lo establecido en la Resolución 055 de 1996 y la 099 de 1997, continúa el proceso de rebalanceo tarifario el cual incluye el desmonte de los subsidios entre usuarios de diferentes estratos, entre los límites previstos en la Ley 142; sistema contemplado en el artículo 367 de la Constitución Política de 1991. Aunque éste marco regulatorio significó grandes avances en términos tarifarios reflejado en la baja considerable del cargo de instalación, y la nivelación de los cargos fijos y variables con respecto al estándar internacional, las tarifas estaban distantes de reflejar los costos eficientes en la prestación de los servicios. En este sentido, la CRT expidió la Resolución 172 de 1999 donde se modificaron los topes de costo máximo permitido a las empresas de TPBLC y TPBCLE, establecidos en las Resoluciones 087 y 099 de 1997, y se definió una nueva metodología para el cálculo de dichos costos, puesto que los arrojados por la metodología que se venía aplicando presentaban discrepancias con los valores eficientes de las empresas.

Posteriormente, a la luz de las nuevas competencias otorgadas a la CRT en el Decreto 1130 de 1999 y la Ley 555 de 2000, la Comisión expidió la Resolución 253 de 2000 , que fue compilada en la Resolución 489 de 2002. Allí se establece un Régimen Tarifario Unificado, que involucra además del régimen aplicable a los operadores de los servicios públicos domiciliarios local y los existentes para larga distancia nacional e internacional, un régimen para los servicios de telefonía Pública básica local extendida, TPBCLE, telefonía móvil rural (TMR), telefonía móvil celular (TMC), PCS, trunking y beepers.

Dentro del marco regulatorio establecido en la norma, la CRT, fijó tres regímenes tarifarios aplicables a los operadores de servicios de libertad de Telecomunicaciones: régimen, régimen regulado y régimen vigilado.

Régimen de libertad: Régimen de tarifas mediante el cual los operadores determinan libremente las tarifas a los consumidores y/o usuarios.

Régimen Vigilado: Régimen de tarifas mediante el cual los operadores determinan libremente las tarifas a los consumidores y/o usuarios. Las tarifas sometidas a este régimen deberán ser registradas en la CRT, sin perjuicio de otros registros establecido en la Ley.

Régimen Regulado: Régimen de tarifas mediante el cual la CRT fija los criterios y metodologías mediante los cuales los operadores de telecomunicaciones modifican o determinan los precios máximos para los servicios ofrecidos a las suscriptores y/o usuarios. Las tarifas sometidas a este régimen deberán ser registradas en la CRT, sin perjuicio de otros registros establecido en la Ley. Al mismo tiempo, el Régimen Unificado de Tarifas estableció los criterios generales para la fijación de tarifas, los cuales son los siguientes: Todos los operadores involucrados en una comunicación tendrán derecho a percibir una justa compensación por la misma. Ningún operador podrá recibir varios pagos por la prestación de un mismo servicio. Las tarifas de los servicios de

telecomunicaciones deberán reflejar los costos de prestación de dichos servicios más una utilidad razonable. Las tarifas de los servicios deberán ser integrales de modo que incluyan la totalidad de los cargos causados por concepto de la llamada. En ningún caso los operadores podrán cobrar tarifas predatorias.

En el régimen tarifario se precisa que todos operadores de servicios de Telefonía Pública Básica Local Conmutada (TPBLC) y Telefonía Pública Básica Conmutada Local Extendida (TPBCLE) están sometidos al régimen de libertad, excepto en los casos cuando el operador tenga una participación igual o mayor al 60% del mercado, cuando no exista un operador alternativo o cuando la CRT considere que no existe competencia suficiente. En tal caso las empresas deberán ofrecer a los usuarios un plan básico que estará sometido al régimen regulado de tarifas, el cual se calculará con base en el costo medio de referencia.

La misma norma dotó a la telefonía básica conmutada local de un esquema Tarifario de cierta flexibilidad que le permite a las empresas diseñar planes tarifarios acordes con los requerimientos de los diferentes grupos de usuarios. Estos planes tarifarios permitirían a las empresas variar libremente el peso de los cargos fijo, cargo por consumo local y cargo por consumo local extendido de acuerdo con la estructura de consumo de los usuarios, dentro de los lineamientos establecidos en la Ley 142 de 1994 y en la Resolución 087 de 1997 para la recuperación de los costos anuales de la línea telefónica.

Por su parte, el Régimen Unificado de Tarifas estableció que los operadores de telefonía de larga distancia, los de telefonía móvil rural TMR, telefonía móvil celular (TMC) y PSC estarán sometidos al régimen vigilado de tarifas, siempre que se respeten las normas de libre competencia.

La metodología para el cálculo de las tarifas de la telefonía básica conmutada local, involucra además de los costos eficientes de la prestación del mismo, un factor de ajuste de calidad del servicio y un factor de ajuste por productividad.

El factor de ajuste por calidad permite establecer la calidad del servicio que cada empresa de TPBLC ofrece a sus clientes y ajustar las tarifas en forma concordante con dicha calidad. Su valor se establece a partir de la medición de los indicadores Nivel de Satisfacción del Usuario, Tiempo Medio de Reparación de Daños, Tiempo Medio de Instalación de Nuevas Líneas; Número de Daños por cada 100 Líneas y el Grado de Servicio (reemplazó al indicador Porcentajes de Completación de Llamadas Exitosas en horas pico).

El indicador Nivel de Satisfacción del Usuario se construye con base en una encuesta elaborada por la CRT atendiendo las recomendaciones de la UIT. La encuesta se aplica directamente a una muestra representativa de la base de suscriptores por firmas especializadas en Investigación de mercados. Este mecanismo permite conocer las opiniones y experiencias reales de los usuarios sobre diferentes aspectos del servicio que utilizan.

Por su parte, el factor de ajuste por productividad, involucra en el cálculo de la fórmula tarifaria el incremento esperado por productividad en la prestación del servicio derivado del comportamiento de la industria.

Esta metodología se ha venido aplicando en los últimos años por parte de los operadores, con el consecuentes mejoramiento en la calidad del servicio para los usuarios.

**1.3.2 Tarifa plana de acceso a internet.** El documento COMPES 3072, “La Agenda de Conectividad: el Salto a Internet”, establece como una de las recomendaciones principales, dentro de la estrategia de acceso a la

infraestructura de la información, que el Ministerio de Comunicaciones gestione ante la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones la redefinición de los esquemas tarifario para promover el acceso a Internet y la expedición de un régimen unificado de interconexión entre redes de servicios de telecomunicaciones. El costo que deben asumir los usuarios para acceder al servicio de Internet está integrado por dos elementos: el valor que el usuario debe pagar al Proveedor de Acceso a Internet y el valor que debe cancelar por el medio utilizado para acceder a la red. Actualmente un gran porcentaje de los usuarios de Internet en Colombia hacen uso de las redes de telefonía local como medio de acceso al ISP, razón por la cual las tarifas de los servicios tradicionales diseñados para el tráfico de voz, se constituyen en una barrera para la masificación del uso de Internet en todos los segmentos de la población. Acorde con lo anterior, la Comisión expidió la Resolución 307 del 2000, por la cual se promueve el acceso a Internet a través de planes tarifarios para el servicio de TPBLC y se establecen indicadores mínimos de calidad para los prestadores del servicio de Internet (ISP).

La Resolución 463 de 2001 también establece que no habrá lugar a pago por cargos de acceso cursado a través de las líneas de TPBLC, lo cual implica que cada operador se quedará con la totalidad del valor recaudado a sus usuarios. Esta medida estimula una mayor penetración de los dos demás servicios de telecomunicaciones en todos los estratos socioeconómicos y promueve reducciones tarifarias en las llamadas de celular y larga distancia en el mediano plazo, para beneficio de los usuarios.

## **2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO**

Para elaborar el Plan Financiero se tiene en cuenta los elementos de la Planeación Estratégica para establecer los problemas financieros que presenta la empresa en sus principales áreas funcionales. Para iniciar este estudio partimos de la identificación de la misión, visión, propósitos, objetivos, estrategias y plan de acción actuales, información tomada directamente del Plan Estratégico 2001-2003.

### **2.1 DIAGNÓSTICO INTERNO**

**2.1.1 Cultura Organizacional.** La empresa de Telecomunicaciones de Nariño “TELENARIÑO S.A. E.S.P.”, es una empresa oficial, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Comunicaciones, con sede en la Ciudad de San Juan de Pasto y su objeto social es la prestación del servicio de comunicaciones telefónicas.

TELENARIÑO fue constituida, mediante escritura pública No. 1236 otorgada ante la Notaría Primera del circuito de Pasto, el día 23 de noviembre de 1977, con capital aportado por la Empresa Nacional de Telecomunicaciones “TELECOM” y el departamento de Nariño.

En cumplimiento de su objeto social TELENARIÑO ha desarrollado su capacidad y tecnología pasando de 4.000 líneas de tecnología electromecánica a 69.096 líneas con tecnología digital a partir de 1.996 en las que se incluyen , 300 líneas en el municipio de Chachagüi, 150 en el corregimiento de Catambuco y 50 líneas en el Encano.

TELENARIÑO cuenta con una estructura funcional aprobada mediante resolución 494, del 24 de noviembre de 1997 , en la que su órgano directriz es la Junta Directiva, su representante legal es el Gerente que cuenta con un staff que lo

conforman: Secretaria General, Oficina de Planeación, Control Interno y Sistemas, encargados de asesorar la gerencia. tres subgerencias, una Operativa, otra Administrativa y Financiera y la comercial, la subgerencia operativa cuenta con dos divisiones una de redes y otra de planta interna, la Subgerencia Financiera Administrativa cuenta con dos Jefes de División, uno encargado del área administrativa y otro del área financiera, la Subgerencia Comercial cuenta con la División de Atención al Cliente estas a su vez cuentan con unidades dirigidas por profesionales que se apoyan en personal técnico y asistencial para el desempeño de las funciones, la planta esta conformada por 121 empleados de los cuales 108 corresponden a empleados oficiales y 13 empleados públicos y se cuenta con un aprendiz SENA y 34 contratistas al mes de diciembre del 2001.

| DENOMINACIÓN  | CANTIDAD |
|---------------|----------|
| Asistencial 1 | 5        |
| Asistencial 2 | 14       |
| Asistencial 3 | 7        |
| Asistencial 4 | 8        |
| Asistencial 5 | 28       |
| Técnicos      | 23       |
| Tecnólogos    | 7        |
| Coordinador   | 2        |
| Profesionales | 14       |
| SUBTOTAL      | 108      |

La Planta de empleados oficiales aprobados es la siguiente:

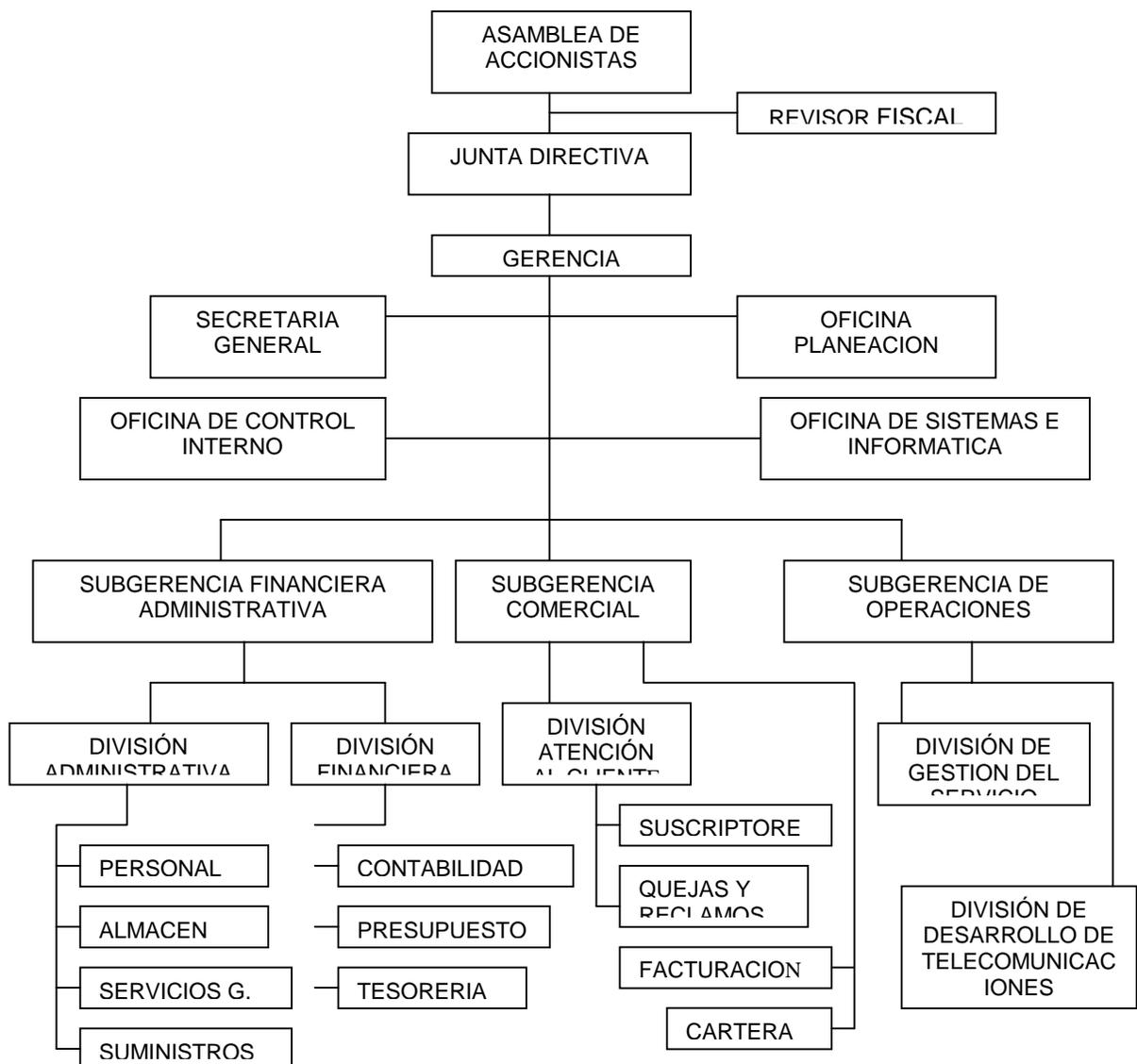
- 1 Gerente
- 1 Secretario General
- 3 Subgerentes
- 3 Jefes de Oficinas

5 Jefes de División

13 TOTAL

La empresa en total cuenta con 155 empleados de los cuales 81 en el área administrativa y 74 en el área operativa. Ver figura 1.

Figura 1. Estructura Orgánica (Resolución 494, 24 Nov 1997). Telenariño S.A. E.S.P.



FUENTE: TELENARIÑO S.A. E.S.P.

La estructura de la empresa fue diseñada y aprobada de acuerdo a las necesidades de la época (año 1997), para esa fecha TELENARIÑO contaba con 37.570 líneas explotadas y con un total de 107 empleados que representaba 2.84 empleados por cada mil líneas. En estos últimos años prácticamente se ha duplicado el número de líneas al pasar de 39.096 líneas en planta y 62.088 líneas en servicio. Se cuenta actualmente con un total de 155 empleados de planta, que representan 400.56 líneas por empleado; se han puesto además nuevos servicios suplementarios, han surgido de igual forma nuevas necesidades internas que buscan asegurar la eficiencia de los procesos y servicios al cliente con mayor calidad. El incremento de las líneas, de los servicios y algunas normas han provocado la vinculación de personal, que labora en la empresa en su mayoría bajo la modalidad de contrato a través de empresas de empleo temporal. Es necesario adoptar estos cargos de carácter permanente de manera que se de continuidad a los procesos y se garantice la prestación de los servicios con altos niveles de calidad. Con el personal de contrato que se tiene actualmente el índice de empleados por cada mil líneas es de 2.50 muy inferior al índice establecido por cada mil empleados que es de 3.0.

La Oficina de Planeación realizó un estudio del Clima Organizacional de TELENARIÑO, en el cual se indago sobre cuales de los doce valores corporativos que se encontraban instituidos hasta la vigencia 2001 se deberían practicar.

De los 101 encuestados, se obtuvo los siguientes resultados para determinar seis valores corporativos en su orden así:

El 51.49% respondieron que el trabajo, el 50.50% servicio, 46.53% rentabilidad, 43.56% compromiso, el 32.67% calidad, el 28.71% iniciativa.

Por lo anterior, tomando en cuenta lo expresado por los trabajadores de TELENARIÑO, los valores que se institucionalizarán son: trabajo, servicio, rentabilidad, compromiso, calidad e iniciativa.

Los valores se encuentran divididos así:

### **VALORES ETICOS. “HACER LAS COSAS COMO ES DEBIDO”**

- ❖ Administrar el Negocio con equidad e integridad, con los clientes internos y dirigidos a nuestros usuarios
- ❖ Adquirir y desarrollar acciones de responsabilidad y compromiso por los integrantes de la empresa
- ❖ Promover liderazgo y practicar los valores dentro y fuera de la empresa

### **VALORES SENSITIVOS**

- ❖ Identificar las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos y cumplir con los compromisos adquiridos en forma oportuna
- ❖ Promulgar el respeto mutuo para los empleados de la empresa, incluyendo la forma de pensar y de sentir.
- ❖ Propiciar la sensibilización del personal al logro de metas y trabajo en equipo

### **VALORES RENTABLES**

- ❖ Ofrecer a los clientes servicios de alta tecnología, calidad a un buen costo
- ❖ Estimular la iniciativa personal y la oportunidad de desarrollo para los empleados
- ❖ Promover la utilización racional y eficiente de los recursos de la Empresa.

**2.1.2 Definición de la misión, visión, políticas, estrategias y plan de acción actuales.** La **misión** de la Empresa de telecomunicaciones de Nariño “Telenariño” esta encaminada a la eficaz prestación de servicios de Telecomunicaciones y complementarios, orientados al bienestar de la población, a través del capital humano y la tecnología. Buscamos brindar un portafolio de servicios que satisfaga las necesidades de nuestros clientes. Adelantamos acciones para trabajar en forma integrada y coordinada con otras empresas del sector en busca del desarrollo humano y tecnológico.

La **visión** de TELENARIÑO es buscar ser protagonista y gestora del progreso en san Juan de Pasto, con herramientas como el Talento Humano y tecnología de punta, brindando comunicación con calidad a los clientes, que son nuestro mayor patrimonio. Logrando con ello el progreso personal y familiar. A través de una eficiente gestión empresarial obteniendo altos índices de productividad, rentabilidad asegurando la inversión de los socios. Nos proyectamos al Departamento de Nariño a fin de lograr el desarrollo, fortalecimiento y proyección en nuestro país.

## **OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS**

❖ Alcanzar altos niveles de productividad y lograr una utilidad para el 2002 de \$2.700.000.000

### Estrategias

- Establecer un sistema de Administración del Joint venture de manera formal. Con el fin de asegurar la eficiencia en la prestación del servicio, en los procesos de conciliación y la rentabilidad del convenio, TELENARIÑO debe renegociar el Joint Venture.

- Evitar los actos delictivos. Las actividades, los recursos y la imagen de la empresa se ven perjudicados por los posibles actos delictivos que se puedan cometer en los equipos, sistemas e instalaciones, se deben adoptar medidas que eviten los actos de fraude, robo o daño a nivel interno y externo de la empresa.
- Controlar la ejecución del gasto estableciendo mecanismos que permitan asegurar que no haya sobrecostos en la ejecución de contratos, sobrefacturación en las adquisiciones, asegurando que estas estén acordes con precios de mercado, efectuar campañas de aquellos servicios que dispone la empresa y que los clientes no han comprado por desconocimiento de su existencia y de las bondades
- Diseñar e implementar Sistema de Estadística e información gerencial. No se encuentra en la actualidad un sistema formal que recopile, procese y haga análisis de la información que se genera en los diferentes procesos, de igual forma esta información debe ser procesada en forma periódica para que le permita a las directivas de la empresa tomar decisiones de manera ágil y oportuna.
- Fomentar el trabajo en equipo. Con el fin de lograr incrementar la productividad de los recursos y mejorar las relaciones interpersonales en la organización se debe promover la construcción de equipos de trabajo.
- ❖ Cubrir la demanda existente en los Municipios de Chahagui de 1500 líneas, Nariño y en las localidades de Mapachico, Genoy, San Fernando, La Laguna, Botana, Cabrera, Catambuco, El Encano y Aranda de 1661 líneas.

### Estrategias

- Agilizar la ejecución de los proyectos en las zonas mencionadas, contratando cronogramas de ejecución.

❖ Asegurar el bienestar y desarrollo del Talento Humano mediante la aplicación del plan de capacitación, puesta en marcha de los fondos de bienestar social, calamidad, incentivos, estudio del clima organizacional, y ejecución del proyecto ISO-9000.

### Estrategias

- Implementar programas de desarrollo laboral. El hombre es el factor más importante en la organización por tal razón se deben adelantar acciones que le permitan crecer personal, profesional y social mente; se deben diseñar programas de desarrollo a largo plazo, en los que se involucre la capacitación, programas de bienestar social, incentivos y dar cumplimiento a la convención colectiva de trabajo.

- Implementar políticas y sistemas de Administración y control de Personal. Existe la necesidad de Diseñar un sistema que cubra todas las funciones de personal que vele por la provisión de personal con altos niveles de eficiencia para cada uno de los cargos y el bienestar y motivación de los que ya hacen parte de la Empresa.

❖ Mantenerse como líderes en el mercado de la telefonía básica conmutada y propender por su desarrollo

### Estrategias

- Comercialización de líneas: Vender las 6.000 líneas del Joint Venture en la ciudad de Pasto, por tal hecho se recomienda una mezcla de marketing más agresiva que sugiere un incremento de la densidad telefónica.

- Implementar servicios de telefonía social. Elaborar estudios de demanda de telefonía social y tramitarlas ante el Fondo de Comunicaciones con el fin de brindar el servicio telefónico a estratos 1 y 2 de San Juan de Pasto.

- Adelantar acciones que aseguren la permanencia de nuestros clientes: La empresa deberá introducir políticas de recuperación de cartera, teniendo en cuenta el volumen de la misma que se viene manejando.
- Implementar proyectos menores. Existen en la actualidad zonas urbanas en los diferentes estratos en los que hay deficiencias de la oferta del servicio telefónico en relación con la demanda, se deben efectuar proyectos de ampliación.
- Realizar la expansión de nuestros servicios a las zonas rurales. La empresa ha desarrollado estudios de demanda que le han permitido identificar una gran demanda insatisfecha en los Municipios de Chachagui, Nariño y otras localidades que al cubrirse además de producir utilidad económica produciría beneficios sociales. Además realizar estudios de demanda para detectar las necesidades en las diferentes zonas rurales y urbanas.
- ❖ Diversificar los servicios que presta la empresa mediante la ejecución de la red metropolitana, Correo de Voz, Buzón de Voz, Líneas Prepago, ampliar la cobertura de Internet y de servicios suplementarios.

### Estrategias

- Ofrecer nuevos servicios. Con la firma de convenios, la empresa debe ofrecer los servicios de correo de voz, Buzón de Voz y líneas prepago. De igual manera mejorado el ancho de banda, ofrecer el servicio de Internet para pasar a 1.000 usuarios al finalizar el año.
- Dar a conocer al interior de la empresa las nuevas posibilidades de introducción de nuevos servicios que ofrece la red de datos o la red de acceso para que el trabajador comprenda su alcance y ayude al mismo tiempo divulgarlos.
- Diseñar e implementar un plan de introducción y de los mismos.

**Cuadro 1. Plan de Acción año 2002-2003. Empresa de Telecomunicaciones de Nariño – Telenariño S.A. E.S.P.**

| Proyectos, actividades, acciones  | Tiempo de ejecución | Responsable   |
|---|---------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar El seguimiento del desarrollo del proyecto Joint Venture, mediante, reuniones de los subcomités operativo, financiero y comercial, como del comité coordinador. Incluye presentar informes del Joint y conciliaciones.</li> </ul> | REUNIÓN BIMENSUAL   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> <li>Coordinadores de Comités</li> <li>Interventores</li> <li>Subgerencia de Operaciones</li> </ul>                               |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar reuniones del Comité de Control Interno con el fin de evaluar las recomendaciones de los órganos de control interno, plan estratégico, área financiera, administrativa, operativa y comercial.</li> </ul>                        | ENERO - MAYO        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Sistemas</li> <li>División Administrativa</li> <li>Jefe de Prensa</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar el mejoramiento continuo de los manuales de funciones y de procedimientos.</li> </ul>   | ENERO - MARZO       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Control Interno</li> <li>Subgerente Operativo</li> <li>Subgerente Administrativo</li> <li>Jefe de Planeación</li> <li>Profesionales</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar Sistema de Gestión de Calidad</li> </ul>   | TODO EL AÑO         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> <li>Planeación</li> <li>Subgerencia</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Operativizar el comité antifraude</li> </ul>   | TODO EL AÑO         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Comité creado</li> <li>Control Interno</li> <li>Secretaria General</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar estudios de cargas laborales</li> </ul>   | MARZO A JUNIO       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> <li>Junta Directiva</li> <li>División Administrativa</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar el trabajo en equipo</li> </ul>   | FEBRERO- MARZO      | <ul style="list-style-type: none"> <li>División Administrativa</li> <li>Recursos Humanos</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar proyectos menores para atender solicitudes en Pasto</li> </ul>   | TODO EL AÑO         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Control y Desarrollo</li> <li>Subgerencia operativa</li> </ul>   |

| <b>Proyectos, actividades, acciones</b>   | <b>Tiempo de ejecución</b> | <b>Responsable</b>  |
|---|----------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar estudios de recategorización de teléfonos residenciales en públicos</li> </ul>  | AGOSTO                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al Cliente</li> <li>Suscriptores</li> <li>Facturación</li> </ul>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar la II etapa del Ensanche Telefonía de Nariño, Genoy, Mapachico y otros</li> </ul>   | ENERO A JUNIO              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> <li>Subgerencia operativa</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar programas que desarrolle el Talento Humano, como los de Bienestar Social, Salud Ocupacional, Plan de vivienda, incentivos, calamidad domestica, capacitación.</li> </ul> | TODO EL AÑO                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Diferentes comités</li> <li>División Administrativa</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Ofrecer servicios de valor agregado como son los de correo de voz, buzón de voz, Internet, líneas prepago, red metropolitana.</li> </ul>   | MARZO                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Junta Directiva</li> <li>Gerencia</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar e implementar un plan de medios para cada mes</li> </ul>   | TODO EL AÑO                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jefe de Atención al Cliente</li> <li>Jefe de Prensa</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar incentivando la cultura de Planeación en las diferentes oficinas</li> </ul>  | TODO EL AÑO                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Control Interno</li> <li>Planeación</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplir con el cronograma de Facturación</li> </ul>  | MENSUAL MENTE              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesional Facturación</li> <li>Profesional Sistemas</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar y presentar el CIVICO Comercial, Financiero y Operativo</li> </ul>  | TRIMESTRAL MENTE           | <ul style="list-style-type: none"> <li>Subgerencia. Operativa</li> <li>Subgerencia. Comercial</li> <li>Subgerencia. Financiera</li> </ul>                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Propender por mejorar el indicador de satisfacción del usuario establecido para el año 2002</li> </ul>   | TODO EL AÑO                | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al Cliente</li> <li>Red Externa</li> <li>Prof. Suscriptores</li> <li>Prof. Facturación</li> <li>Coordinación de PQR.</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la comunicación con nuestros usuarios</li> </ul>   | FEBRERO-MARZO              | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al cliente</li> <li>Coordinación de PQR</li> <li>Prof. Facturación</li> <li>Red Externa</li> </ul>                              |

| <b>Proyectos, actividades, acciones</b>   | <b>Tiempo de ejecución</b> | <b>Responsable</b>  |
|---|----------------------------|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar el sistema de archivo de carpetas</li> </ul>   | ABRIL                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prof. Suscriptores</li> <li>Coordinación de PQR</li> </ul>         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar y conocer a nuestros clientes externos</li> </ul>   | MARZO                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al Cliente</li> </ul>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Incentivar la cultura de servicio al cliente</li> </ul>  | JUNIO                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Atención al Cliente</li> </ul>                                     |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar informes mensuales de los costos de la empresa</li> </ul>                                    | TODOS LOS MESES            | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesional de Costos</li> <li>Profesional Contabilidad</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar Plan de Acción para el Joint Venture</li> </ul>   | MARZO                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>Subgerencia Administrativa</li> <li>Financiera</li> </ul>          |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar tiempo de traslados, cambio de numero y asignación de líneas telefónicas</li> </ul>            | FEBRERO                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Profesional C. y Desarrollo</li> </ul>                             |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Efectuar la previsión para amortizar el pasivo pensional, actualizando el calculo actuarial</li> </ul> | FEBRERO                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos Humanos</li> </ul>  |

FUENTE: PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO TELENARIÑO 2001-2003

## **2.2 DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL**

Teniendo en cuenta la empresa objeto de estudio “Telenariño S.A. E.S.P.” y una vez identificada su cultura y visión en el futuro, se procederá a elaborar el diagnóstico empresarial, para determinar la situación actual identificando sus fortalezas y debilidades.

Para este análisis se toma en cuenta las áreas funcionales, en cuanto a su objetivo principal que desempeñan y su interrelación con las otras áreas y respecto al área financiera como coordinadora de las demás, facilitando los recursos para el desempeño integral y productivo. Las áreas funcionales a estudiar son: División de Gestión del Servicio, Subgerencia Comercial, Oficina de Personal y División Financiera.

**2.2.1 División de Gestión del Servicio.** Esta división está conformada por profesionales encargados del manejo de la planta interna y red externa, sus funciones se relacionan directamente con la prestación del servicio, ya que Planta Interna se encarga de la operación, mantenimiento y administración de los equipos de conmutación, transmisión y energía que permiten prestar el servicio de comunicaciones a los clientes y Red Externa se encarga de la instalación, reparación y mantenimiento de las líneas en terreno.

El personal está altamente capacitado desarrollando su funciones de manera excelente bajo unas condiciones de trabajo seguras, con buenos índices de eficiencia en los servicios que presta.

Las actividades que se encarga de desarrollar la Planta Interna son:

- Verificación de la correcta operación de la central Neax y equipos complementarios como aire acondicionado, planta de emergencia, equipo contra incendios.
- Obtención de datos de la central, observación de llamadas tráfico.
- Efectuar o elaborar análisis de tráfico y observación de llamadas.
- Obtener y procesar contadores de tráfico local centrales Neax y UT100
- Obtener cuadros estadísticos de tráfico, indicadores, impulsación, datos de abonados, restricciones, servicios suplementarios.
- Participación en comités
- Interventorías
- Atención de Reclamos por alta impulsación.
- Mantenimiento de equipos.

Red externa realiza las siguientes actividades:

- Relacionar las líneas adjudicadas y proceden a su instalación.
- Recepcionan y atienden daños telefónicos reportados a la operadora

- Realizar el mantenimiento de las cámaras subterráneas por donde pasan las líneas telefónicas, los armarios y las instalaciones aéreas.

La Planta Interna presenta las siguientes debilidades y fortalezas :

**Debilidades:**

- Central obsoleta.
- Generación de ruido.
- Necesidades de capacitación.
- Aires acondicionados obsoletos.
- Condiciones climáticas.

**Fortalezas:**

- Disponibilidad del personal los 365 días del año.
- El personal tiene buena disposición de trabajo.
- Personal motivado a aprender nuevas tecnologías.
- Personal con experiencia.
- Buen mantenimiento de equipos.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Alto sentido de pertenencia.

La Red Externa presenta las siguientes debilidades y fortalezas :

**Debilidades:**

- Ausencia del usuario en el momento de atender los daños o instalar las líneas.
- Sistema de seguridad industrial deficiente.
- Frecuentes daños en el sistema.
- Se carece de herramientas sofisticadas para empalme de fibra óptica.

**Fortalezas:**

- Personal idóneo y capacitado.
- Cuenta con materiales de calidad.
- Disponibilidad del personal para trabajar los 365 días del año.
- Buenas relaciones interpersonales.
- Alto sentido de pertenencia.

**2.2.2 Subgerencia Comercial.** Tiene por objetivo la satisfacción de las necesidades de los suscriptores en cuanto a calidad del servicio, diversidad de servicios complementarios. Para evaluar la funcionalidad del área de mercadeo se debe medir el cumplimiento de las metas de ventas de líneas telefónicas y servicio de internet, así como también la penetración en otros mercados regionales.

Esta subgerencia está compuesta por un subgerente, la División de Atención al Cliente, la Oficina de Suscriptores y la Oficina de Quejas y Reclamos.

Telenariño lidera dos tipos de mercadeo, el interno que son los empleados y el externo que son sus clientes, el primero satisface sus necesidades de empleo, remuneración y reconocimiento. El segundo la satisfacción de sus necesidades de consumo a los mejores precios y calidad.

### **Debilidades**

- ❖ Deficiente orientación al cliente.
- ❖ Presentación frecuente de reclamos.
- ❖ Pocas modalidades de pago.
- ❖ No hay investigación sobre las necesidades del cliente.

### **Fortalezas**

- ❖ Ser la única empresa en la ciudad de Pasto que presta el servicio de telefonía básica local conmutada (T.B.L.C)
- ❖ Capacidad para satisfacer la demanda.

- ❖ Servicio continuo.
- ❖ Publicidad y promoción del servicio.
- ❖ Cuenta con buzón de sugerencias.
- ❖ Apertura de centros de atención al cliente.

**2.2.3 Oficina de Personal.** El objetivo principal de esta oficina es satisfacer las necesidades del personal en cuanto a salarios, protección industrial, capacitación, bienestar social que les permita la productividad requerida para sus cargos. En la oficina de personal se cuenta con un profesional y un técnico administrativo; pero además la empresa cuenta con un grupo de protección industrial conformado por siete funcionarios de diferentes oficinas y una psicóloga de contrato que apoya a esta dependencia.

### **Debilidades**

- ❖ Bajo nivel académico del talento humano.
- ❖ Ausentismo.
- ❖ Sentido de pertenencia.
- ❖ Motivación.
- ❖ Índice de desempeño.
- ❖ Clima organizacional
- ❖ Comunicación.
- ❖ Falta de participación de los empleados en los procesos de decisión.
- ❖ Manuales de procedimientos y funciones desactualizados.

### **Fortalezas**

- ❖ Programas de bienestar social.
- ❖ Capacitación para mejorar los procesos con eficiencia y productividad.
- ❖ Niveles de remuneración.
- ❖ Posibilidades de ascenso.
- ❖ Políticas salariales.

- ❖ Estabilidad laboral
- ❖ Experiencia técnica
- ❖ Rotación del personal.

**2.2.4 División Financiera.** En el área financiera de Telenariño se tiene por objetivos la generación de utilidades, el cuidado de la imagen de la empresa ante los clientes y el sector financiero, ante los socios y velar por el crecimiento de la empresa. Para cumplir asigna los recursos a los proyectos de cada una de las áreas.

#### **Debilidades**

- ❖ Falta capacitación en el manejo de los aplicativos.
- ❖ Inconsistencias en el sistema de información.
- ❖ Trabajo en equipo entre dependencias.
- ❖ Transferencias en el presupuesto.
- ❖ Proceso de ejecución presupuestal.

#### **Fortalezas**

- ❖ Recurso humano experimentado.
- ❖ Equipos.
- ❖ Solvencia Financiera.
- ❖ Aplicativo financiero que permite trabajar en red.

Para realizar el análisis de la situación interna de Telenariño, el proceso general permite evaluar las fortalezas y debilidades internas, que nos permite medir el impacto calificándolo como alto, medio y bajo tanto para las fortalezas como para las debilidades.

**Cuadro 2. Diagnostico Empresarial. Telenariño S.A. E.S.P**

| No                           | AREAS   | FORTALEZAS |       |      | DEBILIDADES |       |      |
|------------------------------|---|------------|-------|------|-------------|-------|------|
|                              |   | ALTO       | MEDIO | BAJO | ALTO        | MEDIO | BAJO |
| <b>PLANTA INTERNA</b>        |   |            |       |      |             |       |      |
| 1                            | TECNOLOGÍA DE LA CENTRAL TELEFÓNICA                                       |            |       |      |             | X     |      |
| 2                            | GENERACIÓN DE RUIDO   |            |       |      | X           |       |      |
| 3                            | CAPACITACIÓN  |            |       |      |             | X     |      |
| 4                            | AIRES ACONDICIONADOS  |            |       |      |             | X     |      |
| 5                            | CONDICIONES CLIMATICAS  |            |       |      |             | X     |      |
| 6                            | DISPONIBILIDAD DE PERSONAL LOS 365 DÍAS DEL AÑO                           | X          |       |      |             |       |      |
| 7                            | EL PERSONAL TIENE BUENA DISPOSICIÓN DE TRABAJO                            | X          |       |      |             |       |      |
| 8                            | PERSONAL MOTIVADO A APRENDER NUEVAS TECNOLOGÍAS                           | X          |       |      |             |       |      |
| 9                            | PERSONAL CON EXPERIENCIA  | X          |       |      |             |       |      |
| 10                           | MANTENIMIENTO DE EQUIPOS  | X          |       |      |             |       |      |
| 11                           | RELACIONES INTERPERSONALES  | X          |       |      |             |       |      |
| 12                           | SENTIDO DE PERTENENCIA  | X          |       |      |             |       |      |
| <b>RED EXTERNA</b>           |   |            |       |      |             |       |      |
| 1                            | AUSENCIA DE LOS USUARIOS EN EL MOMENTO DE ATENDER DAÑOS O INSTALAR LÍNEAS |            |       |      | X           |       |      |
| 2                            | SISTEMA DE SEGURIDAD INDUSTRIAL   |            |       |      |             | X     |      |
| 3                            | FRECUENTES DAÑOS EN EL APLICATIVO   |            |       |      |             | X     |      |
| 4                            | CARENCIA DE HERRAMIENTAS PARA EMPALME DE FIBRA ÓPTICA                     |            |       |      |             | X     |      |
| 5                            | PERSONAL IDÓNEO Y CAPACITADO  | X          |       |      |             |       |      |
| 6                            | MATERIALES DE CALIDAD   | X          |       |      |             |       |      |
| 7                            | DISPONIBILIDAD DE PERSONAL PARA TRABAJAR LOS 365 DÍAS DEL AÑO             | X          |       |      |             |       |      |
| 8                            | BUENAS RELACIONES INTERPERSONALES   | X          |       |      |             |       |      |
| 9                            | ALTO SENTIDO DE PERTENENCIA   | X          |       |      |             |       |      |
| <b>SUBGERENCIA COMERCIAL</b> |   |            |       |      |             |       |      |
| 1                            | ORIENTACIÓN AL CLIENTE  |            |       |      | X           |       |      |
| 2                            | PRESENTACIÓN DE RECLAMOS  |            |       |      | X           |       |      |
| 3                            | POCAS MODALIDADES DE PAGO   |            |       |      | X           |       |      |
| 4                            | INVESTIGACIÓN SOBRE NECESIDADES DEL CLIENTE                               |            |       |      |             | X     |      |
| 5                            | ÚNICA EMPRESA EN PASTO QUE PRESTA EL SERVICIO DE T.B.L.C.                 | X          |       |      |             |       |      |
| 6                            | CAPACIDAD PARA SATISFACER LA DEMANDA                                      | X          |       |      |             |       |      |
| 7                            | SERVICIO CONTINUO   | X          |       |      |             |       |      |
| 8                            | PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN DEL SERVICIO                                       |            | X     |      |             |       |      |
| 9                            | BUZÓN DE SUGERENCIAS  |            | X     |      |             |       |      |
| 10                           | CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE  | X          |       |      |             |       |      |
| <b>OFICINA DE PERSONAL</b>   |   |            |       |      |             |       |      |
| 1                            | NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO HUMANO  |            |       |      |             |       | X    |
| 2                            | AUSENTISMO  |            |       |      |             | X     |      |
| 3                            | SENTIDO DE PERTENENCIA  |            |       |      |             |       | X    |
| 4                            | MOTIVACIÓN  |            |       |      |             | X     |      |
| 5                            | INDICES DE DESEMPEÑO  |            |       |      |             | X     |      |
| 6                            | CLIMA ORGANIZACIONAL  |            |       |      |             | X     |      |
| 7                            | COMUNICACIÓN  |            |       |      |             | X     |      |
| 8                            | PARTICIPACIÓN DE LOS EMPLEADOS EN LOS PROCESOS DE DECISIÓN                |            |       |      | X           |       |      |
| 9                            | MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y FUNCIONES                                      |            |       |      | X           |       |      |
| 10                           | PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL   |            | X     |      |             |       |      |
| 11                           | CAPACITACIÓN PARA MEJORAR PROCESOS  |            | X     |      |             |       |      |
| 12                           | NIVELES DE REMUNERACIÓN   |            | X     |      |             |       |      |
| 13                           | POSIBILIDADES DE ASCENSO  |            | X     |      |             |       |      |
| 14                           | POLÍTICAS SALARIALES  |            | X     |      |             |       |      |
| 15                           | ESTABILIDAD LABORAL   | X          |       |      |             |       |      |
| 16                           | EXPERIENCIA TECNICA   | X          |       |      |             |       |      |
| 17                           | ROTACIÓN DE PERSONAL  |            | X     |      |             |       |      |
| <b>DIVISIÓN FINANCIERA</b>   |   |            |       |      |             |       |      |
| 1                            | CAPACITACIÓN EN EL MANEJO DEL APLICATIVO                                  |            |       |      |             | X     |      |
| 2                            | CONSISTENCIA EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN                                 |            |       |      |             | X     |      |
| 3                            | TRABAJO EN EQUIPO   |            |       |      |             | X     |      |
| 4                            | TRANSFERENCIAS PRESUPUESTALES   |            |       |      | X           |       |      |
| 5                            | EJECUCIÓN PRESUPUESTAL  |            |       |      | X           |       |      |
| 6                            | RECURSO HUMANO EXPERIMENTADO  |            | X     |      |             |       |      |
| 7                            | EQUIPOS   | X          |       |      |             |       |      |
| 8                            | SOLVENCIA FINANCIERA APLICATIVO   |            | X     |      |             |       |      |
| 9                            | FINANCIERO QUE PERMITE TRABAJAR EN RED                                    | X          |       |      |             |       |      |

## **2.3 DIAGNÓSTICO FINANCIERO**

Se realiza un diagnóstico financiero con el fin visualizar la situación financiera de la empresa, encontrar las causas de cómo se manejan los recursos y los efectos positivos y negativos para plantearlos en las políticas y metas de la planeación financiera.

**2.3.1 Validación de la información.** Las políticas y practicas contables utilizadas por la empresa de telecomunicaciones de Nariño “Telenariño S.A. E.S.P”, en contabilidad están enmarcadas dentro de los parámetros definidos por la Contabilidad Pública establecidos por Resolución No. 4444 de noviembre 21 de 1995. En relación a la utilización del catálogo general de cuentas del plan general de Contabilidad Pública, éste se implementó a nivel de documento fuente en enero de 1998, de acuerdo con el período de transición estipulado por el Contador General de la Nación para las entidades de servicios públicos domiciliarios y posteriormente modificado mediante Resolución No. 377 del 23 de diciembre de 1999. Para la preparación de los estados financieros y documentos soportes se aplican las disposiciones dadas por la Contabilidad Pública en concordancia con los principios de Contabilidad generalmente aceptados en Colombia emanadas por el Decreto 2649 de diciembre 29 de 1993.

Los estados financieros que sirven de base del estudio están avalados por el Revisor Fiscal, el Contador y Gerente de la empresa.

**2.3.2 Conversión a valores constantes.** La información contable presentada se encuentra a valores corrientes de cada uno de los períodos 2000, 2001 y 2002, a pesar de los ajustes anuales por inflación que se viene aplicando desde 1.992 no dejan de quedar estáticos en el pasado. Para que el análisis de estructura e índices financieros lleven implícito el valor de la inflación se procedió a inflactar los estados financieros tomando como año base el 2002, y realizando el ajuste de los

años 2000 y 2001 tomando como base el IPC (índice de precios al consumidor), con el fin de que toda la información quede a valores equivalentes en el tiempo y así conocer el crecimiento real de los rubros del balance y del estado de pérdidas y ganancias y comparar en un solo foco de tiempo las razones financieras, con el fin de evitar la sobreestimación en el resultado del análisis. Ver cuadros 3,4,5,6.

**2.3.3 Análisis de estructura.** A partir de la información contable debidamente inflactada al año base de estudio 2.002, podemos observar cual ha sido la estructura del balance general y del estado de resultados.

El análisis vertical completo de la empresa de Telecomunicaciones de Nariño “Telenariño” se desarrolla tomando como cifra base el total del activo, el total del pasivo y patrimonio y el total de ventas netas o ingresos por servicio telefónico.

### **Análisis Vertical**

En el cuadro 8, se puede observar que la composición de los activos en el año 2003 es la siguiente:

|                  |               |
|------------------|---------------|
| Activo corriente | 20.48%        |
| Activo fijo      | 60.17%        |
| Otros activos    | <u>19.35%</u> |
|                  | 100.00%       |

Existe una concentración en activos fijos lo cual es explicable por ser una empresa dedicada a la prestación de servicios de telecomunicaciones, como son la telefonía básica conmutada y servicio de internet, en la cual las instalaciones y los equipos implican costos muy elevados. Dentro de los activos fijos se presenta una Concentración del 59.40% y el 0.77% corresponde a inversiones en acciones compradas a otras teleasociadas.

**Cuadro 3. Balance General Comparativo. Diciembre 2000-2001-2002. Telenariño S.A. E.S.P. (Valores expresados en miles de pesos a precios corrientes)**

| <b>ACTIVOS</b>                     | <b>DICIEMBRE<br/>31/2000</b> | <b>DICIEMBRE<br/>31/2001</b> | <b>DICIEMBRE<br/>31/2002</b> |
|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>CORRIENTE</b>                   |                              |                              |                              |
| EFFECTIVO                          | 4.137.894                    | 7.796.307                    | 5.271.052                    |
| INVERSIONES                        | 12.788.290                   | 10.287.289                   | 6.956.082                    |
| DEUDORES                           | 8.893.236                    | 15.407.559                   | 15.801.221                   |
| INVENTARIOS                        | 215.073                      | 485.017                      | 277.480                      |
| OTROS ACTIVOS                      | 186.661                      | 139.932                      | 177.567                      |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>      | <b>26.221.154</b>            | <b>34.116.104</b>            | <b>28.483.402</b>            |
|                                    |                              |                              |                              |
| <b>NO CORRIENTE</b>                |                              |                              |                              |
| INVERSIONES                        | 576.991                      | 1.121.441                    | 1.071.646                    |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO          | 26.538.954                   | 28.012.865                   | 82.621.625                   |
| OTROS ACTIVOS                      | 15.219.853                   | 18.856.439                   | 26.907.840                   |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>   | <b>42.335.798</b>            | <b>47.990.745</b>            | <b>110.601.111</b>           |
|                                    |                              |                              |                              |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               | <b>68.556.952</b>            | <b>82.106.849</b>            | <b>139.084.513</b>           |
|                                    |                              |                              |                              |
| <b>PASIVOS</b>                     |                              |                              |                              |
| <b>CORRIENTE</b>                   |                              |                              |                              |
| DEUDA PUBLICA INTERNA Y EXTERNA    | 429.489                      | 441.434                      | 2.806.838                    |
| CUENTAS POR PAGAR                  | 2.027.330                    | 1.555.336                    | 3.680.872                    |
| OBLIGACIONES LABORALES             | 115.628                      | 166.064                      | 225.830                      |
| PASIVOS ESTIMADOS-PROV.OBLIG.FISC. | 1.632.929                    | 1.399.321                    | 1.286.611                    |
| OTROS PASIVOS                      | 1.699.894                    | 4.244.761                    | 4.126.128                    |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>      | <b>5.905.270</b>             | <b>7.806.916</b>             | <b>12.126.279</b>            |
|                                    |                              |                              |                              |
| <b>NO CORRIENTE</b>                |                              |                              |                              |
| DEUDA PUBLICA EXTERNA              | 4.724.376                    | 4.414.341                    | 47.810.440                   |
| OTROS PASIVOS                      | 7.255.834                    | 9.522.786                    | 11.946.942                   |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>   | <b>11.980.210</b>            | <b>13.937.127</b>            | <b>59.757.382</b>            |
|                                    |                              |                              |                              |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>               | <b>17.885.480</b>            | <b>21.744.043</b>            | <b>71.883.661</b>            |
|                                    |                              |                              |                              |
| <b>PATRIMONIO</b>                  | <b>50.671.472</b>            | <b>60.362.806</b>            | <b>67.200.852</b>            |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>   | <b>68.556.952</b>            | <b>82.106.849</b>            | <b>139.084.513</b>           |

FUENTE : ESTADOS FINANCIEROS -TELENARIÑO

**Cuadro 4. Balance General Comparativo. Diciembre 2000-2001-2002. Telenariño S.A. E.S.P. (Valores expresados en miles de pesos a precios constantes, año base 2002)**

| <b>ACTIVOS</b>                     |            | <b>DICIEMBRE<br/>31/2000</b> | <b>DICIEMBRE<br/>31/2001</b> | <b>DICIEMBRE<br/>31/2002</b> |
|------------------------------------|------------|------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>CORRIENTE</b>                   | <b>IPC</b> | <b>1,15174735</b>            | <b>1,0699</b>                | <b>1</b>                     |
| EFFECTIVO                          |            | 4.765.808                    | 8.341.269                    | 5.271.052                    |
| INVERSIONES                        |            | 14.728.879                   | 11.006.371                   | 6.956.082                    |
| DEUDORES                           |            | 10.242.761                   | 16.484.547                   | 15.801.221                   |
| INVENTARIOS                        |            | 247.710                      | 518.920                      | 277.480                      |
| OTROS ACTIVOS                      |            | 214.986                      | 149.713                      | 177.567                      |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>      |            | <b>30.200.145</b>            | <b>36.500.820</b>            | <b>28.483.402</b>            |
| <b>NO CORRIENTE</b>                |            |                              |                              |                              |
| INVERSIONES                        |            | 664.548                      | 1.199.830                    | 1.071.646                    |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO          |            | 30.566.170                   | 29.970.964                   | 82.621.625                   |
| OTROS ACTIVOS                      |            | 17.529.425                   | 20.174.504                   | 26.907.840                   |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>   |            | <b>48.760.143</b>            | <b>51.345.298</b>            | <b>110.601.111</b>           |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               |            | <b>78.960.288</b>            | <b>87.846.118</b>            | <b>139.084.513</b>           |
| <b>PASIVOS</b>                     |            |                              |                              |                              |
| <b>CORRIENTE</b>                   |            |                              |                              |                              |
| DEUDA PUBLICA INTERNA Y EXTERNA    |            | 494.663                      | 472.290                      | 2.806.838                    |
| CUENTAS POR PAGAR                  |            | 2.334.972                    | 1.664.054                    | 3.680.872                    |
| OBLIGACIONES LABORALES             |            | 133.174                      | 177.672                      | 225.830                      |
| PASIVOS ESTIMADOS-PROV.OBLIG.FISC. |            | 1.880.722                    | 1.497.134                    | 1.286.611                    |
| OTROS PASIVOS                      |            | 1.957.848                    | 4.541.470                    | 4.126.128                    |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>      |            | <b>6.801.379</b>             | <b>8.352.619</b>             | <b>12.126.279</b>            |
| <b>NO CORRIENTE</b>                |            |                              |                              |                              |
| DEUDA PUBLICA EXTERNA              |            | 5.441.288                    | 4.722.903                    | 47.810.440                   |
| OTROS PASIVOS                      |            | 8.356.888                    | 10.188.429                   | 11.946.942                   |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>   |            | <b>13.798.175</b>            | <b>14.911.332</b>            | <b>59.757.382</b>            |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>               |            | <b>20.599.554</b>            | <b>23.263.952</b>            | <b>71.883.661</b>            |
| <b>PATRIMONIO</b>                  |            | <b>58.360.734</b>            | <b>64.582.166</b>            | <b>67.200.852</b>            |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>   |            | <b>78.960.288</b>            | <b>87.846.118</b>            | <b>139.084.513</b>           |

**FUENTE: PRECIOS CONSTANTES FUNDAMENTADO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE TELENARIÑO**

**Cuadro 5. Estado de Resultados Comparativo. Diciembre 2000-2001-2002. Teleñariño S.A. E.S.P. (Valores expresados en miles de pesos, a precios corrientes).**

| C U E N T A S                                 | DICIEMBRE<br>31/2000 | DICIEMBRE<br>31/2001 | DICIEMBRE<br>31/2002 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>                 |                      |                      |                      |
| INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO              | 16.613.201           | 18.556.467           | 19.758.638           |
| COSTO DE SERVICIO TELEFONICO                  | 6.967.569            | 8.161.630            | 9.223.707            |
| INGRESOS POR APORTE DE CONEXIÓN               | 562.772              | 336.415              | 369.796              |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE GAST. ADM.</b> | <b>10.208.404</b>    | <b>10.731.252</b>    | <b>10.904.727</b>    |
| GASTOS DE ADMINISTRACION                      | 6.989.022            | 6.008.183            | 8.970.747            |
| <b>UTILIDAD INDUSTRIAL Y COMERCIAL</b>        | <b>3.219.382</b>     | <b>4.723.069</b>     | <b>1.933.980</b>     |
| <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>              |                      |                      |                      |
| FINANCIEROS                                   | 1.951.436            | 3.461.376            | 3.222.584            |
| RECARGO POR MORA                              | 161.358              | 160.226              | 364.906              |
| VARIOS  | 406.957              | 1.435.523            | 2.758.858            |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE OTROS INGRESOS</b>     | <b>5.739.133</b>     | <b>9.780.194</b>     | <b>8.280.328</b>     |
| <b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>                |                      |                      |                      |
| GASTOS FINANCIEROS                            | 1.405.293            | 1.377.925            | 1.839.125            |
| GASTOS VARIOS                                 | 335.251              | 3.369.451            | 3.418.801            |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE OTROS INGR.Y GAST.</b> | <b>3.998.589</b>     | <b>5.032.818</b>     | <b>3.022.402</b>     |
| CORRECCION MONETARIA                          | -173.196             | -440.282             | -9.442               |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PROV.IMPORRENTA</b>      | <b>3.825.393</b>     | <b>4.592.536</b>     | <b>3.012.960</b>     |
| PROVISION IMPUESTO DE RENTA                   | 954.000              | 1.202.072            | 1.216.655            |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>            | <b>2.871.393</b>     | <b>3.390.464</b>     | <b>1.796.305</b>     |
| TOTAL INGRESOS                                | 19.522.528           | 23.509.725           | 26.465.340           |
| TOTAL EGRESOS                                 | 16.651.135           | 20.119.261           | 24.669.035           |

FUENTE : ESTADOS FINANCIEROS - TEL ENARIÑO

**Cuadro 6. Estado de Resultados Comparativo. Diciembre 2000-2001-2002. Telenariño S.A. E.S.P. (Valores expresados en miles de pesos, a precios constantes, año base 2002)**

| C U E N T A S                                 | DICIEMBRE<br>31/2000 | DICIEMBRE<br>31/2001 | DICIEMBRE<br>31/2002 |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|
| I.P.C   | 1,15174735           | 1,0699               | 1                    |
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>                 |                      |                      |                      |
| INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO              | 19.134.210           | 19.853.564           | 19.758.638           |
| COSTO DE SERVICIO TELEFONICO                  | 8.024.879            | 8.732.128            | 9.223.707            |
| INGRESOS POR APORTE DE CONEXIÓN               | 648.171              | 359.930              | 369.796              |
|   |                      |                      |                      |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE GAST. ADM.</b> | <b>11.757.502</b>    | <b>11.481.366</b>    | <b>10.904.727</b>    |
|   |                      |                      |                      |
| GASTOS DE ADMINISTRACION                      | 8.049.588            | 6.428.155            | 8.970.747            |
|   |                      |                      |                      |
| <b>UTILIDAD INDUSTRIAL Y COMERCIAL</b>        | <b>3.707.915</b>     | <b>5.053.211</b>     | <b>1.933.980</b>     |
|   |                      |                      |                      |
| <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>              |                      |                      |                      |
|   |                      |                      |                      |
| FINANCIEROS                                   | 2.247.561            | 3.703.326            | 3.222.584            |
| RECARGO POR MORA                              | 185.844              | 171.426              | 364.906              |
| VARIOS  | 468.712              | 1.535.866            | 2.758.858            |
|   |                      |                      |                      |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE OTROS INGRESOS</b>     | <b>6.610.031</b>     | <b>10.463.829</b>    | <b>8.280.328</b>     |
|   |                      |                      |                      |
| <b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>                |                      |                      |                      |
|   |                      |                      |                      |
| GASTOS FINANCIEROS                            | 1.618.542            | 1.474.242            | 1.839.125            |
| GASTOS VARIOS                                 | 386.124              | 3.604.976            | 3.418.801            |
|   |                      |                      |                      |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE OTROS INGR.Y GAST.</b> | <b>4.605.364</b>     | <b>5.384.611</b>     | <b>3.022.402</b>     |
|   |                      |                      |                      |
| CORRECCION MONETARIA                          | -199.478             | -471.058             | -9.442               |
|   |                      |                      |                      |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PROV.IMPORRENTA</b>      | <b>4.405.886</b>     | <b>4.913.554</b>     | <b>3.012.960</b>     |
| PROVISION IMPUESTO DE RENTA                   | 1.098.767            | 1.286.097            | 1.216.655            |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>            | <b>3.307.119</b>     | <b>3.627.457</b>     | <b>1.796.305</b>     |
| TOTAL INGRESOS                                | 22.485.020           | 25.153.055           | 26.465.340           |
| TOTAL EGRESOS                                 | 19.177.901           | 21.525.597           | 24.669.035           |

FUENTE : PRECIOS CONSTANTES FUNDAMENTADOS EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE TELENARIÑO.

**Cuadro 7. Balance General Comparativo. Diciembre 2000-2001-2002. Análisis Vertical. Telenariño S.A. E.S.P. (Valores expresados en miles de pesos a precios constantes, año base 2002)**

| <b>ACTIVOS</b>                   | <b>DICIEMBRE</b>      | <b>% del</b>   | <b>DICIEMBRE</b>  | <b>% del</b>   | <b>DICIEMBRE</b>   | <b>% del</b>   |
|----------------------------------|-----------------------|----------------|-------------------|----------------|--------------------|----------------|
|                                  | <b>31/2000</b>        | <b>total</b>   | <b>31/2001</b>    | <b>total</b>   | <b>31/2002</b>     | <b>total</b>   |
| <b>CORRIENTE</b>                 | <b>IPC 1,15174735</b> |                | <b>1,0699</b>     |                | <b>1</b>           |                |
| EFFECTIVO                        | 4.765.808             | 6,04%          | 8.341.269         | 9,50%          | 5.271.052          | 3,79%          |
| INVERSIONES                      | 14.728.879            | 18,65%         | 11.006.371        | 12,53%         | 6.956.082          | 5,00%          |
| DEUDORES                         | 10.242.761            | 12,97%         | 16.484.547        | 18,77%         | 15.801.221         | 11,36%         |
| INVENTARIOS                      | 247.710               | 0,31%          | 518.920           | 0,59%          | 277.480            | 0,20%          |
| OTROS ACTIVOS                    | 214.986               | 0,27%          | 149.713           | 0,17%          | 177.567            | 0,13%          |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>    | <b>30.200.145</b>     | <b>38,25%</b>  | <b>36.500.820</b> | <b>41,55%</b>  | <b>28.483.402</b>  | <b>20,48%</b>  |
| <b>NO CORRIENTE</b>              |                       |                |                   |                |                    |                |
| INVERSIONES                      | 664.548               | 0,84%          | 1.199.830         | 1,37%          | 1.071.646          | 0,77%          |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO        | 30.566.170            | 38,71%         | 29.970.964        | 34,12%         | 82.621.625         | 59,40%         |
| OTROS ACTIVOS                    | 17.529.425            | 22,20%         | 20.174.504        | 22,97%         | 26.907.840         | 19,35%         |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b> | <b>48.760.143</b>     | <b>61,75%</b>  | <b>51.345.298</b> | <b>58,45%</b>  | <b>110.601.111</b> | <b>79,52%</b>  |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>             | <b>78.960.288</b>     | <b>100,00%</b> | <b>87.846.118</b> | <b>100,00%</b> | <b>139.084.513</b> | <b>100,00%</b> |
| <b>PASIVOS</b>                   |                       |                |                   |                |                    |                |
| <b>CORRIENTE</b>                 |                       |                |                   |                |                    |                |
| DEUDA PUBLICA INT Y EXT          | 494.663               | 0,63%          | 472.290           | 0,54%          | 2.806.838          | 2,02%          |
| CUENTAS POR PAGAR                | 2.334.972             | 2,96%          | 1.664.054         | 1,89%          | 3.680.872          | 2,65%          |
| OBLIGACIONES LABORALES           | 133.174               | 0,17%          | 177.672           | 0,20%          | 225.830            | 0,16%          |
| PASIVOS ESTIMADOS                | 1.880.722             | 2,38%          | 1.497.134         | 1,70%          | 1.286.611          | 0,93%          |
| OTROS PASIVOS                    | 1.957.848             | 2,48%          | 4.541.470         | 5,17%          | 4.126.128          | 2,97%          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>    | <b>6.801.379</b>      | <b>8,61%</b>   | <b>8.352.619</b>  | <b>9,51%</b>   | <b>12.126.279</b>  | <b>8,72%</b>   |
| <b>NO CORRIENTE</b>              |                       |                |                   |                |                    |                |
| DEUDA PUBLICA EXTERNA            | 5.441.288             | 6,89%          | 4.722.903         | 5,38%          | 47.810.440         | 34,38%         |
| OTROS PASIVOS                    | 8.356.888             | 10,58%         | 10.188.429        | 11,60%         | 11.946.942         | 8,59%          |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b> | <b>13.798.175</b>     | <b>17,47%</b>  | <b>14.911.332</b> | <b>16,97%</b>  | <b>59.757.382</b>  | <b>42,96%</b>  |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>             | <b>20.599.554</b>     | <b>26,09%</b>  | <b>23.263.952</b> | <b>26,48%</b>  | <b>71.883.661</b>  | <b>51,68%</b>  |
| <b>PATRIMONIO</b>                | <b>58.360.734</b>     | <b>73,91%</b>  | <b>64.582.166</b> | <b>73,52%</b>  | <b>67.200.852</b>  | <b>48,32%</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b> | <b>78.960.288</b>     | <b>100,00%</b> | <b>87.846.118</b> | <b>100,00%</b> | <b>139.084.513</b> | <b>100,00%</b> |

FUENTE: ANÁLISIS VERTICAL FUNDAMENTADO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE TELENARIÑO

Dentro del activo corriente la mayor concentración 11.36% se encuentra en deudores que corresponde a aquellos usuarios de líneas telefónicas que se encuentran en mora en sus pagos.

El análisis del pasivo y patrimonio nos muestra la siguiente composición:

|                     |        |
|---------------------|--------|
| Pasivo corriente    | 8.72%  |
| Pasivo no corriente | 42.96% |
| Patrimonio          | 48.32% |

Esta distribución refleja la política de financiamiento que la empresa tenía para este año se observa que los pasivos a corto plazo son del 8.72% frente a un 42.96% a largo plazo, lo cual nos indica que los acreedores son dueños del 51.68% de la empresa y los accionistas por su parte poseen el 48.32%. Adicionalmente se nota que la participación de los pasivos corrientes es menor (8.72%) comparada con la participación que tenían los activos corrientes (20.48%), esto indica que la empresa posee en el corto plazo las exigibilidades que tiene en el mismo periodo. La anterior estructura es adecuada para esta empresa, ya que teniendo un alto nivel de inversiones fijas su financiación debe estar integrada por patrimonio y pasivos a largo plazo.

Por otra parte dentro del pasivo se aprecia que tiene una mayor participación la deuda pública externa, con un 34.38%, se puede observar que el financiamiento de la empresa se concentra en el largo plazo dado que su mayor inversión está representada en propiedad, planta y equipo.

En el cuadro 9, referente al estado de resultados se observa la siguiente composición en el año 2.002 tomado como 100% el renglón de las ventas netas totales o ingresos por servicio telefónico.

De las ventas netas a diciembre de 2003, el 46.68% esta representado por el costo del servicio telefónico, para una utilidad operativa antes de gastos de administración del 55.19%, los gastos de administración representan el 45.40%, los ingresos no operacionales representan el 32.12%, los gastos financieros el 9.31%, los gastos varios el 17.30%, para una utilidad después de otros ingresos y gastos de 15.30%, para una utilidad neta del ejercicio después de la provisión de impuesto de renta 9.09%. Los ingresos por servicio telefónico son suficientes para cubrir los costos y gastos generados por el servicio.

|   |         |
|---|---------|
| Ingresos por servicio telefónico            | 100.00% |
| Costo del servicio telefónico               | 46.68%  |
| Ingresos por aporte de conexión             | 1.87%   |
| Gastos de administración                    | 45.40%  |
| Utilidad industrial y comercial             | 9.79%   |
| Ingresos no operacionales                   |         |
| Financieros                                 | 16.31%  |
| Recargo por mora                            | 1.85%   |
| Varios                                      | 13.96%  |
| Utilidad después de otros ingresos          | 41.91%  |
| Gastos no operacionales                     |         |
| Gastos financieros                          | 9.31%   |
| Gastos varios                               | 17.30%  |
| Utilidad después de otros ingresos y gastos | 15.30%  |
| Corrección monetaria                        | -0.05%  |
| Utilidad antes de provisión impositiva      | 15.25%  |
| Provisión impuesto de renta                 | 6.16%   |
| Utilidad neta del ejercicio                 | 9.09%   |

**Cuadro 8. Estado de Resultados Comparativo. Diciembre 2000-2001-2002. Análisis Vertical. Telenariño S.A. E.S.P. (Valores expresados en miles de pesos a precios constantes, año base 2002)**

| C U E N T A S                                 | DICIEMBRE<br>31/2000 | % de ingre<br>sos por S.S. | DICIEMBRE<br>31/2001 | % de ingre<br>sos por S.S. | DICIEMBRE<br>31/2002 | % de ingre<br>sos por S.S. |
|---|----------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|
| I.P.C   | 1,15174735           |                            | 1,0699               |                            | 1                    |                            |
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>                 |                      |                            |                      |                            |                      |                            |
| INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO              | 19.134.210           | 100,00%                    | 19.853.564           | 100,00%                    | 19.758.638           | 100,00%                    |
| COSTO DE SERVICIO TELEFONICO                  | 8.024.879            | 41,94%                     | 8.732.128            | 43,98%                     | 9.223.707            | 46,68%                     |
| INGRESOS POR APOORTE DE CONEXIÓN              | 648.171              | 3,39%                      | 359.930              | 1,81%                      | 369.796              | 1,87%                      |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE G.A</b>        | <b>11.757.502</b>    | <b>61,45%</b>              | <b>11.481.366</b>    | <b>57,83%</b>              | <b>10.904.727</b>    | <b>55,19%</b>              |
| GASTOS DE ADMINISTRACION                      | 8.049.588            | 42,07%                     | 6.428.155            | 32,38%                     | 8.970.747            | 45,40%                     |
| <b>UTILIDAD INDUSTRIAL Y COMERCIAL</b>        | <b>3.707.915</b>     | <b>19,38%</b>              | <b>5.053.211</b>     | <b>25,45%</b>              | <b>1.933.980</b>     | <b>9,79%</b>               |
| <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>              |                      |                            |                      |                            |                      |                            |
| FINANCIEROS                                   | 2.247.561            | 11,75%                     | 3.703.326            | 18,65%                     | 3.222.584            | 16,31%                     |
| RECARGO POR MORA                              | 185.844              | 0,97%                      | 171.426              | 0,86%                      | 364.906              | 1,85%                      |
| VARIOS  | 468.712              | 2,45%                      | 1.535.866            | 7,74%                      | 2.758.858            | 13,96%                     |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE OTROS INGRESOS</b>     | <b>6.610.031</b>     | <b>34,55%</b>              | <b>10.463.829</b>    | <b>52,71%</b>              | <b>8.280.328</b>     | <b>41,91%</b>              |
| <b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>                |                      |                            |                      |                            |                      |                            |
| GASTOS FINANCIEROS                            | 1.618.542            | 8,46%                      | 1.474.242            | 7,43%                      | 1.839.125            | 9,31%                      |
| DIFERENCIA EN CAMBIO                          | 0                    | 0,00%                      | 0                    | 0,00%                      | 0                    | 0,00%                      |
| GASTOS VARIOS                                 | 386.124              | 2,02%                      | 3.604.976            | 18,16%                     | 3.418.801            | 17,30%                     |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE OTROS INGR.Y GAST.</b> | <b>4.605.364</b>     | <b>24,07%</b>              | <b>5.384.611</b>     | <b>27,12%</b>              | <b>3.022.402</b>     | <b>15,30%</b>              |
| CORRECCION MONETARIA                          | -199.478             | -1,04%                     | -471.058             | -2,37%                     | -9.442               | -0,05%                     |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PROV.IMPORRENTA</b>      | <b>4.405.886</b>     | <b>23,03%</b>              | <b>4.913.554</b>     | <b>24,75%</b>              | <b>3.012.960</b>     | <b>15,25%</b>              |
| PROVISION IMPUESTO DE RENTA                   | 1.098.767            | 5,74%                      | 1.286.097            | 6,48%                      | 1.216.655            | 6,16%                      |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>            | <b>3.307.119</b>     | <b>17,28%</b>              | <b>3.627.457</b>     | <b>18,27%</b>              | <b>1.796.305</b>     | <b>9,09%</b>               |
| TOTAL INGRESOS                                | 22.485.020           |                            | 25.153.057           |                            | 26.465.339           |                            |
| TOTAL EGRESOS                                 | 19.177.901           |                            | 21.525.598           |                            | 24.669.036           |                            |

FUENTE: ANÁLISIS VERTICAL FUNDAMENTADO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE TELENARIÑO

## **Análisis Horizontal**

El análisis horizontal estudia los cambios en las cuentas individuales de un periodo a otro y por lo tanto requiere de dos o más estados financieros de la misma clase presentados para periodos diferentes. En la empresa en estudio se tomara los años 2000 – 2001 y 2002 expresados en miles de pesos a precios constantes, año base 2002 para el análisis, el cual es dinámico por que se ocupa del cambio o movimiento de cada cuenta de un periodo a otro.

El análisis se centrará en los cambios más significativos teniendo en cuenta tanto las variaciones absolutas como las relativas.

En el cuadro 9, referente al balance general comparativo el efectivo presenta una variación del año 2000 a 2001 fue de 75.02% en términos relativos y de \$3.575.460 en términos absolutos y entre diciembre del 2001 y diciembre de 2002 se presenta una variación relativa de -36.81%, en valores absolutos es de \$-3.070.217, la existencia de esta cantidad de efectivo para los años de análisis se justifica por que la empresa debe realizar los pagos en el año siguiente como impuestos y pagos normales para el funcionamiento de la empresa. El incremento a diciembre de 2001 del efectivo se explica por que la empresa debía realizar un anticipo del contrato Joint Venture con la UTIS (Unión Temporal SIEMENS ITALTEL) los primeros días del año siguiente. Esto a su vez explica la disminución que se presenta en el rubro de inversiones entre el año 2001 y 2002, las cuales pasan en valores absolutos de \$11.006.371 a \$6.956.081, lo cual implica una variación relativa de -36.80%, debido a que se realiza la cancelación del contrato Joint Venture con la UTIS (Unión Temporal SIEMENS ITALTEL).

En la cuenta de deudores se presenta una variación relativa entre el 2000 y 2001 de 60.94%, en términos absolutos corresponde a \$6.241.786, para el 2002 la variación relativa con respecto al 2001 es del -4.15%, que en términos absolutos

representa \$-683.326, este incremento en la cuenta de deudores entre el 2001 y 2002 se debe a que las inversiones se incrementaron y por tanto en esta cuenta quedan registrados los valores correspondientes a anticipos para la ejecución de las inversiones y contratación.

Los inventarios para el 2001 presentan una variación del 109.49% con respecto al año 2000, esto se explica por el incremento de las inversiones, básicamente por la contratación con la firma de cables Centelsa S.A. La variación presentada en otros activos se debe básicamente a la reclasificación que realizó el área contable para depurar la conformación de las cuentas.

Las inversiones del activo no corriente corresponden a compra de acciones lo cual explica el incremento para los años 2001 y 2002, cuya variación obedece al incremento presentado entre el 2000 y 2001 del 80.55%.

Con relación a la cuenta de propiedad, planta y equipo, para el 2002 presenta una variación relativa con respecto al 2001 del 175.67% que corresponde en valores absolutos a \$52.650.661, este elevado incremento se debe al ingreso a la cuenta de activo de los equipos del contrato Joint Venture.

En la cuenta otros activos entre los años 2000 y 2001 se presenta una variación de 15.09% y entre el año 2001 y 2002 de 33.38% causado por reclasificación de algunas cuentas.

En los pasivos corrientes la principal variación se presenta en la cuenta de deuda pública interna y externa que pasa de \$472.290 en el 2001 a \$2.806.838 en el 2002 representando un incremento del 494.30%, ocasionado por la deuda contraída a través del contrato Joint Venture.

**Cuadro 9. Balance General comparativo. Diciembre 2000-2001-2002. Análisis horizontal. Telenariño S.A. E.S.P. (Miles de pes**

| <b>ACTIVOS</b>                     | <b>DICIEMBRE</b>      | <b>DICIEMBRE</b>  | <b>VARIACIÓN</b> | <b>VARIACIÓN</b> | <b>DICIEMBRE</b>  | <b>DICIEMBRE</b>   | <b>VARIACIÓN</b> | <b>VARIACIÓN</b>  |
|------------------------------------|-----------------------|-------------------|------------------|------------------|-------------------|--------------------|------------------|-------------------|
|                                    | <b>31/2000</b>        | <b>31/2001</b>    | <b>RELATIVA</b>  | <b>ABSOLUTA</b>  | <b>31/2001</b>    | <b>31/2002</b>     | <b>RELATIVA</b>  | <b>ABSOLUTA</b>   |
| <b>CORRIENTE</b>                   | <b>IPC 1,15174735</b> | <b>1,0699</b>     |                  |                  | <b>1,0699</b>     | <b>1</b>           |                  |                   |
| EFFECTIVO                          | 4.765.808             | 8.341.269         | 75,02%           | 3.575.460        | 8.341.269         | 5.271.052          | -36,81%          | -3.070.217        |
| INVERSIONES                        | 14.728.879            | 11.006.371        | -25,27%          | -3.722.509       | 11.006.371        | 6.956.082          | -36,80%          | -4.050.289        |
| DEUDORES                           | 10.242.761            | 16.484.547        | 60,94%           | 6.241.786        | 16.484.547        | 15.801.221         | -4,15%           | -683.326          |
| INVENTARIOS                        | 247.710               | 518.920           | 109,49%          | 271.210          | 518.920           | 277.480            | -46,53%          | -241.440          |
| OTROS ACTIVOS                      | 214.986               | 149.713           | -30,36%          | -65.273          | 149.713           | 177.567            | 18,60%           | 27.854            |
| <b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>      | <b>30.200.145</b>     | <b>36.500.820</b> | <b>20,86%</b>    | <b>6.300.675</b> | <b>36.500.820</b> | <b>28.483.402</b>  | <b>-21,97%</b>   | <b>-8.017.418</b> |
| <b>NO CORRIENTE</b>                |                       |                   |                  |                  |                   |                    |                  |                   |
| INVERSIONES                        | 664.548               | 1.199.830         | 80,55%           | 535.282          | 1.199.830         | 1.071.646          | -10,68%          | -128.184          |
| PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO          | 30.566.170            | 29.970.964        | -1,95%           | -595.206         | 29.970.964        | 82.621.625         | 175,67%          | 52.650.661        |
| OTROS ACTIVOS                      | 17.529.425            | 20.174.504        | 15,09%           | 2.645.079        | 20.174.504        | 26.907.840         | 33,38%           | 6.733.336         |
| <b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>   | <b>48.760.143</b>     | <b>51.345.298</b> | <b>5,30%</b>     | <b>2.585.155</b> | <b>51.345.298</b> | <b>110.601.111</b> | <b>115,41%</b>   | <b>59.255.813</b> |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               | <b>78.960.288</b>     | <b>87.846.118</b> | <b>11,25%</b>    | <b>8.885.830</b> | <b>87.846.118</b> | <b>139.084.513</b> | <b>58,33%</b>    | <b>51.238.395</b> |
| <b>PASIVOS</b>                     |                       |                   |                  |                  |                   |                    |                  |                   |
| <b>CORRIENTE</b>                   |                       |                   |                  |                  |                   |                    |                  |                   |
| DEUDA PUBLICA INTERNA Y EXTERNA    | 494.663               | 472.290           | -4,52%           | -22.373          | 472.290           | 2.806.838          | 494,30%          | 2.334.548         |
| CUENTAS POR PAGAR                  | 2.334.972             | 1.664.054         | -28,73%          | -670.918         | 1.664.054         | 3.680.872          | 121,20%          | 2.016.818         |
| OBLIGACIONES LABORALES             | 133.174               | 177.672           | 33,41%           | 44.498           | 177.672           | 225.830            | 27,11%           | 48.158            |
| PASIVOS ESTIMADOS-PROV.OBLIG.FISC. | 1.880.722             | 1.497.134         | -20,40%          | -383.588         | 1.497.134         | 1.286.611          | -14,06%          | -210.523          |
| OTROS PASIVOS                      | 1.957.848             | 4.541.470         | 131,96%          | 2.583.621        | 4.541.470         | 4.126.128          | -9,15%           | -415.342          |
| <b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>      | <b>6.801.379</b>      | <b>8.352.619</b>  | <b>22,81%</b>    | <b>1.551.240</b> | <b>8.352.619</b>  | <b>12.126.279</b>  | <b>45,18%</b>    | <b>3.773.660</b>  |
| <b>NO CORRIENTE</b>                |                       |                   |                  |                  |                   |                    |                  |                   |
| DEUDA PUBLICA EXTERNA              | 5.441.288             | 4.722.903         | -13,20%          | -718.384         | 4.722.903         | 47.810.440         | 912,31%          | 43.087.537        |
| OTROS PASIVOS                      | 8.356.888             | 10.188.429        | 21,92%           | 1.831.541        | 10.188.429        | 11.946.942         | 17,26%           | 1.758.513         |
| <b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>   | <b>13.798.175</b>     | <b>14.911.332</b> | <b>8,07%</b>     | <b>1.113.157</b> | <b>14.911.332</b> | <b>59.757.382</b>  | <b>300,75%</b>   | <b>44.846.050</b> |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>               | <b>20.599.554</b>     | <b>23.263.952</b> | <b>12,93%</b>    | <b>2.664.397</b> | <b>23.263.952</b> | <b>71.883.661</b>  | <b>208,99%</b>   | <b>48.619.709</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                  | <b>58.360.734</b>     | <b>64.582.166</b> | <b>10,66%</b>    | <b>6.221.433</b> | <b>64.582.166</b> | <b>67.200.852</b>  | <b>4,05%</b>     | <b>2.618.686</b>  |
| <b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>   | <b>78.960.288</b>     | <b>87.846.118</b> | <b>11,25%</b>    | <b>8.885.830</b> | <b>87.846.118</b> | <b>139.084.513</b> | <b>58,33%</b>    | <b>51.238.395</b> |

FUENTE : ANALISIS HORIZONTAL FUNDAMENTADO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE TELENARIÑO

Las cuentas por pagar se incrementan del año 2001 al 2002 en 121.20%, que en valores absolutos representa \$ 2.016.818 resultante del impuesto a la seguridad democrática.

Las obligaciones laborales se incrementan a lo largo de los años analizados por efecto de las negociaciones de convención colectiva de trabajadores e incremento salarial para los empleados públicos.

Los otros pasivos presentan un incremento entre el año 2000 y 2001 del 131.96% que en términos absolutos corresponde a \$2.583.621, esto se debe a las interconexiones de Orbitel, ETB y 007 Mundo que consiste en un recaudo a favor de terceros que realiza la empresa.

Dentro de los pasivos no corrientes la mayor variación se presenta en deuda pública externa que pasa de \$4.722.903 en el 2001 a \$47.810.440 en el año 2002, correspondiente a una variación relativa de 912.31%, este comportamiento obedece al medio crédito central y crédito con SIEMENS. El patrimonio tiene un comportamiento normal de incremento en los tres años dado por las capitalizaciones.

En el cuadro 10, se presenta el estado de resultados comparativo el cual presenta las siguientes variaciones: los ingresos por servicio telefónico tienen un comportamiento similar durante los tres años, al igual que el costo del servicio, situación que obedece al incremento en el nivel de precios.

Los ingresos por aporte a conexión presentan una disminución en términos absolutos entre el año 200 y 2001 de -\$288.241 que en términos relativos representan -44.47%, esta disminución de estos ingresos se debe a que entra en operación el contrato Joint Venture, que se encargó de recaudar dichos fondos.

Los gastos de administración presenta una disminución entre el 2000 y 2001 de – 20.14% y entre el 2001 y 2002 un incremento del 39.55%.

Los ingresos financieros durante el periodo 2000 y 2001 presentan un incremento del 64.77% y una disminución entre el 2001 y 2002 de –12.98%, ocasionada por el vencimiento de algunos títulos.

Los ingresos generados por recargos por mora se incrementan entre el año 2001 y 2002 en un 112.87% debido al cambio en la política del corte del servicio telefónico por no pago, pues entre el 2000 y 2001 se suspendía a los tres meses de mora y para el año 2002 a los dos meses.

Los ingresos varios se incrementan del 2000 al 2001 en 227.68% y del 2001 al 2002 en un 79.63%, esto debido a las políticas de recuperación de cartera y castigo a propiedad, planta y equipo.

En el rubro de gastos no operacionales lo más representativo son los gastos financieros con un 24.75% entre los años 2001 y 2002 debido a los nuevos créditos tomados por la empresa.

La provisión del impuesto a la renta presenta una variación de –5.40% entre el 2001 y 2002 debido a que disminuyeron las utilidades.

**Cuadro 10. Estado de Resultados comparativo. Diciembre 2000-2001-2002. Análisis horizontal. Telenariño S.A. E.S.P. (Miles de pesos)**

| C U E N T A S                                 | DICIEMBRE<br>31/2000 | DICIEMBRE<br>31/2001 | VARIACIÓN<br>RELATIVA | VARIACIÓN<br>ABSOLUTA | DICIEMBRE<br>31/2001 | DICIEMBRE<br>31/2002 | VARIACIÓN<br>RELATIVA | VARIACIÓN<br>ABSOLUTA |
|---|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|
| I.P.C   | 1,15174735           | 1,0699               |                       |                       | 1,0699               | 1                    |                       |                       |
| <b>INGRESOS OPERACIONALES</b>                 |                      |                      |                       |                       |                      |                      |                       |                       |
| INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO              | 19.134.210           | 19.853.564           | 3,76%                 | 719.354               | 19.853.564           | 19.758.638           | -0,48%                | -94.926               |
| COSTO DE SERVICIO TELEFONICO                  | 8.024.879            | 8.732.128            | 8,81%                 | 707.249               | 8.732.128            | 9.223.707            | 5,63%                 | 491.579               |
| INGRESOS POR APOORTE DE CONEXIÓN              | 648.171              | 359.930              | -44,47%               | -288.241              | 359.930              | 369.796              | 2,74%                 | 9.866                 |
| <b>UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE GAST. ADM.</b> | <b>11.757.502</b>    | <b>11.481.366</b>    | <b>-2,35%</b>         | <b>-276.136</b>       | <b>11.481.366</b>    | <b>10.904.727</b>    | <b>-5,02%</b>         | <b>-576.639</b>       |
| GASTOS DE ADMINISTRACION                      | 8.049.588            | 6.428.155            | -20,14%               | -1.621.433            | 6.428.155            | 8.970.747            | 39,55%                | 2.542.592             |
| <b>UTILIDAD INDUSTRIAL Y COMERCIAL</b>        | <b>3.707.915</b>     | <b>5.053.211</b>     | <b>36,28%</b>         | <b>1.345.297</b>      | <b>5.053.211</b>     | <b>1.933.980</b>     | <b>-61,73%</b>        | <b>-3.119.231</b>     |
| <b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>              |                      |                      |                       |                       |                      |                      |                       |                       |
| FINANCIEROS                                   | 2.247.561            | 3.703.326            | 64,77%                | 1.455.765             | 3.703.326            | 3.222.584            | -12,98%               | -480.742              |
| RECARGO POR MORA                              | 185.844              | 171.426              | -7,76%                | -14.418               | 171.426              | 364.906              | 112,87%               | 193.480               |
| VARIOS  | 468.712              | 1.535.866            | 227,68%               | 1.067.154             | 1.535.866            | 2.758.858            | 79,63%                | 1.222.992             |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE OTROS INGRESOS</b>     | <b>6.610.031</b>     | <b>10.463.829</b>    | <b>58,30%</b>         | <b>3.853.798</b>      | <b>10.463.829</b>    | <b>8.280.328</b>     | <b>-20,87%</b>        | <b>-2.183.501</b>     |
| <b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>                |                      |                      |                       |                       |                      |                      |                       |                       |
| GASTOS FINANCIEROS                            | 1.618.542            | 1.474.242            | -8,92%                | -144.300              | 1.474.242            | 1.839.125            | 24,75%                | 364.883               |
| GASTOS VARIOS                                 | 386.124              | 3.604.976            | 833,63%               | 3.218.852             | 3.604.976            | 3.418.801            | -5,16%                | -186.175              |
| <b>UTILIDAD DESPUES DE OTROS INGR.Y GAST.</b> | <b>4.605.364</b>     | <b>5.384.611</b>     | <b>16,92%</b>         | <b>779.247</b>        | <b>5.384.611</b>     | <b>3.022.402</b>     | <b>-43,87%</b>        | <b>-2.362.209</b>     |
| CORRECCION MONETARIA                          | -199.478             | -471.058             | 136,15%               | -271.580              | -471.058             | -9.442               | -98,00%               | 461.616               |
| <b>UTILIDAD ANTES DE PROV.IMPORRENTA</b>      | <b>4.405.886</b>     | <b>4.913.554</b>     | <b>11,52%</b>         | <b>507.667</b>        | <b>4.913.554</b>     | <b>3.012.960</b>     | <b>-38,68%</b>        | <b>-1.900.594</b>     |
| PROVISION IMPUESTO DE RENTA                   | 1.098.767            | 1.286.097            | 17,05%                | 187.330               | 1.286.097            | 1.216.655            | -5,40%                | -69.442               |
| <b>UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO</b>            | <b>3.307.119</b>     | <b>3.627.457</b>     | <b>9,69%</b>          | <b>320.337</b>        | <b>3.627.457</b>     | <b>1.796.305</b>     | <b>-50,48%</b>        | <b>-1.831.152</b>     |
| TOTAL INGRESOS                                | 22.485.020           | 25.153.057           | 11,87%                | 2.668.037             | 25.153.057           | 26.465.339           | 5,22%                 | 1.312.282             |
| TOTAL EGRESOS                                 | 19.177.901           | 21.525.598           | 12,24%                | 2.347.698             | 21.525.598           | 24.669.036           | 14,60%                | 3.143.438             |

FUENTE : ANALISIS HORIZONTAL FUNDAMENTADO EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE TELENARIÑO

**2.3.4 Razones Financieras.** En el cuadro 11, se calcula las razones financieras que son el resultado de establecer la relación numérica entre dos cuentas diferentes del balance general y/o del estado de pérdidas y ganancias.

#### **Indicadores de liquidez**

- **Razón corriente.** La empresa tiene una razón corriente de 4.44 a 1 en el año 2000, de 4.37 a 1 en el año 2001 y de 2.35 a 1 en el año 2002, lo que quiere decir que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo cuenta con \$4.44 para el año 2000, \$4.37 para el 2001 y \$2.35 para el año 2002 para respaldar la obligación. La disminución de este indicador para el año 2002 se explica por un incremento en el pasivo corriente en los rubros de deuda pública interna y externa y las cuentas por pagar.
- **Prueba ácida.** La empresa presenta una prueba ácida de 4.41 para el año 2000, 4.31 para el año 2001 y 2.33 para el año 2002, lo anterior quiere decir que por cada peso que se deba a corto plazo se cuenta con \$4.41, \$4.31 y \$2.33 pesos en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios.
- **Capital de trabajo.** El valor que le quedaría a la empresa representado en efectivo u otros activos corrientes después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo en el caso en que tuvieran ser cancelados de inmediato es: para el año 2000 \$23.398.766, para el 2001 \$28.148.201 y para el 2002 \$16.357.123, la disminución en este indicador se explica por el incremento en la deuda.
- **Ciclo de conversión del efectivo.** Es el plazo de tiempo que corre desde que se hace el pago por la compra de materia prima hasta la cobranza de las cuentas por cobrar generadas por la venta del producto final. Este calculo se realiza mediante la siguiente ecuación:

|  |  |   |   |   |                                       |
|--|--|---|---|---|---------------------------------------|
| Período de<br>Conversión +<br>del inventario | Período de<br>cobranza de<br>las cuentas<br>por cobrar | - | Período de<br>diferimiento de<br>las cuentas<br>por pagar | = | ciclo de<br>conversión<br>de efectivo |
|--|--|---|---|---|---------------------------------------|

$$2000 = 5 + 193 - 105 = 93$$

$$2001 = 9 + 299 - 69 = 240$$

$$2002 = 5 + 288 - 144 = 149$$

Dados estos datos Telenariño tendrá que financiar la prestación del servicio por un periodo de 93 días en el año 2000, 240 días en el 2001 y 149 días para el 2002. Lo ideal es que la empresa acorte su ciclo de conversión de efectivo sin dañar las operaciones, ya que esto mejoraría las utilidades porque entre más prolongado sea el ciclo de conversión de efectivo mayor será la necesidad de obtener un financiamiento externo y dicho financiamiento tiene un costo. La disminución que se presenta del año 2001 al 2002 se debe a la política de reducción de inventarios y a la política de cobranza que pasa de 3 meses a 2 meses.

### **Indicadores de endeudamiento**

- **Endeudamiento total.** Por cada peso que la empresa tiene invertido en activos 26 centavos para el año 2000 y 2001 y 52 centavos para el año 2002, han sido financiados por los acreedores, en otras palabras los acreedores son dueños del 26% de la empresa para los años 2000 y 2001 y del 52% para el año 2002, quedando los accionistas dueños del complemento.
- **Concentración del endeudamiento en el corto plazo.** Por cada peso de deuda que la empresa tiene con terceros, 33.02 centavos en el año 2000, 35.90 en el año 2001 y 16.87 centavos en el año 2002, tienen vencimiento corriente es

decir en menos de un año. En términos porcentuales el 33.02%, el 35.90% y el 16.87% de los pasivos con terceros tienen vencimiento en menos de un año.

- **Leverage total.** Por cada peso de patrimonio se tiene deudas por \$ 0.10 o también por cada peso de los dueños está comprometido un 10% para el año 2000, para el 2001 un 8% y para el 2002 el 75%, ya que en este último año se incrementa el valor de la deuda.
- **Apalancamiento a corto plazo.** Por cada peso de patrimonio se tiene comprometidos a corto plazo el 12% de cada peso de los dueños para el año 2000, para el 2001 el 13% y para el año 2002 el 18% de cada peso de los dueños está comprometido en el corto plazo.
- **Apalancamiento operativo.** El grado de apalancamiento operativo obtenido de 3 para el año 2000 significa que por cada punto, en porcentaje, que se aumenten o disminuyan los ingresos por servicio telefónico habrá un aumento o disminución porcentual de la utilidad industrial y comercial de 3 puntos, para el año 2001 de 2.2 puntos y para el año 2002 de 5.45 puntos.
- **Apalancamiento financiero.** El grado de apalancamiento obtenido de 0.84 para el año 2000 significa que por cada punto en porcentaje que se aumente o disminuya las utilidades antes de impuestos habrá un aumento o disminución porcentual de la utilidad industrial y comercial de 0.84 puntos, para el año 2001 es de 1.03 puntos y para el año 2002 de 0.64 puntos.
- **Apalancamiento total.** Significa que por cada punto en porcentaje que se aumenta en las ventas la utilidad industrial y comercial se aumenta en 2.52 puntos para el año 2000, en 2.26 para el año 2001 y en 3.50 para el año 2002.

**Cuadro 11. Razones Financieras. Diciembre 2000-2001-2002. Telenariño S.A. E.S.P. (Miles de pesos a precios constantes, año base 2002)**

| INDICADOR                            | A 31 DE DICIEMBRE DE 2000 |                                       | A 31 DE DICIEMBRE DE 2001 |                                       | A 31 DE DICIEMBRE DE 2002 |                                       |
|--------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|---------------------------|---------------------------------------|
| <b>DE LIQUIDEZ</b>                   | <b>VALOR</b>              | <b>RAZON CORRIENTE</b>                | <b>VALOR</b>              | <b>RAZON CORRIENTE</b>                | <b>VALOR</b>              | <b>RAZON CORRIENTE</b>                |
| ACTIVO CORRIENTE                     | 30.200.145                | 4,44                                  | 36.500.820                | 4,37                                  | 28.483.402                | 2,35                                  |
| PASIVO CORRIENTE                     | 6.801.379                 |                                       | 8.352.619                 |                                       | 12.126.279                |                                       |
|                                      | <b>VALOR</b>              | <b>PRUEBA ACIDA</b>                   | <b>VALOR</b>              | <b>PRUEBA ACIDA</b>                   | <b>VALOR</b>              | <b>PRUEBA ACIDA</b>                   |
| ACTIV.CTES. - INVENTARIOS            | 29.964.435                | 4,41                                  | 35.981.900                | 4,31                                  | 28.205.922                | 2,33                                  |
| PASIVOS CORRIENTES                   | 6.801.379                 |                                       | 8.352.619                 |                                       | 12.126.279                |                                       |
|                                      | <b>VALOR</b>              | <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>             | <b>VALOR</b>              | <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>             | <b>VALOR</b>              | <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>             |
| ACTIVO CORRIENTE                     | 30.200.145                | 23.398.766                            | 36.500.820                | 28.148.201                            | 28.483.402                | 16.357.123                            |
| PASIVO CORRIENTE                     | 6.801.379                 |                                       | 8.352.619                 |                                       | 12.126.279                |                                       |
|                                      | <b>VALOR</b>              | <b>CONVERSIÓN DEL INVENTARIO</b>      | <b>VALOR</b>              | <b>CONVERSIÓN DEL INVENTARIO</b>      | <b>VALOR</b>              | <b>CONVERSIÓN DEL INVENTARIO</b>      |
| INVENTARIOS                          | 247.710                   | 5                                     | 518.920                   | 9                                     | 277.480                   | 5                                     |
| INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO/DIA | 53.151                    |                                       | 55.149                    |                                       | 54.885                    |                                       |
|                                      | <b>VALOR</b>              | <b>PER. DE COBRANZA DE C X C</b>      | <b>VALOR</b>              | <b>PER. DE COBRANZA DE C X C</b>      | <b>VALOR</b>              | <b>PER. DE COBRANZA DE C X C</b>      |
| CUENTAS POR COBRAR                   | 10.242.761                | 193                                   | 16.484.547                | 299                                   | 15.801.221                | 288                                   |
| INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO/DIA | 53.151                    |                                       | 55.149                    |                                       | 54.885                    |                                       |
|                                      | <b>VALOR</b>              | <b>PER. DE DIFERIMIENTO DE C X P</b>  | <b>VALOR</b>              | <b>PER. DE DIFERIMIENTO DE C X P</b>  | <b>VALOR</b>              | <b>PER. DE DIFERIMIENTO DE C X P</b>  |
| CUENTAS POR PAGAR                    | 2.334.972                 | 105                                   | 1.664.054                 | 69                                    | 3.680.872                 | 144                                   |
| COSTO DEL SERVICIO TELEFONICO /360   | 22.291                    |                                       | 24.256                    |                                       | 25.621                    |                                       |
|                                      | <b>VALOR</b>              | <b>CONVERSIÓN DEL EFECTIVO</b>        | <b>VALOR</b>              | <b>CONVERSIÓN DEL EFECTIVO</b>        | <b>VALOR</b>              | <b>CONVERSIÓN DEL EFECTIVO</b>        |
|                                      |                           | 93                                    |                           | 240                                   |                           | 149                                   |
| <b>DE ENDEUDAMIENTO</b>              | <b>VALOR</b>              | <b>ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>            | <b>VALOR</b>              | <b>ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>            | <b>VALOR</b>              | <b>ENDEUDAMIENTO TOTAL</b>            |
| TOTAL PASIVO                         | 20.599.554                | 26                                    | 23.263.952                | 26                                    | 71.883.661                | 52                                    |
| ACTIVO TOTAL                         | 78.960.288                |                                       | 87.846.118                |                                       | 139.084.503               |                                       |
|                                      | <b>VALOR</b>              | <b>ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO</b>    | <b>VALOR</b>              | <b>ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO</b>    | <b>VALOR</b>              | <b>ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO</b>    |
| PASIVOS A CORTO PLAZO                | 6.801.379                 | 33,02                                 | 8.352.619                 | 35,90                                 | 12.126.279                | 16,87                                 |
| PASIVOS TOTALES                      | 20.599.554                |                                       | 23.263.952                |                                       | 71.883.661                |                                       |
|                                      | <b>VALOR</b>              | <b>LEVERAGE, APALANCAMIENTO TOTAL</b> | <b>VALOR</b>              | <b>LEVERAGE, APALANCAMIENTO TOTAL</b> | <b>VALOR</b>              | <b>LEVERAGE, APALANCAMIENTO TOTAL</b> |
| OBLIGACIONES FRAS                    | 5.935.951                 | 0,10                                  | 5.195.193                 | 0,08                                  | 50.617.278                | 0,75                                  |
| PATRIMONIO                           | 58.360.734                |                                       | 64.582.166                |                                       | 67.200.852                |                                       |
|                                      | <b>VALOR</b>              | <b>LEVERAGE A CORTO PLAZO</b>         | <b>VALOR</b>              | <b>LEVERAGE A CORTO PLAZO</b>         | <b>VALOR</b>              | <b>LEVERAGE A CORTO PLAZO</b>         |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE               | 6.801.379                 | 0,12                                  | 8.352.629                 | 0,13                                  | 12.126.279                | 0,18                                  |
| PATRIMONIO O CAPITAL                 | 58.360.734                |                                       | 64.582.166                |                                       | 67.200.852                |                                       |
| <b>APALANCAMIENTOS</b>               | <b>VALOR</b>              | <b>OPERATIVO</b>                      | <b>VALOR</b>              | <b>OPERATIVO</b>                      | <b>VALOR</b>              | <b>OPERATIVO</b>                      |
| MARGEN DE CONTRIBUCION               | 11.109.331                | 3,00                                  | 11.121.436                | 2,20                                  | 10.534.931                | 5,45                                  |
| UTILIDAD INDUSTRIAL Y COMERCIAL      | 3.707.915                 |                                       | 5.053.211                 |                                       | 1.933.980                 |                                       |
|                                      | <b>VALOR</b>              | <b>FINANCIERO</b>                     | <b>VALOR</b>              | <b>FINANCIERO</b>                     | <b>VALOR</b>              | <b>FINANCIERO</b>                     |
| UTILIDAD INDUSTRIAL Y COMERCIAL      | 3.707.915                 | 0,84                                  | 5.053.211                 | 1,03                                  | 1.933.980                 | 0,64                                  |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS          | 4.405.886                 |                                       | 4.913.554                 |                                       | 3.012.960                 |                                       |
|                                      | <b>VALOR</b>              | <b>TOTAL</b>                          | <b>VALOR</b>              | <b>TOTAL</b>                          | <b>VALOR</b>              | <b>TOTAL</b>                          |
| MARGEN DE CONTRIBUCION               | 11.109.331                | 2,52                                  | 11.121.436                | 2,26                                  | 10.534.931                | 3,50                                  |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS          | 4.405.886                 |                                       | 4.913.554                 |                                       | 3.012.960                 |                                       |

FUENTE : RAZONES FINANCIERAS CALCULADAS CON BASE EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE TELENARIÑO

**Cuadro 11. Razones Financieras. Diciembre 2000-2001-2002. Telenariño S.A. E.S.P. (Miles de pesos a precios constantes, año base 2002)**

| <b>FUNCION "Z"</b>               |              |                                  |              |                                  |              |                                  |
|----------------------------------|--------------|----------------------------------|--------------|----------------------------------|--------------|----------------------------------|
|                                  | <b>VALOR</b> | <b>X1</b>                        | <b>VALOR</b> | <b>X1</b>                        | <b>VALOR</b> | <b>X1</b>                        |
| CAPITAL DE TRABAJO               | 23.398.766   | 29,63                            | 28.148.201   | 32,04                            | 16.357.123   | 11,76                            |
| TOTAL ACTIVOS                    | 78.960.288   |                                  | 87.846.118   |                                  | 139.084.503  |                                  |
|                                  | <b>VALOR</b> | <b>X2</b>                        | <b>VALOR</b> | <b>X2</b>                        | <b>VALOR</b> | <b>X2</b>                        |
| UTILIDADES RETENIDAS             | 0            | 0,00                             | 0            | 0,00                             | 0            | 0,00                             |
| TOTAL ACTIVOS                    | 78.960.288   |                                  | 87.846.118   |                                  | 139.084.503  |                                  |
|                                  | <b>VALOR</b> | <b>X3</b>                        | <b>VALOR</b> | <b>X3</b>                        | <b>VALOR</b> | <b>X3</b>                        |
| UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS      | 4.405.886    | 5,58                             | 4.913.554    | 5,59                             | 3.012.960    | 2,17                             |
| TOTAL ACTIVOS                    | 78.960.288   |                                  | 87.846.118   |                                  | 139.084.503  |                                  |
|                                  | <b>VALOR</b> | <b>X4</b>                        | <b>VALOR</b> | <b>X4</b>                        | <b>VALOR</b> | <b>X4</b>                        |
| PATRIMONIO TOTAL                 | 58.360.734   | 983,17                           | 64.582.166   | 1.243,11                         | 67.200.852   | 132,76                           |
| DEUDA                            | 5.935.951    |                                  | 5.195.193    |                                  | 50.617.278   |                                  |
|                                  | <b>VALOR</b> | <b>X5</b>                        | <b>VALOR</b> | <b>X5</b>                        | <b>VALOR</b> | <b>X5</b>                        |
| INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO | 19.134.210   | 0,24                             | 19.853.564   | 0,23                             | 19.758.638   | 0,14                             |
| TOTAL ACTIVOS                    | 78.960.288   |                                  | 87.846.118   |                                  | 139.084.503  |                                  |
|                                  | <b>VALOR</b> | <b>"Z"</b>                       | <b>VALOR</b> | <b>"Z"</b>                       | <b>VALOR</b> | <b>"Z"</b>                       |
|                                  |              | 6,68                             |              | 8,25                             |              | 1,15                             |
| <b>DE ACTIVIDAD</b>              | <b>VALOR</b> | <b>ROTACION DE CARTERA</b>       | <b>VALOR</b> | <b>ROTACION DE CARTERA</b>       | <b>VALOR</b> | <b>ROTACION DE CARTERA</b>       |
| INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO | 19.134.210   | 1,87                             | 19.853.564   | 1,20                             | 19.758.638   | 1,25                             |
| CUENTAS POR COBRAR               | 10.242.761   |                                  | 16.484.547   |                                  | 15.801.221   |                                  |
|                                  | <b>VALOR</b> | <b>PERIDO DE COBRO</b>           | <b>VALOR</b> | <b>PERIDO DE COBRO</b>           | <b>VALOR</b> | <b>PERIDO DE COBRO</b>           |
| CUENTAS POR COBRAR *360          | 10.242.761   | 192,71                           | 16.484.547   | 298,91                           | 15.801.221   | 287,90                           |
| INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO | 19.134.210   |                                  | 19.853.564   |                                  | 19.758.638   |                                  |
|                                  | <b>VALOR</b> | <b>ROTACION DE INVENTARIOS</b>   | <b>VALOR</b> | <b>ROTACION DE INVENTARIOS</b>   | <b>VALOR</b> | <b>ROTACION DE INVENTARIOS</b>   |
| INVENTARIOS *360                 | 247.710      | 11,11                            | 518.920      | 21,39                            | 277.480      | 10,83                            |
| COSTO DEL SERVICIO TELEFONICO    | 8.024.879    |                                  | 8.732.128    |                                  | 9.223.707    |                                  |
|                                  | <b>VALOR</b> | <b>DIAS DE INVENTARIO A MANO</b> | <b>VALOR</b> | <b>DIAS DE INVENTARIO A MANO</b> | <b>VALOR</b> | <b>DIAS DE INVENTARIO A MANO</b> |
|                                  |              | 32,40                            |              | 16,83                            |              | 33,24                            |
|                                  | <b>VALOR</b> | <b>ROTACION ACTIVO CORRIENTE</b> | <b>VALOR</b> | <b>ROTACION ACTIVO CORRIENTE</b> | <b>VALOR</b> | <b>ROTACION ACTIVO CORRIENTE</b> |
| INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO | 19.134.210   | 0,63                             | 19.853.564   | 0,54                             | 19.758.638   | 0,69                             |
| ACTIVO CORRIENTE                 | 30.200.145   |                                  | 36.500.820   |                                  | 28.483.402   |                                  |
|                                  | <b>VALOR</b> | <b>ROTACION DE ACTIVO TOTAL</b>  | <b>VALOR</b> | <b>ROTACION DE ACTIVO TOTAL</b>  | <b>VALOR</b> | <b>ROTACION DE ACTIVO TOTAL</b>  |
| INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO | 19.134.210   | 0,24                             | 19.853.564   | 0,23                             | 19.758.638   | 0,14                             |
| ACTIVOS TOTALES                  | 78.960.288   |                                  | 87.846.118   |                                  | 139.084.513  |                                  |

FUENTE : RAZONES FINANCIERAS CALCULADAS CON BASE EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE TELENARIÑO

**Cuadro 11. Razones Financieras. Diciembre 2000-2001-2002. Telenariño S.A. E.S.P. (Miles de pesos a precios constantes, año base 2002)**

| <b>RENTABILIDAD</b>  |                          |                                      |                          |                                      |                           |                                      |
|--|--------------------------|--------------------------------------|--------------------------|--------------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
|  | <b>VALOR</b>             | <b>MARGEN BRUTO DE UTILIDAD</b>      | <b>VALOR</b>             | <b>MARGEN BRUTO DE UTILIDAD</b>      | <b>VALOR</b>              | <b>MARGEN BRUTO DE UTILIDAD</b>      |
| UTILIDAD OPERATIVA ANTES DE GTOS<br>INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO | 11.757.502<br>19.134.210 | 61,45                                | 11.481.366<br>19.853.564 | 57,83                                | 10.904.727<br>19.758.638  | 55,19                                |
|  | <b>VALOR</b>             | <b>MARGEN UTILIDAD OPERACIONAL</b>   | <b>VALOR</b>             | <b>MARGEN UTILIDAD OPERACIONAL</b>   | <b>VALOR</b>              | <b>MARGEN UTILIDAD OPERACIONAL</b>   |
| UTILIDAD INDUSTRIAL Y COMERCIAL<br>INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO  | 3.707.915<br>19.134.210  | 19,38                                | 5.053.211<br>19.853.564  | 25,45                                | 1.933.980<br>19.758.638   | 9,79                                 |
|  | <b>VALOR</b>             | <b>MARGEN UTILIDAD NETA</b>          | <b>VALOR</b>             | <b>MARGEN UTILIDAD NETA</b>          | <b>VALOR</b>              | <b>MARGEN UTILIDAD NETA</b>          |
| UTILIDAD NETA FINAL<br>INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO              | 3.307.119<br>19.134.210  | 17,28                                | 3.627.457<br>19.853.564  | 18,27                                | 1.796.305<br>19.758.638   | 9,09                                 |
|  | <b>VALOR</b>             | <b>RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO</b>    | <b>VALOR</b>             | <b>RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO</b>  | <b>VALOR</b>              | <b>RENDIMIENTO SOBRE PATRIMONIO</b>  |
| UTILIDAD NETA<br>PATRIMONIO  | 3.307.119<br>58.360.734  | 5,67                                 | 3.627.457<br>64.582.166  | 5,62                                 | 1.796.305<br>67.200.852   | 2,67                                 |
|  | <b>VALOR</b>             | <b>RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL</b>  | <b>VALOR</b>             | <b>RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS</b>    | <b>VALOR</b>              | <b>RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS</b>    |
| UTILIDAD NETA FINAL<br>ACTIVO TOTAL                                  | 3.307.119<br>78.960.288  | 4,19                                 | 3.627.457<br>87.846.118  | 4,13                                 | 1.796.305<br>139.084.503  | 1,29                                 |
| <b>SISTEMA DUPONT</b>  |                          |                                      |                          |                                      |                           |                                      |
|  | <b>VALOR</b>             | <b>VARIACION VENTAS NETAS</b>        | <b>VALOR</b>             | <b>VARIACION VENTAS NETAS</b>        | <b>VALOR</b>              | <b>VARIACION VENTAS NETAS</b>        |
| UTILIDAD NETA<br>ACTIVO TOTAL  | 3.307.119<br>78.960.288  | 4,19                                 | 3.627.457<br>87.846.118  | 4,13                                 | 1.796.305<br>139.084.513  | 1,29                                 |
| UTILIDAD NETA<br>INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO                    | 3.307.119<br>19.134.210  | 17,28                                | 3.629.457<br>19.853.564  | 18,28                                | 1.796.305<br>19.758.638   | 9,09                                 |
| INGRESOS POR SERVICIO TELEFONICO<br>ACTIVO TOTAL                     | 19.134.210<br>78.960.288 | 0,24                                 | 19.853.564<br>87.846.118 | 0,23                                 | 19.758.638<br>139.084.513 | 0,14                                 |
| <b>VALOR ECONOMICO AGREGADO</b>                                      |                          |                                      |                          |                                      |                           |                                      |
|  | <b>VALOR</b>             |                                      | <b>VALOR</b>             |                                      | <b>VALOR</b>              |                                      |
| UTIL. OPERATIVA<br>IMPUESTOS   | 3.707.915<br>1.098.767   | 2.609.148                            | 5.053.211<br>1.286.097   | 3.767.114                            | 1.933.980<br>1.216.655    | 717.325                              |
|  | <b>VALOR</b>             | <b>CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO</b>   | <b>VALOR</b>             | <b>CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO</b>   | <b>VALOR</b>              | <b>CAPITAL INVERTIDO OPERATIVO</b>   |
| ACTIVO OPERATIVO<br>PASIVO OPERATIVO                                 | 41.056.641<br>10.361.945 | 30.694.696                           | 46.974.431<br>11.578.388 | 35.396.043                           | 98.700.326<br>58.650.108  | 40.050.218                           |
|  | <b>VALOR</b>             | <b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DE K</b> | <b>VALOR</b>             | <b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DE K</b> | <b>VALOR</b>              | <b>COSTO PROMEDIO PONDERADO DE K</b> |
| ESTRUCTURA DE CAPITAL  | 18,39%                   |                                      | 18,71%                   |                                      | 10,58%                    |                                      |
|  | <b>VALOR</b>             | <b>EVA</b>                           | <b>VALOR</b>             | <b>EVA</b>                           | <b>VALOR</b>              | <b>EVA</b>                           |
| UTILID. OPERAT - IMPUESTOS<br>C.I.O. POR C.P.P.K.                    | 2.609.148<br>5.645.163   | -3.036.015                           | 3.767.114<br>6.624.223   | -2.857.109                           | 717.325<br>4.236.042      | -3.518.717                           |

FUENTE : RAZONES FINANCIERAS CALCULADAS CON BASE EN LOS ESTADOS FINANCIEROS DE TELENARIÑO

- **Modelo Z.** Dada la creciente importancia de perfeccionar el análisis financiero de las empresas y en razón de las circunstancias particularmente difíciles de recesión, déficit fiscal, escasez de crédito por las que atraviesa el país, la utilidad del factor “Z” como instrumento evaluativo de una empresa es de gran importancia.

La formula de la función “Z” es:

$$Z = 0.012 X1 + 0.014X2 + 0.033 X3 + 0.006 X4 + 0.999 X5$$

Donde:

X1= capital de trabajo / total activos (en %)

X2 = Utilidades retenida / total activos (en %)

X3 = Utilidades antes de intereses e impuestos / total activo (en %)

X4 = valor de mercado del patrimonio / valor en libros de la deuda (en %)

X5 = ventas netas / total activo (en veces)

Para los años 2000 y 2001 la función “Z” es de 6.68 y 8.25, mayores que 2.67 lo que nos indica que la empresa se encontraba en buena posición financiera y la utilización de sus recursos era apropiada y eficiente, pero para el año 2002 la razón “Z” es de 1.15 lo cual nos indica que está enfrentando o muy próxima a enfrentar graves dificultades financieras, significando un alto riesgo para proveedores y prestamistas en general. Ver cuadro 11.

### **Indicadores de actividad**

**Rotación de cartera.** Las cuentas por cobrar de Telenariño giraron 1.87 veces durante el año 2000, es decir que \$10.242.761 miles se convirtió a efectivo 1.87 veces durante ese año, para el año 2001 la rotación es de 1.20 veces, es decir que \$16.484.547 miles se convirtió a efectivo 1.20 veces durante dicho año y para el año 2002 las cuentas por cobrar giraron 1.25 veces, es decir que \$15.801.221 miles se convirtieron a efectivo 1.25 veces durante ese año.

- **Período de cobro.** La empresa tarda 192.71 días en recuperar su cartera o cuentas por cobrar comerciales en el año 2000, 298.91 días en el 2001 y 287.90 en el año 2002. En otras palabras la totalidad de la cartera se está convirtiendo a efectivo en promedio cada 192.71 días, 298.91 días y 287.90 días respectivamente.
- **Rotación de inventarios.** La empresa convierte sus inventarios a efectivo o cuentas por cobrar cada 11.11 días en el año 2000, 21.39 días en el 2001 y 10.83 días en el 2002.
- **Rotación de activo corriente.** Los activos corrientes rotaron 0.63 veces en el año 2000, 0.54 veces en el 2001 y 0.69 veces en el 2002, es decir que cada peso invertido en activos corrientes solamente pudo generar 0.63 centavos de ventas en el año 2000, 0.64 en el 2001 y 0.69 centavos en el año 2002.
- **Rotación del activo total.** Los activos totales rotaron 0.24 veces en el año 2000, 0.23 veces en el año 2001 y 0.14 veces en el 2002. En otros términos se puede decir que cada peso invertido en activos totales generó ventas por 24 centavos, 23 centavos y 14 centavos respectivamente.

### **Indicadores de rentabilidad**

- **Margen bruto de utilidad.** Las ventas de la empresa generaron un 61% de utilidad operativa en el año 2000, un 58% en el 2001 y un 55% en el año 2002. En otras palabras cada peso vendido en el año 2000 generó 61 centavos de utilidad, en el 2001, 58 centavos y en el 2002 55 centavos.
- **Margen operacional de actividad.** La utilidad operacional correspondía a un 19% de las ventas netas en el año 2000, un 25% en el 2001 y un 10% en el 2002, por cada peso vendido en el año 2000 se reportaron 19 centavos de utilidad

operacional, de cada peso vendido en el 2001 se reportaron 25 centavos de utilidad y por cada peso vendido en el año 2002 se reportaron 10 centavos de utilidad operacional.

- **Margen de utilidad neta.** La utilidad neta correspondió a un 17.28% de las ventas netas en el año 2000, 18.27% en el 2001 y 9.09% en el año 2002, lo anterior equivale a decir que por cada peso vendido generó 17.28 centavos de utilidad neta en el año 2000, 18.27 centavos en el año 2001 y 9.09 centavos en el 2002.
- **Rendimiento del patrimonio.** Las utilidades correspondieron al 5.67% sobre el patrimonio en el año 2000, 5.62% en el año 2001 y 2.67% en el año 2002, es decir, que los socios o dueños de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 5.67%, 5.62% y 2.67% para cada uno de los años analizados.
- **Rendimiento del activo total.** La utilidad neta con respecto al activo total correspondió al 4.19% en el año 2000, 4.13% en el año 2001 y 1.29% en el año 2002 lo que significa que cada peso invertido en activo total generó 4.19 centavos de utilidad neta en el año 2000, 4.13 centavos en el año 2001 y 1.29 centavos en el año 2002. Esta razón nos muestra la capacidad del activo para producir utilidades independientemente de la forma como haya sido financiado, ya sea con deuda o patrimonio.
- **El sistema Dupont.** Para Telenariño la rentabilidad de la inversión procede en mayor grado, del margen de utilidad que dejan las ventas 17.28% y no tanto de la rotación del activo total 0.24 veces para el año 2000, de igual forma para el año 2001 y para el año 2002 el margen de utilidad que dejan las ventas es de 9.09% y la rotación del activo total es de 0.14 veces. La empresa gana por que sus ingresos por servicio telefónico le dejan un margen apreciable de utilidad.

- **Valor Económico Agregado – EVA.** Para su cálculo partimos de la siguiente formulación:

$$\text{EVA} = (\text{Utilidad operativa} - \text{Impuestos}) - (\text{capital invertido operativo} \times \text{Costo promedio ponderado de capital})$$

El capital invertido operativo se obtiene de restar los pasivos operativos de los activos operativos, teniendo en cuenta los activos corrientes de operación en el sentido estricto de la palabra, que son solamente las cuentas por cobrar y los inventarios más los activos fijos de operación y dentro de los pasivos operativos se debe excluir los impuestos.

Para el calculo del costo promedio ponderado de capital (Ver cuadro 12)

**Cuadro 12. Estructura de Capital. Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital. Telenariño. S.A. E.S.P. (Valores expresados en miles de pesos a precios constantes, año base 2002)**

| <b>Estructura de capital</b>       | <b><u>2.000</u></b> | <b><u>2.001</u></b> | <b><u>2.002</u></b> |
|------------------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Deuda en moneda Extranjera         | 5.441.288           | 4.722.903           | 47.810.440          |
| Patrimonio                         | 58.360.734          | 64.582.166          | 47.892.395          |
| <b>Total Estructura de Capital</b> | <b>63.802.022</b>   | <b>69.305.069</b>   | <b>95.702.835</b>   |
| <b>% Participación</b>             |                     |                     |                     |
| Deuda en moneda Extranjera         | 8,5%                | 6,8%                | 50,0%               |
| Patrimonio                         | 91,5%               | 93,2%               | 50,0%               |
| <b>Total Estructura de Capital</b> | <b>100%</b>         | <b>100%</b>         | <b>100%</b>         |
| <b>Costo</b>                       |                     |                     |                     |
| Deuda en moneda Extranjera         | 1,14%               | 1,14%               | 1,14%               |
| Patrimonio                         | 20,0%               | 20,0%               | 20,0%               |
| <b>Aporte a WACC</b>               |                     |                     |                     |
| Deuda en moneda Extranjera         | 0,10%               | 0,08%               | 0,57%               |
| Patrimonio                         | 18,3%               | 18,6%               | 10,0%               |
| <b>Total WACC</b>                  | <b>18,4%</b>        | <b>18,7%</b>        | <b>10,6%</b>        |

FUENTE: ESTRUCTURA DE CAPITAL FUNDAMENTADA EN ESTADOS FINANCIEROS DE TELENARIÑO.

- La tasa mínima de rentabilidad de los accionistas se la estima en el 20%.
- La tasa impositiva del 35%.
- El patrimonio se lo toma sin valorizaciones para el año 2002, los años 2000 y 2001 no presentan valorizaciones.
- El costo de la deuda:

**Deuda externa:** por US\$2.890.000 con el Instituto centrale Per II, crédito a medie termine medie, crédito centrale con Italia a un plazo de 20 años con 5 y ½ de gracia, amortización de interés y capital semestralmente, tasa de Interés 1.75% anual.

Esta obligación nace con base en la propuesta del Ministerio de Relaciones Exteriores mediante Decreto No 823904 de septiembre 11 de 1992 que autoriza a Medio Crédito Céntrale Entidad Publica con oficinas en Roma-Italia a otorgar un crédito financiero por US \$ 2.890.000 (Dos millones ochocientos noventa mil dólares) a la Empresa de Telecomunicaciones de Nariño –Telenariño E.S.P.

En el cuadro 12, se presenta en forma detallada el cálculo de este indicador, que para el año 2000 es de \$-3.036.015, para el 2001 de \$ - 2.857.109 y para el año 2002 de \$ -3.518.717, lo que significa que la deuda no esta generando valor para la empresa.

## 2.4 RELACIÓN ENTRE INDICADORES

### 2.4.1 Relación entre indicadores de liquidez e indicadores de actividad.

|                           | 2000   | 2001   | 2002   |
|---------------------------|--------|--------|--------|
| Razón corriente           | 4.44   | 4.37   | 2.35   |
| Rotación de cartera       | 1.87   | 1.20   | 1.15   |
| Periodo promedio de cobro | 192.71 | 298.91 | 287.90 |
| Rotación de inventario    | 11.11  | 21.39  | 10.83  |
| Días de inventario a mano | 32.40  | 16.83  | 33.24  |

La razón corriente tiende a bajar durante los años de estudio pero es aceptable, para el último año nos indica que por cada peso que debe la empresa a corto plazo, tiene 2.35 pesos en activos corrientes para atender dicha deuda. Así el margen entre lo que se tiene y lo que se debe a corto plazo no es muy grande y podría reducirse en cualquier momento. Sin embargo al observar la composición del activo corriente se tiene que los inventarios representan el 0.97% y que las cuentas por cobrar representan el 55.47% del total, siendo este el renglón más significativo, entonces si se observa que las cuentas por cobrar se recuperan cada 287 días y los inventarios rotan cada 10.83 días, el periodo total de conversión a efectivo de estos dos rubros sería 298.73 días.

Por consiguiente, aunque la razón corriente presenta a primera vista un indicador bueno la agilidad en las rotación de cartera e inventarios es baja por lo tanto la empresa no podría atender efectivamente sus compromisos en el corto plazo.

#### **2.4.2 Relación entre indicadores de endeudamiento y de rendimiento**

|                        | <b>2000</b> | <b>2001</b> | <b>2002</b> |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|
| Nivel de endeudamiento | 26.09       | 26.48       | 51.68       |
| Margen operacional     | 19.38       | 25.45       | 9.79        |
| Margen neto            | 17.28       | 18.27       | 9.09        |

Se observa que el margen operacional de la empresa disminuye para el año 2002 como consecuencia de la incidencia de los gastos financieros, el nivel de endeudamiento es del 51.68% y esto hace que su carga financiera sea alta reduciendo considerablemente la utilidad y el margen neto al pasar de una utilidad operacional de 25.45% al 9.79%.

## **2.5 DIAGNOSTICO EXTERNO**

El diagnostico externo comprende el estudio tanto a nivel sectorial como macroeconómico Nacional e Internacional de los factores críticos o de éxito que permanentemente están incidiendo en la obtención de metas y objetivos de la empresa.

Con el fin de obtener las herramientas necesarias para elaborar propuestas de cambio o virar las estrategias de planeación es necesario estar en constante vigilancia de los acontecimientos y tendencias económicas sociales y políticas del entorno .

**2.5.1 Análisis del sector de las telecomunicaciones.** A través del estudio del sector se pretende identificar las amenazas y oportunidades que se tiene con el fin de buscar estrategias que permitan enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades o imperfecciones para sacar adelante a la empresa.

**2.5.1.1 Fuerzas competitivas.** En la situación del sector influyen muchos factores, con un fuerte componente dinámico ya que están en evolución continua.

Haciendo un análisis estructural adecuado, la empresa puede diagnosticar sus fuerzas y debilidades en función del sector particular en el que compete. Con un planeamiento adecuado, este análisis permite diseñar mecanismos de protección creando barreras estratégicas contra la rivalidad y la sustitución.

**2.5.1.1.1 Barreras de Entrada.** El Gobierno abrió recientemente el proceso de concesiones de licencias, siendo las empresas Teléfonos de Bogotá y Teléfonos de Medellín las primeras que entrarán a competir con Telecom.

Respecto al servicio público de larga distancia, que se encontraba monopolizado por la empresa estatal Telecom, en la actualidad se ha realizado concesión de

licencias para el establecimiento de operadores de servicio de telefonía pública básica conmutada de larga distancia, para el uso y explotación del espectro electromagnético que sea requerido para la prestación de dicho servicio y para obtener el derecho a la utilización de las redes de telecomunicaciones del Estado necesarias para la prestación del mismo».

Las licencias tienen una duración de diez años prorrogables automáticamente para el mismo período de tiempo y por una sola vez. Los requisitos para acceder a las licencias son:

- Las empresas interesadas deben estar constituidas como "empresas de servicios públicos domiciliarios", de conformidad con la legislación colombiana.
- Las empresas y/o sus socios interesados en la licencia deben tener, por lo menos, 150.000 líneas telefónicas instaladas y en servicio en el país; asimismo no pueden contar con más del 35% del total de la capacidad instalada del país;
- Los concesionarios de larga distancia deben iniciar sus operaciones antes de doce meses, contados a partir de la fecha de expedición de su licencia;
- La empresa operadora deberá contar con un socio o con un convenio de operación con una empresa que durante el año anterior a la solicitud de la licencia haya cursado más de 400.000.000 minutos de larga distancia internacional.

Mediante la Resolución n.º 86 de 1997 expedida el 31 de agosto por la Comisión de Regulación de Telecomunicaciones, se reglamenta el proceso de apertura en el servicio de larga distancia. En cuanto a la estructura financiera, el valor inicial de la licencia es de 150 millones de dólares; adicionalmente los operadores deberán pagar al Fondo de Telecomunicaciones el 5% de sus ingresos brutos trimestralmente.

**2.5.1.1.2 Barreras de salida.** La venta de una empresa de telecomunicaciones no es fácil de realizar de la noche a la mañana, por el avance

de la tecnología, obsolescencia de la propiedad, planta y equipo; calidad en los procesos.

**2.5.1.2 Productos sustitutos.** La Empresa de Telecomunicaciones Telenariño, está asediada por productos sustitutos, que se constituyen en una amenaza a quedar sin mercado, si aumentan los precios y los costos de las materias primas.

**Telefonía Móvil Celular:** La prestación del servicio de la telefonía móvil celular en Colombia se inició en 1994 mediante concesión otorgada por el Ministerio de Comunicaciones, previa licitación pública.

El servicio se presta en tres regiones que cubren todo el territorio nacional: Oriental, Occidental y Costa Atlántica. En cada región, operan dos concesionarios, uno de los cuales es una empresa de capital mixto - red A- y otro una empresa privada - red B-. Varias empresas públicas que actualmente prestan el servicio de telefonía básica, participan en la composición accionaria de las empresas celulares mixtas.

**La tecnología IDEN** ha avanzado en todo el mundo como una de las de mayor crecimiento en pocos años, en Colombia se ha venido consolidando gracias a la labor de Avantel.

La tarjeta prepago de Avantel ha sido diseñada para aquellos usuarios que desean controlar su gasto mensual en llamadas a teléfonos de red fija (locales, nacionales e internacionales) así como a teléfonos celulares. Así mismo, para llamar a unidades Avantel desde teléfonos de red fija.

Entre otros productos sustitutos se encuentran: Beepers, radio teléfonos, telefonía móvil.

**2.5.1.3 Poder de los clientes.** El poder del comprador es una cuestión recurrente en las investigaciones sobre la competencia. Según el contexto, este concepto puede verse bajo una perspectiva positiva o negativa. Bajo la perspectiva positiva, se suele razonar, aunque no siempre convincentemente, que los consumidores pueden usar este poder para rechazar las alzas de los precios instigadas por una empresa emergente de una fusión.

Telenariño tiene 64.500 usuarios, los cuales no ejercen ninguna presión, no tienen poder sobre la determinación del precio, plazos de pago, instalación de líneas, etc, estos los establece unilateralmente Telenariño.

**2.5.1.4 Poder de los Proveedores.** En muchos sectores económicos los proveedores pueden tener un fuerte poder de negociación en distintas circunstancias. El poder negociador de quienes proveen insumos a las empresas de telecomunicaciones esta determinado por:

- **Volumen de compra.** Dentro del sector de la comunicación la demanda por equipos de sofisticada tecnología electrónica suelen ser proporcionados por las mismas empresas y la tendencia general marcha hacia la complementación de lo físico y lo electrónico, con un crecimiento sustancial de esta última parte del negocio.

Una parte de los insumos, se compra directamente a proveedores principalmente en USA, Italia e Israel. Otra, relacionada con equipamiento mas sofisticado o especializado, generalmente se compra localmente a representantes de grandes proveedores mundiales tales como Siemens, Italtel, Harris, etc. Estas empresas proveedoras cuentan con una fuerte diferenciación de marca y producto y son fijadoras de precio a nivel mundial, de modo que cuentan con alto poder negociador y en este caso las empresas funcionan con características y precio - aceptantes.

- **Capacidad de integración hacia delante.** Históricamente ésta no ha sido una amenaza para el sector, ya que sus proveedores en general no buscan instalar sus propias empresas
- **Diferenciación de producto.** Aquí la búsqueda de diferenciación es una estrategia de uso frecuente y creciente por parte de los proveedores, que invierten cifras enormes en investigación, desarrollo y estrategias intensivas en marketing - fuera del país, porque en Latinoamérica no existen desarrollos propios de significación en la materia -. Esta diferenciación, tanto tecnológica como simbólica, permite a los proveedores cobrar altos precios y funciona para ellos como una barrera de protección frente a la sustitución.
- **Presencia de sustitutos para su producto.** Algunos grandes proveedores de tecnología - como por ejemplo Italtel o Siemens - realizan fuertes inversiones y presentan continuas innovaciones de producto y/o proceso. Esto les garantiza altas rentas mientras dura la situación monopólica derivada del adelanto tecnológico, además de que los repuestos que se utilizan en las plantas telefónicas deben ser estrictamente de la marca ya de lo contrario no responden por daños o averías en los equipos, se pierde la garantía. Es frecuente el caso de insumos importados que en nuestros países tienen valores mayores a los precios de catálogo en sus países de origen.
- **Producto muy importante para la empresa.** Todos los insumos que se compran son importantes para el sector; aquí no se efectúan compras improductivas. Como casi todos los insumos pueden ser obtenidos de múltiples fuentes, esto relativiza el poder negociador de los proveedores.

En algunos casos se realizan incorporaciones de tecnología que dependen de insumos exclusivos fabricados por un solo proveedor, lo que brinda a éste la posibilidad de cobrar altos precios por ellos.

- **Relación entre el tamaño del proveedor y el de la empresa.** Los proveedores de algunos insumos son empresas pequeñas con las que al menos se puede negociar condiciones favorables de calidad, precio, condiciones de entrega, etc. Otros proveedores son empresas multinacionales, de mucho mayor tamaño.

## **2.5.2 Análisis Macroeconómico**

**2.5.2.1 Colombiano.** La política sectorial de telecomunicaciones ha estado encaminada a aumentar el cubrimiento de los servicios de telecomunicaciones a los colombianos, a generar un clima de inversión adecuado para los empresarios, a ampliar y modernizar la infraestructura y diversificar la oferta de servicios.

En este sentido el Gobierno Nacional ha venido desarrollado acciones enfocadas a generalizar el acceso de todos los habitantes a servicios básicos de telecomunicaciones, para mejorar el bienestar de sus habitantes e impulsar el desarrollo económico y social del país.

Bajo tal perspectiva, el Gobierno ha propiciado que el cubrimiento de estos servicios abarque la totalidad del territorio nacional, garantizando calidad y eficiencia en su prestación a todos los habitantes del territorio nacional.

Entre 1998 y el 2001 el sector de telecomunicaciones registró importantes avances en materia de cubrimiento del servicio tanto para la telefonía fija, como la móvil celular, así como en número de usuarios de Internet. En lo que se relaciona con la telefonía fija, el número de abonados se incrementó en un millón,

alcanzando 7,3 millones de abonados en el 2001, para una densidad telefónica de 17.3 líneas por cada 100 habitantes; se observó igualmente una disminución de 240 mil en las listas de espera, se logró un nivel de satisfacción de demanda del 90.9% y se mejoraron los niveles de calidad en la prestación del servicio. Por su parte, los abonados a la telefonía móvil celular aumentaron en el período en 1.4 millones, alcanzando los 3.2 millones de usuarios a diciembre de 2001, para un nivel de penetración del 7,6%; los usuarios de Internet se duplicaron entre 1998 y 2001, al pasar de 433 mil a 950 mil.

Con el propósito de reducir la brecha tecnológica que existe en el país, el Gobierno Nacional impulsó en los últimos años la Agenda de Conectividad, programa que busca acercar a los colombianos en el uso y conocimiento de las nuevas tecnologías de información y comunicaciones en pro de incrementar la productividad y la competitividad de las industrias nacionales, modernizar las instituciones gubernamentales y socializar el acceso a la información. La idea es abrir las puertas a los colombianos a mayores oportunidades de desarrollo económico y social a través de un mayor y mejor acceso a la información y que el país evolucione hacia una sociedad basada en la información y el conocimiento.

Así mismo, el Gobierno Nacional continuó ejecutando el programa Compartel, con el cual pretende garantizar el incremento de la cobertura y universalización de los servicios de telecomunicaciones y promover su masificación en todos los niveles. De igual forma, se diseñó una política integral de largo plazo en la que se buscó definir el alcance y función social de las telecomunicaciones en el país, la cual se plasmó en el Plan Nacional de Servicio Universal 1999-2009.

El dinamismo del sector se observa también cuando se analizan las ventas realizadas por los operadores de los diferentes servicios de telecomunicaciones. Entre 1998 y 2001, los ingresos del mercado de las telecomunicaciones en Colombia mantuvieron su tendencia al crecimiento al pasar de 5.34 billones

de pesos corrientes en el primer año a 7.5 billones en último, lo que significa un crecimiento promedio anual de 13,6% en el período. Las cifras del sector provienen en la información de estados financieros reportados por los operadores de los diferentes servicios de telecomunicaciones a la Superintendencia de Servicios Públicos, a la Superintendencia de Sociedades y a la Superintendencia de Valores.

Las cifras de los ingresos facturados por el sector, crecieron en el período analizado el 6,1%, 12,6% y 17,9% en el 1999, 2000 y 2001 respectivamente. El lento crecimiento del sector en 1999 coincidió con el crecimiento negativo observado para la economía colombiana en ese año la cual registró una caída en el PIB de 4,3%.

La mayor contribución al sector proviene las empresas de telefonía local, las cuales aumentaron su facturación de 1.6 billones de pesos en 1998 a 2.8 billones en el 2001, el 25% promedio anual, elevando su participación dentro del total del 30.2% en el primer año a 37,8% en el último, con una máxima participación en el 2000 cuando contribuyó aproximadamente con el 40% del total. Esta mayor participación porcentual en los ingresos del sector durante el período 1998-2001, contrasta con la tendencia descendente observada a partir de 1996 que fue 36%, en 1997 del 31,6%, y de 30,2% en 1998.

Los ingresos operativos de las empresas de larga distancia nacional e internacional agrupan los montos generados por Telecom – excluyendo los obtenidos por telefonía local-, los de larga distancia nacional e internacional de ETB y los de Orbitel. Estos ingresos variaron de 1,6 billones de pesos corrientes en 1998 a 1,8 billones en la 2001, reflejando una disminución sistemática en su participación dentro del total del sector en el período, de 30% en 1998 a 24% en el 2001.

El crecimiento de la facturación de los operadores de larga distancia fue apenas del 4,1% promedio anual, debido en parte a la disminución de los montos obtenidos por el servicio de larga distancia nacional, la cual decreció a una tasa promedio negativa del 4% en el período.

Por su parte, los operadores de la telefonía móvil celular registran un comportamiento particular, puesto que de un monto de 1,4 billones en 1998, se bajó en forma significativa a 1,2 billones en 1999 y 1,1 billones en el 2000, lo que representó una disminución del 17% en el primer año y de 7.4% en el último. Para el 2001 los ingresos de la TMC repuntaron nuevamente en forma importante, incrementándose en casi 350 mil millones, para situarse en 1,44 billones de pesos corrientes, equivalente a una tasa de crecimiento del 31% en el año.

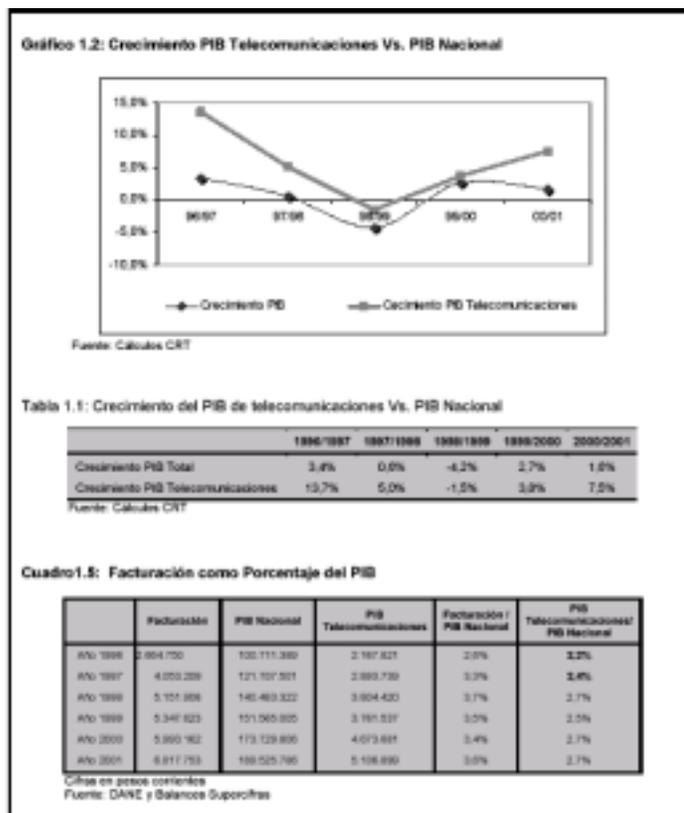
Dentro de las cifras del sector se resalta la sostenida tendencia a la disminución de la facturación de los servicios de radiomensajes o beeper, el constante incremento de los ingresos generados por los operadores especializados de servicios portador (Internexa y Promigas Telecomunicaciones), y de las empresas prestadoras del servicio de acceso troncalizado (trunking).

Entre 1998 y 2001, el PIB del sector de las telecomunicaciones se comportó mejor que el promedio de la economía, reflejando el mayor dinamismo del sector con relación al agregado, aunque sin embargo, sufrió una considerable baja en 1999, cuando presentó un crecimiento negativo (1,5%), aunque menor a la baja observada para el agregado (4,3%).

De ahí en adelante el sector de telecomunicaciones ha mostrado una importante recuperación al crecer al 3,8% y 7,5% en el 2000 y 2001, lo que equivale a 1.4 y 4,6 veces más de lo que creció toda la economía. La participación del sector de las telecomunicaciones dentro del PIB se ha mantenido constante en los últimos años niveles cercanos al 2,7%, aún cuando ésta tuvo un crecimiento importante

entre 1996 y 1998 cuando ganó aproximadamente 0.6 puntos porcentuales. Por su parte la facturación de los operadores del sector como porcentaje del PIB también se mantuvo a niveles cercanos al 3,7% en el período analizado.

## Gráfico 2. Crecimiento del PIB telecomunicaciones Vs. PIB nacional



FUENTE: [WWW.CRT.GOV.CO](http://WWW.CRT.GOV.CO)

**2.5.2.1.1 situación y evolución de la telefonía local.** Durante toda la década de los años noventa la telefonía pública básica conmutada local (TPBCL) en Colombia experimento un significativo proceso de expansión causado en gran parte por el nuevo marco regulatorio de apertura establecido en la Ley 142 de 1994, que rompió el esquema de monopolio para la prestación del servicio al permitir la entrada de competencia y participación privada en el mercado; por la ejecución de los Contratos a Riesgo Compartido o *Joint Ventures* reglamentados en la Ley 37 de 1993 que dinamizó la inversión privada y pública

en el sector; por la introducción de nuevos avances tecnológicos en las telecomunicaciones que generaron un proceso de actualización y adecuación de las redes telefónicas y por la entrada en escena de la telefonía fija inalámbrica.

Los resultados obtenidos en materia de penetración, cubrimiento y calidad del servicio en la pasada década en el país se constituyen en uno de los hechos más importantes para las telecomunicaciones en Colombia en toda su historia.

Desde los primeros años de los noventa, la instalación de nuevas líneas presentó una tendencia de crecimiento acelerada que se vio reflejada principalmente en el aumento de la capacidad instalada. De 2.8 millones de líneas en planta interna en 1990 se pasó a 3,5 millones en 1994, a 7.7 millones en 1998 y a 9 millones en el 2001, para una tasa de crecimiento promedio anual de 10.4%, (1990-98) y 9.7% (1998-2001), lo que llevó a que el país prácticamente triplicara su capacidad instalada en 10 años. Con el crecimiento de la capacidad instalada, el número de abonados a la red pública aumentó también significativamente durante la década.

En los primeros años de los noventa, las líneas en servicio mostraron un crecimiento acelerado respondiendo entre otras al incremento en la oferta por parte de los operadores; a la dinámica actividad económica del país, en especial del sector de la construcción; a la reducción en los cargos de conexión y de los tiempos de instalación como resultado de la competencia; a las facilidades dadas por los operadores para adquirir nuevas líneas. Esta política entre otras, permitió el acceso al servicio de sectores que antes se encontraban impedidos por razones económicas, especialmente los estratos dos y parte del tres, sectores a los cuales estuvo dirigida en una significativa proporción el número de líneas nuevas puestas en servicio.

Mientras que en 1994 el país contaba con 3.5 millones de abonados, en 1998 este número era de 6.3 millones, reflejando una tasa de crecimiento promedio anual de 15.3%; para el 2001, este número era de 7.3 millones, para un crecimiento

promedio anual 1998- 2001 de 5.3%. En 1998, se presentó el mayor incremento en la instalación de líneas en la histórica, con un crecimiento de 17,9%, alcanzando 7.6 millones de líneas en planta. A partir de 1999 el ritmo de ampliación de planta disminuyó, registrando crecimiento de 9.8% en ese año 3.9% para el 2000 y 3.4%. en el 2001.

El promedio de crecimiento anual de las líneas puestas en servicio en los últimos tres años fue de 5.2%, significativamente inferior a las de 1998. Esta desaceleración en la demanda por nuevas líneas estuvo asociada a la baja en la actividad económica y al consecuente aumento del desempleo a partir de 1999, año en que la economía decreció 4.3%; a la crisis del sector de la construcción y a la saturación que desde ese entonces se reflejaba en algunos estratos de las principales ciudades, en especial Bogotá y Medellín. Todas estas circunstancias, entre otras, frenaron el crecimiento de la demanda efectiva por el servicio de telefonía local.

Los niveles de inversión en telefonía local registrados durante el período 1998-2001 fueron oscilantes. Según cifras de Planeación Nacional en pesos constantes de 1998, monto total de inversión (pública y privada) registrada en 1998 fue del orden de 732 mil millones; en 1999 disminuyó 56% alcanzando solo 322 mil millones; en 2000 se triplicó hasta 1.275 mil millones y en el 2001 bajó nuevamente a 519 mil millones. Luego de un período en el se caracterizó por una fuerte inversión privada en el sector de telefonía local como resultado en especial de los convenios de asociación a riesgo compartido y la entrada al mercado de operadores privados, en el que se invirtieron sumas del orden de \$732 mil millones en 1998, el sector registró solo \$23 mil millones de inversión privada en el 2001, ambas cifras expresadas en pesos reales de 1998. La inversión pública por su parte, mostró cifras importantes del orden de \$938 mil millones y \$436 mil millones, en el 2000 y 2001 en pesos constantes del mismo año. Cabe resaltar los montos invertidos por ETB, EPM en el 2000, cuando la inversión de estas dos

entidades ascendió a 567 mil millones y \$250.mil millones en el 2000; y de ETB y EPM Bogotá en el 2001, por unos montos de \$270 mil millones y \$113 mil millones respectivamente, medidas en precios corrientes.

Colombia no ha sido ajena a este proceso de cambio, y a pesar de los obstáculos que ha sufrido el proceso de apertura de las telecomunicaciones, hoy día Colombia cuenta con competencia en la gran mayoría de servicios. En el mercado local el número de empresas prestadoras del servicio ha crecido por la entrada de operadores privados y mixtos. El número de usuarios de telefonía móvil celular ha superado todas las expectativas llegando a más de un millón ochocientos mil abonados. En materia de larga distancia, se han adjudicado dos licencias para que nuevas empresas entren a prestar el servicio al lado del operador existente.

**2.5.2.2 Internacional.** Las telecomunicaciones a nivel mundial han sufrido vertiginosos procesos de cambio en la última década. Alrededor del mundo, los monopolios públicos se han transformado rápidamente para entrar a competir con el sector privado, toda vez que las fuerzas de la competencia guían el desarrollo de la industria. El constante desarrollo tecnológico ha permitido el surgimiento permanente de nuevas tecnologías que han generado un crecimiento significativo de las inversiones sectoriales en todos los países, posicionando al sector como uno de los más dinámicos y atractivos de la economía.

Lo que se puede observar a nivel mundial es una clara tendencia de crecimiento en los ingresos provenientes de los servicios de telecomunicaciones, producto de una mayor cantidad de líneas principales y de una mayor disponibilidad de nuevos servicios dentro de este sector. Es así como, en 1995, por ejemplo, los ingresos generados por las telecomunicaciones mundiales crecieron 7%, porcentaje superior a la tasa media de crecimiento anual del 5.2%, registrada desde 1980 a esa fecha. Además, la cantidad mundial de líneas telefónicas principales aumentó un 7% y el tráfico saliente de telecomunicaciones internacionales, medido en

minutos, ha registrado un crecimiento medio anual superior al 12% durante los últimos cinco años (1993-1997).

Con respecto a nuevos servicios de telecomunicación, en el caso particular de los teléfonos celulares móviles, la cantidad de suscriptores aumentó en un 60% en 1995 y el crecimiento medio anual desde 1990 ha sido superior al 50%, en todo el mundo. Con respecto a la industria productora de los equipos para telecomunicaciones, en 1995 sus exportaciones alcanzaron un valor global de US\$ 58,000 millones, un 20% más que el año anterior.

Estos resultados, responden a la impresionante transformación que las relaciones sociales y comerciales están viviendo en respuesta a los cambios constantes en la industria de las telecomunicaciones o infocomunicaciones. Así, se presenta seguidamente algunos de los más importantes cambios que se producen en la vida diaria de muchos de los ciudadanos del planeta, los cuales poseen acceso a los muy variados servicios de las telecomunicaciones.

Debilitamiento del Concepto de Monopolio Natural: Hasta hace poco las telecomunicaciones eran vistas como monopolios naturales. Los gobiernos mantenían esta posición, pues ellos poseían los monopolios y por tanto las utilidades que estos generaban. Sin embargo, conforme la tecnología ha avanzado, se ha dado un viraje significativo en la industria, introduciendo elementos importantes que han reducido los costos de entrada y la posibilidad de ser dominados por algún operador, originándose así una amplia competencia.

Las empresas de televisión por cable, por ejemplo, ya han empezado a operar telefonía en algunos países; aunque existen diferencias en sus sistemas, éstas son cada vez menos importantes. Las compañías de cable están reconstruyendo sus sistemas con fibra óptica y sus costos de operación se han reducido a medida que aumentan su capacidad.

El uso más generalizado de los servicios de Internet a nivel mundial genera un proceso de evasión de los servicios de telefonía internacional por parte de los usuarios locales en cada país. Esto hará que se debilite, en un futuro muy cercano, la capacidad de los entes monopólicos (públicos o privados) de seguir cobrando tarifas de telefonía internacional relativamente altas. Además, los grandes cambios en la tecnología de telecomunicaciones experimentados en la actualidad harán que cada vez tenga menos sentido que un país posea (o defienda la existencia de) empresas monopolistas. En consecuencia, la antigua justificación de los monopolios naturales (que tenían algún sentido con la tecnología alámbrica dejará de ser la excusa para mantener dicha estructura de mercado y dará paso a la sana competencia en los mercados de telecomunicaciones.

La tecnología inalámbrica está cambiando la economía de las redes fijas y propiciando formas más baratas de llegar a los usuarios. Por ejemplo, en los países desarrollados uno de cada seis suscriptores nuevos en telefonía adquiere un teléfono móvil.

La movilidad está creando toda clase de aplicaciones y forzando a los operadores a reconocer que su activo más preciado no son sus redes, sino sus clientes y su propia habilidad para mantenerlos. Ello hace que se vaya reduciendo la posición dominante de los operadores, al reducirse simultáneamente las barreras de entrada a estos mercados. Es previsible, entonces, que estas transformaciones del mercado harán surgir muchos nuevos operadores que estarían dispuestos a invertir en capacidad de red para servir a diferentes nichos de mercado.

Cambios en la Regulación: Se aprecia una importante tendencia relacionada con el enfoque de la regulación que se aplica al sector de las telecomunicaciones y el papel de los entes encargados de aplicarla, principalmente, en cambiar de una regulación de fijación de precios a una de promoción de la competencia y

supervisión del uso del espectro. De hecho, se considera que el desarrollo y la convergencia tecnológica han hecho que la regulación tradicional se vuelva obsoleta, pues las fronteras entre los diferentes servicios son cada vez menos perceptibles.

**Cambios en la Educación:** La educación estará menos restringida por la distancia. La misma se moverá de un modelo de educación presencial, obligatoria para los alumnos, a una donde la presencia física y la distancia no tendrán sentido.

**Cambios en el Mercado Monetario:** La utilización del dinero físico también se reducirá y el concepto de moneda de curso legal dejará de tener sentido y se pasará a tener lo que algunos autores han denominado el dinero electrónico.

**Reducción de Costos y Aumento de Capacidad:** Los cambios tecnológicos están permitiendo enormes reducciones en los costos de operar una red y reduciendo, por tanto, el costo de una llamada telefónica, al extremo de que muchos consideran que el costo para la red de llevar una llamada adicional es significativamente tan pequeño que bien podría ser gratis. En Estados Unidos, por ejemplo, donde se han construido en una década cuatro redes de fibra óptica a nivel nacional, el mayor impacto de los cambios tecnológicos ha sido en la reducción del precio por minuto de las llamadas de larga distancia.

Por lo que, a medida que el desarrollo presione para que las tarifas sean casi cero, irá desapareciendo el concepto de distancia y significará que prácticamente cualquier actividad que pueda realizarse mediante un monitor de computadora o una pantalla y un teléfono pueda ser exportable a cualquier lugar del mundo. Servicios tan diversos como el diseño de un motor, cámaras de seguridad, venta de seguros y servicios secretariales podrán ser fácilmente exportables, igual que lo son hoy la venta de partes para carros o refrigeradores. Esto abre enormes oportunidades de producción a los países menos desarrollados que se podrían constituir en proveedores de servicios y partes para empresas en países más

avanzados.

Nueva Forma de Hacer Negocios: A medida que los precios se reducen, las empresas deberán cambiar la forma de hacer los negocios y cobrar sus servicios. Los propietarios de las redes deberán reestructurar sus tarifas, pues como los costos no guardan relación con la distancia, las tarifas sobre esta base serán difíciles de mantener.

El análisis económico de tener partes de la red que no están limitadas por la capacidad hará que la consideración sea: ¿por qué cobrar a los suscriptores por el número de segundos que pasan en el teléfono? ¿por qué no cobrarles únicamente una cantidad fija basada en la velocidad y capacidad de su línea, y algo extra por los servicios adicionales que compran? La presión hacia esto es una tendencia fuerte que se intensificará a medida que los cargos declinen y el cobro se convierta en un creciente obstáculo.

La presión está reforzada por el creciente desarrollo de la red internacional de redes (Internet), en la cual los usuarios pagan una cantidad fija para cubrir un uso limitado más el costo de la llamada local para conectarse, pues entre más personas se comuniquen por este medio, el mismo se convertirá en una fuerte competencia para la larga distancia y el impacto sobre los precios será muy fuerte.

Además de todo lo anterior, otra importante secuencia se comienzan a presentar durante los primeros años de la presente década en el mundo de las telecomunicaciones. Los desarrollos de la microelectrónica y la computación permiten la digitalización del sistema de las telecomunicaciones tradicional (analógico), promoviendo en esta forma la expansión de los satélites para telecomunicaciones. Aún más, la aplicación de la tecnología del láser dentro de las fibras ópticas como una forma de transmisión de voz y datos ha permitido multiplicar por miles la capacidad de transmisión de las redes de telecomunicaciones. Así, las posibilidades de transmitir información y voz se

multiplican significativamente en todo el orbe, reduciendo los costos de realizar transacciones comerciales de toda índole, no sólo entre personas de un mismo país, sino también entre países.

Las distancias en un mundo globalizado están reduciéndose y aquellos países que logren, individualmente, reducir sus barreras al intercambio de información con el resto del mundo lograrán aprovecharse más de las oportunidades de inversión y de negocios, en comparación con otros países cuya modernización en telecomunicaciones vaya a paso lento. En consecuencia, los primeros experimentarán crecimientos notorios en sus ingresos per cápita y en la eficiencia de sus factores productivos, mientras que los segundos verán estas oportunidades escaparse como agua entre sus manos.

Todos estos eventos han propiciado procesos de apertura en el sector de telecomunicaciones, es decir, permitir la participación del sector privado en este mercado en una gran cantidad de países, desarrollados y subdesarrollados. Dentro de estos países se encuentran: Inglaterra, Suecia, Noruega, Hong Kong, Japón, Nueva Zelanda, Malasia, Chile, Argentina, Uruguay, Perú, Bolivia, Venezuela, Panamá y México, entre otros.

### **3. MATRICES DE LA PLANEACIÓN**

#### **3.1 MATRIZ DE PORTAFOLIO DOFA**

En esta matriz se selecciona los focos claves que la empresa debe trabajar durante la vigencia del plan estratégico; en el cuadro 13 se visualiza las fortalezas que la empresa debe mantener, las debilidades que debe mejorar, las oportunidades que debe aprovechar y las amenazas existentes en el medio de las cuales se debe proteger.

#### **3.2 DOFA FINANCIERA**

Una vez realizado el diagnóstico empresarial y financiero se procedió a elaborar la matriz dofa financiera que tiene como finalidad medir el comportamiento financiero que la empresa ha tenido en los tres últimos años, (2000, 2001 y 2002) a través de ella se podrá conocer como ha sido el comportamiento a nivel de fortalezas y debilidades de sus signos financieros básicos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, además permite conocer la tendencia de los anteriores comportamientos; igualmente se determinan las posibles estrategias que la empresa podría implementar para mejorar sus debilidades y amenazas y aprovechar sus fortalezas y oportunidades como se observa en el cuadro 14.

#### **3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS**

A través de esta matriz se listan los factores claves del entorno, que inciden favorable o desfavorablemente. Es necesario ponderar cada factor clave según su importancia para lo cual se distribuyen valores entre 0.0 y 1.0 de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones dadas a los factores sea 1. Ver cuadro 15

**Cuadro 13. Dofa General. Telenariño S.A. E.S.P.**

| OPORTUNIDADES  | AMENAZAS  |
|--|---|
| <p>Desarrollo tecnológico<br/> Incremento en la demanda telefónica.<br/> Innovación de productos de comunicación<br/> Globalización de la información<br/> Alianzas estratégicas<br/> Políticas gubernamentales tendientes a masificar el Servicio de telecomunicaciones.<br/> Sector dinámico y productivo de la economía</p>   | <p>Libertad para la creación de empresas de telecomunicaciones<br/> Fluctuación en tasas de interés y tasa de cambio<br/> Políticas de privatización<br/> Recorte en el presupuesto general de la nación<br/> Terrorismo<br/> Disminución del poder adquisitivo<br/> Ingreso de nuevos operadores<br/> Situación laboral y política salarial del estado<br/> Telecomunicación móvil<br/> Cultura de pago de los usuarios<br/> Ausencia del usuario en el momento de atender daños<br/> Escasez de proveedores con alta tecnología</p>   |
| FORTALEZAS   | DEBILIDADES   |
| <p>Credibilidad y confianza ante el sistema financiero se cuenta con un plan de capacitación y programa de bienestar social.<br/> Personal con experiencia.<br/> Tecnología de punta para el desarrollo de los procesos de prestación del servicio.<br/> Valor agregado al servicio<br/> Amplia cobertura en la prestación del servicio.<br/> Compromiso y pertenencia<br/> Ser la única empresa prestadora de tpblc.<br/> Estabilidad laboral<br/> Sentido de pertenencia.<br/> Liquidez y disponibilidad de fondos internos<br/> Acceso a capital cuando se requiere<br/> Servicio continuo<br/> Publicidad y promoción del servicio<br/> Centros de atención al cliente<br/> Posibilidad de ascenso<br/> Rotación de personal.<br/> Disponibilidad de equipos<br/> aceptable nivel de remuneración.</p> | <p>Deficiencia del trabajo en equipo<br/> Lenta velocidad de respuesta a condiciones cambiantes<br/> Orientación al cliente deficiente<br/> Manual de procedimientos y funciones desactualizados<br/> Sistema de gestión del mercadeo no estructurado<br/> Alto pasivo pensional<br/> Desactualización de base de datos<br/> Desconocimiento de las necesidades de los clientes<br/> Sistema de seguridad industrial deficiente<br/> Reclamos frecuentes.<br/> Modalidades de pago deficientes.<br/> Ausentismo.<br/> Baja participación de los empleados en los procesos de decisión.<br/> Inconsistencia en el sistema de información</p> |

**Cuadro 14. Matriz dofa financiera. Telenariño S.A. E.S.P.**

|  | <b>OPORTUNIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>   |
|--|---|---|
|  | 1. DISPONIBILIDAD DE CREDITO<br>2. REFORMA LABORAL<br>3. EXISTENCIA DE FUENTES DE FINANCIACIÓN MÁS ECONOMICAS<br>4. ALIANZAS ESTRATÉGICAS<br>5. CARACTER MICROEMPRESARIAL DE LA REGIÓN<br>6. EXISTENCIA DE MODERNOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN                           | 1. NIVEL DE DEVALUACIÓN<br>2. NIVEL DE TASAS DE INTERES<br>3. REFORMA TRIBUTARIA<br>4. PLAN ECONOMICO DEL GOBIERNO<br>5. TAMAÑO DEL PRESUPUESTO NACIONAL (LEY 617/2000)<br>6. PRODUCTOS SUSTITUTOS<br>7. INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES |
| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>ESTRATEGIAS FO</b>   | <b>ESTRATEGIAS FA</b>   |
| 1. APLICATIVO FINANCIERO ACTUALIZADO<br>2. SOLVENCIA FINANCIERA<br>3. NIVEL DE LIQUIDEZ ACEPTABLE<br>4. OPORTUNA AUDITORIA FINANCIERA<br>5. BUENA RENTABILIDAD BRUTA, OPERATIVA Y NETA<br>6. NO TIENE COMPETENCIA APARENTE EN EL SECTOR Y LA REGIÓN.<br>7. OPORTUNIDADES DE CRÉDITO.<br>8. PERSONAL MOTIVADO Y COMPROMETIDO CON LA EMPRESA.  | F8 CON 02. DISEÑAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN E INCENTIVOS PARA CONSERVAR LA MOTIVACIÓN Y EL COMPROMISO DE LOS EMPLEADOS,<br><br>F7 CON 01. BUSCAR FUENTES DE FINANCIACIÓN MÁS ECONÓMICAS  | F7 CON A2. BUSCAR CRÉDITOS CON TASAS DE INTERÉS BAJAS.<br><br>F6 CON A6,A7. BUSCAR MECANISMOS DE ASOCIACIÓN CON LOS NUEVOS COMPETIDORES Y PRODUCTOS SUSTITUTOS.   |
| <b>DEBILIDADES</b>   | <b>ESTRATEGIAS DO</b>   | <b>ESTRATEGIAS DA</b>   |
| 1. ESTILO GERENCIAL NO PARTICIPATIVO<br>2. POCA CAPACIDAD DE INVERSIÓN EN NUEVOS PROYECTOS<br>3. INCONSISTENCIA EN EL SISTEMA DE INFORMACIÓN<br>4. DIFICULTAD PARA REALIZAR TRANSFERENCIAS PRESUPUESTALES<br>5. CRECIMIENTO DEL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO DEL 26% AL 52% PARA EL AÑO 2002<br>6. ALTO COSTO DE LA DEUDA DTF + 8 PUNTOS.<br>7. CAPACIDAD DE OBTENCIÓN DE CRÉDITOS<br>8. PRESUPUESTO DESFASADO<br>9. ELEVADA CARGA PRESTACIONAL<br>10. DEFICIENTE CAPACIDAD DE ANALISIS FINANCIERO<br>11. DEFICIENTE RECUPERACIÓN DE CARTERA | D3 CON 06. IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN QUE ABARQUE TODOS LOS PROCESOS.<br><br>D6 CON 03. CAMBIAR LA FUENTE DE FINANCIACIÓN POR UNA MÁS ECONÓMICA A TRAVÉS DE UN BANCO DE SEGUNDO PISO.<br><br>D11, 04 CONVENIOS CON FIRMAS EXPERTAS EN EL COBRO DE CARTERA. | D8, D9 CON A5. DISMINUCIÓN DE CARGA PRESTACIONAL EN LA EMPRESA.<br><br>D10 CON A6,A7. MEJORAR EL PROCESO DE ANALISIS FINANCIERO CON EL FIN DE OBTENER INFORMACIÓN QUE PERMITA ENFRENTAR A NUEVOS COMPETIDORES.                          |

Posteriormente se clasifican los factores claves como amenaza u oportunidad, se realiza con identificación numérica de 1 a 4 así:

- 1 = amenaza importante
- 2 = amenaza menor
- 3 = oportunidad menor
- 4 = oportunidad importante

Luego se obtiene el resultado ponderado para cada factor que resulta de multiplicar la ponderación asignada a cada uno por el valor numérico de su clasificación. La operación ofrece el total ponderado de cada factor. Al obtener el total ponderado, sumando los ponderados de cada factor, el resultado ponderado más alto posible es 4, el menor posible es 1 y su promedio 2.5.

**Cuadro 15. Matriz de evaluación de factores externos. MEFE. Telenariño S.A. E.S.P.**

| NO.                     | Factores Externos Claves                         | Ponderación | Clasificación | Resultado Ponderado |
|-------------------------|--|-------------|---------------|---------------------|
| 1                       | DISPONIBILIDAD DE CREDITO                        | 0,2         | 4             | 0,8                 |
| 2                       | REFORMA LABORAL                                  | 0,05        | 3             | 0,15                |
| 3                       | EXISTENCIA DE FUENTES DE FINANCIACIÓN ECONOMICAS | 0,2         | 4             | 0,8                 |
| 4                       | ALIANZAS ESTRATÉGICAS                            | 0,1         | 3             | 0,3                 |
| 5                       | EXISTENCIA DE MODERNOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN   | 0,1         | 3             | 0,3                 |
| 6                       | NIVEL DE DEVALUACIÓN                             | 0,1         | 1             | 0,1                 |
| 7                       | NIVEL DE TASAS DE INTERES                        | 0,1         | 1             | 0,1                 |
| 8                       | REFORMA TRIBUTARIA                               | 0,05        | 1             | 0,05                |
| 9                       | TAMAÑO DEL PRESUPUESTO NACIONAL                  | 0,05        | 1             | 0,05                |
| 10                      | INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES                   | 0,05        | 1             | 0,05                |
| <b>TOTAL RESULTADOS</b> |  | 1           |               | 2,7                 |

En esta matriz los factores externos más importantes son la disponibilidad de crédito y existencia de fuentes de financiación económicas con una ponderación de 0.2 para cada una.

Telenariño tiene como oportunidades más importantes la disponibilidad de crédito y la existencia de fuentes de financiación económicas y como oportunidades menores las alianzas estratégicas, la reforma laboral y la existencia de modernos sistemas de información. Por otra parte afronta amenazas importantes como el nivel de devaluación, nivel de tasas de interés, reforma tributaria, tamaño del presupuesto nacional, ingreso de nuevos competidores.

El resultado de la MEFE es 2.7 demuestra que Telenariño afronta amenazas importantes por las actuales políticas del país referentes a la apertura de las telecomunicaciones y cuenta en su mayoría con oportunidades menores que puede aprovechar para dar respuesta a las necesidades financieras que posee.

### **3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

A través de esta matriz se listan los factores claves internos, que inciden favorable o desfavorablemente. Es necesario ponderar cada factor clave según su importancia para lo cual se distribuyen valores entre 0.0 y 1.0 de tal manera que la sumatoria de las ponderaciones dadas a los factores sea 1. Ver cuadro 16

Posteriormente se clasifican los factores claves como debilidad o fortaleza, se realiza con identificación numérica de 1 a 4 así:

- 1 = debilidad importante
- 2 = debilidad menor
- 3 = fortaleza menor
- 4 = fortaleza importante

Luego se obtiene el resultado ponderado para cada factor que resulta de multiplicar la ponderación asignada a cada uno por el valor numérico de su clasificación. La operación ofrece el total ponderado de cada factor. Al obtener el

total ponderado, sumando los ponderados de cada factor, el resultado ponderado más alto posible es 4, el menor posible es 1 y su promedio 2.5

**Cuadro 16. Matriz de Evaluación de Factores Internos –MEFI- Telenariño S.A. E.S.P**

| No. | Factores Internos Claves                               | Ponderación | Clasificación | Resultado Ponderado |
|-----|--|-------------|---------------|---------------------|
| 1   | SOLVENCIA FINANCIERA                                   | 0,1         | 4             | 0,4                 |
| 2   | NIVEL DE LIQUIDEZ ACEPTABLE                            | 0,1         | 3             | 0,3                 |
| 3   | BUENA RENTABILIDAD BRUTA, OPERATIVA Y NETA             | 0,1         | 3             | 0,3                 |
| 4   | NO TIENE COMPETENCIA APARENTE EN EL SECTOR Y LA REGION | 0,05        | 4             | 0,2                 |
| 5   | OPORTUNIDADES DE CREDITO                               | 0,1         | 3             | 0,3                 |
| 6   | PERSONAL MOTIVADO Y CMPROMETIDO CON LA EMPRESA         | 0,05        | 4             | 0,2                 |
| 7   | CRECIMIENTO DEL NIVEL DE ENDEUDAMIENTO                 | 0,1         | 1             | 0,1                 |
| 8   | ALTO COSTO DE LA DEUDA                                 | 0,1         | 1             | 0,1                 |
| 9   | PRESUPUESTO DESFAZASO                                  | 0,1         | 1             | 0,1                 |
| 10  | DEFICIENTE CAPACIDAD DE ANALISIS FINANCIERO            | 0,1         | 1             | 0,1                 |
| 11  | DEFICIENTE RECUPERACIÓN DE CARTERA                     | 0,1         | 1             | 0,1                 |
|     | <b>TOTAL RESULTADOS</b>                                | 1           |               | 2,2                 |

El análisis de la matriz lleva a las siguientes conclusiones: la empresa presenta debilidades importantes en aspectos como crecimientos en el nivel de endeudamiento, alto costo de la deuda, presupuesto desfasado, deficiente capacidad de análisis financiero y deficiente recuperación de cartera y entre las fortalezas más importantes se encuentra la solvencia financiera, el no tener competencia aparente en el sector y la región y contar con personal motivado y comprometido con la empresa. El resultado dela MEFI es 2.2 que indica que Telenariño presenta debilidades importantes , por lo tanto se debe contrarrestar con las fortalezas que presenta a través de la obtención de una financiación más económica.

#### **4. DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA A IMPLEMENTAR**

Teniendo en cuenta las estrategias obtenidas de la DOFA FINANCIERA como son:

- Diseñar programas de capacitación e incentivos para conservar la motivación y el compromiso de los empleados.
- Buscar fuentes de financiación más económicas.
- Buscar créditos con tasas de interés más bajas.
- Establecer mecanismos de asociación con nuevos competidores y productos sustitutos.
- Implementar un sistema de información que abarque todos los procesos.
- Cambiar la fuente de financiación por una más económica a través de un banco de segundo piso.
- Establecer convenios con firmas expertas en cobro de cartera.
- Disminuir la carga prestacional en la empresa.
- Mejorar el proceso de análisis financiero con el fin de obtener información que permita enfrentar a los competidores.

Como se observa la estrategia referente al cambio de fuente de financiación se relaciona con la situación presentada en el diagnóstico financiero cuando se analizó el nivel de endeudamiento de la empresa, razón por la cual tomaremos esta estrategia para implementarla.

##### **4.1 COSTO DE LA DEUDA ACTUAL**

Telenariño en el año de 1996 suscribió un contrato de riesgo compartido (Joint Venture) con la unión temporal SIEMENS ITALTEL cuyo objeto era la ampliación de la red telefónica. Dado los diversos inconvenientes surgidos durante la

ejecución del contrato Telenariño con el visto bueno de la Junta Directiva decide terminar dicho contrato mediante la adquisición directa de las plantas telefónicas.

TELENARIÑO con el visto bueno de la Junta Directiva, Departamento Nacional de Planeación, Ministerio de Comunicaciones y Ministerio de Hacienda y Crédito Público, suscribió el CONTRATO DE ENCARGO FIDUCIARIO IRREVOCABLE DE ADMINISTRACION Y FUENTE DE PAGO, por valor de \$ 53.660.652.000, del cuál se pagó directamente a UPROTEL, \$ 8.562.870.000 El valor restante se pagará durante un período de 7 años a una tasa de interés del DTF, trimestre anticipado durante los primeros 6 meses siguientes a la fecha de la firma del pagaré, (9 de enero del 2003).

Para el plazo restante se estimó una tasa equivalente al DTF trimestre anticipado, más 10%. Estos pagos se harán el 9 de cada mes, iniciando la primera cuota el 9 de febrero del año en curso, por un valor de \$ 592.089.270

Con esto TELENARIÑO, adquiere la propiedad de las 30.096 líneas instaladas por UPROTEL..

#### **4.2 IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

La estrategia a implementar con el fin de reducir el costo del financiamiento actual es la referente al cambio de fuente de financiación para lo cual se establece la posibilidad de gestionar un crédito con un banco de segundo piso como FINDETER (Financiera de Desarrollo Territorial S.A).”creada por la Ley 57 de 1989, es una sociedad por acciones, con domicilio principal en la ciudad de Santa Fe de Bogotá, organizada de conformidad con lo dispuesto en el artículo 4o. del Decreto Extraordinario 130 de 1976 y vinculada al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

El objeto social de la Financiera de Desarrollo Territorial S. A., FINDETER, consiste en la promoción del desarrollo regional y urbano, mediante la financiación y la asesoría en lo referente a diseño, ejecución y administración de proyectos o programas de inversión relacionados con las siguientes actividades

- a. Construcción, ampliación y reposición de infraestructura correspondiente al sector de agua potable y saneamiento básico;
- b. Construcción, pavimentación y remodelación de vías urbanas y rurales;
- c. Construcción, pavimentación y conservación de carreteras departamentales, veredales, caminos vecinales, puentes y puertos fluviales;
- d. Construcción, dotación y mantenimiento de la planta física de los planteles educativos oficiales de primaria y secundaria;
- e. Construcción y conservación de centrales de transporte;
- f. Construcción, remodelación y dotación de la planta física de puestos de salud y ancianatos;
- g. Construcción, remodelación y dotación de centros de acopio, plazas de mercado y plazas de ferias;
- h. Colección, tratamiento y disposición final de basuras;
- i. Construcción y remodelación de campos e instalaciones deportivas y parques.
- j. Construcción, remodelación y dotación de mataderos;
- k. Ampliación de redes de telefonía urbana y rural;

Teniendo en cuenta que FINDETER otorga créditos para proyectos de telefonía urbana y rural, se propone para esta estrategia adquirir el crédito con esta entidad;

a partir del mes de septiembre con un sal de deuda de \$44.721.967.150, bajo las siguientes condiciones:

Monto del crédito : \$ 44.721.967.150

Plazo de amortización : 10 años incluido uno de gracia.

Sistema de amortización y pago de intereses: mensual.

Tasa : DTF + 3 puntos

Para la DTF se proyecta una tasa de 8% a partir de septiembre en adelante.

En el anexo 1, se presenta la tabla de amortización del crédito actual con UPROTEL proyectado para los siete años y en el anexo 2 la tabla de amortización del crédito propuesto en la estrategia con FINDETER, proyectado a diez años.

#### **4.3 VALORACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Para valorar la estrategia a implementar se utiliza el Valor Presente Neto – VPN, que se define como el valor que resulta de restar al valor presente de los futuros flujos de caja de un proyecto, el valor de la inversión inicial. De acuerdo a este concepto como de lo que se habla es de un crédito el valor inicial será el desembolso del crédito y los flujos futuros los pagos anuales de cuota e intereses.

Como se observa en el cuadro 17, al traer a valor presente el costo de la deuda tanto con UPROTEL como FINDETER a una tasa del 10.60% que corresponde al costo promedio ponderado de capital de la empresa calculado para la obtención del Valor Económico Agregado (EVA), se obtiene una diferencia de \$8.651.718.525.27 lo que implica un menor costo financiero para la empresa.

### Cuadro 17. Valoración de la Estrategia. Telenariño S.A. E.S.P.

#### CREDITO UPROTEL

| AÑOS | CUOTA ANUAL           | INTERES ANUAL         | IVA                  | COSTO TOTAL           | VALOR PRESENTE 10,60%        |
|------|-----------------------|-----------------------|----------------------|-----------------------|------------------------------|
| 2003 | 1.503.259.399         | 3.429.368.797         | 548.699.007          | 5.481.327.203         | -5.481.327.203               |
| 2004 | 7.203.117.958         | 7.408.502.224         | 1.185.360.356        | 15.796.980.538        | -15.796.980.538              |
| 2005 | 7.203.117.958         | 6.071.629.642         | 971.460.743          | 14.246.208.344        | -14.246.208.344              |
| 2006 | 7.203.117.958         | 4.734.757.060         | 757.561.130          | 12.695.436.149        | -12.695.436.149              |
| 2007 | 7.203.117.958         | 3.397.884.479         | 543.661.517          | 11.144.663.954        | -11.144.663.954              |
| 2008 | 7.203.117.958         | 2.061.011.897         | 329.761.904          | 9.593.891.759         | -9.593.891.759               |
| 2009 | 7.203.117.958         | 724.139.315           | 115.862.290          | 8.043.119.564         | -8.043.119.564               |
|      | <b>44.721.967.150</b> | <b>31.462.174.644</b> | <b>5.033.947.943</b> | <b>77.001.627.511</b> | <b>\$ -52.833.802.269,62</b> |

#### CREDITO FINDETER

| AÑOS | CUOTA ANUAL           | INTERES ANUAL         | COSTO TOTAL           | VALOR PRESENTE 10,60%        |
|------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------------------|
| 2003 | 0                     | 4.919.416.387         | 4.919.416.387         | -4.919.416.387               |
| 2004 | 4.969.107.461         | 4.668.890.552         | 9.637.998.013         | -9.637.998.013               |
| 2005 | 4.969.107.461         | 4.122.288.731         | 9.091.396.192         | -9.091.396.192               |
| 2006 | 4.969.107.461         | 3.575.686.911         | 8.544.794.372         | -8.544.794.372               |
| 2007 | 4.969.107.461         | 3.029.085.090         | 7.998.192.551         | -7.998.192.551               |
| 2008 | 4.969.107.461         | 2.482.483.269         | 7.451.590.730         | -7.451.590.730               |
| 2009 | 4.969.107.461         | 1.935.881.448         | 6.904.988.910         | -6.904.988.910               |
| 2010 | 4.969.107.461         | 1.389.279.628         | 6.358.387.089         | -6.358.387.089               |
| 2011 | 4.969.107.461         | 842.677.807           | 5.811.785.268         | -5.811.785.268               |
| 2012 | 4.969.107.461         | 296.075.986           | 5.265.183.447         | -5.265.183.447               |
|      | <b>44.721.967.150</b> | <b>27.261.765.809</b> | <b>71.983.732.959</b> | <b>\$ -44.182.083.744,36</b> |

#### 4.4 PLAN DE ACCIÓN PARA TRES AÑOS

Dentro de la planeación estratégica se contempla prever las actividades a través de estrategias que resultan de un estudio de análisis externo e interno que permite conjugar las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas para lograr el objetivo financiero de crecimiento de la empresa y creación de valor.

A través del plan de acción se determinan objetivos, estrategias, acciones, responsables, recursos enmarcados en el tiempo, lo cual permite a la gerencia

conocer la situación actual de la empresa y proyectarla, mejorando sus niveles de productividad, competitividad y rentabilidad.

En los cuadros 18, 19, 20, se establece un plan de acción para los años 2003, 2004 y 2005, relacionado principalmente con los aspectos financieros de la empresa.

**Cuadro 18. Plan de acción financiero - 2003. Telenariño S.A. E.S.P**

| OBJETIVOS   | ESTRATEGIAS  | ACCIONES   | RESPONSABLES   | RECURSOS   | TIEMPO                   |
|---|--|--|--|--|--------------------------|
| Reducir el nivel de endeudamiento                         | Cambiar la fuente de financiación por una más económica a través de un banco de segundo piso como FIN-DETER. | Realizar las gestiones necesarias para obtener el crédito.                                 | Gerencia<br>Equipo financiero<br>Banca de Inversión                        | Incluir dentro del presupuesto el pago de capital e intereses. | Mayo -<br>Agost.<br>2003 |
| Reducir gastos de administración.                         | Disminuir la carga pres-<br>tacional en la empresa   | Efectuar la previsión para amortizar el pasivo pensional actualizando el cálculo actuarial | Subgerencia administrativa, Financiera y Jefatura División Administrativa. | \$ 3,000,000.000<br>paquete de inversión 2003,                 | Nov.<br>2003             |
| Obtener información financiera en forma ágil y confiable. | Mejorar el proceso de análisis financiero.   | Solicitar la contratación del profesional.   | Subgerencia Administrativa y Financiera y Profesional de Contabilidad.     | Profesional con funciones específicas en análisis financiero.  | Junio -<br>julio<br>2003 |

**Cuadro 19. Plan de acción financiero - 2004. Telenariño S.A. E.S.P**

| OBJETIVOS                                       | ESTRATEGIAS  | ACCIONES  | RESPONSABLES                                   | RECURSOS  | TIEMPO                   |
|---|--|---|--|---|--------------------------|
| Reducir el periodo de cobro.                    | Convenio con firmas expertas en el cobro de cartera.                           | Realizar las gestiones necesarias para realizar la contratación.                    | Gerencia<br>Equipo financiero                  | Incluir dentro del presupuesto el rubro para la contratación. | Enero<br>Febrero<br>2004 |
| Mejorar la competitividad                       | Buscar mecanismo de asociación con nuevos competidores y productos sustitutos. | Identificar los principales competidores a través de un estudio competitivo.        | Subgerencia comercial y Oficina de Planeación. | \$ 25,000,000,  | Marzo<br>2004            |
| Obtener información empresarial de manera ágil. | Implementar un sistema de información que abarque todos los procesos.          | Buscar contactos con firmas especializadas en elaboración de programas gerenciales. | Gerencia y División de Sistemas.               | \$200,000,000   | Junio - julio<br>2004    |

**Cuadro 20. Plan de acción financiero - 2005. Telenariño S.A. E.S.P**

| OBJETIVOS                                     | ESTRATEGIAS  | ACCIONES   | RESPONSABLES   | RECURSOS  | TIEMPO                  |
|---|--|--|--|---|-------------------------|
| Reducir los costos.                           | Implementar un sistema de costos.  | Realizar las gestiones necesarias para realizar la contratación. | Gerencia<br>Equipo financiero<br>División de Sistemas              | Incluir dentro del presupuesto el rubro para la contratación. | Enero<br>Febrer<br>2005 |
| Evitar desfases en la ejecución presupuestal. | Elaborar el presupuesto de acuerdo a las necesidades reales de la empresa. | Se exija estricto cumplimiento en la ejecución presupuestal      | Gerencia, Planeación,<br>Subgerencia Administrativa y presupuesto. | Recurso humano  | En forma continua       |
| Ampliar cobertura de prestación del servicio  | Ofrecer servicios complementarios  | Realizar estudios de mercado.                                    | Gerencia, Oficina de Planeación y Subgerencia Comercial.           | \$ 300,000,000,   | Enero<br>julio<br>2005  |

## CONCLUSIONES

Al realizar el diagnóstico financiero de Telenariño con relación a la liquidez se tiene que para el año 2002 cuenta con \$2.35 para respaldar las obligaciones en el corto plazo y cuenta además con \$2.33 en activos corrientes de fácil realización sin tener que recurrir a la venta de inventarios para cubrir las deudas en el corto plazo. En cuanto a su capital de trabajo la empresa en caso de que tuviera que cancelar todos sus pasivos de corto plazo de forma inmediata, quedaría con un excedente para el año 2002 de \$16.357.123 miles.

La empresa de Telecomunicaciones de Nariño – Telenariño S.A. E.S.P presenta un incremento para el año 2002 en su endeudamiento total equivalente al 52%, es decir que los accionistas son dueños del 48% de la empresa. Este endeudamiento se justifica por la deuda contraída con UPROTEL para liquidar el contrato a riesgo compartido Joint Venture; quedando la empresa como propietaria de los equipos y plantas telefónicas situación que ocasionó un incremento en la propiedad, planta y equipo. Además esto permitió que la empresa cuente con mayor autonomía para asignación y traslado de las líneas, logrando que los ingresos por este concepto ingrese directamente.

Al considerar la deuda con respecto al patrimonio se puede concluir que para el año 2002 el 75% del patrimonio está comprometido en el largo plazo y el 18% en el corto plazo.

Al aplicar el modelo “Z” el cual relaciona el capital de trabajo, las utilidades antes de intereses e impuestos, las ventas sobre el total de activos y el valor de mercado del patrimonio sobre el valor en libros de la deuda se obtuvo un resultado de 1.15 para el año 2002, lo cual nos indica que la empresa está próxima a enfrentar

dificultades financieras significando un alto riesgo para proveedores y prestamistas.

Con relación a las cuentas por cobrar la rotación para el año 2002 fue de 1.25 veces, es decir, que \$15.801.221 miles se convirtieron a efectivo 1.25 veces durante ese año. Igualmente la empresa tardó en este año en recuperar su cartera 287.9 días, lo que nos permite concluir que al empresa no esta realizando gestión para recuperar cartera.

En cuanto a la rentabilidad las ventas de la empresa generaron para el año 2002 una utilidad bruta del 55%, una utilidad operativa del 10% para un margen de utilidad neta de 9.09%; los accionistas de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 2.67%.

Al calcular el Valor Económico Agregado – EVA, para el cual se tiene en cuenta la utilidad operativa menos los impuestos y el capital invertido operativo por el costo promedio ponderado del capital se obtuvo que para el año 2002 es de \$-3.518.717 miles lo cual nos indica que hasta terminar el año 2002 la deuda contraída con la empresa no está generando valor.

En general se puede concluir que Telenariño hasta el año 2002 presenta indicadores satisfactorios en cuanto a liquidez y rentabilidad, pero debe tomar medidas tendientes a disminuir su nivel de endeudamiento, puesto que podría generar problemas de liquidez y rentabilidad que limitarían sus posibilidades de inversión.

El análisis de la matriz de factores internos lleva a las siguientes conclusiones: la empresa presenta debilidades importantes en aspectos como crecimientos en el nivel de endeudamiento, alto costo de la deuda, presupuesto desfasado, deficiente capacidad de análisis financiero y deficiente recuperación de cartera y entre las

fortalezas más importantes se encuentra la solvencia financiera, el no tener competencia aparente en el sector y la región y contar con personal motivado y comprometido con la empresa. El resultado de la MEFI de 2.2 indica que Telenariño presenta debilidades importantes , por lo tanto se debe contrarrestar con las fortalezas que presenta a través de la obtención de una financiación más económica.

Al evaluar los factores externos que influyen en la situación general y financiera de la empresa se concluye que Telenariño afronta amenazas importantes por las actuales políticas del país referentes a la apertura de las telecomunicaciones y cuenta en su mayoría con oportunidades menores que puede aprovechar para dar respuesta a las necesidades financieras que posee.

## RECOMENDACIONES

Es importante que la empresa plantee políticas y acciones que conlleven a disminuir su ciclo de conversión de efectivo que para el año 2002 es de 149 días, lo cual implica que se ve en la necesidad de acudir a la financiación para la prestación del servicio.

Con respecto al cobro de cartera es necesario que la empresa aplique políticas de cobranza más eficientes que le permitan disminuir su periodo de rotación con el fin de incrementar sus utilidades.

Se recomienda que la empresa evalúe y realice un seguimiento de sus inversiones con el fin de aplicar correctivos que le permitan recuperarlas en el tiempo previsto generando así mayor valor para la empresa.

Una vez determinada la estrategia de sustitución del crédito UPROTEL por el crédito FINDETER, se recomienda adoptarla, con el fin de disminuir el nivel de endeudamiento y mejorar el resultado financiero general de la empresa.

Con la apertura de las telecomunicaciones y las políticas gubernamentales tendientes a dar libertad para las constitución de empresas para prestación del servicio de telefonía, se hace necesario que Telenariño realice estudios tendientes a conocer la posible competencia, con el fin de fortalecer y mejorar la calidad en la prestación de sus servicios.

Se recomienda evaluar y aplicar el plan de acción planteado en este trabajo que se constituye en un modelo susceptible de ajustes por parte de la gerencia.

## BIBLIOGRAFÍA

BREALEY Richard A. Myers Stewart, C. Fundamentos de finanzas corporativas. 1 ed. España: Mc Graw Hill, 1996. 771 p.

BURBANO R. Jorge y ORTIZ GOMEZ ,Alberto. Presupuestos – enfoque moderno de planeación y recursos. Mc Graw Hill, 1997. 852 p.

CASTAÑEDA GONZALES, Carlos Arturo. Administración financiera. Bogotá: ESAP Publicaciones, 30 julio de 1990. 256 p.

DRAOR, Yehezkel. Enfrentando el futuro. México: Fondo de Cultura Económica, 1998. 310 p.

EMERY Douglas R. FINNERY John D. Administración financiera corporativa. 1 ed. México: pearson educación, 2000. 999 p.

FIERRO MARTINEZ, Angel María. Planeación financiera estratégica. 2 ed. Bogotá: Universidad Sur colombiana, 1996. 506 p.

GARCIA, Oscar León. Administración financiera. Fundamentos y Aplicaciones. 3 ed. Cali: Prensa Moderna Impresores S.A.,1999. 480 p.

GITMAN Lawrence J. Mc. Daniel Carl. El mundo de los negocios. 1 ed. México: Harla S.A. DE C.V., 1995. 936 p.

ORTIZ GOMEZ, Alberto. Gerencia financiera, un enfoque estratégico. Bogotá: Mc Graw Hill, 1997. 423 p.

PHILIPPATOS, George C. Fundamentos de administración financiera. Bogotá: Mc Graw Hill, 1979. 515 p.

REDONDO URBINA, Alfonso. Tecnología de la planeación estratégica. Argentina: Mejoras, 1999. 280 p.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Colombia: Norma, 1998. 315 p.

WESTON. J. Fred y COPELAND, Thomas E. Manual de administración financiera. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1998. 635 p.

WESTON. J. Fred y BRIGHAN, Eugene F. Fundamentos de administración financiera. 10 ed. Santafé de Bogotá: Mc Graw Hill, 1999. 492 p.

Páginas web

[www.crt.gov.com](http://www.crt.gov.com)

[www.dnp.gov.co](http://www.dnp.gov.co)

[www.findeter.gov.co](http://www.findeter.gov.co)

[www.gacetafinanciera.com.co](http://www.gacetafinanciera.com.co)

[www.telecom.co](http://www.telecom.co)

**Anexo A. Tabla de amortización crédito Uprotel. Telenariño S.A. E.S.P.**

CAPITAL: 45.097.782.000

PLAN DE FINANCIACIÓN CREDITO PARA:  
TASA NOMINAL ANUAL DTF

0,83% % MENSUAL  
72 MESES

18,56% 1,55% Mensual

| MESES   | CUOTA       | INTERESES   | VALOR DE LA CUOTA | NUEVO SALDO    | INTERES ANUAL | CUOTA ANUAL   | IVA           |
|---------|-------------|-------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|---------------|
| FEB.    |             | 590.780.944 | 590.780.944       | 45.097.782.000 |               |               |               |
| MARZO   |             | 595.290.722 | 595.290.722       | 45.097.782.000 |               |               |               |
| ABRIL   |             | 595.290.722 | 595.290.722       | 45.097.782.000 |               |               |               |
| MAYO    |             | 617.839.613 | 617.839.613       | 45.097.782.000 |               |               |               |
| JUNIO   |             | 617.839.613 | 617.839.613       | 45.097.782.000 |               |               |               |
| JULIO   |             | 617.839.613 | 617.839.613       | 45.097.782.000 |               |               |               |
| AGOSTO  | 375.814.850 | 697.498.738 | 1.073.313.588     | 44.721.967.150 |               |               |               |
| SEPT.   | 375.814.850 | 691.686.249 | 1.067.501.099     | 44.346.152.300 |               |               |               |
| OCT.    | 375.814.850 | 685.873.759 | 1.061.688.609     | 43.970.337.450 |               |               |               |
| NOV.    | 375.814.850 | 680.061.270 | 1.055.876.120     | 43.594.522.601 |               |               |               |
| DIC.    | 375.814.850 | 674.248.780 | 1.050.063.630     | 43.218.707.751 | 7.064.250.026 | 1.879.074.249 | 1.130.280.004 |
| ENERO   | 600.259.830 | 668.436.291 | 1.268.696.121     | 42.618.447.921 |               |               |               |
| FEBRERO | 600.259.830 | 659.152.454 | 1.259.412.283     | 42.018.188.091 |               |               |               |
| MARZO   | 600.259.830 | 649.868.616 | 1.250.128.446     | 41.417.928.261 |               |               |               |
| ABRIL   | 600.259.830 | 640.584.779 | 1.240.844.609     | 40.817.668.431 |               |               |               |
| MAYO    | 600.259.830 | 631.300.941 | 1.231.560.771     | 40.217.408.601 |               |               |               |
| JUNIO   | 600.259.830 | 622.017.104 | 1.222.276.934     | 39.617.148.772 |               |               |               |
| JULIO   | 600.259.830 | 612.733.267 | 1.212.993.097     | 39.016.888.942 |               |               |               |
| AGOSTO  | 600.259.830 | 603.449.429 | 1.203.709.259     | 38.416.629.112 |               |               |               |
| SEPT.   | 600.259.830 | 594.165.592 | 1.194.425.422     | 37.816.369.282 |               |               |               |
| OCT.    | 600.259.830 | 584.881.755 | 1.185.141.584     | 37.216.109.452 |               |               |               |
| NOV.    | 600.259.830 | 575.597.917 | 1.175.857.747     | 36.615.849.622 |               |               |               |
| DIC.    | 600.259.830 | 566.314.080 | 1.166.573.910     | 36.015.589.792 | 7.408.502.224 | 7.203.117.958 | 1.185.360.356 |
| ENERO   | 600.259.830 | 557.030.242 | 1.157.290.072     | 35.415.329.962 |               |               |               |
| FEBRERO | 600.259.830 | 547.746.405 | 1.148.006.235     | 34.815.070.133 |               |               |               |
| MARZO   | 600.259.830 | 538.462.568 | 1.138.722.398     | 34.214.810.303 |               |               |               |
| ABRIL   | 600.259.830 | 529.178.730 | 1.129.438.560     | 33.614.550.473 |               |               |               |
| MAYO    | 600.259.830 | 519.894.893 | 1.120.154.723     | 33.014.290.643 |               |               |               |
| JUNIO   | 600.259.830 | 510.611.056 | 1.110.870.885     | 32.414.030.813 |               |               |               |
| JULIO   | 600.259.830 | 501.327.218 | 1.101.587.048     | 31.813.770.983 |               |               |               |
| AGOSTO  | 600.259.830 | 492.043.381 | 1.092.303.211     | 31.213.511.153 |               |               |               |
| SEPT.   | 600.259.830 | 482.759.543 | 1.083.019.373     | 30.613.251.323 |               |               |               |
| OCT.    | 600.259.830 | 473.475.706 | 1.073.735.536     | 30.012.991.494 |               |               |               |
| NOV.    | 600.259.830 | 464.191.869 | 1.064.451.699     | 29.412.731.664 |               |               |               |
| DIC.    | 600.259.830 | 454.908.031 | 1.055.167.861     | 28.812.471.834 | 6.071.629.642 | 7.203.117.958 | 971.460.743   |
| ENERO   | 600.259.830 | 445.624.194 | 1.045.884.024     | 28.212.212.004 |               |               |               |
| FEBRERO | 600.259.830 | 436.340.357 | 1.036.600.186     | 27.611.952.174 |               |               |               |
| MARZO   | 600.259.830 | 427.056.519 | 1.027.316.349     | 27.011.692.344 |               |               |               |
| ABRIL   | 600.259.830 | 417.772.682 | 1.018.032.512     | 26.411.432.514 |               |               |               |
| MAYO    | 600.259.830 | 408.488.844 | 1.008.748.674     | 25.811.172.684 |               |               |               |
| JUNIO   | 600.259.830 | 399.205.007 | 999.464.837       | 25.210.912.855 |               |               |               |
| JULIO   | 600.259.830 | 389.921.170 | 990.181.000       | 24.610.653.025 |               |               |               |
| AGOSTO  | 600.259.830 | 380.637.332 | 980.897.162       | 24.010.393.195 |               |               |               |
| SEPT.   | 600.259.830 | 371.353.495 | 971.613.325       | 23.410.133.365 |               |               |               |
| OCT.    | 600.259.830 | 362.069.658 | 962.329.487       | 22.809.873.535 |               |               |               |
| NOV.    | 600.259.830 | 352.785.820 | 953.045.650       | 22.209.613.705 |               |               |               |
| DIC.    | 600.259.830 | 343.501.983 | 943.761.813       | 21.609.353.875 | 4.734.757.060 | 7.203.117.958 | 757.561.130   |
| ENERO   | 600.259.830 | 334.218.145 | 934.477.975       | 21.009.094.046 |               |               |               |
| FEBRERO | 600.259.830 | 324.934.308 | 925.194.138       | 20.408.834.216 |               |               |               |
| MARZO   | 600.259.830 | 315.650.471 | 915.910.301       | 19.808.574.386 |               |               |               |
| ABRIL   | 600.259.830 | 306.366.633 | 906.626.463       | 19.208.314.556 |               |               |               |
| MAYO    | 600.259.830 | 297.082.796 | 897.342.626       | 18.608.054.726 |               |               |               |
| JUNIO   | 600.259.830 | 287.798.959 | 888.058.788       | 18.007.794.896 |               |               |               |

|         |                       |                       |                       |                |                       |                       |                      |
|---------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------------|-----------------------|-----------------------|----------------------|
| JULIO   | 600.259.830           | 278.515.121           | 878.774.951           | 17.407.535.066 |                       |                       |                      |
| AGOSTO  | 600.259.830           | 269.231.284           | 869.491.114           | 16.807.275.236 |                       |                       |                      |
| SEPT.   | 600.259.830           | 259.947.446           | 860.207.276           | 16.207.015.407 |                       |                       |                      |
| OCT.    | 600.259.830           | 250.663.609           | 850.923.439           | 15.606.755.577 |                       |                       |                      |
| NOV.    | 600.259.830           | 241.379.772           | 841.639.602           | 15.006.495.747 |                       |                       |                      |
| DIC.    | 600.259.830           | 232.095.934           | 832.355.764           | 14.406.235.917 | 3.397.884.479         | 7.203.117.958         | 543.661.517          |
| ENERO   | 600.259.830           | 222.812.097           | 823.071.927           | 13.805.976.087 |                       |                       |                      |
| FEBRERO | 600.259.830           | 213.528.260           | 813.788.089           | 13.205.716.257 |                       |                       |                      |
| MARZO   | 600.259.830           | 204.244.422           | 804.504.252           | 12.605.456.427 |                       |                       |                      |
| ABRIL   | 600.259.830           | 194.960.585           | 795.220.415           | 12.005.196.597 |                       |                       |                      |
| MAYO    | 600.259.830           | 185.676.747           | 785.936.577           | 11.404.936.768 |                       |                       |                      |
| JUNIO   | 600.259.830           | 176.392.910           | 776.652.740           | 10.804.676.938 |                       |                       |                      |
| JULIO   | 600.259.830           | 167.109.073           | 767.368.903           | 10.204.417.108 |                       |                       |                      |
| AGOSTO  | 600.259.830           | 157.825.235           | 758.085.065           | 9.604.157.278  |                       |                       |                      |
| SEPT.   | 600.259.830           | 148.541.398           | 748.801.228           | 9.003.897.448  |                       |                       |                      |
| OCT.    | 600.259.830           | 139.257.561           | 739.517.390           | 8.403.637.618  |                       |                       |                      |
| NOV.    | 600.259.830           | 129.973.723           | 730.233.553           | 7.803.377.788  |                       |                       |                      |
| DIC.    | 600.259.830           | 120.689.886           | 720.949.716           | 7.203.117.958  | 2.061.011.897         | 7.203.117.958         | 329.761.904          |
| ENERO   | 600.259.830           | 111.406.048           | 711.665.878           | 6.602.858.129  |                       |                       |                      |
| FEBRERO | 600.259.830           | 102.122.211           | 702.382.041           | 6.002.598.299  |                       |                       |                      |
| MARZO   | 600.259.830           | 92.838.374            | 693.098.204           | 5.402.338.469  |                       |                       |                      |
| ABRIL   | 600.259.830           | 83.554.536            | 683.814.366           | 4.802.078.639  |                       |                       |                      |
| MAYO    | 600.259.830           | 74.270.699            | 674.530.529           | 4.201.818.809  |                       |                       |                      |
| JUNIO   | 600.259.830           | 64.986.862            | 665.246.691           | 3.601.558.979  |                       |                       |                      |
| JULIO   | 600.259.830           | 55.703.024            | 655.962.854           | 3.001.299.149  |                       |                       |                      |
| AGOSTO  | 600.259.830           | 46.419.187            | 646.679.017           | 2.401.039.319  |                       |                       |                      |
| SEPT.   | 600.259.830           | 37.135.349            | 637.395.179           | 1.800.779.490  |                       |                       |                      |
| OCT.    | 600.259.830           | 27.851.512            | 628.111.342           | 1.200.519.660  |                       |                       |                      |
| NOV.    | 600.259.830           | 18.567.675            | 618.827.505           | 600.259.830    |                       |                       |                      |
| DIC.    | 600.259.830           | 9.283.837             | 609.543.667           | (0)            | 724.139.315           | 7.203.117.958         | 115.862.290          |
|         | <b>45.097.782.000</b> | <b>31.462.174.644</b> | <b>66.347.936.248</b> |                | <b>31.462.174.644</b> | <b>45.097.782.000</b> | <b>5.033.947.943</b> |

**Anexo B. Tabla de amortización crédito Findeter. Telenariño S.A. E.S.P.**

CAPITAL: 44.721.967.150

PLAN DE FINANCIACIÓN CREDITO PARA:

108 MESES

TASA NOMINAL ANUAL DTF 11% 0,92% Mensual  
 MAS TRES PUNTOS

| MESES | CUOTA       | INTERESES   | VALOR DE LA CUOTA | NUEVO SALDO    | INTERES ANUAL | CUOTA ANUAL   |
|-------|-------------|-------------|-------------------|----------------|---------------|---------------|
| 1     |             | 409.951.366 |                   |                |               |               |
| 2     |             | 409.951.366 |                   |                |               |               |
| 3     |             | 409.951.366 |                   |                |               |               |
| 4     |             | 409.951.366 |                   |                |               |               |
| 5     |             | 409.951.366 |                   |                |               |               |
| 6     |             | 409.951.366 |                   |                |               |               |
| 7     |             | 409.951.366 |                   |                |               |               |
| 8     |             | 409.951.366 |                   |                |               |               |
| 9     |             | 409.951.366 |                   |                |               |               |
| 10    |             | 409.951.366 |                   |                |               |               |
| 11    |             | 409.951.366 |                   |                |               |               |
| 12    |             | 409.951.366 |                   |                | 4.919.416.387 |               |
| 13    | 414.092.288 | 409.951.366 | 824.043.654       | 44.307.874.862 |               |               |
| 14    | 414.092.288 | 406.155.520 | 820.247.808       | 43.893.782.573 |               |               |
| 15    | 414.092.288 | 402.359.674 | 816.451.962       | 43.479.690.285 |               |               |
| 16    | 414.092.288 | 398.563.828 | 812.656.116       | 43.065.597.996 |               |               |
| 17    | 414.092.288 | 394.767.982 | 808.860.270       | 42.651.505.708 |               |               |
| 18    | 414.092.288 | 390.972.136 | 805.064.424       | 42.237.413.419 |               |               |
| 19    | 414.092.288 | 387.176.290 | 801.268.578       | 41.823.321.131 |               |               |
| 20    | 414.092.288 | 383.380.444 | 797.472.732       | 41.409.228.843 |               |               |
| 21    | 414.092.288 | 379.584.598 | 793.676.886       | 40.995.136.554 |               |               |
| 22    | 414.092.288 | 375.788.752 | 789.881.040       | 40.581.044.266 |               |               |
| 23    | 414.092.288 | 371.992.906 | 786.085.194       | 40.166.951.977 |               |               |
| 24    | 414.092.288 | 368.197.060 | 782.289.348       | 39.752.859.689 | 4.668.890.552 | 4.969.107.461 |
| 25    | 414.092.288 | 364.401.214 | 778.493.502       | 39.338.767.400 |               |               |
| 26    | 414.092.288 | 360.605.368 | 774.697.656       | 38.924.675.112 |               |               |
| 27    | 414.092.288 | 356.809.522 | 770.901.810       | 38.510.582.824 |               |               |
| 28    | 414.092.288 | 353.013.676 | 767.105.964       | 38.096.490.535 |               |               |
| 29    | 414.092.288 | 349.217.830 | 763.310.118       | 37.682.398.247 |               |               |
| 30    | 414.092.288 | 345.421.984 | 759.514.272       | 37.268.305.958 |               |               |
| 31    | 414.092.288 | 341.626.138 | 755.718.426       | 36.854.213.670 |               |               |
| 32    | 414.092.288 | 337.830.292 | 751.922.580       | 36.440.121.381 |               |               |
| 33    | 414.092.288 | 334.034.446 | 748.126.734       | 36.026.029.093 |               |               |
| 34    | 414.092.288 | 330.238.600 | 744.330.888       | 35.611.936.805 |               |               |
| 35    | 414.092.288 | 326.442.754 | 740.535.042       | 35.197.844.516 |               |               |
| 36    | 414.092.288 | 322.646.908 | 736.739.196       | 34.783.752.228 | 4.122.288.731 | 4.969.107.461 |
| 37    | 414.092.288 | 318.851.062 | 732.943.351       | 34.369.659.939 |               |               |
| 38    | 414.092.288 | 315.055.216 | 729.147.505       | 33.955.567.651 |               |               |
| 39    | 414.092.288 | 311.259.370 | 725.351.659       | 33.541.475.363 |               |               |
| 40    | 414.092.288 | 307.463.524 | 721.555.813       | 33.127.383.074 |               |               |
| 41    | 414.092.288 | 303.667.678 | 717.759.967       | 32.713.290.786 |               |               |
| 42    | 414.092.288 | 299.871.832 | 713.964.121       | 32.299.198.497 |               |               |
| 43    | 414.092.288 | 296.075.986 | 710.168.275       | 31.885.106.209 |               |               |
| 44    | 414.092.288 | 292.280.140 | 706.372.429       | 31.471.013.920 |               |               |
| 45    | 414.092.288 | 288.484.294 | 702.576.583       | 31.056.921.632 |               |               |
| 46    | 414.092.288 | 284.688.448 | 698.780.737       | 30.642.829.344 |               |               |
| 47    | 414.092.288 | 280.892.602 | 694.984.891       | 30.228.737.055 |               |               |
| 48    | 414.092.288 | 277.096.756 | 691.189.045       | 29.814.644.767 | 3.575.686.911 | 4.969.107.461 |
| 49    | 414.092.288 | 273.300.910 | 687.393.199       | 29.400.552.478 |               |               |
| 50    | 414.092.288 | 269.505.064 | 683.597.353       | 28.986.460.190 |               |               |
| 51    | 414.092.288 | 265.709.218 | 679.801.507       | 28.572.367.901 |               |               |

|     |             |             |             |                |               |               |
|-----|-------------|-------------|-------------|----------------|---------------|---------------|
| 52  | 414.092.288 | 261.913.372 | 676.005.661 | 28.158.275.613 |               |               |
| 53  | 414.092.288 | 258.117.526 | 672.209.815 | 27.744.183.325 |               |               |
| 54  | 414.092.288 | 254.321.680 | 668.413.969 | 27.330.091.036 |               |               |
| 55  | 414.092.288 | 250.525.834 | 664.618.123 | 26.915.998.748 |               |               |
| 56  | 414.092.288 | 246.729.989 | 660.822.277 | 26.501.906.459 |               |               |
| 57  | 414.092.288 | 242.934.143 | 657.026.431 | 26.087.814.171 |               |               |
| 58  | 414.092.288 | 239.138.297 | 653.230.585 | 25.673.721.882 |               |               |
| 59  | 414.092.288 | 235.342.451 | 649.434.739 | 25.259.629.594 |               |               |
| 60  | 414.092.288 | 231.546.605 | 645.638.893 | 24.845.537.306 | 3.029.085.090 | 4.969.107.461 |
| 61  | 414.092.288 | 227.750.759 | 641.843.047 | 24.431.445.017 |               |               |
| 62  | 414.092.288 | 223.954.913 | 638.047.201 | 24.017.352.729 |               |               |
| 63  | 414.092.288 | 220.159.067 | 634.251.355 | 23.603.260.440 |               |               |
| 64  | 414.092.288 | 216.363.221 | 630.455.509 | 23.189.168.152 |               |               |
| 65  | 414.092.288 | 212.567.375 | 626.659.663 | 22.775.075.863 |               |               |
| 66  | 414.092.288 | 208.771.529 | 622.863.817 | 22.360.983.575 |               |               |
| 67  | 414.092.288 | 204.975.683 | 619.067.971 | 21.946.891.287 |               |               |
| 68  | 414.092.288 | 201.179.837 | 615.272.125 | 21.532.798.998 |               |               |
| 69  | 414.092.288 | 197.383.991 | 611.476.279 | 21.118.706.710 |               |               |
| 70  | 414.092.288 | 193.588.145 | 607.680.433 | 20.704.614.421 |               |               |
| 71  | 414.092.288 | 189.792.299 | 603.884.587 | 20.290.522.133 |               |               |
| 72  | 414.092.288 | 185.996.453 | 600.088.741 | 19.876.429.844 | 2.482.483.269 | 4.969.107.461 |
| 73  | 414.092.288 | 182.200.607 | 596.292.895 | 19.462.337.556 |               |               |
| 74  | 414.092.288 | 178.404.761 | 592.497.049 | 19.048.245.268 |               |               |
| 75  | 414.092.288 | 174.608.915 | 588.701.203 | 18.634.152.979 |               |               |
| 76  | 414.092.288 | 170.813.069 | 584.905.357 | 18.220.060.691 |               |               |
| 77  | 414.092.288 | 167.017.223 | 581.109.511 | 17.805.968.402 |               |               |
| 78  | 414.092.288 | 163.221.377 | 577.313.665 | 17.391.876.114 |               |               |
| 79  | 414.092.288 | 159.425.531 | 573.517.819 | 16.977.783.825 |               |               |
| 80  | 414.092.288 | 155.629.685 | 569.721.973 | 16.563.691.537 |               |               |
| 81  | 414.092.288 | 151.833.839 | 565.926.128 | 16.149.599.249 |               |               |
| 82  | 414.092.288 | 148.037.993 | 562.130.282 | 15.735.506.960 |               |               |
| 83  | 414.092.288 | 144.242.147 | 558.334.436 | 15.321.414.672 |               |               |
| 84  | 414.092.288 | 140.446.301 | 554.538.590 | 14.907.322.383 | 1.935.881.448 | 4.969.107.461 |
| 85  | 414.092.288 | 136.650.455 | 550.742.744 | 14.493.230.095 |               |               |
| 86  | 414.092.288 | 132.854.609 | 546.946.898 | 14.079.137.806 |               |               |
| 87  | 414.092.288 | 129.058.763 | 543.151.052 | 13.665.045.518 |               |               |
| 88  | 414.092.288 | 125.262.917 | 539.355.206 | 13.250.953.230 |               |               |
| 89  | 414.092.288 | 121.467.071 | 535.559.360 | 12.836.860.941 |               |               |
| 90  | 414.092.288 | 117.671.225 | 531.763.514 | 12.422.768.653 |               |               |
| 91  | 414.092.288 | 113.875.379 | 527.967.668 | 12.008.676.364 |               |               |
| 92  | 414.092.288 | 110.079.533 | 524.171.822 | 11.594.584.076 |               |               |
| 93  | 414.092.288 | 106.283.687 | 520.375.976 | 11.180.491.788 |               |               |
| 94  | 414.092.288 | 102.487.841 | 516.580.130 | 10.766.399.499 |               |               |
| 95  | 414.092.288 | 98.691.995  | 512.784.284 | 10.352.307.211 |               |               |
| 96  | 414.092.288 | 94.896.149  | 508.988.438 | 9.938.214.922  | 1.389.279.628 | 4.969.107.461 |
| 97  | 414.092.288 | 91.100.303  | 505.192.592 | 9.524.122.634  |               |               |
| 98  | 414.092.288 | 87.304.457  | 501.396.746 | 9.110.030.345  |               |               |
| 99  | 414.092.288 | 83.508.611  | 497.600.900 | 8.695.938.057  |               |               |
| 100 | 414.092.288 | 79.712.766  | 493.805.054 | 8.281.845.769  |               |               |
| 101 | 414.092.288 | 75.916.920  | 490.009.208 | 7.867.753.480  |               |               |
| 102 | 414.092.288 | 72.121.074  | 486.213.362 | 7.453.661.192  |               |               |

|     |                       |                       |                       |               |                       |                       |
|-----|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------|-----------------------|-----------------------|
| 103 | 414.092.288           | 68.325.228            | 482.417.516           | 7.039.568.903 |                       |                       |
| 104 | 414.092.288           | 64.529.382            | 478.621.670           | 6.625.476.615 |                       |                       |
| 105 | 414.092.288           | 60.733.536            | 474.825.824           | 6.211.384.326 |                       |                       |
| 106 | 414.092.288           | 56.937.690            | 471.029.978           | 5.797.292.038 |                       |                       |
| 107 | 414.092.288           | 53.141.844            | 467.234.132           | 5.383.199.750 |                       |                       |
| 108 | 414.092.288           | 49.345.998            | 463.438.286           | 4.969.107.461 | 842.677.807           | 4.969.107.461         |
| 109 | 414.092.288           | 45.550.152            | 459.642.440           | 4.555.015.173 |                       |                       |
| 110 | 414.092.288           | 41.754.306            | 455.846.594           | 4.140.922.884 |                       |                       |
| 111 | 414.092.288           | 37.958.460            | 452.050.748           | 3.726.830.596 |                       |                       |
| 112 | 414.092.288           | 34.162.614            | 448.254.902           | 3.312.738.307 |                       |                       |
| 113 | 414.092.288           | 30.366.768            | 444.459.056           | 2.898.646.019 |                       |                       |
| 114 | 414.092.288           | 26.570.922            | 440.663.210           | 2.484.553.731 |                       |                       |
| 115 | 414.092.288           | 22.775.076            | 436.867.364           | 2.070.461.442 |                       |                       |
| 116 | 414.092.288           | 18.979.230            | 433.071.518           | 1.656.369.154 |                       |                       |
| 117 | 414.092.288           | 15.183.384            | 429.275.672           | 1.242.276.865 |                       |                       |
| 118 | 414.092.288           | 11.387.538            | 425.479.826           | 828.184.577   |                       |                       |
| 119 | 414.092.288           | 7.591.692             | 421.683.980           | 414.092.288   |                       |                       |
| 120 | 414.092.288           | 3.795.846             | 417.888.134           | (0)           | 296.075.986           | 4.969.107.461         |
|     | <b>44.721.967.150</b> | <b>27.261.765.809</b> | <b>67.064.316.572</b> |               | <b>27.261.765.809</b> | <b>44.721.967.150</b> |