



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCIÓN GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN: FINANZAS

**DISEÑO Y EJECUCIÓN DE UN PLAN DE ACCIONES FANTASMAS EN UNA
EMPRESA DE CONSULTORÍA**

Trabajo presentado como requisito para optar al grado de Especialista en
Administración de Empresas, Mención Finanzas

Presentada por: Rivas Ramos, María Daniela

Asesor: Evaristo Diz Cruz, PhD UCV

Caracas, Septiembre de 2016

DEDICATORIA

Dedicado a mis padres, mi gran apoyo.

“La Sabiduría consiste en saber cuál es el siguiente paso; la virtud, en llevarlo a cabo”.
David Starr Jordan

AGRADECIMIENTOS

- ✓ A Dios por darme la fortaleza de levantarme y seguir a delante a pesar de los obstáculos.
- ✓ A mis padres, María Herminia y Nelson, por apoyarme incondicionalmente en cada paso de mi vida.
- ✓ A mi tutor Dr. Evaristo Diz, por su asesoría y apoyo en este proceso de investigación.
- ✓ Y por último, a todo aquel que durante mi camino me ha enseñado de una u otra forma a luchar por cuanto quiero.

Mil Gracias a Todos!

RESUMEN

Los departamentos de Gestión Humana de las empresas se han visto obligados, debido a la globalización, a diseñar planes de incentivos tanto de corto como de largo plazo a sus empleados para garantizar el mejoramiento continuo de la productividad de la misma, de forma asegurar su permanencia en el tiempo alcanzando niveles competitivos de rendimiento frente a los cambios del entorno. Dentro de los planes de compensación utilizados, tenemos los Phantom Stock Option que no son más que un plan de incentivos que otorga a los empleados seleccionados mucho de los beneficios monetarios de contar con una acción de la compañía sin realmente poseer los derechos que le otorgaría una. El objetivo principal de este estudio es diseñar un Plan de Acciones Fantasma en una empresa de consultoría, utilizándola como una estrategia poderosa para retener y motivar a los empleados estratégicos dentro de ésta, tal como los son los consultores. La investigación realizada es de carácter descriptivo y de tipo no experimental; pues el diseño del plan se busca realizar bajo los modelos de Devengo Separado y Devengo Completo, así como realizar una comparación entre ambos y determinar las situaciones donde mejor aplicaría su implementación.

Palabras Claves: Acciones Fantasmas, Planes de Incentivo, Consultoría, Phantom Stock Option, Retención de Personal

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	10
CAPÍTULO I PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1. Planteamiento del Problema	12
2. Objetivos de la Investigación	16
Objetivo General	16
Objetivo Específicos	16
3. Justificación de la Investigación	17
4. Limitaciones y Alcance	17
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO	19
1. Plan de Acciones Fantasma	19
a) Definición de Plan de Acciones Fantasma	20
b) ¿Cómo Funciona el Plan?	20
c) ¿Qué Empresas deben Considerar estos Planes?	21
d) ¿Cuáles son los Propósitos de estos Planes?	22
2. Diferencias entre un Plan de Acciones Fantasma y Plan de Acciones Formal..	23
3. Tipos de Plan de Acciones Fantasma	25
a) Valor Completo de Acciones Fantasma.....	25
b) Rendimientos Compartidos del Plan de Acciones Fantasma	25
c) Planes de Opciones sobre Acciones Fantasma	26
4. Criterios para Diseñar un Plan de Acciones Fantasma	26
a) Valuación.....	26
b) Participación.....	28
c) Reembolsos y Distribuciones	29
d) Control al Momento de la Distribución.....	30
e) Dividendos.....	31
5. Implantación de un Plan de Acciones Fantasma.....	31
a) Concepto del Plan y Presupuesto	31
b) Especificaciones Financieras	32

c) Optimización Financieras	33
d) Documentación	34
e) Lanzamiento del Plan	36
6. Administración de un Plan de Acciones Fantasma.....	37
a) Seguimiento de la Adjudicación y Subvención.	37
b) Contabilidad.	38
c) Comunicación.....	40
d) Método de Pago.....	40
e) Actualización de Documentos.	41
7. Aspectos fiscales del Plan.....	41
CAPÍTULO III MARCO DE REFERENCIA	44
1. Descripción de la Empresa.....	44
2. Descripción de los Servicios.....	46
a) Área Estadístico Actuarial.	46
b) Área Recursos Humanos	47
c) Área Mercadeo.....	48
d) Área Financiera	48
CAPÍTULO IV MARCO METODOLÓGICO	50
1. Tipo de Estudio	50
2. Diseño de Investigación	51
3. Técnicas de Recolección de la Información	51
4. Cronograma de Trabajo	52
5. Operacionalización de las variables	53
CAPÍTULO V ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	55
Objetivo 1: Establecer las etapas para la implementación del Plan de Acciones Fantasma.	55
Objetivo 2: Diseñar una estructura de Plan de Acciones Fantasma adaptada para Venezuela.....	59
Objetivo 3: Desarrollar un modelo de valoración de las obligaciones originadas de la estructura diseñada.	64
Objetivo 4: Medir el impacto financiero de la puesta en marcha del plan.	68
CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	71

1. Conclusiones.....	71
2. Recomendaciones.....	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	74

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tablas

Tabla 1 Método Separado, PhantomStock The Equity Alternative (2014).	39
Tabla 2 Método Completo, PhantomStock The Equity Alternative (2014).....	39
Tabla 3 Cronograma de Trabajo, María Daniela Rivas (2016).....	52
Tabla 4 Operacionalización de la variable P ÍNDICE DE TABLASHantom Stock Option, María Daniela Rivas (2016).....	54
Tabla 5 Comparativo Histórico de los Estados Financieros, María Daniela Rivas (2016).	62
Tabla 6 Método del Devengo Separado, María Daniela Rivas (2016).	65
Tabla 7 Método del Devengo Completo, María Daniela Rivas (2016).	66
Tabla 8 Distribución del Monto de Participación, María Daniela Rivas (2016).....	68
Tabla 9 Método del Devengo Separado por Consultor, María Daniela Rivas (2016)....	69
Tabla 10 Método del Devengo Completo por Consultor, María Daniela Rivas (2016)..	70

Gráficos

Gráfico 1 Ventajas y Desventajas de los tipos de Planes, María Daniela Rivas (2016).24	
Gráfico 2 Organigrama Empresarial, Ediz Actuarial Services and Consulting, (2015). .	45
Gráfico 3 Plan Estratégico del PHantom Stock Option, María Daniela Rivas (2016). ...	59
Gráfico 4 Comparativo histórico de las Estados Financieros, María Daniela Rivas (2016).....	63
Gráfico 5 Comparativo histórico de los Indicadores Financieros, María Daniela Rivas (2016).....	63
Gráfico 7 Comparativo histórico de las Tasas de Crecimiento, María Daniela Rivas (2016).....	63
Gráfico 7 Crecimiento del Beneficio a cinco (05) años futuros, María Daniela Rivas (2016).....	65
Gráfico 8 Comportamiento de los Flujos de Caja a cinco (05) años futuros, María Daniela Rivas (2016).....	66
Gráfico 9 Crecimiento del Beneficio a cinco (05) años futuros, María Daniela Rivas (2016).....	67

Gráfico 10 Comportamiento de los Flujos de Caja a cinco (05) años futuros, María Daniela Rivas (2016)..... 67

INTRODUCCIÓN

Los beneficios que se generan al aplicar un sistema de incentivos tal como lo es el Phantom Stock Option, está haciendo que este tipo de planes sean tomados en cuenta como un componente importante en la compensación de los trabajadores claves de la organización, convirtiéndose de esta forma en una herramienta capaz de mantener una fuerza laboral capaz y motivada.

Desde esta perspectiva, este trabajo ha sido organizado y desarrollado a partir de las partes y contenidos que a continuación se refieren:

El Capítulo I, corresponde al Planteamiento del Problema, donde se explica la importancia que tiene la aplicación de sistemas de incentivos alternativos tal como son la aplicación de Planes de Acciones Fantasma. A partir de allí surge la pregunta de investigación y se delinear los objetivos generales y específicos, además de presentarse la justificación de la investigación, sus limitaciones y alcance.

El Marco Teórico lo conforma el Capítulo II, en este se expone el tema principales por el que se compone la investigación. Se explica qué es un Plan de Acciones Fantasma, cómo funciona, las diferencias que existen entre un Plan de Opciones de Acciones y un Plan de Acciones Fantasma, el proceso de implantación y administración del Plan y los aspectos fiscales que trae consigo.

El Capítulo III está conformado por el Marco de Referencia, el cual tiene como objetivo principal, ubicar al lector en el contexto a realizar la investigación; la cual se desarrolló dentro de una empresa de consultoría.

En el Capítulo IV, se presenta el Marco Metodológico, especificando el diseño y tipo de investigación, las técnicas de recolección de la información, se presenta el cronograma de trabajo. Paso seguido, se definen las variables y operacionalización..

En el Capítulo V, se presenta el análisis de los resultados obtenidos en la investigación; don se presenta el diseño del Plan de Acciones Fantasma según la metodología presentada en el Capítulo II, dando respuesta a los objetivos de la investigación.

El Capítulo VI está conformado por las Conclusiones obtenidas en la investigación; además señalar una serie de recomendaciones que facilitarán futuras investigaciones que se realicen en el área.

Para finalizar, se presenta la Referencia Bibliográfica utilizadas para el desarrollo del presente informe.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. Planteamiento del Problema

Motivado por el actual contexto competitivo, las organizaciones están en la búsqueda constante de información que le permita crear planes de compensación adaptados a las exigencias del mercado y a las características económicas del momento. Para ello se realizan estudios de mercado, que determinan los lineamientos de la situación salarial en general, con los cuales la empresa puede establecer políticas de compensación correctas, para asegurarse un alto nivel de satisfacción laboral y mayor efectividad por parte de los trabajadores.

Para remunerar apropiadamente al personal, ser competitivos en el mercado y mantener un desarrollo económico continuo, las organizaciones necesitan emplear planes de compensación más eficientes. Para ello las compañías han estado desarrollando medios que les permitan a los empleados establecer vínculos de permanencia en el trabajo a la vez que generan utilidades, enlazando de esta forma las remuneraciones salariales con los objetivos organizacionales a largo plazo. Entre los más novedosos están los Planes de Acciones, de acuerdo a lo señalado por Torres (2006), esta forma de incentivo a largo plazo ayuda a unificar los intereses de los directivos y los accionistas de la compañía pues ambos, bajo este sistema de remuneración, resultan beneficiados.

Este plan de compensación ofrece al empleado la oportunidad de comprar acciones de la empresa dentro de la cual presta servicio, generalmente a un precio preferencial. Fernández y Ananías (2006), atribuyen el éxito corporativo a futuro con el desempeño

individual producto de este tipo de retribución salarial. Este sistema de remuneración ha sido utilizado ampliamente por empresas trasnacionales para un selecto grupo de empleados a nivel gerencial y directivo.

Córdoba (2015), define los Planes de Acciones como “planes de compensación diferida que le otorgan al trabajador el derecho de adquirir acciones de la compañía a un precio específico en un período determinado”. En otras palabras, proporciona a su propietario el derecho, más no la obligación, de adquirir un número determinado de opciones convertibles en acciones de la empresa que las emite a un precio previamente acordado, el cual es generalmente inferior al valor de mercado, siempre que se haya reunido los requisitos de permanencia en la compañía establecidos en el Plan de Acciones (Torres, 2006)

El fin último de este tipo de incentivos a largo plazo, es que quienes llevan consigo la carga gerencial de la empresa, quienes son los que toman las decisiones finales en las organizaciones, se preocupen por el futuro de la compañía (Morales & Velandia, 1999). En otras palabras, lo que busca los Planes de Acciones es crear sentido de propiedad y pertenencia en los directivos de la organización, para que de esta forma haya un incremento continuo de la calidad en los procesos y aumento de la satisfacción laboral.

La popularidad de los Planes de Acciones se ha generado por el hecho de que los beneficiarios de estos planes (en su mayoría pertenecientes a cargos directivos) han ganado grandes cantidades de dinero. Un ejemplo de ello fue el de Telefónica de España, reseñado por Canales (1999) en el diario El Mundo, donde alrededor de cien (100) ejecutivos cobraron cerca de treinta millones de pesetas producto del primer plan aplicado en la compañía.

En el trabajo realizado por MacDonald (2015), señala que al momento de diseñar la propuesta del Plan de Acciones, se deben tener claros dos factores importantes. El primero es delimitar que trabajadores van a tener la posibilidad de adquirir este tipo de beneficio, ya que en función del cargo la persona puede estar o no interesada en estos. El segundo punto a tener en cuenta es el porcentaje máximo de acciones que podrá comprar cada trabajador. Y por último, es importante dejar claro hasta cuando tienen vigencia estas acciones y si hay posibilidades de ser transferidos los beneficios que traen consigo.

Argandoña (2000), señala que los directivos deberían actuar de acuerdo con los intereses y voluntad de los propietarios; pero la evidencia demuestra que esto no ocurre así pues aquellos tienen sus propias motivaciones que no suelen coincidir con la de los accionistas. Por ello, se proponen sistemas de compensación donde se tienda a dar mayor peso a la remuneración variable en función de los resultados alcanzados y en otros casos se busca individualizar la compensación tanto en cuantía como en composición siendo uno de los métodos más novedosos los Planes de Acciones.

Un estudio realizado por un grupo de investigadores liderado por Kardas (1994), se propuso comparar las tasas de crecimiento de las compañías donde los empleados pueden acceder a planes de acciones y con ello ser propietarios de una pequeña parte de la misma, frente a sus competidores que no contaban con dicho beneficio. Dentro de las organizaciones estudiadas, se encontraron aquellas que además de tener programas de acciones para sus empleados tuvieron técnicas de participación e información que comunicaran a los trabajadores de la situación de la empresa en general. Los resultados obtenidos fueron que en aquellas compañías que no contaban con planes de acciones dentro de sus métodos de incentivos a largo plazo, pero tenían métodos de participación para sus empleados, presentaban una tasa de crecimiento de empleo de 2,00%; mientras que las empresas que si contaban planes de acciones reflejaban una tasa de crecimiento de empleo de 15,21%, durante el mismo período.

Adicionalmente, se observó que el primer grupo reflejaba un aumento en las ventas de 1,00%, mientras que las compañías con planes de acciones expresaban una tasa de crecimiento en las ventas de 6,68%. De esta investigación se pudo concluir que habían indicadores que reflejaban un aumento en las ventas y en el número de empleados que tenían planes que permitían ser propietarios de acciones de la misma, sin importar sus características.

En el año de 1998, Kardas, Scharf, y Keogh, junto con la Universidad de Washington realizaron una investigación donde se demostró que aquellos trabajadores que pertenecían a compañías que otorgaban Planes de Acciones tienen un mayor nivel de remuneración en comparación con aquellos empleados que formaban parte de empresas que no contaban con este tipo de compensación. Los investigadores dedujeron que en términos salariales, el pago promedio por hora en las compañías con Planes de Acciones para empleados era de 5,00% a 12,00% más alto que en el promedio de salario por hora de las empresas que fueron utilizadas de referencia. Otra de las conclusiones obtenidas fue que los beneficios de retiro en dichas compañías eran considerablemente más altos que en otras que no ofrecían dicha compensación.

Por su parte, Kruse (2002) tomó una serie de empresas que hubiesen adoptado dentro de sus métodos de incentivos a largo plazo Planes de Acciones entre los años de 1988 y 1994. En dicho estudio, hallaron que las compañías que tenían planes de acciones aumentaron su número de empleados y las ventas por trabajador de 2,30% a 2,40%. Luego realizó la comparación con compañías que fueran similares en tamaño, sector y región en la que operaban. En primer momento las cifras pueden resultar pequeñas, pero al proyectar dichos resultados a diez (10) años, una empresa que ofrezca planes de acciones sería hasta tres (03) veces más grande que aquellas compañías que no ofrecieran dicho tipo de incentivos.

En Venezuela, este tipo de remuneración a largo plazo no es tan popular, debido al reducido mercado de valores constituido primordialmente por la Bolsa de Caracas; sin embargo, en las empresas de capital extranjero que cotizan sus acciones en mercados foráneos, esta modalidad de compensación está tomando auge.

Antakli y De Diego, (2002), realizaron un estudio sobre la aplicación de este tipo de compensación en empresas venezolanas, para lo cual tomaron una muestra de trece (13) compañías que otorgaban incentivos a largo plazo, y se observó que todas incluían Planes de Acciones en su política de compensación. Una de las peculiaridades resultantes de este estudio, es que solo las empresas grandes cotizan en la Bolsa de Caracas o en mercados extranjeros, por lo que son pocas las empresas en Venezuela que pueden ofrecer estos planes de incentivo a largo plazo.

2. Objetivos de la Investigación

Objetivo General

1. Diseñar un Plan de Acciones Fantasma en una Empresa de Consultoría.

Objetivos Específicos

1. Establecer las etapas para la implementación del Plan de Acciones Fantasma.
2. Diseñar una estructura de Plan de Acciones Fantasma adaptada para Venezuela.
3. Desarrollar un modelo de valoración de las obligaciones originadas de la estructura diseñada.
4. Medir el impacto financiero de la puesta en marcha del plan.

3. Justificación de la Investigación

Los sistemas de incentivos son un instrumento importante para fortalecer los procesos de apoyo en las estructuras de las organizaciones, puesto que permiten promover la conducta requerida de sus miembros (Hernández, 2010). Tomando en cuenta lo anterior, debe existir un alto grado de consistencia entre las conexiones estructurales y los esquemas de incentivo tal como lo señalan en su obra Zapata & Hernández (2010)

Por ello, es importante poner en práctica en las organizaciones un apropiado sistema de incentivos, que tenga como propósito evaluar el desempeño y comportamiento de sus miembros y consiga permita construir un mecanismo que garantice la alineación eficiente de los intereses tanto de los propietarios como del personal directivo (Hernández, 2010)

Es por ello que con el presente trabajo de investigación se busca diseñar un Plan de Acciones para una empresa de consultoría que permita retener a los mejores talentos, manteniéndolos enfocados en la ejecución de iniciativas claves que mejoren el rendimiento de las inversiones para los accionistas. En otras palabras, lo que se busca con la puesta en marcha de este plan, es profundizar el compromiso del personal clave y alinear sus objetivos a los de la empresa a corto y largo plazo.

4. Limitaciones y Alcance

Lo que se busca con este proyecto es diseñar un sistema de compensación variable aplicando el método del Plan de Acciones Fantasma en una empresa de consultoría ubicada en el Área Metropolitana de Caracas. Para ello debemos determinar el

personal cuyas contribuciones sean esenciales para el crecimiento exitoso de la empresa.

Una vez detectado el personal que se beneficiará de este plan, se debe diseñar las metas que permitan alinear los objetivos organizacionales con las estrategias del trabajador para así alcanzar el máximo beneficio entre las partes. Así mismo, crear un modelo de valoración que permite medir las obligaciones originadas y conocer su impacto financiero.

Dentro de las mayores dificultades que presentan este tipo de planes es que los incentivos utilizados son netamente económicos, y cuando su cuantía es elevada, suele dejar de lado otros factores motivadores intrínsecos que permitan al empleado realizar un trabajo debido a la satisfacción inherente que se obtiene de su desempeño.

Adicionalmente, estos procesos generan cambios en la conducta de las personas y los caracteres de la organización, por lo que la obtención de resultados puede llegar a ser más lenta, pero no menos visible al cabo del tiempo.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como intención presentar una estructura sobre la cual se diseña el estudio, mostrando los antecedentes que guiaron el planteamiento problemático del presente trabajo y las bases teóricas adecuadas a los términos empleados en la investigación.

1. Plan de Acciones Fantasma

Antes de adentrarnos a desarrollar el concepto de Plan de Acciones Fantasma (*Phantom Stock*), hay que tomar en cuenta los siguientes aspectos al momento de formular este tipo de planes:

- ✓ Se debe definir el precio para cada unidad a compartir.
- ✓ Se debe establecer un plan de acción para el otorgamiento de dichas unidades a los empleados seleccionados.
- ✓ Se debe establecer para convertir las unidades o acciones en pagos ciertos bajo determinados eventos.

La compañía que quiera poner en marcha este tipo de incentivos a largo plazo deben comenzar considerando las metas que la organización busca cumplir, además de instruirse sobre las características de los distintos tipos de planes y luego seleccionar plan que mejor se adapte a sus necesidades.

a) Definición de Plan de Acciones Fantasma

Dessler (2001), define los Planes *Phantom Stock* como una forma de incentivos a largo plazo utilizado por las empresas, donde los ejecutivos seleccionados por el plan no reciben acciones sino unidades que son similares a las acciones de la compañía; por las cuales, pasado un determinado período, reciben un monto equivalente a la plusvalía de las acciones fantasma que posee. En definitiva, se trata de un tipo de bono diferido que ata el valor de mercado de la empresa al valor de la unidad otorgada.

Algunas empresas pueden utilizar la expresión para referirse a cualquier tipo de plan en el que los empleados deben esperar hasta una fecha futura para recibir el valor financiero de una promesa dada hoy. Otra definición, indica un plan que pretende reflejar las adjudicaciones de acciones restringidas de opciones sobre acciones. En este uso, la empresa crea ciertas unidades o "acciones fantasmas" que pueden parecerse a los valores reales, pero en realidad son un compromiso de pagar el efectivo a los ejecutivos una vez cumplidas ciertas condiciones tales como el tiempo de trabajo o de crecimiento en el valor de la propia empresa social (PhantonStock The Equity Alternative, 2014).

b) ¿Cómo Funciona el Plan?

Jiménez (2009), señala que en función de las necesidades de la Empresa, los dueños de ésta diseñan los términos y condiciones del Plan de Acciones, el cual es presentado a los ejecutivos seleccionados a participar en dicha dinámica. El documento debe mostrar el número de unidades a otorgar al empleado, así como también el valor inicial de dicha unidad junto con otras condiciones del plan, como el calendario de pago, la disponibilidad de los dividendos, entre otros.

Al término del período establecido para el cumplimiento del plan, los ejecutivos tienen derecho a recibir el pago a cambio de sus unidades o “acciones”. El monto que recibirán a cambio dependerá de las siguientes condiciones:

- ✓ El número de unidades del que sea acreedor.
- ✓ El valor de las unidades al momento del pago.

El pago de las Acciones Fantasma, al ser tratado como un bono, suelen ser cajeados en efectivo. Sin embargo, si las estipulaciones del contrato lo permiten, la obligación del pago puede ser satisfecha mediante la distribución de acciones reales a los empleados (PhantonStock The Equity Alternative, 2014).

Es importante destacar, que un Plan de Acciones Fantasma debe estar respaldado por un documento oficial, donde se describan los términos y condiciones del mismo. Dicho documento sirve para confirmar la operatividad del plan, resolver las interrogantes que surjan entre los empleadores y los ejecutivos seleccionados, además de satisfacer ciertos requisitos mínimos de cumplimiento.

c) ¿Qué Empresas deben Considerar estos Planes?

Cualquier tipo de empresa, sea del tamaño que sea, puede adoptar un Plan de Acciones Fantasmas. Miró (2009), en su obra, menciona que el elemento clave a considerar es la intención de la empresa en el tiempo de expandirse y crecer. La implantación de este tipo de Planes sólo será factible en la medida en la que los propietarios puedan anticipar que a futuro el valor de la compañía será mayor que el valor actual. De esta forma, al otorgar unidades o “acciones” de la empresa a personal clave será altamente rentable, pues al generar acciones que estén alineadas con el objetivo de expandirse e incrementar el valor de la empresa, el personal ejecutivo se

verá beneficiado de forma directa en función del número de unidad que le sean otorgadas.

d) ¿Cuáles son los Propósitos de estos Planes?

PhantomStock (2014) hace referencia que los propósitos de estos planes son los siguientes:

- d.1) Alinear Objetivos: Lo que se busca con este tipo de planes es que los participantes vinculen los objetivos del negocio y sus propietarios con las decisiones que tome en el tiempo, para de esta forma cumpla los objetivos de la empresa a corto plazo mientras que va construyendo el crecimiento sostenido de la compañía; así como también va aumentando la rentabilidad de la misma.
- d.2) Crear Valor: La existencia de este tipo de planes debe centrar más la atención y aumentar los niveles de productividad de los participantes, lo que conduce a mayores ganancias y a un aumento del valor de las acciones, con lo que se genera un autofinanciamiento del plan.
- d.3) Ganar las Guerras de Talento: El talento (ejecutivo y gerencial) se sentirá atraído por pertenecer a empresas de alta rentabilidad, con oportunidades de crecimiento y significativas oportunidades de acumulación de riquezas, como los que ofrece los programas de Acciones Fantasma.
- d.4) Demstrar Equidad: Los propietarios de las compañías saben que el intercambio de valor por medio de planes a largo plazo es esencial para la captura de la lealtad y compromiso del personal clave. Por este motivo, las empresas de éxito comparten el valor de las empresas de alto rendimiento con aquel personal que aporta al crecimiento de la misma.

2. Diferencias entre un Plan de Acciones Fantasma y Plan de Acciones Formal

Los Planes de Opciones sobre Acciones (Stock Options) Consisten en el derecho, que se concede a los directivos y otros trabajadores, a comprar un número determinado de acciones de la empresa a un precio definido (el precio de concesión) durante un periodo de tiempo determinado. Son una prima o premio que constituyen un singular sistema de complemento retributivo de los administradores, directivos y otros trabajadores de sociedades anónimas (Noe, 2005)

Por su parte, el grupo de Mad Comunicación (2002) define los Planes de Acciones Fantasma como las plusvalías que recibe un trabajador generadas por un número de acciones que se le asignan ficticiamente, ya que realmente no tiene propiedad de ellas.

Las empresas deberán considerar las metas que desean cumplir para de esta forma diseñar adecuadamente el plan que mejor se adapte. La empresa también puede considerar la ejecución de Plan que permita los dos tipos de subvenciones, en este caso la empresa podría otorgar a ciertos empleados acciones reales, mientras que otros reciben el beneficio financiero sin participación directa en la toma de decisiones.

Tipos de Planes

	Opciones de Compra de Acciones (Stock Options)	Acciones fantasmas (Phantom Share)
VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se puede prever el costo en el momento de la concesión. ■ Alto valor percibido. ■ Sin límite de ganancia predefinido. ■ Tributa como ganancia de capital. ■ No impacta el resultado operacional. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No hay transferencia de acciones físicas. ■ Sin límite de ganancia predefinido. ■ No se puede prever el costo en el momento de la concesión.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none"> ■ Opciones que varían pueden reducir el efecto retención. ■ Es un modelo que requiere de un mayor número de acciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Tributo como salario. ■ Necesidad de provisión contable ajustada. ■ Menor factor de retención entre los modelos. ■ Impacta resultado operacional.

Gráfico 1 Ventajas y Desventajas de los tipos de Planes, María Daniela Rivas (2016).

De acuerdo a lo señalado por el Argandoña (2000) en su obra, la principal diferencia que se presenta entre un Plan de Acciones Fantasmas y un Stock real es el elemento de propiedad. Los participantes de un Plan Acciones Fantasma no se convierten, de ninguna manera, en accionistas reales de la empresa ya que no tienen derecho a voto dentro de las juntas de accionistas. El plan es un acuerdo de compensación, no un acuerdo de propiedad. Como tal la empresa puede incluir o retener una amplia gama de características que pueden simular los resultados de propiedad real, dentro de las cuales se pueden mencionar:

- ✓ El Plan puede o no pagar dividendos.
- ✓ Permitir reembolsos por muerte.
- ✓ Incluir términos típicamente asociados con la propiedad de acciones.

Si por el contrario, la empresa adjudicara acciones reales o da derecho de opciones a los empleados, los propietarios diluyen su porcentaje de participación y asumen nuevos accionistas o socios. Un Plan de Acciones Fantasma generalmente se

considera menos intrusivo que un Stock real y permite a los propietarios de las empresas mantener sus porcentajes de participación intactos así como mantener una mayor privacidad financiera (PhantomStock, 2014).

3. Tipos de Plan de Acciones Fantasma

a) Valor Completo de Acciones Fantasma

De acuerdo a lo señalado por García y Schmitz (2002) en su obra, este tipo de planes son programas de bonos diferidos que generan un resultado similar a un Plan de Acciones Restringidas. Las compañías determinan un precio a las unidades fantasmas que van a otorgar entre su personal clave, a través de una valoración interna y externa de la empresa. A los ejecutivos seleccionados dentro del programa, se les otorga cierta cantidad de acciones fantasmas que llevan consigo términos y condiciones específicos de cumplimiento. Pasado un tiempo, el personal activo recibirá un pago en efectivo igual al valor de las acciones originales. Es importante destacar que este tipo de planes no da lugar a la disolución de los accionistas, puesto que las acciones reales no están siendo transferidas a otros. Los empleados no se convierten en propietarios; por el contrario, son beneficiarios del potencial valor subyacente de la empresa. El ejecutivo al recibir dicho ingreso adicional, debe declararlo lo que genere un impacto sobre el pago del Impuesto Sobre la Renta.

b) Rendimientos Compartidos del Plan de Acciones Fantasma

Los planes están asociados al desempeño de los ejecutivos y en consecuencia las alícuotas partes son una función de la gestión de estos empleados claves y críticos en términos de su rendimiento o desempeño. Una de las medidas que se pueden tomar en cuenta para evaluar el cumplimiento de los objetivos por parte del personal

seleccionado es el EBITDA, que no es más que la rentabilidad antes de impuesto (PhantonStock The Equity Alternative, 2014).

c) Planes de Opciones sobre Acciones Fantasma

Un Plan de Opciones sobre Acciones Fantasma, es un programa de bonos diferido que genera un resultado similar a los Planes de Opciones sobre Acciones. La empresa determina un precio a las acciones fantasma a través de una valoración interna o externa de la empresa. Los propietarios otorgan un número de opciones fantasma que se ofrecen en términos y condiciones específicas (PhantonStock The Equity Alternative, 2014). Pasado un tiempo, los ejecutivos que hayan adquirido dichas opciones, recibirán el equivalente a la diferencia entre el precio original y el precio apreciado. Este tipo de Planes no dan lugar a la disolución de las acciones por parte de los propietarios; por el contrario, el personal que adquiere dichas opciones, son beneficiarios del potencial valor subyacente de la empresa.

4. Criterios para Diseñar un Plan de Acciones Fantasma

La siguiente sección pretende presentar los elementos claves a tener en cuenta en cada una de las áreas del diseño del plan. Lo que se busca, es crear un Plan que oriente al personal crítico a tomar las decisiones correctas para incrementar la rentabilidad de la empresa. Las prácticas a tomar en cuenta son las siguientes:

a) Valuación

Miller (2012), señala que una empresa establece el precio de las acciones fantasma a través de dos variables, el primero es el presunto valor de la empresa y la

segunda variable es el número de acciones a ser ofrecidas en el plan. Una vez conocidas estas dos variables, el precio de las acciones se calcula como el valor de la empresa entre el número de acciones a ser ofrecidas.

El valor de la empresa puede ser establecida por una variedad de medios dentro de los que destaca:

- ✓ Bolsa de valores.
- ✓ Valoración de terceros.
- ✓ Valor en libros.
- ✓ Valor en fórmula (como un múltiplo de la ganancia).

a.1) Número de Acciones Compartidas

Hay dos formas de manejar el número de acciones a ofrecer del Plan, la primera es a través de las acciones en circulación, y la segunda es por medio de un número de acciones hipotético.

En el caso de utilizar acciones reales en circulación, se debe prestar especial atención a las transacciones de las acciones internas; ya que los reembolsos de acciones o transacciones entre accionistas podrían alterar el número de acciones en circulación y afectar al valor de las acciones fantasmas aunque estas transacciones no están relacionadas con el desempeño de los empleados (PhantonStock The Equity Alternative, 2014).

Miller (2012) hace referencia a un enfoque alternativo es utilizar un número de acciones hipotético. Esto requiere de la selección aleatoria de un número de acciones

que se utilizará para el plan. Este método elimina la necesidad de realizar un seguimiento de los ajustes a la cuenta real de las acciones de la compañía. El número de acciones asignadas a los empleados se convierte simplemente en un subconjunto fraccionado de las acciones hipotéticas disponibles.

b) Participación

La participación en planes de acciones fantasma se limita normalmente a un grupo relativamente pequeño de empleados. De vez en cuando, una empresa puede adoptar un plan para un solo empleado. Más a menudo, se incluyen uno o dos niveles de liderazgo. Como regla de oro, entre el uno y el diez por ciento de la población total de los empleados por lo general serán considerados para el plan.

b.1) Consideraciones de Impacto

Un Plan de Acciones Fantasma está destinado a recompensar al personal clave y crítico para la creación de valor a largo plazo. Las compañías que aplican este tipo de incentivos deben determinar qué se espera de los miembros de la organización para ser responsable de la creación de ese valor. Normalmente, los dueños de la empresa o directores examinan los niveles de liderazgo en la empresa y discuten qué empleados serán esenciales para el cumplimiento del plan de negocios a largo plazo (MacDonald W. , 2015).

b.2) Problemas de Capacidad

MacDonald (2015) expresa que las empresas comienzan a analizar la cantidad de valor económico disponible para ser compartida en el marco del plan de acciones fantasma y una vez definido el número de unidades tendrá que prever lo que el valor

total puede representar al grupo participante. A continuación, los tomadores de decisiones de la empresa pueden evaluar el valor potencial en relación con el número de participantes. Ellos pueden descubrir que la oportunidad parece demasiado baja (debido a demasiados participantes) o que tienen espacio para expandir el grupo.

b.3) Reclutamiento y Retención

El último factor a tener en cuenta al determinar la elegibilidad es la urgencia asociada con la presentación de un paquete de compensación total que permite a la empresa atraer el liderazgo necesario para crecer en el nivel deseado. Ciertos niveles de talento profesional esperarán oportunidades de acumulación de riqueza (MacDonald W. , 2015). Se espera que las empresas públicas ofrezcan dentro de sus planes de compensación este tipo de incentivos como parte de su programa general de recompensas.

Un plan de acciones fantasma de calidad puede servir como un diferenciador importante del valor y la oportunidad. Por lo tanto, al considerar la elegibilidad para un plan, las empresas deben asegurarse de incluir aquellos empleados que tienen más probabilidades de ser blanco de los competidores.

c) Reembolsos y Distribuciones

El término "rescate" se aplica mejor a los planes de acciones reales, es decir, el evento que se produce cuando un empleado vende sus acciones de nuevo a la corporación. Cuando se utiliza el término con respecto a un plan de acciones fantasma es figurativo. Esto se debe al hecho de que las acciones fantasmas no pueden, literalmente, ser vendidos o redimidos.

Es mejor referirse a esta transacción como un simple pago o distribución. El reembolso de las unidades se produce en la fecha de vencimiento de estas que está descrito en el documento (PhantonStock The Equity Alternative, 2014). Por ejemplo, el acuerdo de plan puede haber indicado que el pago sería por cinco años después de la fecha de concesión. Una vez que llegó la fecha la empresa patrocinadora calcularía la cantidad debida y hace un pago al empleado. El pago se procesa como cualquier otra compensación.

d) Control al Momento de la Distribución

Los Planes de Acciones Fantasma están sujetos a reglas diferentes al de los programas de opciones sobre acciones reales.

La ley del Impuesto Sobre la Renta (2015) establece que los empleados deben pagar impuestos sobre las cantidades que están disponibles para ellos bajo planes no calificados. Por lo tanto, si un empleado está en control de la decisión de recibir los fondos en una fecha determinada los fondos pasan a ser gravables en esa fecha (Miller, 2012). Elección del empleado de aplazar el pago no sería aplazar los impuestos.

En aras de la simplicidad, y para evitar la violación accidental del código tributario, la mayoría de los planes especifican la fecha de pago.

e) Dividendos

Van Horne (1988), define el término dividendos como el pago periódico realizado a los accionistas de las ganancias que genera una empresa. Debido a que los participantes en plan de acciones fantasma no son accionistas, no tienen derecho a dividendos en sí.

Sin embargo, en los Planes de Acciones Fantasma se puede llamar a la retribución dividendos fantasma. Dichos pagos podría incluirse en un plan una vez el participante reside en acciones de valor completo que aún no han sido redimidos (PhantonStock The Equity Alternative, 2014). En este caso, el plan puede definir el pago de dividendos de la forma que desea. Por otra parte, el titular de unidades fantasma podría recibir una porción representativa de beneficios de la empresa a finales de año.

5. Implantación de un Plan de Acciones Fantasmas

Los siguientes cinco etapas abarcan todas las facetas de la implementación del plan.

a) Concepto del Plan y Presupuesto

Una empresa considerando un plan de acciones fantasma debe comenzar por identificar los resultados que está tratando de lograr. Discutir los resultados finales deseados debería ayudar a la empresa considerar cuánto valor puede ser creado antes de diseñar el plan de acciones fantasma. La previsión de la futura empresa es una parte importante de este proceso, ya que permitirá a los propietarios de la empresa

determinar un presupuesto del plan, es decir, la cantidad de valor potencial que puede ser compartida con los empleados (PhantonStock The Equity Alternative, 2014).

Miller (2012), hace referencia a que durante esta etapa, los tomadores de decisiones de la empresa deben hacer una determinación preliminar de los potenciales participantes del plan. Conocer el número de participantes iniciales y futuros puede ayudar a analizar el valor relativo que pueda estar disponible en el marco del plan para el empleado promedio. Por último, la empresa debe considerar el tipo plan que desea en función de sus necesidades.

b) Especificaciones Financieras

La empresa debe considerar cuidadosamente cómo se va a describir y asignar el valor a ser puesto a disposición de los empleados. Para ello será necesario un modelo financiero. La empresa debe construir un modelo que ilustre qué cantidad de valor se compartió con los empleados bajo ciertas condiciones de desempeño (MacDonald W. , 2015).

Esta es la etapa en la que un valor preliminar se determina junto con el precio de las acciones y el número de acciones fantasma. En la opinión de Llompert (2007), el modelador debe estudiar los distintos niveles de subvención y considerar su impacto en virtud de las posibilidades de rendimiento alternativos; para de esta manera crear planes que generen los resultados de rentabilidad esperados a la vez que sean atractivos y motivadores para los empleados.

c) Optimización Financieras

Un plan fantasma es un compromiso serio a largo plazo. El plan puede convertirse en el mayor compromiso de retribución variable jamás realizada por la empresa (PhantonStock The Equity Alternative, 2014). Como tal, las consecuencias financieras del plan se deben considerar cuidadosamente.

c.1) Acumulaciones

El director financiero de la empresa debe examinar el calendario de retribución y cómo podría afectar a la cuenta de resultados de la compañía (PhantonStock The Equity Alternative, 2014).

c.2) Flujo de Caja

Las responsabilidades de flujo de efectivo de la empresa deben ser evaluadas. Esta etapa debe proyectar los años durante los cuales se realizarán los pagos a los participantes del plan (PhantonStock The Equity Alternative, 2014). Los directores financieros deben estudiar la gama de posibles obligaciones y tener confianza en la capacidad de la empresa para cumplir con ellos.

c.3) Financiamiento

El Programas de Acciones Fantasma, al igual que con todos los planes no calificados, no requieren financiación en efectivo. Sin embargo, algunas empresas reservan dólares en previsión de las obligaciones de pago del plan. PhantonStock The Equity Alternative (2014), hace referencia a algunas razones para la financiación informal incluyen:

- ✓ La tranquilidad de saber que la empresa satisface todas las obligaciones futuras, es decir que están siendo manejadas con base en los principios de gestión de caja a largo plazo.
- ✓ Generar la confianza necesario que les permita a los propietarios comunicar a los empleados que se están tomando las medidas necesarias para asegurar la disponibilidad de dinero en efectivo.
- ✓ Reducción de costo que le permitan a la compañía ganar intereses sobre los fondos reservados que pueden ayudar a compensar el costo del plan.

Tras el análisis de las ganancias del plan, las opciones de flujo de caja y gestión de efectivo a largo plazo de los tomadores de decisiones del plan, pueden reconsiderar los niveles de subvención, de adquisición de derechos, calendarios de pago y otros factores que pueden afectar el diseño del plan.

d) Documentación

La compañía ya está lista para convertir sus decisiones conceptuales y estratégicas en la documentación apropiada. Habitualmente, se utilizarán tres documentos:

d.1) Documento del Plan

La empresa tendrá que adoptar un documento formal donde describirá los términos y condiciones del plan. Así mismo, se describen las promesas y compromisos que se hicieron por el empleador y los requisitos que deben cumplir los participantes del plan a fin de recibir los beneficios del mismo (Miller, 2012). Puede incluir definiciones de los términos del plan, una explicación de la metodología de valoración, descripciones de eventos de pago, entre otros. El documento establecerá la fecha de vigencia del plan.

La redacción del documento puede ser realizada por cualquiera de las partes implicadas, ya sea por un asesor legal o un consultor externo. Sin embargo, teniendo en cuenta las responsabilidades legales de un programa de acciones fantasma, el documento debe ser siempre revisado y finalizado, si no completamente elaborado, por un abogado.

d.2) Acuerdo del Plan

Miller (2012), señala que el acuerdo sobre el plan identificará hechos pertinentes al empleado (nombre, información de identificación, beneficiario) y también puede incluir información relativa al plan. Al mantener estos elementos en el acuerdo puede variar información de un participante a otro, manteniendo todos los empleados sujetos a los mismos términos del plan general.

Cada vez que un empleado va a recibir subvenciones, el empleador proporcionaría un acuerdo de plan que, tras la finalización y ejecución, da derecho al empleado a todos los privilegios del plan.

d.3) Resumen del Plan

Es costumbre, aunque no es necesario, proporcionar a los empleados un resumen claramente escrito del plan. Este resumen es un complemento al documento del plan formal (PhantonStock The Equity Alternative, 2014). Este puede esbozar cosas tales como:

- ✓ La operación del plan
- ✓ Los procedimientos de subvenciones

- ✓ Método de valoración
- ✓ Calendario de adquisición
- ✓ Eventos de pago
- ✓ Cualquier otro elemento del plan útil para los participantes.

El resumen contiene una explicación llana de los términos del plan en lugar de la jerga legal del documento o contrato del plan.

e) Lanzamiento del Plan

Los dueños de la empresa presentan habitualmente el plan para los empleados. Esto se puede hacer de cualquier manera deseada. Una reunión de un grupo puede ser considerado para proporcionar una visión general de cómo funciona el plan. El resumen del plan puede ser presentado a cada participante. El acuerdo sobre el plan puede ser entregado en esta reunión o en reuniones individuales.

Esta reunión se puede utilizar para reforzar la filosofía global de valor de intercambio de la compañía y para explicar por qué fueron seleccionados los empleados elegibles para participar. Dado que los propietarios de la empresa se comprometen a compartir un valor significativo a los empleados reunidos, el encuentro ofrece una oportunidad única de crear una alineación significativa (PhantonStock The Equity Alternative, 2014).

La empresa debe conservar todos los documentos expedidos y preparar al personal interno para manejar la administración del plan.

6. Administración de un Plan de Acciones Fantasma

Un negocio no debe adoptar un plan de acciones fantasma, a menos que esté dispuesto a mantenerlo, ya que el plan no funcionará por sí solo. Los propietarios de la compañía se hacen responsables de las cinco áreas principales de la administración. La responsabilidad de estas áreas debe estar claramente delegada y se debe implementar un sistema de seguimiento de los objetivos (Dessler, 2001). El negocio puede manejar todas estas funciones internamente o buscar la ayuda de un administrador experimentado.

a) Seguimiento de la Adjudicación y Subvención

Es esencial para mantener un registro exacto de las subvenciones concedidas a los empleados; para ello la empresa debe mantener los originales de todos los acuerdos del plan, el documento del plan e incluso el resumen, como se ha mencionado en oportunidades anteriores. Argandoña (2000), señala que esta responsabilidad incluye también el deber de valorar con precisión premios periódicamente. Es importante destacar que debe ser interpretada la fórmula con la se efectúa la valoración del plan y el nuevo precio de la acción determinada y validada por funcionarios de la empresa.

Dado que muchos (si no la mayoría), de los planes emiten nuevos premios periódicamente, se debe crear un proceso para determinar y aprobar este tipo de subvenciones. Lo que obliga al gerente a supervisar este nuevo convenio y trabajar con los líderes de la empresa y los propietarios para volver a iniciar el proceso de concesión.

b) Contabilidad

Los Planes de Acciones Fantasma se consideran "premios de responsabilidad" a efectos contables (suponiendo que se liquidarán en efectivo en lugar de la acción) (PhantonStock The Equity Alternative, 2014). Como tal, la empresa patrocinadora debe reconocer el costo del plan en forma proporcional durante el periodo de consolidación.

En función a lo que señala PhantonStock The Equity Alternative (2014), cada patrocinador del plan debe tomar una determinación después de consultar con sus asesores contables. La mayoría de las empresas siguen la siguiente orientación que dice:

Una entidad deberá tomar una decisión política sobre si se debe reconocer el costo de compensación para un premio con sólo las condiciones de servicio que tiene un cuadro de adquisición escalonada en cualquiera de las siguientes formas:

- a. Sobre una base lineal durante el período de servicio requerido para cada parte por separado de devengo de la concesión, como si el premio era, en sustancia, múltiples premios.
- b. Sobre una base lineal durante el período de servicio requerido para toda la concesión; es decir, durante el período de servicio requerido de la última porción de devengo separado del premio.

Las siguientes tablas ilustran estos dos enfoques, a que se refiere aquí como "Método separado" y "Método completo." Cada uno asume un Plan de Acciones Fantasma con un calendario de adquisición de 5 años igual de 20% por año.

Devengo Horario						
Servicio Período	Monto Derechos Adquiridos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	20,00%	20,00%				
2	20,00%	10,00%	10,00%			
3	20,00%	6,70%	6,70%	6,70%		
4	20,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	
5	20,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%
% Anual		45,70%	25,70%	15,70%	9,00%	4,00%
% Acumulado		45,70%	71,30%	87,00%	96,00%	100,00%

\$ Devengo						
	Subvención Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio De La Acción	\$ 10.00	\$ 12.00	\$ 13.00	\$ 11.00	\$ 14.00	\$ 15.00
# De Acciones	1000					
Compartir Valor		\$ 2,000.00	\$ 3,000.00	\$ 1,000.00	\$ 4,000.00	\$ 5,000.00
Devengo total		\$ 913.33	\$ 2,140.00	\$ 870.00	\$ 3,840.00	\$ 5,000.00
Devengo Anual		\$ 913.33	\$ 1,226.67	\$ (1,270.00)	\$ 2,970.00	\$ 1,160.00

Tabla 1 Método Separado, PhantomStock The Equity Alternative (2014).

Devengo Horario						
Servicio Período	Monto Derechos Adquiridos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	20,00%	20,00%				
2	20,00%		20,00%			
3	20,00%			20,00%		
4	20,00%				20,00%	
5	20,00%					20,00%
% Anual		20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
% Acumulado		20,00%	40,00%	60,00%	80,00%	100,00%

\$ Devengo						
	Subvención Precio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio De La Acción	\$ 10.00	\$ 12.00	\$ 13.00	\$ 11.00	\$ 14.00	\$ 15.00
# De Acciones	1000					
Compartir Valor		\$ 2,000.00	\$ 3,000.00	\$ 1,000.00	\$ 4,000.00	\$ 5,000.00
Devengo total		\$ 400.00	\$ 1,200.00	\$ 600.00	\$ 3,200.00	\$ 5,000.00
Devengo Anual		\$ 400.00	\$ 800.00	\$ (600.00)	\$ 2,600.00	\$ 1,800.00

Tabla 2 Método Completo, PhantomStock The Equity Alternative (2014).

Los Planes de Acciones Fantasma que requieren la obtención de métricas predeterminadas (es decir, el rendimiento de carencia) se cargan a gastos como las condiciones de rendimiento se convierten en "comprobable", en lugar de durante el período de servicio requerido. Por último, la contabilidad GAAP también permite a corporaciones reservar un activo por impuestos diferidos para las distribuciones futuras, ayudando a compensar la acumulación global.

c) Comunicación

Una falla común de muchos de los planes es la falta de comunicación para los participantes del mismo. Los empleados generalmente se olvidan cómo funciona el plan, qué obras de consolidación, cuando los pagos se pueden realizar junto con la mayoría de otra información pertinente sobre el plan. En particular, puede que no tengan una visión clara o precisa del valor potencial del plan puede producir para ellos.

Un plan de comunicación fuerte incluirá actualizaciones periódicas sobre toda la información pertinente del plan. En particular, la empresa debe reforzar continuamente valores de planificación futura actual y potencial. El objetivo de la estrategia de comunicación debe ser la de velar que todos los participantes tengan claridad sobre el plan y perciben el valor de adjudicación potencial como alcanzable y significativo (PhantonStock The Equity Alternative, 2014).

d) Método de Pago

De acuerdo a lo expresado por MacDonald (2015), la empresa tiene que estar atento a los acontecimientos que pueden desencadenar pagos bajo el plan, y debe

tener un procedimiento en el lugar para hacer tales pagos. El plan puede enfrentarse a exigencias estrictas relativas a los plazos de pago. El incumplimiento puede resultar en sanciones. El asesor del plan de la compañía o el abogado puede ayudar a subrayar los problemas de tiempo de pago.

Los pagos son procesados a través del sistema de nómina de la compañía como bonificaciones, convirtiéndose así en sujetos a requisitos de la norma de retención de pago de incentivos (Argandoña, 2000). Los procesamientos de impuestos de nómina varían dependiendo del tipo de plan.

e) Actualización de Documentos

La compañía también debe estar al tanto de los cambios potenciales en el impuesto y las leyes administrativas relacionadas con su plan fantasma de valores. Esta responsabilidad podría implicar un abogado de la empresa, consultores de terceros y / o el personal interno.

7. Aspectos fiscales del Plan

De acuerdo a lo señalado por Merino, Banegas y Santos (2009), este tipo de Planes de Acciones Fantasma se fundamentan en una participación basada en los activos y su crecimiento futuro, para apartarlos del concepto implícito de propiedad que conlleva el patrimonio:

- ✓ No se habla de acciones ni opciones de ningún tipo que transfieran propiedad y/o derechos de la empresa.

- ✓ La fórmula del beneficio se determina en base a un criterio gerencial formal de la empresa en base a su plan estratégico basado en dos puntos fundamentales: Mantenimiento y Expansión.

Debido al hecho de que el beneficio es ejecutable en un tiempo determinado, la empresa por iniciativa propia, no por obligación, desea hacer una reserva por el valor del beneficio liquidable en el tiempo dispuesto, dependiendo del condicionado del plan.

El beneficio se determina al inicio formal del plan y año tras año se evalúa el desarrollo comparando siempre lo planeado versus lo ejecutable realmente y se van acumulando los beneficios haciendo los ajustes del caso (Espinosa, 2008). Pudiera ocurrir que en un año el logro fuese inferior al teórico establecido y en otro que sobrepase este último y compense el anterior. En cualquiera de los casos las ganancias o pérdidas del fondo o pool restante de los niveles de logro se van actualizando acumulativamente todos los años. La obligación de la empresa es liquidar el beneficio si se logran las metas de acuerdo a lo establecido en el documento del plan. El derecho del empleado es ejecutar el beneficio en el tiempo establecido siempre y cuando los resultados se logren en las proporciones de crecimiento establecidos en el plan.

Generalmente los Planes tipo Phantom son buscados por los empresarios por su flexibilidad a acoplarse a los objetivos de la empresa y de los ejecutivos sin mayores regulaciones (Espinosa, 2008)

Desde la perspectiva impositiva, este tipo de plan a un bonus cash pagado en el futuro, a un precio previamente pactado en base a una fórmula claramente definida. La potencial obligación para la empresa es la transparencia con la cual monitorea la

acumulación del beneficio y a nivel contable el desglose de cuanto se logró del plan en base a los supuestos e hipótesis utilizadas en la proyección de los activos y las tasas de descuento, tasas de logros, entre otras. En todo caso la empresa descontaría del impuesto sobre la renta lo realmente pagado en la fecha límite establecida en el plan, si todo lo planteado en el plan estratégico se cumple en las condiciones estipuladas.

Antes de alcanzar el año de pago, se entiende que pudiera hacerse una reserva en libros a título de pasivos de acumulación para reflejar a valor presente como se van reconociendo las alícuotas partes anuales, más como una previsión de planificación financiera responsable por parte de la empresa que por la exigencia de normativa contable como tal.

CAPÍTULO III MARCO DE REFERENCIA

En el presente capítulo se hace referencia al escenario donde se desarrolla el proyecto; es decir, se describe la empresa en donde se enmarca el trabajo especial de grado, haciendo referencia a la reseña histórica, misión, visión, y extracto de su estructura organizativa. La empresa donde se pondrá en marcha el Plan se llama EDiz, Actuarial Services and Consulting y se encuentra ubicada en el Área Metropolitana de Caracas.

1. Descripción de la Empresa

Cuando existen riesgos futuros de naturaleza incierta, se hace necesario analizar y cuantificar las implicaciones financieras de los mismos. Así pues, todo evento cuya naturaleza implique elementos de carácter contingente, es susceptible de ser valorado económicamente mediante la aplicación de técnicas actuariales. Dicha labor la ejecuta la Empresa de consultoría evaluada en la presente investigación, la cual es pionera en la Gerencia de Riesgos Actuariales y Financieros en Venezuela, con vasta experiencia tanto en el ámbito nacional como internacional. Desde el año 1996, brindan servicios de consultoría en diversas áreas de la Gerencia de Recursos Humanos, Finanzas y Mercadeo.

Cuentan con un equipo multidisciplinario de profesionales del Derecho, Ciencias de las Estadísticas, Matemática. Economía, Administración Ingeniería en Sistemas, Planificación Estratégica y Recursos Humanos, con una vasta experiencia y trayectoria profesional en importantes empresas, tanto públicas como del sector privado.

La organización está diseñada en forma modula, acorde con los requerimientos específicos de un proyecto en particular, lo cual nos permite mantener altos estándares de excelencia, fundamentalmente en el perfil individual de los miembros del Staff Profesional (EDiz Actuarial Services and Consulting, 2011).

- a) Misión: ofrecer al mercado venezolano y latinoamericano en general, servicios de consultoría profesional en ciencias estadísticas actuariales, para las áreas de finanzas, mercadeo y recursos humanos; con el objeto de ser una de las primeras opciones de servicio en las empresas, en este importante nicho de mercado.
- b) Filosofía: se organizan bajo el esquema de consultoría interactiva. Ofreciendo soluciones concretas y eficientes a los problemas de la mas variada naturaleza.
 - i. Buscan una relación de largo plazo, más que una asesoría corta de carácter comercial. Insisten en la globalización de sus servicios a futuro.
 - ii. Están continuamente en la búsqueda de una alianza estratégica que les permita crecer de forma organizada y gradual, con el objetivo de sinergizar fortalezas y explorar nuevos mercados.



Gráfico 2 Organigrama Empresarial, Ediz Actuarial Services and Consulting, (2015).

2. Descripción de los Servicios

De acuerdo al plan de negocios de la empresa, la distribución es la siguiente (EDiz Actuarial Services and Consulting, 2011):

a) Área Estadístico Actuarial

En la Firma el área de consultoría estadística y actuarial es la de mayor importancia y donde concentramos también el mayor capital de experticia.

En este tipo de consultoría se estudian los distintos impactos del paquete de beneficios de las empresas, en términos de pasivos laborales, maximizando ventajas financieras y de recursos humanos.

Todos sus informes en esta área, cumplen con los principios contables obligatorios NIC y FASB.

Principales Servicios:

- ✓ Diseño y valoración de planes de pensión y jubilación, primas de antigüedad, prestaciones sociales, contratación colectiva y gastos médicos.
- ✓ Cuantificación de pasivos laborales en fusiones y adquisiciones.
- ✓ Opiniones técnicas actuariales de viabilidad financiera de planes y beneficios autofinanciados.
- ✓ Auditoría del paquete de beneficios para empleados.

- ✓ Valoraciones actuariales bajo los principios NIC y FASB.
- ✓ Asesoría en la inversión de fondos de pensiones.
- ✓ Proyectos actuariales especiales.
- ✓ Simulación Montearlo para estimar obligaciones de largo plazo.

b) Área Recursos Humanos

En el área de consultoría en Recursos Humanos y Compensaciones atendemos todo lo relacionado con la administración del personal en temas, tanto de la equidad interna de los programas de beneficios, como de la competitividad externa.

Principales Servicios:

- ✓ Estudios de mercado en compensación.
- ✓ Cultura organizacional.
- ✓ Diagnóstico de efectividad del capital humano. modelos de eficiencia relativa.
- ✓ Planes de pensiones y fondos de ahorro.
- ✓ Planes de carrera.
- ✓ Modelos de evaluación de desempeño.
- ✓ Diseño de planes de beneficios flexibles tipo cafetería.
- ✓ Asesoría en seguros de pensiones.

c) Área Mercadeo

En esta área llevan a cabo una serie de actividades orientadas fundamentalmente a cinco servicios clave dentro del contexto de la investigación de mercados y la aplicación de técnicas multivariantes avanzadas.

Principales Servicios:

- ✓ Estudios de opinión, focus-group y encuestas.
- ✓ Modelos de segmentación de mercados y perfiles del consumidor.
- ✓ Modelos de predicción de ventas basados en data histórica (enfoque estadístico / enfoque simulación dinámica).
- ✓ Análisis de preferencias de los clientes.
- ✓ Análisis de segmentación.

d) Área Financiera

En esta área de consultoría su valor agregado es la incorporación de técnicas estadísticas sofisticadas al análisis tradicional de los Modelos Financieros y Contables.

Principales Servicios:

1. Modelación financiera tanto determinística como estocástica (flujo de caja descontado).
2. Determinación del valor de uso de los activos fijos bajo NIC.

3. Determinación de los niveles de riesgo de la empresa (operacional, mercado y crediticio).
4. Análisis de portafolio de inversiones.
5. Aplicación del Modelo EVA (valor económico agregado) y balance scorecard.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a Sabino (1992), define Marco Metodológico como el conjunto de acciones destinadas a describir y analizar el fondo del problema planteado, a través de procedimientos específicos que incluye las técnicas de observación y recolección de datos, determinando el cómo se realizará el estudio, haciendo operativos los conceptos y elementos del problema que se estudia.

En el presente capítulo se hace referencia a la serie de pasos o métodos que se deben plantear, para saber cómo se avanzará en la investigación. En toda investigación es fundamental que los hechos y relaciones que determinan los resultados obtenidos tengan el máximo de exactitud y confiabilidad.

1. Tipo de Estudio

El presente estudio será de carácter descriptivo porque busca entender cómo es el fenómeno de estudio seleccionando, una serie de conceptos que se miden independientemente, para lograr determinar las características generales de lo que se investiga, en este tipo de estudio las situaciones ocurren en condiciones naturales, para describir la distribución de variables sin considerar hipótesis (Balestrini, 1998 y Hernández, 2001); ya que lo que se busca diseñar y ejecutar un Plan de Acciones Fantasma en función de las metodologías señaladas en la bibliografía.

2. Diseño de Investigación

El diseño de investigación es un estudio no experimental ya que no se pretendió manipular las variables, condiciones y sujetos, sino solo se buscó observar las situaciones presentadas. El estudio va a transcurrir en condiciones naturales. (Balestrini, 1998 y Hernández, 2001). Un diseño no experimental persigue observar los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para después ser analizados (Hernández, 2001).

De esta manera, la investigación de tipo no experimental que se efectuó, fue transversal o transaccional debido a que se recolectan datos en un momento, en un tiempo único (Hernández, 2001).

3. Técnicas de Recolección de la Información

Balestrini (1998), señala que la técnica de recolección de datos está conformada por procedimientos y actividades que permiten obtener la información necesaria para dar respuesta a los objetivos planteados en la investigación.

En lo referente a la recolección de información teórica se procederá hacer un análisis documental y bibliográfico especializado en páginas Web, artículos de prensa, papers especializados, entre otros. Todos los elementos fueron clasificados en función a la naturaleza de la información.

Dentro de las páginas más utilizadas para la recolección de información presentamos las siguientes:

- ✓ Phantom Stock. The Equity Alternative
- ✓ EBSCO

4. Cronograma de Trabajo

En esta sección se presenta el conjunto de actividades claves que se requieren para la obtención de los planteamientos señaladas en la investigación, y son exhibidos en forma de secuencia temporal (Arias, 2004).

A continuación se muestra el cronograma de trabajo ejecutado que fue referencia para el desarrollo de los objetivos de la investigación:

	Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Selección y delimitación del problema																								
2	Revisión de la bibliografía																								
3	Elaboración del Marco Teórico																								
4	Elaboración del Marco Organizacional																								
5	Elaboración del Marco Metodológico																								
6	Recolección de información																								
7	Revisión del tutor																								
8	Aprobación del Proyecto Especial de Grado																								
9	Análisis e interpretación de los resultados																								
10	Redacción del infome																								
11	Entrega final del Trabajo Especial de Grado																								

Línea Azul: Actividad

Línea Roja: Holgura

Tabla 3 Cronograma de Trabajo, María Daniela Rivas (2016)

5. Operacionalización de las variables

Balestrini (1998), señala que la operacionalización de una variable, es el procedimiento que implica seleccionar los indicadores contenidos, de acuerdo al significado que se le ha otorgado a través de sus dimensiones a la variable de estudio. En otras palabras, lo que lo anterior plantea es que en todo trabajo de investigación, es preciso expresar las características y elementos que se estudian en función de las variables que definen el mismo.

Lo que se busca es construir el conjunto de procedimientos que describen las actividades a ser realizadas para medir (a través de indicadores) cada una de las dimensiones establecidas (Arias, 2004). A continuación se presenta el cuadro de las variables:

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	Sub-Dimensiones	Indicadores
Phantom Stock Option	Es un sistema de incentivos basado en la revalorización de unas acciones teóricas en las que se divide el capital social. La compañía entrega a los beneficiarios acciones, cuyo valor teórico es equivalente al de las verdaderas, y se pacta que llegada una fecha, el beneficiario percibirá el importe en que se hayan revalorizado sus acciones fantasma.	Otorgamiento: Concesión	Nivel requerido para el otorgamiento.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Todos los empleados ✓ Algunos empleados.
			Criterio de elegibilidad.	✓ Requisitos para optar por el beneficio.
			Origen de la política.	✓ Se establecen los parámetros de acuerdo a las condiciones del país.
			Cantidad de opciones otorgadas.	✓ Número o porcentaje de opciones accionarias otorgadas por cada criterio.
			Determinación del precio de las opciones.	✓ Base para determinar el precio de la opción.
			Frecuencia de otorgamiento.	✓ Número de años.
		Ejecución: acción y efecto de poner en obra una cosa	Período ejecutable de la opción.	✓ Número de años.
			Proceso progresivo del pago del precio de opción.	✓ Porcentaje por año hasta cumplir el 100% del precio de la opción.

Tabla 4 Operacionalización de la variable Phantom Stock Option, María Daniela Rivas (2016).

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Con la intención de dar cumplimiento a los objetivos señalados en la investigación, se propone desarrollar un plan de compensación diferida de remuneración variable de largo plazo para compensar a los empleados considerados como críticos y/o claves para el desarrollo de la Empresa, en función de un crecimiento real en términos de los activos y de las ganancias netas anuales.

Los resultados obtenidos fueron procesados de acuerdo a la metodología expuesta en el Capítulo III del presente informe.

Objetivo 1: Establecer las etapas para la implementación del Plan de Acciones Fantasma

Dentro de la política de compensación, la empresa de consultoría ha desarrollado, por iniciativa de sus accionistas, un plan de compensación diferida de remuneración variable de largo plazo para compensar a los empleados considerados como claves para el desarrollo de la Empresa, en función de un crecimiento real en términos de los activos y de las ganancias netas anuales.

El presente plan tiene los siguientes objetivos:

1. Premiar la creación de valor en la Empresa.
2. Visualizar al ejecutivo, clave y crítico, como un agente de cambio y crecimiento dándole un tratamiento de accionista, sin derecho a propiedad de las acciones, a través de un beneficio tipo Phantom.

3. Complementar el portafolio de compensación actual de la Empresa con un nuevo beneficio y se vincula este nuevo tipo de compensación al plan estratégico del negocio, tanto en la estrategia de mantenimiento del negocio, como en la de crecimiento tanto a nivel nacional como internacional.
4. Ayudar a reforzar la atracción, retención y motivación del personal en especial el clave y crítico al alinear intereses de este tipo de empleados con los accionistas y recompensar por los resultados obtenidos en el largo plazo

El plan de beneficio tipo Phantom es aprobado formalmente por la Empresa y puesto en vigencia treinta (30) días después de la última reunión de accionistas. La Empresa, a través de su Presidencia y conjuntamente con los accionistas identificará aquel tipo de personal que estaría cubierto o amparado por este plan. La identificación del personal beneficiado por este plan será una responsabilidad conjunta de la Presidencia y de los Accionistas, en línea con los mejores intereses de la Empresa en términos de su supervivencia y expansión tanto a nivel nacional como a través de la estrategia de internacionalización.

La Empresa a través de su plan estratégico de crecimiento proyecta, en base a una serie de supuestos e hipótesis financieras y económicas, su sentido de dirección en el largo plazo pensado en un horizonte de cinco (05) años futuros.

En un primer plano, se fijaron las metas razonables de logro, en base a un análisis histórico del crecimiento de los activos, patrimonio y ganancias netas de la empresa. La Empresa como parte rutinaria de sus actividades de planificación de alto nivel revisó, a la luz de la realidad económica venezolana y fuera de ella, la posibilidad de alcanzar dichas metas propuestas.

El Plan contempla una descripción completa de las proyecciones del último año en donde se establecen claramente el nivel de activos a ser alcanzado, la rentabilidad mínima esperada por los inversionistas y el diferencial neto a distribuir para el fondo sujeto al logro de los objetivos.

Con ese neto a distribuir, la Empresa asigna un veinticinco por ciento (25%) a la creación de una reserva de contingencia para compensar superávits o déficits dependiendo del caso. El setenta y cinco por ciento (75%) remanente del neto a distribuir, en efecto se liquida como beneficio Phantom en el quinto (05) año, donde los empleados podrán ejercer su derecho de liquidación del pago, en base al beneficio que le corresponde, de acuerdo a la fórmula que se explica a continuación, siempre y cuando las metas se hayan logrado en su totalidad.

El beneficio tipo Phantom de cada empleado se determina en función de:

- a. Paquete anual de inicio al momento de poner en vigencia el plan.
- b. Tasas de Crecimiento del negocio anualizadas para estimar el crecimiento en el horizonte de cinco (05) años y cumplir las metas acordadas a priori.
- c. Tasas de Desempeño Proyectado, a través de una distribución uniforme, para poder comparar niveles planeados de crecimiento versus lo realizado, ajustando cada año.

Condiciones exonerativas del Plan:

1. El plan tipo Phantom es un plan muy similar a un “Bonus Cash” pagadero en un tiempo prefijado. No está vinculado de ninguna manera, taxativamente, a la contraprestación de un servicio, para lo cual la empresa ya tiene su sistema de

compensación que incluye los compromisos legales por concepto de prestaciones sociales y otros beneficios consagrados en la ley. Este plan bajo ningún concepto está asociado a la acumulación de prestaciones sociales pues el beneficio no está en función de un aumento de salarios, sino por el contrario se basa en una tasa derivada del crecimiento del negocio en función de los activos de la Empresa dependiendo de la gestión y desempeño de los ejecutivos cubiertos y del logro de los objetivos o metas.

2. El empleado cubierto bajo este plan tampoco puede ejercer el derecho de liquidación de los beneficios antes del quinto año, ni es dueño de las acumulaciones sucesivas de los montos acumulados del fondo, ni de la reserva de contingencia. Sin embargo para mantener una completa transparencia de cómo se van acumulando los beneficios, todos los años para uso exclusivo de la empresa, se determinan los nuevos activos de la empresa, el neto a distribuir y la reserva de contingencia.
3. Si el empleado no ejecuta su derecho de liquidación a la fecha pautada en el quinto año, no podrá ser ejecutada posteriormente sin previa notificación por escrito a la empresa. Solo en caso de fallecimiento, el beneficio podrá ser liquidado a un beneficiario de segundo nivel, cónyuge y en ausencia de este a los hijos, ejecutable igualmente en el quinto año. Es potestativo de la empresa cualquier pago por anticipado en este caso a valor presente.
4. Si la relación de trabajo es finalizada por cualquier causa todos los beneficios acumulados asignados al empleado no se consideran vencidos ni liquidables.
5. En ningún momento y bajo ningún concepto este plan transfiere derechos de propiedad bajo la figura de acción y/u opción, sencillamente es un fondo creado para repartir bajo las condiciones del plan asociado con los activos de la empresa en un horizonte plenamente determinado donde se podrá repartir cumpliendo con los requisitos del plan los beneficios estipulados anteriormente.
6. El beneficio se determina al inicio formal del plan y año tras año se evalúa el desarrollo comparando siempre lo planeado versus lo ejecutado realmente y se

van acumulando los beneficios haciendo los ajustes del caso, pudiera ocurrir que un año el logro fuese inferior al veinte por ciento (20%) teórico establecido y en otro que sobrepase este último y compense al anterior. En cualquier caso las ganancias o pérdidas del fondo o pool resultante de los niveles de logro se van actualizando acumulativamente todos los años. La obligación de la empresa es liquidar el beneficio si se logran las metas de acuerdo a lo establecido en el quinto año. El derecho del empleado es ejecutar el beneficio al quinto año siempre que los resultados se logren en las proporciones de crecimiento establecidos en el plan.

Objetivo 2: Diseñar una estructura de Plan de Acciones Fantasma adaptada para Venezuela

La Empresa a través de su plan estratégico, de crecimiento proyecta en base a una serie de supuestos e hipótesis financieras, económicas y demográficas su sentido de dirección en el largo plazo pensado en un horizonte de 5 años futuros.



Gráfico 3 Plan Estratégico del Phantom Stock Option, María Daniela Rivas (2016).

En un primer plano se fijan metas razonables de logro en base al análisis histórico del crecimiento de activos, patrimonio y ganancias netas de la empresa. La Empresa como parte rutinaria de sus actividades de planificación de alto nivel debe revisar a la luz de la realidad económica venezolana y fuera de ella, la posibilidad real de alcanzar las metas propuestas, por esa razón las proyecciones de crecimiento a futuro deben ser lo más realistas posibles, conservadoras y ampliamente conocidas y en la medida de lo posible consensuadas por las partes y accionistas. El último fin de este plan, es un ganar – ganar para las partes.

Todos los años se determinará un porcentaje considerado como fijo para determinar la rentabilidad mínima esperada por el accionista, calculada sobre el valor de los activos para el período a fin del ejercicio fiscal:

- Activos al 31-12-2015.
- Rentabilidad Mínima Esperada por los Inversionistas.
- Diferencial Neto a distribuir para el fondo.

Con ese neto a distribuir, la Empresa asigna un 25% a la creación de una reserva de contingencia para compensar superávits o déficits dependiendo del caso. El 75% remanente del neto a distribuir en efecto se liquida como beneficio Phantom en el quinto año, donde los empleados podrán ejercer su derecho de liquidación del pago en base al beneficio que le corresponde de acuerdo a la fórmula que se explica a continuación en el apartado siguiente.

Adicionalmente, debe realizarse un análisis de los índices financieros más importantes de la Empresa de Consultoría, tal como señalan Horngren, Sundem y Elliot (2000):

- ✓ Índice de Retorno Sobre Activos (ROA): mide la rentabilidad de la empresa con respecto a los activos. Si el ROA es positivo podemos decir que la empresa es rentable pues está utilizando eficientemente sus activos en la generación de utilidades. Mientras mayor sea el ROA más rentable es considerada la empresa pues genera más utilidades con menos recursos.

$$ROA = \frac{UtilidadNeta}{TotalActivo}$$

- ✓ Índice de Retorno Sobre Patrimonio (ROP): mide la rentabilidad de la empresa con respecto al patrimonio que posee. Si el ROP es positivo podemos decir que la empresa es rentable pues está utilizando eficientemente su patrimonio en la generación de utilidades. Mientras mayor sea el ROP más rentable es considerada la empresa pues genera más utilidades con un menor uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

$$ROP = \frac{UtilidadNeta}{Patrimonio}$$

- ✓ Rendimiento Mínimo Exigido (RME): llamada también tasa mínima aceptable de rendimiento es la tasa que representa una medida de rentabilidad, la mínima que se le exigirá al proyecto de tal manera que permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con capital ajeno a los inversionistas del proyecto, los impuestos, la rentabilidad que el inversionista exige a su propio capital invertido.
- ✓ Tasa de Crecimiento (TC): mide el ritmo de crecimiento de una o más dimensiones de la empresa en un período de tiempo determinado.

$$TCA = \frac{Activos_t - Activos_{t-1}}{IActivos_{t-1}}$$

$$TCROA = ROA_t - ROA_{t-1}$$

$$TCROP = ROP_t - ROP_{t-1}$$

Comparativo Histórico de los Estados Financieros:

A continuación se muestran el resultado de los últimos cinco años en los apartados de Ganancias, Activos y Patrimonio de los Estados Financieros de la Empresa de Consultoría:

		Años				
		2011	2012	2013	2014	2015
	Ganancias	6.020.895,22	4.228.357,93	4.178.990,81	6.073.778,15	10.305.504,98
	Activos	28.888.106,26	30.332.469,38	39.316.811,23	52.631.747,23	67.669.120,38
	Patrimonio	20.099.677,91	21.555.990,61	25.734.980,52	31.838.349,32	42.143.852,04
	Monto de Participación	8.428.770,41				
	Tasa de Retorno	20%				
	Tasa de Participación	20%				
Índices Financieros	RMEA	5.777.621,25	6.066.493,88	7.863.362,25	10.526.349,45	13.533.824,08
	RMEP	4.019.935,58	4.311.198,12	5.146.996,10	6.367.669,86	8.428.770,41
	ROA	20,84%	13,94%	10,63%	11,54%	15,23%
	ROP	29,96%	19,62%	16,24%	19,08%	24,45%
Tasas de Crecimiento	TCA		5,00%	29,62%	33,87%	28,57%
	TCP		7,25%	19,39%	23,72%	32,37%
	TCROA		-6,90%	-3,31%	0,91%	3,69%
	TCROP		-10,34%	-3,38%	2,84%	5,38%

Cifras en Bs.

Donde:

- ROA: Retorno sobre Activos
- ROP: Retorno sobre Patrimonio
- RME: Rendimiento Mínimo Exigido
- TC: Tasa de Crecimiento

Tabla 5 Comparativo Histórico de los Estados Financieros, María Daniela Rivas (2016).

En la tabla anterior se puede observar el crecimiento que han tenido los Activos, el Patrimonio y las Ganancias en el transcurso de los últimos cinco (05) años; lo que

trae consigo un crecimiento en el Retorno Mínimo Exigido tanto para los Activos como para el Patrimonio, garantizando cubrir la inversión que se realizará al poner en marcha el plan de incentivos en los consultores seleccionados dentro de la empresa.

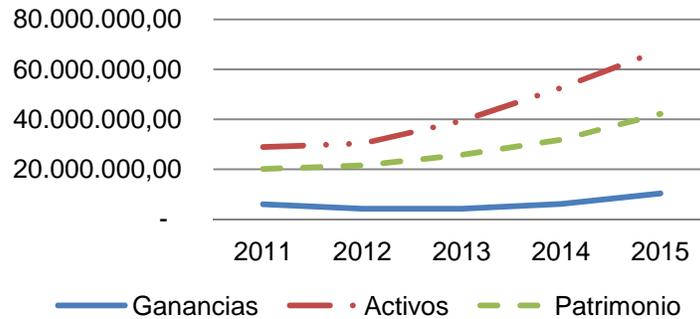


Gráfico 4 Comparativo histórico de los Estados Financieros, María Daniela Rivas (2016).

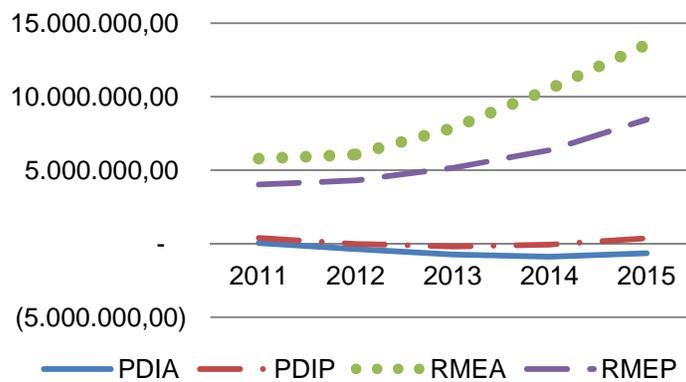


Gráfico 5 Comparativo histórico de los Indicadores Financieros, María Daniela Rivas (2016).

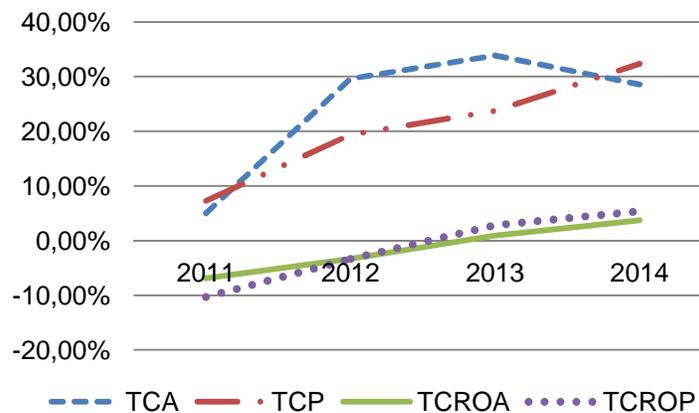


Gráfico 6 Comparativo histórico de las Tasas de Crecimiento, María Daniela Rivas (2016).

Del monto total del Patrimonio (Bs. 42.143.852,04), se va a reconocer una participación de Phantom Stock Option Benefit Plan del 20%, siendo la cantidad de Bs. 8.428.770,41. Los mismos son los derechos adquiridos para cinco (05) años futuros, siendo los desembolsos de 20% por año bajo el método del devengo.

Objetivo 3: Desarrollar un modelo de valoración de las obligaciones originadas de la estructura diseñada

Se estudiaron y desarrollaron dos modelos de valoración, uno denominado Método Separado y el otro Método Completo, de la cuales la principal diferencia se presenta es la distribución en el tiempo del porcentaje a ser otorgado por el cumplimiento de las metas establecidas. A continuación se procede a desarrollar las variables del modelo:

- a) Período de Recuperación: horizonte de tiempo en el plan de desembolsos. Plan fijado en un tiempo de cinco (05) años.
- b) Saldos de los Derechos Adquiridos (SDA)
- c) Matriz de acumulación de las obligaciones vía el algoritmo del devengo
- d) $D_{i,j}$: desembolso del período de servicio i con años de devengo j .

- **Método Separado:** Como se puede observar en la tabla que se muestra a continuación, el porcentaje del Monto de Participación es mayor en los primeros años del plan, y va decreciendo con el tiempo.

$$D_{(1,1)} = 20\%$$

$$D_{(2,1)}; D_{(2,2)} = \frac{D_{(1,1)}}{2}$$

$$D_{(3,1)}; D_{(3,2)}; D_{(3,3)} = \frac{D_{(1,1)}}{3}$$

$$D_{(4,1)}; D_{(4,2)}; D_{(4,3)}; D_{(4,4)} = \frac{D_{(1,1)}}{4}$$

$$D_{(5,1)}; D_{(5,2)}; D_{(5,3)}; D_{(5,4)}; D_{(5,5)} = \frac{D_{(1,1)}}{5}$$

$$PasivoTotal = \sum_j \left(\sum_i D_{(i,j)} = 20\% \forall_{i,j} \right) = 100\%$$

Servicio Período	Monto Derechos Adquiridos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	1.685.754,08	1.685.754,08				
2	1.685.754,08	842.877,04	842.877,04			
3	1.685.754,08	561.918,03	561.918,03	561.918,03		
4	1.685.754,08	421.438,52	421.438,52	421.438,52	421.438,52	
5	1.685.754,08	337.150,82	337.150,82	337.150,82	337.150,82	337.150,82
Flujo de Caja Bs.		3.849.138,49	2.163.384,40	1.320.507,36	758.589,34	337.150,82
Bs. Acumulado		3.849.138,49	6.012.522,89	7.333.030,25	8.091.619,59	8.428.770,41
% Acumulado		45,70%	71,30%	87,00%	96,00%	100,00%

Tabla 6 Método del Devengo Separado, María Daniela Rivas (2016).

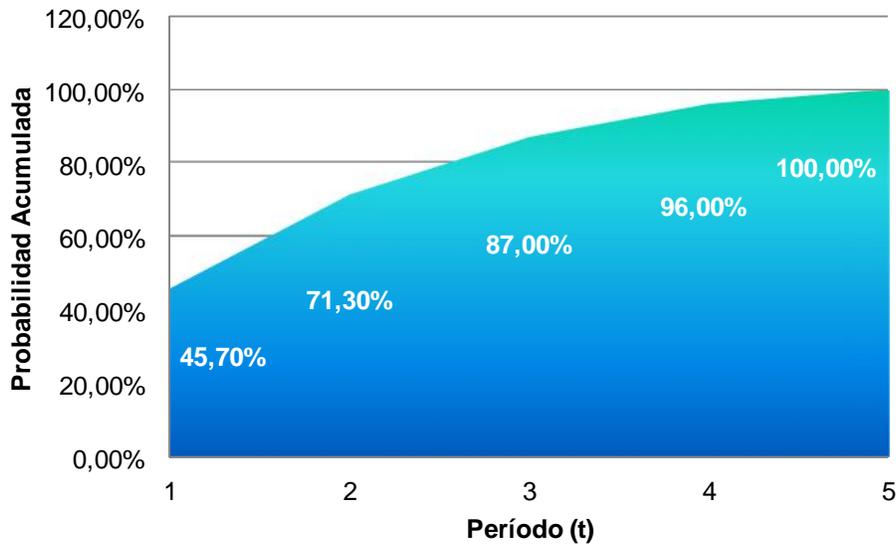


Gráfico 7 Crecimiento del Beneficio a cinco (05) años futuros, María Daniela Rivas (2016).

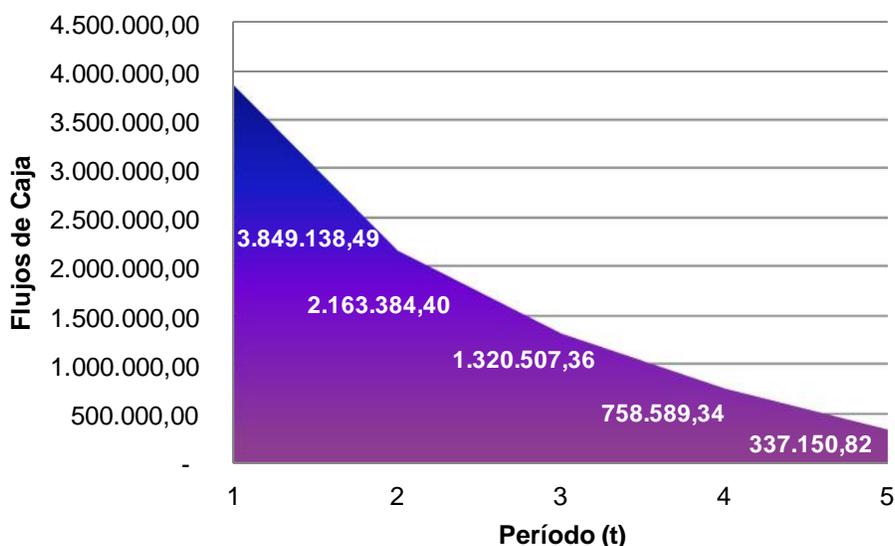


Gráfico 8 Comportamiento de los Flujos de Caja a cinco (05) años futuros, María Daniela Rivas (2016).

- Método Completo: Para este Método, el Monto del Derecho Adquirido será el resultante de la división del Monto de Participación entre el período del plan, resultando del mismo un monto fijo a ser repartido en el tiempo.

$$D_1 = \sum D_{(1,1)(2,1)(3,1)(4,1)(5,1)}$$

$$D_2 = \sum D_{(2,2)(3,2)(4,2)(5,2)}$$

$$D_3 = \sum D_{(3,3)(4,3)(5,3)}$$

$$D_4 = \sum D_{(4,4)(5,4)}$$

$$D_5 = \sum D_{(5,5)}$$

Servicio Período	Monto Derechos Adquiridos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	1.685.754,08	1.685.754,08				
2	1.685.754,08		1.685.754,08			
3	1.685.754,08			1.685.754,08		
4	1.685.754,08				1.685.754,08	
5	1.685.754,08					1.685.754,08
Flujo de Caja Bs.		1.685.754,08	1.685.754,08	1.685.754,08	1.685.754,08	1.685.754,08
Bs. Acumulado		1.685.754,08	3.371.508,16	5.057.262,24	6.743.016,33	8.428.770,41
% Acumulado		20,00%	40,00%	60,00%	80,00%	100,00%

Tabla 7 Método del Devengo Completo, María Daniela Rivas (2016).

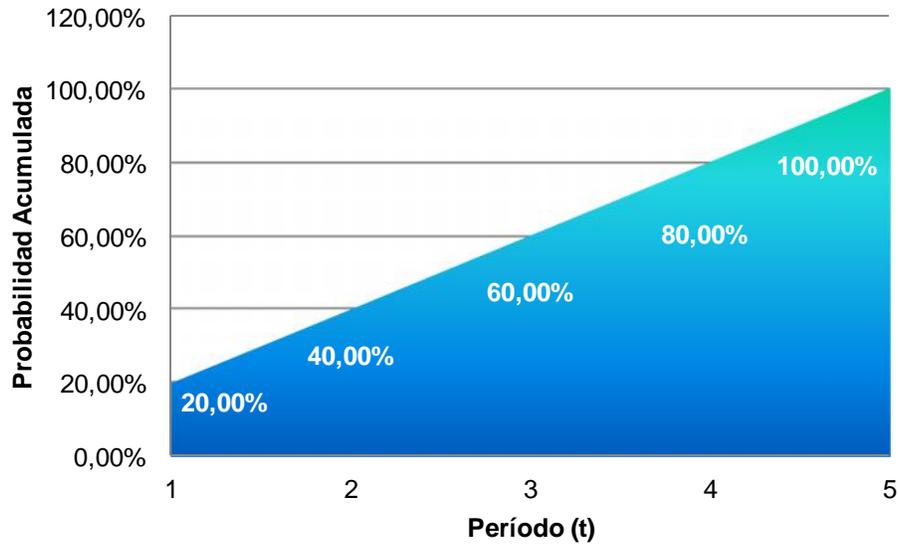


Gráfico 9 Crecimiento del Beneficio a cinco (05) años futuros, María Daniela Rivas (2016).

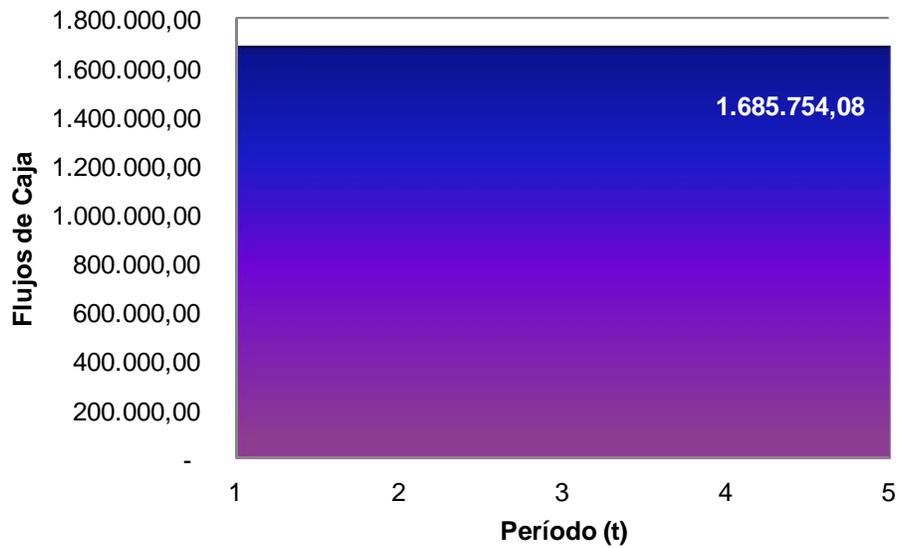


Gráfico 10 Comportamiento de los Flujos de Caja a cinco (05) años futuros, María Daniela Rivas (2016).

Objetivo 4: Medir el impacto financiero de la puesta en marcha del plan

Una vez definido el Monto de Participación, debemos distribuirlo entre los tres (03) Consultores que conforman cada una de las divisiones de la Empresa (Recursos Humanos, Finanzas y Marketing). La distribución se realizará en función del peso que tiene el paquete de compensación que reciben anualmente, tal como se muestra a continuación:

Ejecutivo	Antigüedad (años)	Paquete Anual	% Paquete Anual	Monto de Participación
Consultor 1	1	576.000,00	25,13%	2.118.225,02
Consultor 2	2	780.000,00	34,03%	2.868.429,72
Consultor 3	5	936.000,00	40,84%	3.442.115,66
				8.428.770,41

Tabla 8 Distribución del Monto de Participación, María Daniela Rivas (2016).

Como se ha señalado anteriormente, la duración del plan corresponde a un período de cinco (05) años, y se ha escogido a los como miembros elegibles para dicho plan a los tres (03) consultores que conforman el staff de la empresa, ya que son estos quienes generan los mayores ingresos dentro de la organización. Lo que se busca con la implantación del Phantom es que los consultores tengan mayor sentido de pertenencia e identificación con la empresa con el fin alinear los objetivos organizacionales con los individuales y de esta forma poder generar mayor rentabilidad para la organización y sus miembros.

Aplicando para cada uno de los Consultores los Métodos señalados en el apartado anterior, se presentan las siguientes tablas:

– Método Separado:

Consultor 1						
Servicio Período	Monto Derechos Adquiridos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	423.645,00	423.645,00				
2	423.645,00	211.822,50	211.822,50			
3	423.645,00	141.215,00	141.215,00	141.215,00		
4	423.645,00	105.911,25	105.911,25	105.911,25	105.911,25	
5	423.645,00	84.729,00	84.729,00	84.729,00	84.729,00	84.729,00
Flujo de Caja Bs.		967.322,76	543.677,76	331.855,25	190.640,25	84.729,00
Bs. Acumulado		967.322,76	1.511.000,52	1.842.855,77	2.033.496,02	2.118.225,02
% Acumulado		45,70%	71,30%	87,00%	96,00%	100,00%

Consultor 2						
Servicio Período	Monto Derechos Adquiridos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	573.685,94	573.685,94				
2	573.685,94	286.842,97	286.842,97			
3	573.685,94	191.228,65	191.228,65	191.228,65		
4	573.685,94	143.421,49	143.421,49	143.421,49	143.421,49	
5	573.685,94	114.737,19	114.737,19	114.737,19	114.737,19	114.737,19
Flujo de Caja Bs.		1.309.916,24	736.230,29	449.387,32	258.158,67	114.737,19
Bs. Acumulado		1.309.916,24	2.046.146,53	2.495.533,86	2.753.692,53	2.868.429,72
% Acumulado		45,70%	71,30%	87,00%	96,00%	100,00%

Consultor 3						
Servicio Período	Monto Derechos Adquiridos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	688.423,13	688.423,13				
2	688.423,13	344.211,57	344.211,57			
3	688.423,13	229.474,38	229.474,38	229.474,38		
4	688.423,13	172.105,78	172.105,78	172.105,78	172.105,78	
5	688.423,13	137.684,63	137.684,63	137.684,63	137.684,63	137.684,63
Flujo de Caja Bs.		1.571.899,49	883.476,35	539.264,79	309.790,41	137.684,63
Bs. Acumulado		1.571.899,49	2.455.375,84	2.994.640,63	3.304.431,04	3.442.115,66
% Acumulado		45,70%	71,30%	87,00%	96,00%	100,00%

Tabla 9 Método del Devengo Separado por Consultor, María Daniela Rivas (2016).

– Método Completo:

Consultor 1						
Servicio Período	Monto Derechos Adquiridos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	423.645,00	423.645,00				
2	423.645,00		423.645,00			
3	423.645,00			423.645,00		
4	423.645,00				423.645,00	
5	423.645,00					423.645,00
Flujo de Caja Bs.		423.645,00	423.645,00	423.645,00	423.645,00	423.645,00
Bs. Acumulado		423.645,00	847.290,01	1.270.935,01	1.694.580,02	2.118.225,02
% Acumulado		20,00%	40,00%	60,00%	80,00%	100,00%

Consultor 2						
Servicio Período	Monto Derechos Adquiridos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	573.685,94	573.685,94				
2	573.685,94		573.685,94			
3	573.685,94			573.685,94		
4	573.685,94				573.685,94	
5	573.685,94					573.685,94
Flujo de Caja Bs.		573.685,94	573.685,94	573.685,94	573.685,94	573.685,94
Bs. Acumulado		573.685,94	1.147.371,89	1.721.057,83	2.294.743,78	2.868.429,72
% Acumulado		20,00%	40,00%	60,00%	80,00%	100,00%

Consultor 3						
Servicio Período	Monto Derechos Adquiridos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	688.423,13	688.423,13				
2	688.423,13		688.423,13			
3	688.423,13			688.423,13		
4	688.423,13				688.423,13	
5	688.423,13					688.423,13
Flujo de Caja Bs.		688.423,13	688.423,13	688.423,13	688.423,13	688.423,13
Bs. Acumulado		688.423,13	1.376.846,27	2.065.269,40	2.753.692,53	3.442.115,66
% Acumulado		20,00%	40,00%	60,00%	80,00%	100,00%

Tabla 10 Método del Devengo Completo por Consultor, María Daniela Rivas (2016).

CAPÍTULO IV CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez realizado el estudio, se prosiguió a realizar las conclusiones, las cuales responden a cada uno de los objetivos propuestos en la investigación, para luego generar una serie de recomendaciones con el fin de fortalecer investigaciones futuras.

1. Conclusiones

Al momento de diseñar un Plan de Acciones Fantasma, lo más importante a tomar en cuenta son las metas que se desean alcanzar y tiempo en el que se quieren cumplir dichas metas, para de esta forma poder emplear uno de los dos métodos evaluados en la presente investigación.

Si la empresa se plantea alcanzar sus objetivos a corto plazo, como por ejemplo la inserción al mercado de un nuevo producto, debe presentar un plan de incentivos al personal seleccionado, donde el porcentaje de ganancia sea mayor en los primeros años para de esta forma motivar al trabajador a generar un alto nivel de esfuerzo en el cargo que desempeña, ya sea ventas, producción o gerencia. En este caso se reconoció la implantación de un Plan de Acciones Fantasma, a través de un Método Separado; ya que como se muestra en el capítulo anterior, los consultores seleccionados reciben un mayor porcentaje de participación durante los primeros años de implantación del plan.

Por el contrario, si estamos hablando de una compañía que desea mantenerse en el tiempo puede plantearse incentivos fijos durante el período de duración del plan, tal

como se muestra en el Método Completo; ya que es este tipo de modelo se otorga un porcentaje fijo a ser otorgarse durante los cinco años que se proyecta el Monto de Participación.

En esta oportunidad, se ha establecido un Plan de Acciones Fantasma con un plazo de cinco (05) años a futuro; pero de acuerdo a las variables macro y microeconómicas de un país se puede variar con el período de otorgamiento de los beneficios. De estar en economías inflacionarias, se puede disminuir el tiempo de pago de los dividendos; ya que el valor del dinero se va perdiendo en el tiempo y al momento de otorgar el beneficio al trabajador ya no será representativo y perderá su factor motivador.

Como hemos visto el costo total del Plan de Acciones Fantasma es por el orden de Bs. 8.428.770,41. Si con él se logran las metas de la empresa tal como se expuso anteriormente, queda más que justificado un plan de esta naturaleza. Prácticamente en Venezuela debido a la situación de alta inflación y economía irregular en la se vive, es una salida inteligente de compensar a ciertos ejecutivos al invitarlos a ser Phantom Stock Holders de la empresa.

2. Recomendaciones

En primer lugar, se propone llevar a cabo la implementación del Plan de Acciones Fantasma dentro de la organización en base al análisis y el diseño planteado en la presente investigación; ya que el mismo fue elaborado tomando en cuenta las mejores condiciones de acuerdo a los objetivos de la empresa.

Adicionalmente se sugiere que la metodología sea aplicada durante las fases previas a la ejecución del plan, para determinar si el mismo presenta algunas fallas y de esta manera mejorar el desarrollo del mismo y aumentar el éxito durante la implementación.

Se recomienda que el Plan de Acciones Fantasma se revisado cada año, a fin de ir revisando los objetivos planteados en un principio, para de esta manera tener la mejor estimación de obligaciones al cierre del período programado para la entrega de los dividendos obtenidos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Antakli, A., & De Diego, F. (2002). *Los planes de incentivo a largo plazo "Stock Options": Comparación entre Venezuela y el mundo*. Caracas.
- ✓ Argandoña, A. (2000). *La remuneración de directivos mediante opciones sobre acciones*. Barcelona: Universidad de Navarra.
- ✓ Arias, F. (2004). *Proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Venezuela: BL Consultores Asociados.
- ✓ Balestrini, M. (1998). *Cómo se elabora el proyecto de investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados, Servicios Editorial.
- ✓ Canales, M. (28 de Noviembre de 1999). El futuro de las "Stock Options". *El Mundo*, pág. 9.
- ✓ Córdoba Bueno, M. (2015). *Expasión.com*. Recuperado el 21 de Marzo de 2015, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/stock-options-planes-de.html>
- ✓ Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Prentice Hall.
- ✓ Ediz Actuarial Services and Consulting (2011). Recuperado el 27 de Julio de 2016, de <http://ediz.com.ve/>
- ✓ Espinosa, J. (2008). *Los planes de opciones sobre acciones y su impacto en el IS. A Efectos Legales*.
- ✓ Fernández, I., & Ananías, M. (2006). *Incentivos a largos plazo para la retención de talentos* (Vol. III). Santiago de Chile: Universidad de Viña del Mar.
- ✓ Hernández, M. (2010). *El papel de RR.HH. en el diseño de incentivos comerciales*. Towers Watson.
- ✓ García, J., & Schmitz, R. (2002). *Sistemas de retribución de las ventas: Cómo remunerar a comerciales y vendedores para mejorar su rendimiento*. Madrid: Fundación Confemetal.
- ✓ Hernández, R. (2001). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- ✓ Jiménez, D. (2009). *La retribución: seguro médico, stock options, satisfacción*. Madrid: Esic Editorial.

- ✓ Kardas, P. (1994). *Comparing growth rates in employee ownership companies to their participatory competitors*. Washington.
- ✓ Kardas, P., Scharf, A., & Keogh, J. (1998). *Wealth and income consequences of employee ownership: A comparative study from Washington State*. Washington.
- ✓ Kruse, D. (2002). *Research evidence on prevalence and effects of employee ownership*. New Jersey: School of Management and Labor Relations.
- ✓ Ley de Impuesto Sobre la Renta. (Decreto N° 2163). (2015, Diciembre 30). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, N° 6210.
- ✓ Llompart, M. (2007). *El salario: Concepto, estructura y cuantía*. Madrid: Editorial La Ley.
- ✓ MacDonald, W. (2015). *Transform select employees into "owners" without diluting corporate control*. Executive Benefit Solutions.
- ✓ Mad Comunicaciones. (2002). *Sistemas de retribuciones de las ventas*. Madrid: Fundación Confemetal.
- ✓ Merino, E., Banegas, R., & Santos, J. (2009). *Tratamiento contable de las stock options según la normativa contable internacional*. La Mancha: Universidad de Castilla.
- ✓ Miller, T. (2012). *Phantom Stock: The ideal plan for growing private companies*. The VisionLink Advisory Group.
- ✓ Miró, E. (2009). *Estrategia empresarial: planificación de objetivos*. Texas: Ediciones Macchi 1976.
- ✓ Morales, J., & Velandia, N. (1999). *Salarios, estrategias y sistema salarial o de compensación*. Bogotá: McGraw Hill.
- ✓ Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Pearson Prentice, Hall.
- ✓ *PhantomStock The Equity Alternative*. (2014). Recuperado el 23 de Agosto de 2015, de <http://www.phantomstockonline.com/>
- ✓ Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
- ✓ Torres, & D.C. (2006). *Consultorio Fiscal*. Recuperado el 20 de Marzo de 2015, de <http://www.consultoriofiscalunam.com.mx/enviar.php?type=2&id=1126>

- ✓ Van Horne, J. (1988). *Administración Financiera*. México: Prentice-Hall.
- ✓ Zapata, G., & Hernández, A. (2010). *Sistema de incentivos y tipos básicos de trabajo en la organización bajo la perspectiva de la teoría de agencia*. Venezuela: Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.