

UNIVERSIDAD DE COSTA RICA
SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

**CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA DE ANÁLISIS FINANCIERO PARA
YELLOW BANANA BUSINESS SERVICES**

Trabajo final de investigación aplicada sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas.

EILEEN MONTERO DEHOOGHE

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2011

Dedicatoria

A mi familia, que con su amor y apoyo incondicional me ayudan a cumplir todas mis metas.

“Este Trabajo Final de Graduación fue aceptado por la Comisión del Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas, de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado de Máster en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Finanzas”.

Dra. Gabriela Marín Raventós
Decana Sistema de Estudios de Posgrado

MBA Juan Ricardo Jiménez Montero
Profesor Coordinador

MBA Greivin Alí Arias
Profesor Guía – Lector

MBA Federico Carballo Murillo
Supervisor Laboral - Lector

Dr. Aníbal Barquero Chacón
**Director Programa de Posgrado en Administración
y Dirección de Empresas**

Eileen Montero Dehooge
Estudiante

Contenido

Creación de una estructura de análisis financiero para Yellow Banana Business Services

Dedicatoria	ii
Resumen	vii
Índice de cuadros	viii
Índice de figuras	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de siglas y abreviaturas	xii
Introducción	13
Capítulo I: Marco teórico	16
1.1 Terminología general.....	16
1.1.1 La contabilidad y las finanzas	16
1.1.2 Estados financieros.....	17
1.2 Diagnóstico financiero.....	21
1.2.1 Análisis horizontal	21
1.2.2 Análisis vertical	22
1.2.3 Razones financieras	22

1.2.4	Análisis del flujo de caja.....	24
1.2.5	Análisis integral de rentabilidad	26
Capítulo II: Generalidades Yellow Banana Business Services		28
2.1	Las zonas francas en Costa Rica	28
2.2	PROCOMER y su función.....	30
2.3	Yellow Banana Shared Services.....	32
2.3.1	El contrato de operaciones de YBSS	32
2.4	Administradora Anta	34
2.4.1	El contrato de operaciones de AA.....	34
2.5	Yellow Banana Buisness Services.....	36
Capítulo III: Diseño del modelo de análisis financiero		41
3.1	El sistema contable.....	41
3.2	El cierre contable	42
3.3	La moneda.....	42
3.4	Extracción de datos	43
3.5	Resultados del modelo	43
Capítulo IV: Análisis del modelo de análisis financiero		58
4.1	Balance general.....	58
4.1.1	Composición de cuentas del balance general.....	58
4.1.2	Análisis horizontal del balance de situación.....	60

4.1.3	Análisis vertical del balance de situación	61
4.2	Estado de resultados	62
4.2.1	Composición de cuentas del Estado de resultados	62
4.2.2	Análisis horizontal del estado de resultados	63
4.2.3	Análisis vertical del estado de resultados	64
4.3	Análisis de razones financieras	65
4.4	Esquema integral de rentabilidad	70
4.5	Análisis del estado de flujo de efectivo	72
4.6	Análisis complementario al modelo	74
4.6.1	Análisis de tipo cambio	74
4.6.2	Análisis de las acciones de la casa matriz.....	78
	Conclusiones y Recomendaciones	82
	Bibliografía	84
	Anexo metodológico.....	86

Resumen

Montero Dehooge, Eileen.

Creación de una estructura de análisis financiero para Yellow Banana Business Services

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas.-San José, CR.:

E.MonteroD, 2011.

El objetivo general del proyecto es desarrollar un modelo de análisis financiero que apoye la toma de decisiones estratégicas del negocio.

La organización investigada es una empresa de servicios compartidos que se dedica a actividades de registro, compras y sistemas de información, y da servicio a Norte América, Asia, Europa y Latinoamérica. Para ello, el proyecto desarrolla una investigación de información financiera contable existente, en la cual se analizan fortalezas y debilidades en estas áreas, con el fin de crear una estructura eficaz de análisis por medio de modelos y reportes automatizados que maximicen su potencial analítico.

Dentro de sus principales conclusiones, se encuentra que la estructura de análisis financiero propuesta en este estudio pudo ser aplicada exitosamente a Yellow Banana Business Services; así se convirtió en una herramienta que disminuye la cantidad de horas invertidas en generación de datos manualmente y además de gran ayuda para la labor financiera de la empresa y para tomar decisiones estratégicas.

Con base en todo lo anterior, se recomienda que los modelos y reportes diseñados sean aplicados a partir de esta fecha.

Palabras clave:

ANÁLISIS FINANICERO; ESTRATEGIA FINANCIERA; SERVICIOS COMPARTIDOS; TOMA DE DECISIONES.

Director de la investigación: MBA Greivin Alí Arias

Unidad Académica:

Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

Sistema de Estudios de Posgrado

Índice de cuadros

Cuadro 4.1: Ciclo de conversión de efectivo de YBBS	73
Cuadro 4.2: Estado de flujo de efectivo de YBFC	81

Índice de figuras

Figura 2.1: Organigrama Yellow Banana Business Services	37
Figura 3.1: Fragmento del reporte del estado de resultados de JDE.....	44
Figura 3.2: Fragmento del reporte del balance de situación de JDE.....	44
Figura 3.3: Fragmento de la hoja de parámetros para el estado de resultados	45
Figura 3.4: Fragmento de la hoja de parámetros para el balance de situación.....	45
Figura 3.5: Tabla dinámica del estado de resultados.....	46
Figura 3.6: Tabla dinámica del balance de situación	47
Figura 3.7: Balance de situación al cierre contable para los años 2006 al 2009....	48
Figura 3.8: Balance de situación con variaciones interanuales para los años 2006 a 2009	49
Figura 3.9: Balance de situación con análisis vertical y promedios anuales para los años 2006 a 2009	50
Figura 3.10: Estado de resultados al cierre contable para los años 2006 a 2009..	51
Figura 3.11: Estado de resultados con variaciones interanuales para los años 2006 al 2009	52
Figura 3.12: Estado de resultados con análisis vertical para los años 2006 al 2009	53
Figura 3.13: Razones financieras.....	55
Figura 3.14: Esquema integral de rentabilidad (Dupont).....	56

Figura 3.15: Flujo de efectivo57

Índice de gráficos

Gráfico 4.1: Costa Rica. Tipo de cambio CRC/USD para compra y venta, y variación interanual del tipo de cambio de venta. (2006-2009).....	76
Gráfico 4.2: Costa Rica. Tipo de cambio CRC/USD en Monex, bandas de intervención y volatilidad del tipo de cambio en Monex. (Oct 2006-Dic 2009)	78

Índice de siglas y abreviaturas

AA: Administradora Anta

BCCR: Banco Central de Costa Rica

CRC: Costa Rica colón

CP: Corto plazo

D/E: *Dept/Equity*

I/C: *Inter-Company*

IAP: Incidencia de apalancamiento financiero

IPO: *Initial public offering* (Oferta pública inicial)

JDE: JD Edwards

LP: Largo plazo

NIC: Normas internacionales de contabilidad

NIIF: Normas internacionales de información financiera

RSI: Rendimiento sobre la inversión total

RSP: Rendimiento sobre patrimonio

USD: *United States Dollar* (Dólar estadounidense)

YBBS: Yellow Banana Business Services

YBFC: Yellow Banana Food Company

YBSS: Yellow Banana Shared Services Limitada

Introducción

Las empresas se enfrentan, actualmente, a numerosos y repentinos cambios en la economía, en la cotización de monedas y tasas de interés, y a continuas variaciones en los gustos y preferencias de los consumidores, todo unido a su vez, a una fuerte competencia a nivel mundial. Esto da lugar a que las empresas deban mantener operaciones en diversas localidades mundiales y, además, ejercer un monitoreo constante de su situación financiera consolidada.

El presente estudio pretende crear un modelo automatizado para el análisis financiero de Yellow Banana Business Services. Esta es una unidad de negocio de servicios compartidos, amparada al régimen de zona franca que forma parte del grupo de compañías Yellow Banana, y reporta directamente a la casa matriz Yellow Banana Food Company.

Posterior a cada cierre contable, la empresa debe reportar a casa matriz el efecto neto de sus operaciones, para lo cual es necesario generar reportes que faciliten el análisis de variaciones. La corporación está interesada en observar la economía de escala generada por la operación del *Shared Service*. Actualmente, los informes se generan manualmente en Excel.

Considerando lo anterior, es de gran importancia y de interés para la compañía proponer métodos alternativos de control y de información financiera que apoyen la toma de decisiones para la adecuada gestión financiera.

Por otro lado, el interés de la autora es aportar conocimientos adquiridos durante el transcurso de la maestría a la empresa para la cual labora, esto al identificar una importante área de mejora en el control y análisis financiero.

Dentro de los alcances del proyecto, se encuentran el análisis de la información financiera contable del periodo fiscal que abarca los meses de enero a diciembre

para los años 2006 a 2009. Lo anterior se realiza a través de un modelo diseñado según los requerimientos y características propias del negocio.

En cuanto a las limitaciones, el estudio se realizará con datos contables históricos, los cuales es necesario exportar a formatos digitales que puedan ser manipulados en MS Excel y, además deben ser transformados a información financiera que apoye el análisis. Cabe aclarar que el proyecto se limita a la realización y análisis del modelo propuesto para los años indicados en el párrafo anterior.

El objetivo general del proyecto es diseñar un modelo automatizado de análisis financiero para Yellow Banana Business Services, que permita una fácil interpretación de datos y apoyo la toma de decisiones y que, adicionalmente, pueda ser actualizado y utilizado para evaluaciones futuras.

Los objetivos específicos que se desarrollan en el proyecto son los siguientes:

- Crear un marco teórico de referencia que detalle los principales elementos del análisis financiero aplicable a empresas de servicios compartidos.
- Definir la situación actual de Yellow Banana Business Services, siendo estos los antecedentes de su creación, la estructura organizativa y características operativas.
- Evaluar la actual generación de datos contables y financieros para proponer métodos de control, información y análisis que apoyen la toma de decisiones a nivel financiero a través de un modelo automatizado en MS Excel.
- Definir las conclusiones y recomendaciones para la creación de una estructura de análisis financiero.

Con la finalidad de abarcar los objetivos específicos anteriores, el presente documento se compone de una serie de capítulos, los cuales se describen en los párrafos siguientes.

En el primer capítulo, se desarrolla el marco teórico del proyecto, al describir la terminología que mejor explica el tema y la entidad bajo estudio.

Luego, el segundo capítulo describe la situación actual. En esta sección, se comentan los antecedentes de Yellow Banana Business Services, las características generales de su operación y la estructura organizacional con la que cuenta a la fecha.

El tercer capítulo detalla el modelo con la estructura eficaz de análisis financiero. Se examinan todas las secciones del modelo, con el origen de la información y la presentación de resultados generados.

Por medio del cuarto capítulo, se realiza el análisis de la información generada y descrita en el capítulo tres para los últimos cuatro cierres fiscales.

Por último, en el quinto capítulo se puntualizan las conclusiones y recomendaciones que se asocian a la realización del presente proyecto.

Capítulo I: Marco teórico

En el presente capítulo se muestran los principales elementos de análisis financiero que serán utilizados durante el desarrollo de la investigación. Además se especifican las técnicas y herramientas aplicables al análisis de estados financieros.

1.1 Terminología general

1.1.1 La contabilidad y las finanzas

El campo de las finanzas es amplio y dinámico. Gitman define las finanzas como *“(...) el arte y la ciencia de administrar dinero (...) Las finanzas se ocupan del proceso, de las instituciones, de los mercados y de los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre individuos, empresas y gobiernos”*¹

La gestión y administración financiera es de vital importancia para las empresas, sean públicas, privadas o sin fines de lucro, al proporcionar guía y asesoría para control e identificación de áreas de mejora.

Dentro de las funciones del administrador financiero se encuentran en términos generales, la elaboración y planeamiento de presupuestos, evaluación y recomendación de inversiones nuevas, manejo de saldos de caja y bancos,

¹ Gitman, L. (2007, 11 Ed). *Principios de Administración Financiera*. México: Pág. 3.

administración de actividades de cobro y pago y, además, la puesta en práctica de políticas financieras de las empresas.

Las finanzas mantienen una estrecha relación con la contabilidad. Sin embargo, existen diferencias importantes que vale la pena identificar. En primer lugar, la función del contador es la de generar y reportar datos que representen las transacciones económicas y no económicas llevadas a cabo por las empresas, a fin de evaluar su posición financiera, cumplir con normativas establecidas en esta materia.

La contabilidad se realiza a *base de acumulación*, lo cual significa que registra las ventas en el momento en que se facturan, sin necesariamente haber sido pagadas, y los gastos, cuando se incurre en ellos. Las finanzas se manejan en una *base de efectivo*, con lo cual se analizan las ventas y gastos en el momento en que generan una entrada o una salida real de efectivo. Así, las finanzas evalúan si se tiene flujo de efectivo suficiente para cumplir con sus obligaciones según sea su vencimiento.

La segunda gran diferencia entre contabilidad y finanzas es relacionada con la toma de decisiones. La contabilidad se dedica a la recolección, registro y presentación de datos financieros, mientras que las finanzas evalúan los estados financieros preparados por la contabilidad y que, con la colecta de datos adicionales, son usados para la toma de decisiones de carácter estratégico.

1.1.2 Estados financieros

Todas las empresas reúnen datos financieros sobre sus operaciones para reportar dicha información en estados financieros, los cuales pueden ayudar a identificar áreas positivas o también de mejora, ser evaluados año tras año e inclusive ser comparadas con otras empresas de la industria.

Los estados financieros se presentan en formatos establecidos por normativas internacionales, para asegurar la estandarización y la presentación de datos de importancia para evaluar la situación financiera de las empresas.

Es así como las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC), en su primera norma, se pronuncian acerca de la presentación de estados. Establecen las bases para la presentación de los estados financieros de propósito general, para asegurar que sean comparables, tanto con los estados financieros de la misma entidad correspondientes a periodos anteriores, como con los de otras entidades. Además señalan requerimientos generales para la presentación de los estados financieros, guías para determinar su estructura y requisitos mínimos sobre su contenido. Indican que un juego completo de estados financieros comprende:

- Un estado de situación financiera al final del periodo.
- Un estado del resultado integral del periodo.
- Un estado de cambios en el patrimonio del periodo.
- Un estado de flujos de efectivo del periodo.
- Notas, que incluyan un resumen de las políticas contables más significativas y otra información explicativa.
- Un estado de situación financiera al principio del primer periodo comparativo, cuando una entidad aplique una política contable retroactivamente o realice una reexpresión retroactiva de partidas en sus estados financieros, o cuando reclasifique partidas en sus estados financieros.

A continuación se explica cada uno de los estados:

1.1.2.1 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera, también conocido como *balance de situación* o *balance general*, es una fotografía de un momento dado del valor contable de una

empresa, la cual se fundamenta en la ecuación contable: activos = pasivo + patrimonio.

El balance de situación “(...) presenta un estado resumido de la situación financiera de la empresa en un momento específico. El estado equilibra los activos de la empresa (lo que posee), frente a su financiamiento que puede ser deuda (lo que debe) o patrimonio (lo proporcionado por los propietarios).”²

1.1.2.2 Estado de pérdidas y ganancias

El estado de resultados, el cual también es denominado *estado de pérdidas y ganancias*, puede definirse como un informe que “muestra las corrientes de ingresos, costos y gastos y los diferentes grados de utilidad dentro de un periodo determinado. (...) Lo anterior marca una diferencia en la naturaleza de las cuentas del balance general, que muestran niveles y saldos a una fecha determinada, mientras que las partidas del Estado de resultados muestran flujos acumulados a lo largo de un periodo”³

1.1.2.3 Estado de flujo de efectivo

Este estado se encuentra normado en la NIC 7, la cual se refiere al suministro de información sobre los cambios históricos en el efectivo y equivalentes al efectivo

² Gitman, L. (2007, 11 Ed). *Principios de Administración Financiera*. México: Editorial Pearson Prentice Hall, Pág. 42.

³ Salas, T. (2009, 5ta Ed.). *Análisis y diagnóstico financiero*. Costa Rica: Ediciones Guayacán, Pág. 29.

de una entidad en el que los flujos de fondos del período se clasifiquen según que procedan de actividades de operación, de inversión y de financiamiento.

Los autores Ross y Jaffe afirman en su libro *Finanzas Corporativas* que “(...) *el renglón más importante que puede extraerse de los estados financieros es el flujo de efectivo real de la empresa. Existe un documento contable oficial denominado estado de flujo de efectivo, que ayuda a explicar los cambios en el efectivo y en los equivalentes contables (...)*”⁴

Los *flujos de efectivo* son las entradas y salidas de efectivo y equivalentes al efectivo. El efectivo comprende tanto la caja como los depósitos bancarios a la vista. Los *equivalentes al efectivo* son inversiones a corto plazo de gran liquidez, que son fácilmente convertibles en importes determinados de efectivo, y están sujetos a un riesgo poco significativo de cambios en su valor.

La información acerca de los flujos de efectivo es útil porque suministra a los usuarios de los estados financieros las bases para evaluar la capacidad que tiene la entidad para generar efectivo y equivalentes al efectivo, así como las necesidades de liquidez que ésta tiene. Para tomar decisiones financieras, los usuarios deben evaluar la capacidad que la entidad tiene de generarlos, así como las fechas en que se producen y el grado de certidumbre relativa de su aparición.

1.1.2.4 Estado de cambios en el patrimonio

El estado de cambios en el patrimonio “(...) *refleja las variaciones en las diferentes partidas que conforman el capital contable, en especial la partida de utilidades*

⁴ Ross, S; Westerfield, R; Jaffe, J. (2005, 7 Ed). *Finanzas Corporativas*. México: Editorial McGraw-Hill, Pág. 27.

*retenidas que se nutre de las utilidades del periodo y se drena con el pago de dividendos, el traspaso de reservas y la capitalización de utilidades en acciones.*⁵

Es el estado financiero que muestra en forma detallada los aportes de los socios y la distribución de las utilidades obtenidas en un período, además de la aplicación de las ganancias retenidas en períodos anteriores.

Su objetivo es dar una visión completa de la situación inicial del patrimonio neto de la empresa, y de los componentes que la integran, de las variaciones experimentadas para cada uno de ellos a lo largo del ejercicio que se estudia y cuál es la situación a la que se llega al final del periodo considerado.

1.2 Diagnóstico financiero

1.2.1 Análisis horizontal

Al comparar dos o más periodos de estados financieros se origina el análisis horizontal, el cual representa una comparación dinámica en el tiempo.

“El análisis horizontal permite determinar la magnitud e importancia relativa de las variaciones registradas en los estados, a través del tiempo, con la finalidad de identificar las tendencias de crecimiento, estabilidad o disminuciones que muestran las partidas de ingresos, costos, gastos, activos, pasivos y patrimonio. Los cambios y tendencias pueden ser calificados como favorables o

⁵ Salas, T. (2009, 5ta Ed.). *Análisis y diagnóstico financiero*. Costa Rica: Ediciones Guayacán, Pág. 29

desfavorables, al compararse y relacionarse con otras partidas contenidas en los estados financieros.”⁶

1.2.2 Análisis vertical

“El análisis vertical establece la relación porcentual que guarda cada partida del estado con respecto a la cifra total o principal en un mismo periodo. Esta técnica identifica la importancia e incidencia relativa de cada partida y permite una mejor comprensión de la conformación de los estados financieros. El análisis vertical se aplica al estado financiero de cada periodo individual”⁷

El análisis vertical estudia las relaciones entre los datos financieros de una empresa para un solo juego de estados, es decir, para aquellos que corresponden a una sola fecha o a un solo período contable.

El análisis vertical del balance general consiste en la comparación de las partidas del activo con la suma total patrimonio contra la suma de las partidas del pasivo y patrimonio total del balance. El propósito de este análisis es evaluar la estructura de los medios de la empresa y de sus fuentes de financiamiento. En el caso del análisis vertical del estado de resultados, se estudia la relación de cada partida con el total de ventas o ingresos.

1.2.3 Razones financieras

Las razones financieras son utilizadas para evaluar la condición financiera y los resultados operativos de las empresas y, en ocasiones, comparar esos resultados con los estándares históricos de la industria. El motivo de usar las razones

⁶ Salas, T. (2009, 5ta Ed.). *Análisis y diagnóstico financiero*. Costa Rica: Ediciones Guayacán, Pág. 31.

⁷ Salas, T. (2009, 5ta Ed.). *Análisis y diagnóstico financiero*. Costa Rica: Ediciones Guayacán, Pág. 41.

financieras es desarrollar información sobre el pasado que pueda usarse para comprender el presente y el futuro.

Existen varias categorías de razones financieras, dentro de las cuales se pueden citar los índices de estabilidad, índices de gestión e índices de rentabilidad.

1.2.3.1 Índices de estabilidad

Miden elementos que afectan la estabilidad de la empresa relacionados con metas de crecimiento y desarrollo futuro tales como niveles de financiamiento con deuda, estructura de pasivos de corto y largo plazo, cobertura de activos circulantes, carga de gastos financieros, entre otros.

Dentro de los índices de estabilidad destacan la razón circulante, índice prueba del ácido, índice de deuda, índice de endeudamiento, cobertura de intereses y el índice de exposición neta.

1.2.3.2 Índices de gestión

Dentro de los índices de gestión se encuentran aquellos que miden el desempeño y la gestión operativa en el manejo de las inversiones de una empresa.

“Toda inversión en activos posee un objetivo, cuyo cumplimiento se analiza justamente con las razones de gestión, que permiten evaluar la ejecutoria, la eficiencia y el nivel de efectividad alcanzado en la administración de los recursos que posee la empresa para cumplir con su misión y lograr sus metas estratégicas.”⁸

⁸ Salas, T. (2009, 5ta Ed.). *Análisis y diagnóstico financiero*. Costa Rica: Ediciones Guayacán, Pág. 55.

Los índices de gestión miden si las inversiones son adecuadas y correspondientes al nivel de ventas alcanzado en el caso de los activos fijos y, además, miden la capacidad de transformar inversiones en flujos de efectivo en el caso de evaluar los activos circulantes.

Dentro de los índices de gestión se encuentran los periodos medios de inventario, de cobro y de pago y, además, las rotaciones de inventarios, cuentas por cobrar, activo circulante, activo fijo y activo total.

1.2.3.3 Índices de rentabilidad

Los índices de rentabilidad *“expresan los rendimientos generados por la empresa, y miden la rentabilidad obtenida sobre las inversiones realizadas para llevar a cabo esas operaciones”*⁹

Estas razones efectúan relaciones entre los diversos niveles de utilidades con las ventas e inversiones, siendo estas últimas activos y pasivos.

1.2.4 Análisis del flujo de caja

Es importante realizar el análisis del flujo de caja según las actividades realizadas por la empresa para generar el flujo final del periodo. Como se mencionó en páginas anteriores, los flujos se clasifican en actividades de operación, de inversión y de financiamiento.

⁹ Salas, T. (2009, 5ta Ed.). *Análisis y diagnóstico financiero*. Costa Rica: Ediciones Guayacán, Pág. 86.

1.2.4.1 Flujo de operación

Las actividades de operación son las actividades que constituyen la principal fuente de ingresos de la entidad, así como otras actividades que no puedan ser calificadas como de inversión o financiamiento.

Los flujos de efectivo procedentes de las actividades de operación se generan fundamentalmente de las transacciones que constituyen la principal fuente de ingresos de actividades ordinarias de la entidad. Por tanto, proceden de las operaciones y otros sucesos que entran en la determinación de las ganancias o pérdidas netas.

El importe de los flujos de efectivo procedentes de actividades de operación es un indicador clave de la medida en la cual estas actividades han generado fondos líquidos suficientes para reembolsar los préstamos, mantener la capacidad de operación de la entidad, pagar dividendos y realizar nuevas inversiones sin recurrir a fuentes externas de financiamiento.

1.2.4.2 Flujo de inversión

Actividades de inversión son las de adquisición y disposición de activos a largo plazo, así como de otras inversiones no incluidas en el efectivo y los equivalentes de efectivo. La presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de las actividades de inversión es importante, porque tales flujos de efectivo representan la medida en la cual se han hecho desembolsos por causa de los recursos económicos que van a producir ingresos y flujos de efectivo en el futuro.

Al sumar el flujo de inversión y el flujo de operación se obtiene el flujo de efectivo libre de la empresa. En este sentido, el autor Gitman nos expone lo siguiente en su libro *Principios de administración financiera*: “El flujo de efectivo libre de la empresa representa el monto de flujo de efectivo que está disponible para los inversionistas, los proveedores de deuda (acreedores) y capital (propietarios)

después de que la empresa ha satisfecho todas sus necesidades operativas y pagado sus inversiones en activos fijos netos y activos corrientes netos”¹⁰

1.2.4.3 Flujo de financiamiento

Consiste en las actividades que producen cambios en el tamaño y composición de los capitales y de los préstamos tomados por parte de las empresas. Es importante la presentación separada de los flujos de efectivo procedentes de actividades de financiamiento, puesto que resulta útil al realizar la predicción de necesidades de efectivo para cubrir compromisos con los suministradores de capital a la entidad.

1.2.5 Análisis integral de rentabilidad

Los procesos tradicionales de análisis financiero determinan las áreas de debilidad y de fortaleza; sin embargo, es necesario identificar, además, sus orígenes con relaciones de causa y efecto. Para lo anterior se puede aplicar un esquema de análisis integral de rentabilidad.

Para evaluar la rentabilidad de una empresa, los elementos de rotación, los márgenes de utilidad y apalancamiento financiero se combinan para generar el valor final de rentabilidad. Cada uno de estos elementos se compone de varios factores que producen efectos en cascada, los cuales ayudarán al proceso de generación de conclusiones y, finalmente, para la toma de decisiones estratégicas. Para esto, es necesario estudiar a fondo los costos variables, costos fijos, gastos fijos y las contribuciones brutas y netas que se producen.

¹⁰ Gitman, L. (2007, 11 Ed). *Principios de Administración Financiera*. México: Editorial Pearson Prentice Hall, Pág. 101.

1.2.5.1 Rendimiento sobre la inversión total

El rendimiento sobre la inversión (RSI) constituye el primer factor que origina rentabilidad, y se calcula dividiendo la utilidad neta entre el activo total. Su resultado expresa cuánto se genera de utilidad de operación por cada moneda invertida en activos. Es así como el RSI expresa el grado de éxito y efectividad alcanzado por la empresa en su utilización de activos totales.

1.2.5.2 Apalancamiento financiero

El segundo elemento de gran importancia para la determinación de la rentabilidad de la empresa es el factor de apalancamiento financiero.

El concepto de apalancamiento se refiere al grado de endeudamiento utilizado por la empresa para financiar sus activos totales. La incidencia de apalancamiento (IAP) financiero se calcula dividiendo el activo total entre el patrimonio. Tiene un efecto directo sobre los gastos financieros, los cuales disminuyen la utilidad neta.

1.2.5.3 Rendimiento sobre el patrimonio

La combinación del rendimiento sobre la inversión total y la incidencia de apalancamiento financiero producen la rentabilidad del patrimonio (RSP). Tanto el RSI como el IAP muestran los orígenes de la rentabilidad y explican las causas de las variaciones en el rendimiento de los dueños o accionistas de la empresa.

Capítulo II: Generalidades Yellow Banana Business Services

El objetivo del presente capítulo es describir la actividad de Yellow Banana Business Services como una unidad de negocios de la empresa Yellow Banana Shared Services y, de esta última, su fundación y operación como empresa de zona franca.

2.1 Las zonas francas en Costa Rica

La ley 7210 -denominada Ley de Régimen de Zona Franca- en su artículo primero denota lo siguiente: *“El Régimen de Zonas Francas es el conjunto de incentivos y beneficios que el Estado otorga a las empresas que realicen inversiones nuevas en el país, siempre y cuando cumplan los demás requisitos y las obligaciones establecidos en esta ley y sus reglamentos. El reglamento determinará qué se entenderá por inversiones nuevas en el país.”*¹¹

La zona franca es un área geográfica de un país, que se considera fuera del territorio aduanero nacional de este y en el cual se establece un grupo de empresas que pueden introducir bienes de origen extranjero, sin pagar derechos e impuestos de aduana. Las zonas francas no poseen una población residente y generalmente están ubicadas dentro de parques industriales.

Es con la ley 7210 con la cual el Estado regula los beneficios, los incentivos, las obligaciones y las sanciones que tienen amparadas al régimen. Así, el artículo 17 de la Ley 7210 agrupa las empresas de zona franca con la siguiente clasificación:

¹¹ Ley de Régimen de Zona Franca 7210, Artículo 1. Recuperado el 1 de mayo de 2010 de <http://www.azofras.com/esp/leyes/index.htm>

- Industrias procesadoras de exportación que producen, procesan o ensamblan para la exportación o reexportación.
- Empresas comerciales de exportación, no productoras, que manipulan, reempacan o redistribuyen mercaderías no tradicionales y productos para la exportación o reexportación.
- Industrias y empresas de servicios que los exporten a personas físicas y jurídicas, domiciliadas en el exterior o que los provean a compañías beneficiarias del Régimen de Zonas Francas.
- Empresas administradoras de parques destinados a la instalación de empresas bajo el Régimen de Zonas Francas.
- Empresas o entidades que se dediquen a la investigación científica para el mejoramiento del nivel tecnológico de la actividad industrial o agroindustrial y del comercio exterior del país.
- Empresas que operen astilleros y diques secos o flotantes para la construcción, reparación o mantenimiento de las embarcaciones.
- Las entidades bancarias, financieras y aseguradoras que se instalen en las zonas francas no podrán acogerse a los beneficios de este régimen. Tampoco podrán acogerse al régimen las personas físicas o jurídicas dedicadas a prestar servicios profesionales.

Dentro de los beneficios de estar bajo el régimen de zona franca se encuentran, principalmente, las siguientes exoneraciones:

- Importación de mercancías.
- Importación de vehículos de trabajo (“pick-up”, doble cabina, de pasajeros).
- Importación de maquinaria y equipo.
- Envío de remesas.
- Impuesto de ventas sobre compras locales.
- Impuesto sobre capital e impuestos territoriales por un plazo de 10 años.
- Impuesto sobre las utilidades por plazos definidos según la operativa de la empresa.

Cabe destacar que para el caso de las compras en el exterior y locales y la importación de vehículos, estas exoneraciones deben justificarse al estar claramente requeridos para la operación de la empresa.

Las obligaciones de una empresa de zona franca son varias, dentro de las que se destacan las que siguen:

- Pago del canon. Esto es una cuota mensual por concepto de derecho de uso del régimen.
- Depósito o garantía de cumplimiento a favor de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica (PROCOMER)
- Mantener un libro de control de operaciones de las compras locales relativas a los bienes que gozan de exenciones de impuestos autorizados por el Ministerio de Hacienda. Este libro está sujeto a la inspección de las autoridades fiscales.
- Facilitar gratuitamente o prestar, al organismo oficial que lo solicite, muestras de artículos que producen para ser exhibidos en las exposiciones internacionales en que participe el país.
- Para el caso de empresas administradoras de parques, éstas deberán establecer los controles necesarios en relación con el ingreso y la salida de mercancías, contrataciones y otros similares
- Cumplir con cualquier otro requerimiento establecido por PROCOMER, autoridades tributarias y autoridades aduaneras.

2.2 PROCOMER y su función

La Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica es una entidad pública de carácter no estatal, creada en noviembre del año 1996 mediante la Ley de la República número 7638, denominada “Creación del Ministerio de Comercio Exterior y de la Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica”, y asumió las funciones que hasta ese momento desempeñaban la Corporación de Zonas

Franca de Exportación, el Centro para la Promoción de Exportaciones e Inversiones (CENPRO) y el Consejo Nacional de Inversiones.

Es la institución oficial encargada de la promoción de exportaciones costarricenses. De acuerdo con su ley de creación, PROCOMER es responsable de:

- Diseñar y coordinar programas relativos a exportaciones e inversiones.
- Apoyar técnica y financieramente al Ministerio de Comercio Exterior para administrar los regímenes especiales de exportación.
- Promover los intereses comerciales del país en el exterior y defenderlos.
- Administrar un sistema de ventanilla única, que centralice y agilice los trámites de importación y exportación.
- Dar seguimiento a las estadísticas del comercio exterior.
- Administrar bienes en fideicomiso.

Además de las obligaciones indicadas en la ley 7210, PROCOMER establece las siguientes condiciones para las empresas de zona franca:

- Rendir a PROCOMER toda la información y colaboración que requiera para la verificación del cumplimiento de las obligaciones (auditorías).
- Implementación de sistemas contables y operativos que permitan el control permanente de la entrada, permanencia de mercancías propias o en consignación.
- Suscribir un contrato de operaciones con PROCOMER.
- Mantener actualizado el inventario de los bienes internados.
- Conservar durante un plazo mínimo de 5 años los documentos.
- Mantener las mercancías adquiridas bajo el régimen dentro de las instalaciones de la empresa.
- Cumplir con la legislación nacional.

2.3 Yellow Banana Shared Services

Yellow Banana Shared Services (YBSS) nace en Costa Rica en el mes de julio del año 2005 como una empresa de servicios compartidos amparada al régimen de zonas francas. El objetivo principal de esta empresa es brindar diversos servicios a las oficinas corporativas de Yellow Banana localizadas en Estados Unidos de América, además de las divisiones de la compañía ubicadas en Asia, Europa y el resto de América. A diciembre de 2009, YBSS contaba con un total de 146 empleados.

2.3.1 El contrato de operaciones de YBSS

El contrato de operaciones es un documento legal firmado por la empresa que se incorpora al régimen de zona franca y PROCOMER. Este contrato describe la actividad de la empresa, los niveles de empleo y de inversión que deben ser cumplidos, el pago del canon, garantía de cumplimiento, las exoneraciones con que cuenta la compañía, el informe anual, y otras obligaciones.

2.3.1.1 Actividad de la empresa

Yellow Banana Shared Services está clasificada como una empresa exportadora de servicios. Específicamente, se dedica brindar servicios de apoyo de tipo administrativo y financiero, incluyendo el procesamiento de transacciones, así como el soporte de servicios relacionados con la tecnología de información y actividades vinculadas con la administración de recursos humanos.

2.3.1.2 Nivel mínimo de empleo e inversión

Al momento de firma del contrato de operaciones YBSS estuvo en la obligación de contar con un mínimo de 6 empleados y, además, realizar una inversión inicial de \$150,000. Aproximadamente un año después de su constitución, YBSS estuvo sujeta a mantener un mínimo de cincuenta empleados y dos años después una inversión mínima en activos fijos de \$200,000. PROCOMER vigila el cumplimiento de ambos niveles.

2.3.1.3 El canon

YBSS debe cancelar mensualmente a PROCOMER el derecho de uso del régimen, denominado “canon”. Se debe reportar el monto de las ventas mensuales a PROCOMER mediante una nota firmada por el representante legal de la empresa, indicando el monto calculado del canon que corresponde cancelar. Para el caso de YBSS este valor asciende a un 3% de las ventas totales mensuales.

2.3.1.4 La garantía

YBSS debió rendir una garantía de cumplimiento por un monto equivalente a tres meses de los derechos que le correspondían cancelar por el uso del régimen. En cuanto el monto del pago del canon incrementa, el depósito de garantía debe ser ajustado.

2.3.1.5 Otras obligaciones impuestas por PROCOMER

- Establecer sistemas contables y operativos que permitan el control permanente de la entrada, permanencia y salida de materias y mercancías.

- Otorgar la mayor colaboración a PROCOMER y a las autoridades tributarias y aduaneras para el ejercicio de sus funciones de control.
- Permitir a los funcionarios de PROCOMER el ingreso a las instalaciones en el momento que lo consideren oportuno y sin previo aviso.
- Mantener informado a PROCOMER de cambios o modificaciones que afecten los compromisos adquiridos en cuanto al nivel de empleo y de inversión, cese temporal de operaciones, cambio de actividad, cambio de representantes legales y cualquier otro aspecto relevante.
- Cumplir con todas las normas de protección al medio ambiente que la legislación costarricense e internacional disponga.
- Haber sido autorizado por la Dirección General de Aduanas como auxiliar de la función pública previo al inicio de operaciones bajo el régimen.
- Cumplir con el pago de impuestos cuando requiera vender productos o servicios en el mercado local costarricense.

2.4 Administradora Anta

Administradora Anta (AA) se creó en Costa Rica en el mes de julio del año 2005 como una empresa administradora de parques amparada al régimen de zonas francas. Tiene como objetivo único el arrendamiento de su edificio a Yellow Banana Shared Services, servicio por el cual percibe un ingreso por alquiler mensual. A diciembre de 2009, AA contaba con un total de 13 empleados.

2.4.1 El contrato de operaciones de AA

Como empresa de zona franca, Administradora Anta firmó un contrato de operaciones que describe lo siguiente:

2.4.1.1 Actividad de la empresa

Administradora Anta se dedica a la administración y desarrollo del Parque Industrial denominado “Frutas Tropicales” ubicado en la provincia de San José. En la zona franca de AA se pueden instalar exclusivamente empresas de zona franca clasificadas como proveedoras de servicios y/o comercializadoras.

2.4.1.2 Nivel mínimo de empleo e inversión

Al momento de su constitución, Administradora Anta debió contar con un solo empleado, nivel que debe mantener a la fecha. Además, se obligó a realizar una inversión inicial de \$150,000 y mantener una inversión mínima de \$213,000 de diciembre de 2005 en adelante.

2.4.1.3 El canon

Al igual que YBSS, Administradora Anta debe cancelar mensualmente a PROCOMER el derecho de uso del régimen, el cual representa un 3% de las ventas totales mensuales.

2.4.1.4 La garantía

Debió rendir una garantía de cumplimiento a favor de PROCOMER por un monto de \$5,000.

2.4.1.5 Otras obligaciones impuestas por PROCOMER

AA debe cumplir con las mismas obligaciones a las descritas en párrafos anteriores del contrato de operaciones de YBSS. Al ser una empresa

administradora de parque industrial, debe acatar las siguientes obligaciones adicionales:

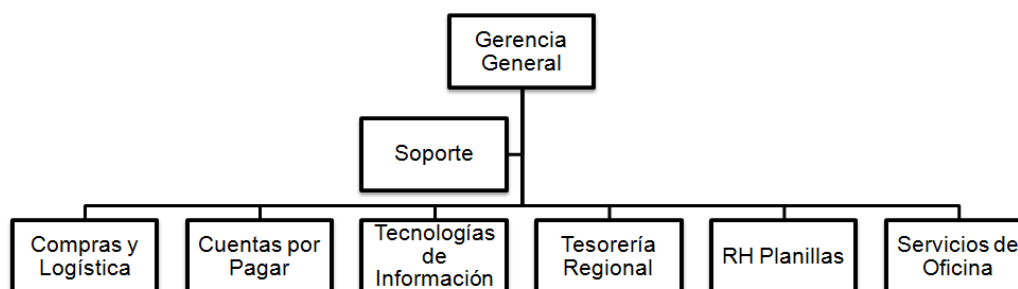
- Notificar a la aduana y a PROCOMER de la existencia de cualquier cambio de local, alquiler de nuevas bodegas o cualquier movimiento de las empresas instaladas en el parque.
- En caso de suspensión de beneficios a empresas beneficiarias instaladas en el parque industrial, deberá impedir la salida de mercancías sin la previa autorización de aduana.
- Ante el cese de operaciones de la empresa instalada en el parque, notificar a la Dirección General de Aduanas y a PROCOMER.
- Dotar al parque de un cuerpo de vigilancia que garantice la seguridad de los bienes y personas dentro de ella y que vele porque se cumplan las disposiciones sobre ingreso, permanencia y salida de personas, vehículos y mercancías y velar por su correcto funcionamiento.
- Dictar un reglamento interno acerca del punto anterior y comunicarlo a los usuarios, además de colocarlo en un lugar visible en el parque.

2.5 Yellow Banana Business Services

Yellow Banana Business Services (YBBS) es una unidad de negocio de Yellow Banana que se compone por departamentos de Yellow Banana Shared Services y Administradora Anta creada para fines estratégicos del negocio. Esta unidad consolida información contable y financiera para ser presentada a la casa matriz y evaluar su gestión y rentabilidad para el negocio como un todo.

El primordial objetivo de YBBS es el logro de economías de escala, al centralizar servicios en una sola ubicación física y además evitar la duplicidad de funciones, y generar soluciones en común para toda la corporación.

Figura 2.1: Organigrama Yellow Banana Business Services



Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS.

- Gerencia General

El trabajo del gerente general es asegurar el cumplimiento de las metas operativas y financieras previstas, controlando los gastos y manteniendo la satisfacción de los clientes.

Entre los objetivos de la gerencia esta lograr la eficiencia en la administración al incrementar el índice de producción y productividad de la institución a través de una eficaz coordinación; y garantizar el control de la calidad en los proyectos, programas y procesos desarrollados y ejecutados.

- Soporte

El departamento de Soporte se encarga de la gestión contable y financiera de YBBS. Valida las tarifas de facturación a los clientes internos y externos y además, mantiene comunicación constante con contabilidad para coordinar el registro adecuado de transacciones. Los servicios de contabilidad son contratados a una división de Yellow Banana llamada “Yellow Banana Fresh Fruit International”.

Mantiene relaciones y comunicaciones con clientes internos y externos y brinda atención a funcionarios de Tributación y PROCOMER ante auditorías.

- Compras y logística

Este departamento se encarga de cotizar y procesar órdenes de compra. Mantiene un control de inventarios, estadísticas actualizadas de compras y una cartera de proveedores. Compras y logística adquiere desde materiales para las fincas tales como fertilizantes, materiales de empaque, maquinaria, hasta equipos de cómputo para las oficinas.

La centralización de los servicios de compra y logística para las divisiones de Yellow Banana asegura precios más bajos y descuentos gracias a los altos volúmenes adquiridos. Además, se aminoran costos de transporte al coordinar las entregas de gran parte de los materiales a los clientes en la flotilla de barcos de Yellow Banana.

- Cuentas por Pagar

Realizan las gestiones referentes a las cuentas por pagar de sus clientes tales como el registro de facturas, pagos por archivo electrónico y generación de cheques. Además, realizan la coordinación y conciliación con proveedores y bancos a fin de asegurarse de cumplir condiciones de pago.

- Tecnologías de Información

Este departamento da soporte a las necesidades tecnológicas del negocio al brindar servicios de conectividad, almacenamiento de datos, administración de aplicaciones y *software*. Tecnologías de Información (TI) cuenta con un centro de llamadas (*call center*) que brinda ayuda a usuarios vía telefónica.

Además, TI de Yellow Banana Shared Services es el administrador del repositorio de datos, denominado más comúnmente en inglés como “Data center”, de todas la divisiones de Yellow Banana.

- Tesorería regional

El departamento de Tesorería Regional se encarga de instrumentar y operar los procedimientos de control necesarios para salvaguardar los recursos financieros de la empresa, promoviendo la eficiencia y eficacia del control de gestión, y atendiendo con oportunidad y competencia las solicitudes de pago de los diferentes compromisos contraídos. Atiende todos los aspectos relativos a la obtención de los servicios bancarios que requiera la operación y, además, vigila que la documentación soporte de la salida de efectivo cumpla con los requisitos de carácter fiscal y de control interno.

- Recursos Humanos Planillas

Cada división de Yellow Banana cuenta con un departamento de Recursos Humanos que contrata personal, vela por crear programas de crecimiento profesional y organiza todas las otras actividades referentes a los trabajadores de la división. El departamento de Recursos Humanos de Yellow Banana Shared Services se encarga del cálculo y trámite de planillas. Este es una de los servicios más recientes de la empresa y hasta la fecha este departamento únicamente provee a Latinoamérica.

- Servicios de Oficina

El departamento de servicios de oficina tiene varias funciones, entre ellas el mantenimiento del edificio, servicio de recepción, vigilancia, administración de

servicios de limpieza (contratados por *outsourcing*) y de la proveeduría general de materiales y comestibles.

Capítulo III: Diseño del modelo de análisis financiero

El presente capítulo tiene como objetivo exponer el modelo automatizado diseñado por la autora para el análisis financiero de Yellow Banana Business Services. Es importante denotar que el modelo confeccionado presume una base de cuatro años para su análisis; así, cualquier utilización de más o menos periodos puede provocar que la información desplegada no sea del todo veraz, debido a la incorrecta actualización de los datos.

3.1 El sistema contable

El sistema contable utilizado por Yellow Banana a nivel mundial se llama JD Edwards (JDE). Este *software* permite mantener historia y exactitud de transacciones contables, control de antigüedades de saldo y control de activos. El sistema es una herramienta que registra, clasifica y resume datos, los cuales son compatibles con las necesidades propias de la empresa.

El uso de este *software* es seguro. Es posible asignar accesos específicos por usuario. A la fecha los usuarios JDE son los funcionarios del departamento de contabilidad y el departamento de soporte.

El sistema cuenta con módulos para el registro y control que se destacan a continuación:

- Contabilidad general.
- Inventarios.
- Cuentas por cobrar.
- Cuentas por pagar.
- Activo fijo.
- Nómina.

Para todos los módulos existe una serie de reportes que pueden generarse para efectos de análisis y presentación. Sin embargo, el único módulo del cual se puede extraer información a Excel es el de contabilidad general; para los demás módulos solamente se pueden generar reportes e imprimirlos directamente desde JDE.

3.2 El cierre contable

La compañía maneja los cierres contables de enero a diciembre en 13 periodos al año, de exactamente 28 días cada uno.

El cierre anual se lleva a cabo en el “periodo 13” que es una fecha muy próxima al 31 de diciembre cada año.

3.3 La moneda

Yellow Banana Shared Services y Administradora Anta registran transacciones tanto en dólares como en colones, según la transacción de la que se trate. Para efectos fiscales, presentan sus estados financieros en colones y para consolidar con su casa matriz, en dólares.

Adicionado a lo anterior, lo que se registra en dólares se convierte al tipo de cambio del día según el Banco Central de Costa Rica a colones, y viceversa.

Para efectos de análisis y presentación de reportes e información a la casa matriz, es del interés de la compañía que el modelo de análisis financiero desarrollado en este proyecto se realice con los saldos dolarizados al tipo de cambio al cierre de cada periodo de estudio, los cuales son convertidos automáticamente por JDE.

3.4 Extracción de datos

Con la ayuda del sistema contable JD Edwards se creó una serie de reportes del módulo de contabilidad, de las cuentas de balance y resultados para los años 2006 a 2009. Dichos reportes pueden ser generados a futuro con otras fechas de cierre contable.

Para el uso posterior de este modelo por parte de la empresa, simplemente basta con generar los reportes que en el modelo se indican para obtener los datos actualizados a la fecha del interés del análisis.

3.5 Resultados del modelo

El modelo se diseñó en MS Excel y su finalidad es mantener una hoja de cálculo de fácil uso y entendimiento y que, además, ayuda a realizar el análisis financiero con base en parámetros previamente establecidos. A su vez, es sencilla su actualización para periodos futuros.

El modelo está compuesto de varias hojas, las cuales se detallan a continuación.

- **Hojas 1 y 2 (DataPL y DataBS): Extracción de reportes del estado de resultados y del balance de situación JDE a Excel**

Es necesario exportar de JDE a Excel los reportes del estado de resultados y del balance de situación para cada uno de los cuatro años bajo estudio. Estos reportes deben ser clasificados con el fin de acoplarlos a la necesidad de los estados financieros para poder ser analizados posteriormente. Estos reportes son bastante extensos; por ello se adjunta una muestra parcial:

Figura 3.1: Fragmento del reporte del estado de resultados de JDE

Acc Name	Amount	Yea	Compa	Obj A	Group1	Group2	Group3	Group	Group5
441000 Servicios Administrativos	(12,091,943.00)	2,009	3964	441000	Utilidad neta	Utilidad antes de impuestos	Utilidad operativa	Ingresos	Ingreso
545000 Regular Pay-Salaried	3,010,259.00	2,009	3964	545000	Utilidad neta	Utilidad antes de impuestos	Utilidad operativa	Planilla	Salarios
546500 BONUS	155,014.00	2,009	3964	546500	Utilidad neta	Utilidad antes de impuestos	Utilidad operativa	Planilla	Beneficios a empleados

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS.

Figura 3.2: Fragmento del reporte del balance de situación de JDE

Account	Amount	Yea	Compan	Acc Cod	Group	Group1	Group2	Group3
324010 ENFERMEDAD Y MATERNIDAD	-3715	2007	3965	324010	0 Pasivo	Pasivo Circulante	Retenciones y gastos acumulados por pagar	
166002 POLIZA RIESGOS DEL TRABAJO	26859	2007	3964	166002	0 Activo	Activo Circulante	Gastos pagados por adelantado	
168509 SBC Smartnet Maintenance	11900	2007	3964	168509	0 Activo	Activo Circulante	Gastos pagados por adelantado	

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS.

Previo a la inclusión en el modelo, los reportes deben ser “limpiados”; esto implica que los encabezados deben ser eliminados con el fin de que no interfieran en la confección de los reportes finales, además, la información debe ser colocada de forma vertical un año justo debajo del otro.

- **Hojas 3 y 4 (ParametrosPL y ParametrosBS): Hojas de clasificación de información procedente de JDE**

Debido a que la información obtenida de JDE se encuentra en un formato de reporte, esta debe ser clasificada bajo los estándares habituales de estados financieros. Estas hojas de clasificación contienen una homologación de cuentas contables a partidas financieras con el fin de que el modelo pueda utilizarlas en la construcción de los estados financieros utilizados para el análisis.

Este proceso requiere que en el momento que existan nuevas cuentas en los reportes del estado de resultados o del balance general, estas deben ser actualizadas en la hoja de parámetros respectiva; si no la información de estas nuevas cuentas no será tomada por el modelo para convertir confeccionar los estados financieros.

Las siguientes figuras muestran un fragmento de cada una de estas hojas de cálculo, ParametrosPL y ParametrosBS de izquierda a derecha.

Figura 3.3: Fragmento de la hoja de parámetros para el estado de resultados

Obj Acc	Acc Name	Group1	Group2	Group3	Group4	Group5	Group
703000	703000 BUILDING OPERATING EXP	Utilidad neta	Utilidad antes de impuestos	Utilidad operativa	Otros gastos operativos	Mantenimiento y Reparaciones	0
705000	705000 Lease Lines Satellite	Utilidad neta	Utilidad antes de impuestos	Utilidad operativa	Otros gastos operativos	Arrendamiento de equipo	0
706500	706500 TELEPHONE	Utilidad neta	Utilidad antes de impuestos	Utilidad operativa	Otros gastos operativos	Servicios públicos	0

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS.

Figura 3.4: Fragmento de la hoja de parámetros para el balance de situación

Account	Group1	Group2	Group3	Group4	Group5
103172 PETTY CASH USD	Activo	Activo Circulante	Caja y Bancos	Caja y Bancos	
306004 S/T Debt-Capital Lease	Pasivo	Pasivo Circulante	Arrendamiento CP	Arrendamiento CP	
366004 LT Capital Lease Reclass	Pasivo	Pasivo No Circulante	Arrendamiento LP	Arrendamiento LP	

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS.

- **Hojas 5 y 6 (PivotPL y PivotBS): Reducción de información por medio de tablas dinámicas**

Una vez cargada la información en las hojas anteriores, se deben actualizar (por medio del comando “Actualizar” o “Refresh” si la versión de MSOffice es en inglés) las tablas dinámicas incluidas en las hojas 5 y 6 del modelo, una de las cuales

corresponde a la información del Estado de resultados y otra a la información del Balance de situación. La actualización de estas tablas dinámicas carga automáticamente las hojas siguientes del modelo.

Figura 3.5: Tabla dinámica del estado de resultados

Company (All) ▼					
Amount_	Column Labels ▼				
Row Labels ▼		2006	2007	2008	2009
▣ Utilidad neta		501,440	-380,119	-148,067	156,569
▣ Utilidad antes de impuestos		501,420	-380,120	-152,495	153,286
▣ Utilidad operativa		16,594	-820,462	-584,305	-165,362
▣ Ingresos		-5,283,739	-6,559,041	-6,934,326	-6,602,136
⊕ Ingreso		-5,283,739	-6,559,041	-6,934,326	-6,602,136
▣ Planilla		2,232,579	2,580,318	2,735,014	2,471,426
⊕ Salarios		1,521,213	1,731,418	1,832,929	1,616,960
⊕ Cargas sociales		284,508	295,513	321,437	278,665
⊕ Beneficios a empleados		426,858	553,387	580,649	575,801
▣ Otros gastos operativos		3,067,754	3,158,261	3,615,007	3,965,349
⊕ Alquiler de edificios		271,232	271,232	271,232	270,357
⊕ Servicios públicos		30,303	59,797	92,532	91,219
⊕ Servicios profesionales		241,327	225,469	401,540	707,686
⊕ Gastos de representación		235,417	126,472	54,693	48,853
⊕ Arrendamiento de equipo		1,320,060	1,330,456	1,256,956	1,403,251
⊕ Hardware		357,988	365,416	502,432	362,723
⊕ Mantenimiento Software		274,125	454,440	642,652	590,908
⊕ Mantenimiento y Reparaciones		136,878	56,357	35,132	40,114
⊕ Suministros oficina		45,210	144,508	84,751	80,648
⊕ Misceláneos		155,218	124,117	273,088	369,593
▣ Gastos financieros		84,186	50,541	25,142	2,188
▣ Gastos financieros		84,186	50,541	25,142	2,188
⊕ Intereses		84,186	50,541	25,142	2,188
⊕ Depreciación		370,674	378,324	374,425	301,771
⊕ Diferencial cambiario		29,967	11,478	32,245	14,689
⊕ Impuestos		20	1	4,428	3,284
Grand Total		501,440	-380,119	-148,067	156,569

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS.

Figura 3.6: Tabla dinámica del balance de situación

Company	(All)					
Sum of Amount_	Column Labels					
Row Labels		2005	2006	2007	2008	2009
Activo		1,277,405	1,870,258	1,822,102	1,596,334	1,470,505
Activo Circulante		85,406	342,202	215,726	169,315	272,833
+ Caja y Bancos		8,601	39,865	47,451	41,995	72,684
+ Gastos pagados por adelantado		3,668	286,699	127,758	94,584	169,050
+ Importaciones en Tránsito		5,987	0	8,298	1,528	448
+ Inventarios		5,465	6,153	5,567	3,230	2,307
+ Cuentas por cobrar		61,686	9,486	26,653	27,979	28,345
Propiedad, planta y equipo, al costo		1,191,967	1,529,666	1,602,810	1,426,998	1,197,648
+ Depreciación acumulada		-57,014	-427,887	-806,212	-1,169,714	-793,586
+ Equipo de Cómputo		125,150	804,510	896,999	1,280,502	615,546
+ Equipo de Comunicación		0	22,315	22,315	22,315	22,315
+ Mobiliario y equipo de oficina		7,253	23,157	23,157	51,910	52,502
+ Software		434,228	434,228	467,935	533,908	594,641
+ Edificios		642,643	657,920	657,920	657,920	657,920
+ Obras en Proceso		39,708	15,425	340,697	50,158	48,311
Otros Activos		33	-1,611	3,566	22	25
Pasivo		-1,783,133	-2,877,428	-2,449,155	-2,075,322	-2,106,057
Pasivo Circulante		-197,653	-383,690	-789,831	-356,003	-401,460
+ CxP proveedores		-93,538	-90,222	-409,502	-119,405	-104,578
+ Retenciones y gastos acumulados por pagar		-104,116	-93,712	-155,259	-175,943	-296,882
+ Arrendamiento CP		0	-199,756	-225,071	-60,656	0
Pasivo No Circulante		-1,585,480	-2,493,738	-1,659,324	-1,719,319	-1,704,598
+ CxP compañías relacionadas		-1,585,480	-2,209,003	-1,598,683	-1,719,319	-1,704,598
+ Arrendamiento LP		0	-284,735	-60,641	0	0
Patrimonio		505,728	1,007,170	627,053	478,988	635,552
Inversión de los accionistas		505,728	1,007,170	627,053	478,988	635,552
+ Aporte adicional de socios		-1,055,817	-1,006,276	-1,006,276	-1,006,276	-1,006,276
+ Capital Social		-14,116	-63,656	-63,656	-63,656	-63,656
+ Ganancias / Pérdidas acumuladas		1,575,660	2,077,102	1,696,985	1,548,920	1,705,484
Grand Total		0	0	0	0	0

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS..

- **Hoja 7 (BS): Balance de situación para cuatro años con variaciones interanuales, análisis vertical y promedios anuales**

Con base en las hojas anteriores, esta hoja de trabajo muestra el balance de situación para la empresa, incluyendo los años cargados, las variaciones entre los periodos cargados tanto en cifras absolutas como relativas, el análisis vertical para

cada año y los promedios anuales para cada uno de los componentes de este estado financiero; todo mostrado en un formato agradable y de fácil visualización y análisis. Las figuras se muestran seguidamente:

Figura 3.7: Balance de situación al cierre contable para los años 2006 al 2009

Yellow Banana Business Services

Balance de situación

A diciembre de cada año

Cifras en USD

Partida	Años			
	2006	2007	2008	2009
Activo				
<i>Activo circulante</i>	342,202	215,726	169,315	272,833
Caja y bancos	39,865	47,451	41,995	72,684
Gastos pagados por adelantado	286,699	127,758	94,584	169,050
Importaciones en tránsito	-	8,298	1,528	448
Inventarios	6,153	5,567	3,230	2,307
Cuentas por cobrar	9,486	26,653	27,979	28,345
<i>Propiedad, planta y equipo, al costo</i>	1,529,666	1,602,810	1,426,998	1,197,648
Depreciación acumulada	(427,887)	(806,212)	(1,169,714)	(793,586)
Equipo de cómputo	804,510	896,999	1,280,502	615,546
Equipo de comunicación	22,315	22,315	22,315	22,315
Mobiliario y equipo de oficina	23,157	23,157	51,910	52,502
Software	434,228	467,935	533,908	594,641
Edificios	657,920	657,920	657,920	657,920
Obras en proceso	15,425	340,697	50,158	48,311
Otros activos	(1,611)	3,566	22	25
Activo total	1,870,258	1,822,102	1,596,334	1,470,505
Pasivo				
<i>Pasivo circulante</i>	383,690	789,831	356,003	401,460
CxP proveedores	90,222	409,502	119,405	104,578
Retenciones y gastos acumulados por pagar	93,712	155,259	175,943	296,882
Arrendamiento CP	199,756	225,071	60,656	-
<i>Pasivo no circulante</i>	2,493,738	1,659,324	1,719,319	1,704,598
CxP compañías relacionadas	2,209,003	1,598,683	1,719,319	1,704,598
Arrendamiento LP	284,735	60,641	-	-
Pasivo total	2,877,428	2,449,155	2,075,322	2,106,057
Patrimonio				
<i>Inversión de los accionistas</i>	(1,007,170)	(627,053)	(478,988)	(635,552)
Aporte adicional de socios	1,006,276	1,006,276	1,006,276	1,006,276
Capital Social	63,656	63,656	63,656	63,656
Ganancias / pérdidas acumuladas	(2,077,102)	(1,696,985)	(1,548,920)	(1,705,484)
Patrimonio total	(1,007,170)	(627,053)	(478,988)	(635,552)
Pasivo + Patrimonio	1,870,258	1,822,102	1,596,334	1,470,505

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS..

Figura 3.8: Balance de situación con variaciones interanuales para los años
2006 a 2009

Yellow Banana Business Services

Balance de situación
A diciembre de cada año
Cifras en USD

Partida	Δ 09-08		Δ 08-07		Δ 07-06		Δ 06-05	
	Absolutos	Relativos	Absolutos	Relativos	Absolutos	Relativos	Absolutos	Relativos
Activo								
<i>Activo circulante</i>	103,519	61.1%	(46,411)	-21.5%	(126,477)	-37.0%	256,797	301%
Caja y bancos	30,689	73.1%	(5,456)	-11.5%	7,587	19.0%	31,264	363%
Gastos pagados por adelantado	74,467	78.7%	(33,175)	-26.0%	(158,941)	-55.4%	283,032	7717%
Importaciones en tránsito	(1,081)	-70.7%	(6,770)	-81.6%	8,298		(5,987)	-100%
Inventarios	(923)	-28.6%	(2,337)	-42.0%	(587)	-9.5%	689	13%
Cuentas por cobrar	367	1.3%	1,326	5.0%	17,167	181.0%	(52,201)	-85%
<i>Propiedad, planta y equipo, al costo</i>	(229,350)	-16.1%	(175,813)	-11.0%	73,144	4.8%	337,699	28%
Depreciación acumulada	376,128	-32.2%	(363,502)	45.1%	(378,325)	88.4%	(370,873)	650%
Equipo de cómputo	(664,956)	-51.9%	383,503	42.8%	92,490	11.5%	679,360	543%
Equipo de comunicación	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	22,315	
Mobiliario y equipo de oficina	593	1.1%	28,753	124.2%	-	0.0%	15,904	219%
Software	60,733	11.4%	65,973	14.1%	33,707	7.8%	-	0%
Edificios	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	15,277	2%
Obras en proceso	(1,847)	-3.7%	(290,540)	-85.3%	325,273	2108.8%	(24,284)	-61%
Otros activos	3	14.0%	(3,545)	-99.4%	5,177	-321.4%	(1,643)	-5055%
Activo total	(125,829)	-7.9%	(225,768)	-12.4%	(48,156)	-2.6%	592,853	46%
Pasivo								
<i>Pasivo circulante</i>	45,457	12.8%	(433,828)	-54.9%	406,142	105.9%	186,037	94%
CxP proveedores	(14,827)	-12.4%	(290,097)	-70.8%	319,280	353.9%	(3,316)	-4%
Retenciones y gastos acumulados por pagar	120,939	68.7%	20,684	13.3%	61,547	65.7%	(10,404)	-10%
Arrendamiento CP	(60,656)	-100.0%	(164,416)	-73.1%	25,315	12.7%	199,756	
<i>Pasivo no circulante</i>	(14,721)	-0.9%	59,995	3.6%	(834,415)	-33.5%	908,259	57%
CxP compañías relacionadas	(14,721)	-0.9%	120,636	7.5%	(610,320)	-27.6%	623,524	39%
Arrendamiento LP	-		(60,641)	-100.0%	(224,095)	-78.7%	284,735	
Pasivo total	30,736	1.5%	(373,833)	-15.3%	(428,273)	-14.9%	1,094,295	61%
Patrimonio								
<i>Inversión de los accionistas</i>	(156,564)	32.7%	148,065	-23.6%	380,117	-37.7%	(501,443)	99%
Aporte adicional de socios	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	(49,541)	-5%
Capital Social	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	49,540	351%
Ganancias / pérdidas acumuladas	(156,564)	10.1%	148,065	-8.7%	380,117	-18.3%	(501,442)	32%
Patrimonio total	(156,564)	32.7%	148,065	-23.6%	380,117	-37.7%	(501,443)	99%
Pasivo + Patrimonio	(125,829)	-7.9%	(225,768)	-12.4%	(48,156)	-2.6%	592,853	46%

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS..

Figura 3.9: Balance de situación con análisis vertical y promedios anuales para los años 2006 a 2009

Yellow Banana Business Services

Balance de situación
A diciembre de cada año
Cifras en USD

Partida	Análisis Vertical					Promedio anual			
	2005	2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
Activo									
<i>Activo circulante</i>	6.7%	18.3%	11.8%	10.6%	18.6%	213,804	278,964	192,520	221,074
Caja y bancos	0.7%	2.1%	2.6%	2.6%	4.9%	24,233	43,658	44,723	57,339
Gastos pagados por adelantado	0.3%	15.3%	7.0%	5.9%	11.5%	145,183	207,229	111,171	131,817
Importaciones en tránsito	0.5%	0.0%	0.5%	0.1%	0.0%	2,993	4,149	4,913	988
Inventarios	0.4%	0.3%	0.3%	0.2%	0.2%	5,809	5,860	4,398	2,768
Cuentas por cobrar	4.8%	0.5%	1.5%	1.8%	1.9%	35,586	18,069	27,316	28,162
<i>Propiedad, planta y equipo, al costo</i>	93.3%	81.8%	88.0%	89.4%	81.4%	1,360,817	1,566,238	1,514,904	1,312,323
Depreciación acumulada	-4.5%	-22.9%	-44.2%	-73.3%	-54.0%	-242,451	-617,050	-987,963	-981,650
Equipo de cómputo	9.8%	43.0%	49.2%	80.2%	41.9%	464,830	850,754	1,088,750	948,024
Equipo de comunicación	0.0%	1.2%	1.2%	1.4%	1.5%	11,157	22,315	22,315	22,315
Mobiliario y equipo de oficina	0.6%	1.2%	1.3%	3.3%	3.6%	15,205	23,157	37,533	52,206
Software	34.0%	23.2%	25.7%	33.4%	40.4%	434,228	451,082	500,922	564,274
Edificios	50.3%	35.2%	36.1%	41.2%	44.7%	650,282	657,920	657,920	657,920
Obras en proceso	3.1%	0.8%	18.7%	3.1%	3.3%	27,566	178,061	195,427	49,234
Otros activos	0.0%	-0.1%	0.2%	0.0%	0.0%	-789	978	1,794	23
Activo total	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	1,573,831	1,846,180	1,709,218	1,533,419
Pasivo									
<i>Pasivo circulante</i>	15.5%	20.5%	43.3%	22.3%	27.3%	290,671	586,760	572,917	378,731
CxP proveedores	7.3%	4.8%	22.5%	7.5%	7.1%	91,880	249,862	264,453	111,992
Retenciones y gastos acumulados por pagar	8.2%	5.0%	8.5%	11.0%	20.2%	98,914	124,485	165,601	236,412
Arrendamiento CP	0.0%	10.7%	12.4%	3.8%	0.0%	99,878	212,414	142,863	30,328
<i>Pasivo no circulante</i>	124.1%	133.3%	91.1%	107.7%	115.9%	2,039,609	2,076,531	1,689,321	1,711,958
CxP compañías relacionadas	124.1%	118.1%	87.7%	107.7%	115.9%	1,897,241	1,903,843	1,659,001	1,711,958
Arrendamiento LP	0.0%	15.2%	3.3%	0.0%	0.0%	142,368	172,688	30,320	0
Pasivo total	139.6%	153.9%	134.4%	130.0%	143.2%	2,330,280	2,663,291	2,262,238	2,090,689
Patrimonio									
<i>Inversión de los accionistas</i>	-39.6%	-53.9%	-34.4%	-30.0%	-43.2%	-756,449	-817,112	-553,021	-557,270
Aporte adicional de socios	82.7%	53.8%	55.2%	63.0%	68.4%	1,031,046	1,006,276	1,006,276	1,006,276
Capital Social	1.1%	3.4%	3.5%	4.0%	4.3%	38,886	63,656	63,656	63,656
Ganancias / pérdidas acumuladas	-123.3%	-111.1%	-93.1%	-97.0%	-116.0%	-1,826,381	-1,887,043	-1,622,952	-1,627,202
Patrimonio total	-39.6%	-53.9%	-34.4%	-30.0%	-43.2%	-756,449	-817,112	-553,021	-557,270
Pasivo + Patrimonio	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%	1,573,831	1,846,180	1,709,218	1,533,419

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS..

- **Hoja 8 (PL): Estado de resultados para cuatro años con variaciones interanuales y análisis vertical**

Al igual que para el balance de situación, la pantalla del estado de resultados muestra la información para la empresa, incluyendo los años cargados, las

variaciones entre los periodos cargados tanto en cifras absolutas como relativas, y el análisis vertical para cada año y cada uno de los componentes.

El estado de resultados generado por el modelo para la empresa y años de estudio se presenta en la siguientes tres figuras:

Figura 3.10: Estado de resultados al cierre contable para los años 2006 a 2009

Yellow Banana Business Services

Estado de resultados

Acumulado a diciembre de cada año (2006 a 2009)

Cifras en USD

Partida	Años			
	2006	2007	2008	2009
Ingreso	5,283,739	6,559,041	6,934,326	6,602,136
<i>Ingresos</i>	<i>5,283,739</i>	<i>6,559,041</i>	<i>6,934,326</i>	<i>6,602,136</i>
Planilla	2,232,579	2,580,318	2,735,014	2,471,426
Salarios	1,521,213	1,731,418	1,832,929	1,616,960
Cargas sociales	284,508	295,513	321,437	278,665
Beneficios a empleados	426,858	553,387	580,649	575,801
Otros gastos operativos	3,067,756	3,158,263	3,615,009	3,965,344
Alquiler de edificios	271,232	271,232	271,232	270,357
Servicios públicos	30,303	59,797	92,532	91,219
Servicios profesionales	241,327	225,469	401,540	707,686
Gastos de representación	235,417	126,472	54,693	48,853
Arrendamiento de equipo	1,320,060	1,330,456	1,256,956	1,403,251
Hardware	357,988	365,416	502,432	362,723
Mantenimiento software	274,125	454,440	642,652	590,908
Mantenimiento y reparaciones	136,878	56,357	35,132	40,114
Suministros oficina	45,210	144,508	84,751	80,648
Misceláneos	155,220	124,119	273,090	369,588
Gastos operativos	5,300,335	5,738,581	6,350,023	6,436,769
Utilidad operativa	-16,596	820,460	584,303	165,367
Intereses	84,186	50,541	25,142	2,188
Gastos financieros	84,186	50,541	25,142	2,188
Depreciación	370,674	378,324	374,425	301,771
Diferencial cambiario	29,967	11,478	32,245	14,689
Utilidad antes de impuestos	-501,422	380,118	152,493	-153,281
Impuestos	20	1	4,428	3,284
Utilidad neta	-501,442	380,117	148,065	-156,564

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS.

Figura 3.11: Estado de resultados con variaciones interanuales para los años 2006 al 2009

Yellow Banana Business Services

Estado de resultados

Acumulado a diciembre de cada año (2006 a 2009)

Cifras en USD

Partida	Δ 09-08		Δ 08-07		Δ 07-06	
	Absolutos	Relativos	Absolutos	Relativos	Absolutos	Relativos
Ingreso	-332,190	-4.8%	375,285	5.7%	1,275,303	24.1%
<i>Ingresos</i>	<i>-332,190</i>	<i>-4.8%</i>	<i>375,285</i>	<i>5.7%</i>	<i>1,275,303</i>	<i>24.1%</i>
Planilla	-263,589	-9.6%	154,696	6.0%	347,740	15.6%
Salarios	-215,969	-11.8%	101,511	5.9%	210,205	13.8%
Cargas sociales	-42,772	-13.3%	25,924	8.8%	11,006	3.9%
Beneficios a empleados	-4,848	-0.8%	27,262	4.9%	126,529	29.6%
Otros gastos operativos	350,335	9.7%	456,746	14.5%	90,507	3.0%
Alquiler de edificios	-876	-0.3%	0	0.0%	0	0.0%
Servicios públicos	-1,314	-1.4%	32,735	54.7%	29,495	97.3%
Servicios profesionales	306,146	76.2%	176,071	78.1%	-15,858	-6.6%
Gastos de representación	-5,841	-10.7%	-71,779	-56.8%	-108,945	-46.3%
Arrendamiento de equipo	146,295	11.6%	-73,500	-5.5%	10,396	0.8%
Hardware	-139,710	-27.8%	137,017	37.5%	7,428	2.1%
Mantenimiento software	-51,744	-8.1%	188,212	41.4%	180,315	65.8%
Mantenimiento y reparaciones	4,983	14.2%	-21,226	-37.7%	-80,521	-58.8%
Suministros oficina	-4,103	-4.8%	-59,757	-41.4%	99,298	219.6%
Misceláneos	96,498	35.3%	148,972	120.0%	-31,101	-20.0%
Gastos operativos	86,747	1.4%	611,442	10.7%	438,247	8.3%
Utilidad operativa	-418,937	-71.7%	-236,157	-28.8%	837,056	-5043.7%
Intereses	-22,954	-91.3%	-25,400	-50.3%	-33,645	-40.0%
Gastos financieros	-22,954	-91.3%	-25,400	-50.3%	-33,645	-40.0%
Depreciación	-72,654	-19.4%	-3,900	-1.0%	7,650	2.1%
Diferencial cambiario	-17,556	-54.4%	20,767	180.9%	-18,489	-61.7%
Utilidad antes de impuestos	-305,773	-200.5%	-227,625	-59.9%	881,540	-175.8%
Impuestos	-1,144	-25.8%	4,427	885400.0%	-20	-97.5%
Utilidad neta	-304,629	-205.7%	-232,052	-61.0%	881,559	-175.8%

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS.

Figura 3.12: Estado de resultados con análisis vertical para los años 2006 al 2009

Yellow Banana Business Services

Estado de resultados

Acumulado a diciembre de cada año (2006 a 2009)

Cifras en USD

Partida	Análisis Vertical			
	2006	2007	2008	2009
Ingreso	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
<i>Ingresos</i>	<i>100.0%</i>	<i>100.0%</i>	<i>100.0%</i>	<i>100.0%</i>
Planilla	42.3%	39.3%	39.4%	37.4%
Salarios	28.8%	26.4%	26.4%	24.5%
Cargas sociales	5.4%	4.5%	4.6%	4.2%
Beneficios a empleados	8.1%	8.4%	8.4%	8.7%
Otros gastos operativos	58.1%	48.2%	52.1%	60.1%
Alquiler de edificios	5.1%	4.1%	3.9%	4.1%
Servicios públicos	0.6%	0.9%	1.3%	1.4%
Servicios profesionales	4.6%	3.4%	5.8%	10.7%
Gastos de representación	4.5%	1.9%	0.8%	0.7%
Arrendamiento de equipo	25.0%	20.3%	18.1%	21.3%
Hardware	6.8%	5.6%	7.2%	5.5%
Mantenimiento software	5.2%	6.9%	9.3%	9.0%
Mantenimiento y reparaciones	2.6%	0.9%	0.5%	0.6%
Suministros oficina	0.9%	2.2%	1.2%	1.2%
Misceláneos	2.9%	1.9%	3.9%	5.6%
Gastos operativos	100.3%	87.5%	91.6%	97.5%
Utilidad operativa	-0.3%	12.5%	8.4%	2.5%
Intereses	1.6%	0.8%	0.4%	0.0%
Gastos financieros	1.6%	0.8%	0.4%	0.0%
Depreciación	7.0%	5.8%	5.4%	4.6%
Diferencial cambiario	0.6%	0.2%	0.5%	0.2%
Utilidad antes de impuestos	-9.5%	5.8%	2.2%	-2.3%
Impuestos	0.0%	0.0%	0.1%	0.0%
Utilidad neta	-9.5%	5.8%	2.1%	-2.4%

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS.

- **Hoja 9 (Razones): Razones financieras**

Esta hoja contiene una serie de razones financieras, las cuales se encuentran formuladas según datos de las hojas 7 y 8. Se muestra el multiplicador y divisor de la fórmula para ayudar a la correcta interpretación de estas. La información obtenida por el modelo para la empresa y años analizados se muestra en la figura 3.13.

- **Hoja 10 (Dupont): Esquema integral de rentabilidad (Dupont) para los cuatro años analizados**

Esta hoja muestra el esquema Dupont para el análisis integral de la rentabilidad, el cual es actualizado automáticamente de la información contenida en las hojas 7 y 8. Posee información de las razones utilizadas para el análisis para los cuatro años de estudio, haciendo fácil el análisis de la evolución de la rentabilidad de la compañía.

El esquema de rentabilidad obtenido para la empresa y años de estudio se presenta en la siguiente imagen, tal como se observa en la figura 3.14.

- **Hoja 11 (Flujo efectivo): Estado de Flujo de Efectivo para cuatro años de estudio**

Esta pantalla muestra el estado de flujo de efectivo detallado de la empresa, donde se puntualiza el flujo de efectivo operativo, antes y después del capital de trabajo, el flujo de las actividades de inversión y financiamiento para llevar al flujo de efectivo total de la empresa para cada uno de los años de estudio.

Este flujo de efectivo, se confecciona automáticamente con base en la información de las hojas 7 y 8. La información relativa a este flujo de efectivo para la empresa y años de estudio se presenta en la figura 3.15.

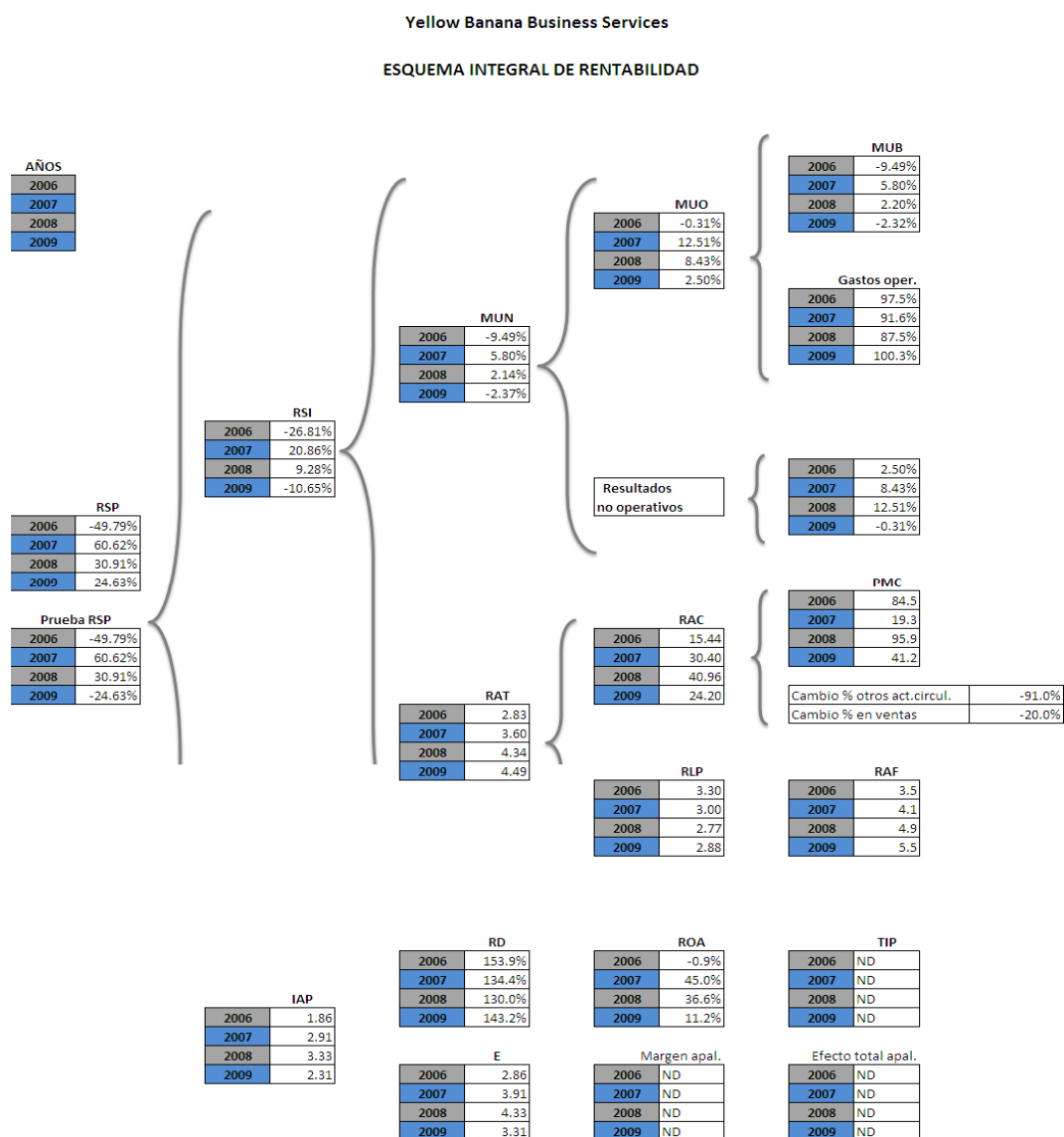
Figura 3.13: Razones financieras

Yellow Banana Business Services
Razones Financieras

		2006	2007	2008	2009	2006	2007	2008	2009
ÍNDICES DE COBERTURA									
Razón circulante	Activo Circuante	342,202	215,726	169,315	272,833	89.19%	27.31%	47.56%	67.96%
	Pasivo Circulante	383,690	789,831	356,003	401,460				
ÍNDICES DE ENDEUDAMIENTO									
Índice de deuda	Pasivo Total	2,877,428	2,449,155	2,075,322	2,106,057	1.54	1.34	1.30	1.43
	Activo Total	1,870,258	1,822,102	1,596,334	1,470,505				
Índice de endeudamiento	Pasivo Total	2,877,428	2,449,155	2,075,322	2,106,057	2.86	3.91	4.33	3.31
	Patrimonio	1,007,170	627,053	478,988	635,552				
Cobertura de intereses	Utilidad de Operación	16,596	820,460	584,303	165,367	0.20	16.23	23.24	75.58
	Gastos Financieros	84,186	50,541	25,142	2,188				
ÍNDICES DE GESTIÓN									
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas netas a crédito	5,283,739	6,559,041	6,934,326	6,602,136	4.26	18.68	3.75	8.74
	Ctas por cobrar cías relacionadas	1,240,854	351,096	1,847,300	755,413				
Periodo medio de cobro	360	360	360	360	360	84.54	19.27	95.90	41.19
	Rotación de cuentas por cobrar	4.26	18.68	3.75	8.74				
Rotación de cuentas por pagar	Ventas netas a crédito	5,283,739	6,559,041	6,934,326	6,602,136	57.51	26.25	26.22	58.95
	Cuentas por pagar promedio	91,880	249,862	264,453	111,992				
Periodo medio de pago	360	360	360	360	360	6.26	13.71	13.73	6.11
	Rotación de cuentas por pagar	57.51	26.25	26.22	58.95				
Rotación de activo circulante	Ventas netas	5,283,739	6,559,041	6,934,326	6,602,136	24.71	23.51	36.02	29.86
	Activo circulante promedio	213,804	278,964	192,520	221,074				
Rotación de activo fijo	Ventas netas	5,283,739	6,559,041	6,934,326	6,602,136	3.45	4.09	4.86	5.51
	Activo fijo neto	1,529,666	1,602,810	1,426,998	1,197,648				
Rotación de activo a largo plazo	Ventas netas	5,283,739	6,559,041	6,934,326	6,602,136	3.30	3.00	2.77	2.88
	Activo largo plazo promedio	1,603,267	2,183,288	2,502,867	2,293,972				
Rotación de activo total	Ventas netas	5,283,739	6,559,041	6,934,326	6,602,136	3.36	3.55	4.06	4.31
	Activo total promedio	1,573,831	1,846,180	1,709,218	1,533,419				
ÍNDICES DE RENTABILIDAD									
Margen de utilidad bruta	Utilidad bruta	-501,422	380,118	152,493	-153,281	-9.49%	5.80%	2.20%	-2.32%
	Ventas netas	5,283,739	6,559,041	6,934,326	6,602,136				
Margen de utilidad de operación	Utilidad de operación	-16,596	820,460	584,303	165,367	-0.31%	12.51%	8.43%	2.50%
	Ventas netas	5,283,739	6,559,041	6,934,326	6,602,136				
Margen de utilidad neta	Utilidad neta	-501,442	380,117	148,065	-156,564	-9.49%	5.80%	2.14%	-2.37%
	Ventas netas	5,283,739	6,559,041	6,934,326	6,602,136				
Rendimiento de operación sobre activos	Utilidad de operación	-16,596	820,460	584,303	165,367	-0.89%	45.03%	36.60%	11.25%
	Activo total	1,870,258	1,822,102	1,596,334	1,470,505				
Rendimiento sobre la inversión	Utilidad neta	-501,442	380,117	148,065	-156,564	-26.81%	20.86%	9.28%	-10.65%
	Activo total	1,870,258	1,822,102	1,596,334	1,470,505				
Rendimiento sobre el patrimonio	Utilidad neta	-501,442	380,117	148,065	-156,564	-49.79%	60.62%	30.91%	-24.63%
	Patrimonio	1,007,170	627,053	478,988	635,552				

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS.

Figura 3.14: Esquema integral de rentabilidad (Dupont)



Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS.

Figura 3.15: Flujo de efectivo

Yellow Banana Business Services

Flujo de efectivo

Cifras en USD

Partida	Años			
	2006	2007	2008	2009
Flujo de efectivo de actividades de operación:				
Utilidad Neta	(501,442)	380,117	148,065	(156,564)
Partidas que no requieren o proveen efectivo:				
Gastos por depreciación	370,873	378,325	363,502	(376,128)
Flujo operativo antes de capital de trabajo	(130,569)	758,442	511,567	(532,692)
Disminución (aumento) en activos				
Cuentas por cobrar	52,201	(17,167)	(1,326)	(367)
Inventarios	(689)	587	2,337	923
Importaciones en tránsito	5,987	(8,298)	6,770	1,081
Gastos pagados por adelantado	(283,032)	158,941	33,175	(74,467)
Otros activos	1,643	(5,177)	3,545	(3)
Disminución (aumento) en pasivos				
Cuentas por pagar a proveedores	(3,316)	319,280	(290,097)	(14,827)
Retenciones y gastos acumulados por pagar	(10,404)	61,547	20,684	120,939
Arrendamiento (CP)	199,756	25,315	(164,416)	(60,656)
Flujo operativo después de capital de trabajo	(168,423)	1,293,470	122,238	(560,069)
Flujo de efectivo de actividades de inversión:				
Variación neta en propiedad, mobiliario y equipo	(708,572)	(451,469)	(187,689)	605,478
Efectivo neto provisto por las actividades de inversión	(708,572)	(451,469)	(187,689)	605,478
Flujo de caja libre de la empresa	(876,995)	842,001	(65,451)	45,410
Flujo de efectivo de actividades de financiamiento:				
CxP compañías relacionadas	623,524	(610,320)	120,636	(14,721)
Arrendamiento LP	284,735	(224,095)	(60,641)	-
Aporte adicional de los socios	(1)	-	-	-
Efectivo neto provisto por las actividades de financiamiento	908,258	(834,415)	59,995	(14,721)
Aumento o disminución neta en efectivo y equivalentes	31,264	7,587	(5,456)	30,689
Efectivo y equivalentes al inicio del año	8,601	39,865	47,451	41,995
Efectivo y equivalentes al final del año	39,865	47,451	41,995	72,684

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS.

Capítulo IV: Análisis del modelo de análisis financiero

A fin de presentar a la gerencia de YBBS una herramienta de análisis efectiva para evaluar sus finanzas, se completa el análisis de los resultados generados a través del modelo diseñado.

Antes de realizar al análisis del modelo, es importante conocer el detalle de las cuentas que compone el balance general y el Estado de resultados.

4.1 Balance general

4.1.1 Composición de cuentas del balance general

4.1.1.1 Activos

Efectivo y equivalentes

Se compone de caja y bancos. A la fecha, no existen inversiones transitorias que se incorporen en este rubro. Los ingresos a la cuenta son las ventas por servicios a clientes locales (de Costa Rica) y algunos pagos de clientes en el exterior y terceros. Además, existen fondeos de casa matriz para las operaciones. Las salidas de efectivo corresponden a pagos a proveedores y planillas.

Cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar se registran al costo y son principalmente cuentas por cobrar a empleados y en menor medida cuentas por cobrar a clientes terceros. A ciertos empleados se les asigna una tarjeta de crédito corporativa, y el empleado debe liquidar posteriormente los gastos. También se incluyen cuentas por cobrar a terceros, o sea a clientes que no pertenecen al grupo de compañías Yellow Banana.

Inventarios

En el caso de Yellow Banana Shared Services, al ser una empresa de servicios, lo que mantiene como inventario es básicamente suministros de oficina, consumibles de cafetería (leche, jugos, gaseosas, azúcar, entre otros) y artículos de limpieza.

Gastos pagados por adelantado

En las cuentas de gastos pagados por adelantado se registran, en su mayoría, servicio por mantenimiento de *software* a un año plazo.

Propiedad planta y equipo

Las cuentas de activos fijos de YBBS son mobiliario y equipo de oficina, equipo de cómputo, *software* y obras en proceso. La política corporativa de capitalización de activos es de aquellos con valor igual o superior a \$5,000.00, cualquier compra menor a ese monto se registra como gasto.

Los activos que se presentan en los estados financieros al cierre del año 2009 están registrados a su costo de adquisición. La depreciación se calcula sobre el valor histórico de los activos aplicando el método de línea recta y con base en la vida útil determinada para cada tipo de activo.

4.1.1.2 Pasivos

Cuentas por pagar

Las cuentas por pagar que mantiene YBBS son a proveedores, principalmente por servicios de consultoría en tecnología, honorarios legales y suministros del inventario.

Retenciones y gastos acumulados por pagar

Corresponden a las cargas sociales que se adeudan a la Caja Costarricense de Seguro Social.

Provisiones

Las provisiones se registran con base en una obligación contractual para la cual se cuenta con la documentación respaldo de que existirá un desembolso futuro.

4.1.1.3 Patrimonio

Las cuentas de patrimonio corresponden al capital social inicial de la constitución de la empresa, capital adicional de los socios y el resultado acumulado de la operación.

4.1.2 Análisis horizontal del balance de situación

Se puede observar cómo la tendencia del total de activos es hacia la baja durante los cuatro años estudiados. Lo anterior se debe principalmente a la disminución de propiedad planta y equipo. En el 2009, se dio de baja al activo correspondiente a un arrendamiento de capital que terminó en marzo de ese año por un monto de \$677,898. Esto afectó la cuenta de equipo de cómputo y de depreciación acumulada, además de una disminución en otras adquisiciones de equipo de cómputo y *software* para el 2009.

En el 2009, el pasivo total crece un 1.5%, lo cual equivale a \$30,736, después de que en años anteriores estuviera disminuyendo en un 15%. El aumento de pasivos circulantes en el último año de estudio se debe a aumentos en las retenciones y gastos acumulados de un 68.7%, la disminución de cuentas por pagar a proveedores en 12.4% y la disminución del pasivo por arrendamiento a

corto plazo en 100%. En cuanto a los pasivos no circulantes, las cuentas por pagar a empresas relacionadas no varían mucho para los últimos dos años de estudio; al año 2009 decrecen cerca de \$14,721, lo que también representa un 0.9% con respecto al año 2008. Adicionalmente, la cuenta de arrendamiento a largo plazo se transforma a corto plazo en el transcurso de 2008, por lo que se presenta una variación alta a partir de ese año.

Durante 2009, el patrimonio se ve reducido en \$156,564 o 32.73%, esto producto de la generación de pérdidas durante el período y, así mismo, se incrementaron las pérdidas acumuladas en un 10.01% con respecto a su valor a diciembre de 2008.

4.1.3 Análisis vertical del balance de situación

Para 2009, el activo circulante representa el 18.6% del activo total que está compuesto por 11.5% en gastos pagados por adelantado, las cuales son licencias de herramientas informáticas pagadas por adelantado y 4.9% en caja y bancos que incluye las cuentas corrientes para el manejo de la operativa, ambas cuentas representan un 88.6% del activo circulante. El año 2009 es el año en que los activos circulantes son más altos y se acercaron al 18.3% que representaban en el año 2006. Para 2008 y 2007 habían disminuido a 11% en promedio.

Un 81.4% del activo total de 2009 está compuesto por el activo fijo neto, dentro del cual las partidas en importancia son edificios con un 44.7%, equipo de computo con 41.9%, *software* con el 40.4% y, por último, depreciación acumulada de 54.0%. Comparado a 2008 y 2007, se ha presentado una disminución del activo fijo, la cual lleva a la compañía a acercarse al nivel de inversión del 81.8% que mantenía en 2006.

Por otro lado, el pasivo total representa un 143.2% del total de pasivo más patrimonio al año 2009. Para dicho año este pasivo principalmente está

conformado por cuentas por pagar con compañías relacionadas en 115.9%, las cuales a su vez conforman el 100% del pasivo no circulante. Las retenciones y gastos acumulados por pagar componen un 20.2% del total pasivo más patrimonio que conjuntamente con las cuentas por pagar a compañías relacionadas son el 95% de las obligaciones de la empresa en el balance. Comparado a los restantes años bajo estudio, el porcentaje que representan los pasivos del total de pasivos más patrimonio ha desmejorado versus 2008 y 2007, mayoritariamente por el aumento del peso relativo de las retenciones y gastos acumulados por pagar y las cuentas por pagar a compañías relacionadas.

El patrimonio total para el 2009 es negativo y de una magnitud del 43.2% del total de activos. Esto se debe principalmente a la presión ejercida por la absorción de las pérdidas acumuladas al año 2009, las cuales representan un 116% del pasivo y patrimonio total.

En síntesis, el pasivo de la compañía soporta principalmente por medio de aportes de compañías relacionadas el activo total necesario para la operación y, además, un monto importante de las pérdidas acumuladas de períodos anteriores.

4.2 Estado de resultados

4.2.1 Composición de cuentas del Estado de resultados

Servicios administrativos

La cuenta de servicios administrativos es donde se registran todos los ingresos de la compañía por venta de servicios a clientes, sean Divisiones de Yellow Banana o ventas a terceros.

Gastos operativos

Dentro de los gastos operativos destacan la planilla de los rubros de salarios, cargas sociales y beneficios a empleados; el alquiler de edificio, el cual es el

monto que Yellow Banana Shared Services cancela periódicamente a Administradora Anta por el uso del edificio del que esta última es dueña; y otros como *hardware*, *software*, servicios profesionales, suministros y otros gastos misceláneos.

4.2.2 Análisis horizontal del estado de resultados

Se observa un decrecimiento de las ventas en el último año del estudio. La tendencia de las ventas era al alza de 2006 a 2008; sin embargo, las ventas disminuyeron un 4.8% entre 2008 y 2009.

En cuanto a los gastos operativos, se muestra una mejora ya que éstos se reducen considerablemente de 2008 a 2009; tuvieron un crecimiento de 1.4% versus el crecimiento de 10.7% de 2008 a 2007 y del 8.3% de 2007 a 2006. Dentro de sus componentes, los gastos de planilla disminuyeron en 9.6% y los otros gastos operativos aumentaron en un 9.7%.

Con relación a las planillas, el rubro más importante son los salarios para los cuales se observa una disminución de \$215,969 o un 11.8%. Esto principalmente fue debido a recortes de personal que se presentaron en el 2008 y limitaciones impuestas para aumentos de salario y contrataciones nuevas de personal.

En las cuentas de otros gastos operativos, los rubros más importantes son servicios profesionales, gastos misceláneos, arrendamiento de equipo y gasto de hardware.

El gasto por arrendamiento de equipos aumenta en términos absolutos \$146,295 y en términos relativos un 11.6% entre 2008 y 2009. Los contratos de arrendamiento fueron adquiridos para subsanar el crecimiento de servicios del departamento de Tecnologías de Información; sin embargo, como se mencionó en párrafos anteriores, las ventas más bien cayeron 4.8% durante ese periodo. Ligado a lo anterior está la disminución de \$139,710 (-27.8%) en los gastos de *hardware*. Al

arrendar más equipos se dejaron de adquirir nuevos, por lo que estos dos efectos se compensan.

Los servicios profesionales se incrementaron en un 76.2% entre el año 2008 y 2009, siendo el 2009 el año con mayor gasto en servicios profesionales en los cuatro años de estudio, por un monto de \$707,686.

La utilidad antes de impuestos disminuyó en un 200.5%. Los ingresos en disminución no fueron suficientes para cubrir el aumento de los gastos operativos, a pesar de una fuerte merma en los gastos financieros en un 91.3%, un 18.7% en la depreciación y diferencial cambiario en 54.4%. El cambio entre 2008 y 2007 fue en el que menos disminuyó la utilidad antes de impuestos, con una baja de 59.9%.

A pesar de que se presenta una pérdida antes de impuestos, se cuenta con un rubro de impuestos, al tratarse de estados financieros consolidados. Los impuestos disminuyen en un 25.8% de 2008 a 2009; sin embargo, el pequeño monto absoluto que representan no es significativo.

Finalmente, se genera una pérdida a nivel de utilidad neta. Esta utilidad estaba a la baja desde 2008, cuando disminuyó un 61.0% versus el año 2007 y una disminución de 205.7% de 2008 a 2009.

4.2.3 Análisis vertical del estado de resultados

Para el año 2009, el 97.5% de los ingresos generados por la compañía fueron necesarios para cubrir los gastos operativos, porcentaje que creció comparado con los cuatro años anteriores.

Ese mismo año estos gastos operativos están conformados en un 37.4% por la planilla y un 60.1% por los demás gastos operativos. Los rubros más sobresalientes de los otros gastos operativos se conforman en un 21.3% de

arrendamiento de equipo, 10.7% del pago de servicios profesionales y 9% se utiliza para mantenimiento de software.

Esto implica que de cada \$1 generado en ingreso en el año 2009, \$0.97 son necesarios solamente para cubrir los gastos de operación, lo cual deja \$0.03 de utilidad operativa por cada \$1 de ingreso. En 2008 restaban \$0.09; en 2007, \$0.13 y en 2006 más bien existía un exceso de gastos al requerir sobrepasar en 0.3% la utilidad operativa.

El restante 2.5% de los ingresos del año 2009, 8.4% de 2008 y 12.5% de 2007 es utilizado para cubrir los gastos financieros y depreciación de activos. Para el 2009 y 2007 se generó un déficit, y para los años 2008 y 2007 en que hubo una utilidad neta equivalente al 2.1% y 5.8% del ingreso total, respectivamente.

4.3 Análisis de razones financieras

Razón circulante

En el 2009, por cada dólar de pasivo circulante solamente existían \$0.65 de activo circulante para su respaldo. La razón circulante muestra que no existe una garantía de los activos circulantes para cubrir el pasivo a corto plazo. Se denota una mejoría de la razón en el 2009 versus el 2008 y 2007, ya que en estos dos años existía tan solo \$0.48 y \$0.27 respectivamente para cubrir cada dólar de pasivo circulante. Sin embargo, es importante rescatar que la mejor cobertura se cumplía en el 2006, momento en que existía \$0.89 de activo circulante para respaldo del pasivo circulante.

La baja en la razón circulante del año 2007 se debe principalmente a un incremento significativo en las cuentas por pagar a proveedores.

Índice de deuda

Este índice muestra un desmejoramiento en los años 2006 y 2007. En 2006, el índice fue 154%, lo cual significa que los acreedores financiaron el 100% de los activos totales y en un 54%, al patrimonio. Durante 2007 y 2008, el índice va mejorando, no obstante, al 2009 la situación empeora, cuando los acreedores financian el 100% de los activos totales y el 43% restante cubre el patrimonio. Cabe destacar que dada la naturaleza de la empresa, el pasivo es alto por las cuentas por pagar a casa matriz, ya que esta financia las operaciones de YBBS.

Índice de endeudamiento

En el 2009 el pasivo total cubre 3.31 veces al patrimonio total. Lo anterior significa que la deuda total representa un 331% del capital contable. La disminución en el resultado del índice para el 2009 comparado con 2008 a 2006 muestra que YBBS ha disminuido la participación de financiamiento de deuda, lo cual aumenta la participación del patrimonio.

Cobertura de intereses

En el 2009 las utilidades de operación cubrían a los gastos financieros 75.89 veces. Esto se debe a que en ese año y a partir de esta fecha, YBBS no tiene deuda con costo por lo cual su gasto por interés es únicamente por transacciones bancarias. De marzo 2006 a marzo 2009 YBBS mantuvo un arrendamiento de capital para equipo especializado de cómputo, razón por la cual el gasto por intereses era más elevado.

Rotación de cuentas por cobrar

Las cuentas por cobrar en el 2009 se transformaron en efectivo 8.74 veces. El 2007 fue el año “estrella” al convertir las cuentas adeudadas por los clientes 18.68 veces. La rotación decayó en el 2008, por lo que al 2009 se muestra una mejora importante. El resultado de 2009 muestra el mejoramiento en la gestión y manejo de los saldos por cobrar.

Periodo medio de cobro

YBBS mantiene términos de cobro de 30 y de 90 días, según el cliente del cual se trate. Podría decirse que aproximadamente un 50% de la cartera de crédito se le cobra a 30 días y otro 50% a 90 días, El periodo medio de cobro no se mantiene estable durante los años en estudio, al presentarse una muy buena efectividad de cobro en los años 2009 y 2007, 41.19 y 19.27 días respectivamente, y una no tan buena en 2008 y 2006, de 95.90 y 84.54 días respectivamente. Al no existir una tendencia marcada, lo que puede rescatarse es la mejora que se presenta de 2008 a 2009, como un esfuerzo por mejorar la gestión de cobro a los clientes.

Rotación de cuentas por pagar

Las cuentas por pagar tienen la mayor rotación histórica en el año 2009, versus los otros 3 años del estudio. Estas cuentas rotan 58.95 veces al año, 33 veces más que en el año 2008 y 1.5 veces más que en el 2006. Esto significa que se están pagando más rápido las cuentas y se desaprovecha el financiamiento sin costo.

Periodo medio de pago

En promedio, entre las diversas condiciones de pago que los proveedores comerciales brindan a YBSS, la compañía tiene condiciones de crédito de 7.5

días. El periodo medio de pago del año 2009 es menor a este promedio, siendo de 6.11 días. Para 2007 y 2008, la empresa aprovechó más su financiamiento sin costo al durar 13.7 días en promedio para cancelar sus deudas con proveedores. Cabe destacar que es importante manejar el pago de los saldos adeudados inteligentemente, a fin de mantener buenas relaciones con todos los suplidores de bienes y servicios.

Rotación de activo circulante

En el año 2006, la empresa transformó su activo circulante en ventas 24.71 veces y mejoró para el 2009, al transformarlas 29.86 veces. Sin embargo, hay que rescatar que en 2008 la empresa logró convertir a ventas sus activos circulantes 36.02 veces, por lo que sí existe una mejora de 2006 a 2009. No obstante, al haber logrado el nivel de 2008, la empresa podría llegar ahí nuevamente.

Rotación de activo fijo

El resultado de la rotación de activo fijo para el 2009 muestra que por cada dólar invertido en activo fijo la empresa generaba \$5.51 de ventas, valor que ha incrementado en \$2.06 por cada dólar de activo fijo desde 2006 a 2009. Tomando en consideración que la empresa constantemente realiza inversiones en activos fijos y las ventas han incrementado durante todos los años de estudio, puede afirmarse que existe una efectividad del activo fijo para la generar ventas.

Rotación de activo a largo plazo

El resultado de esta rotación expone que las inversiones a largo plazo contribuyeron con \$2.88 de ventas por cada dólar invertido en el 2009, retorno

más bajo a los \$3.30 de ventas generado en el 2006, el cual fue el año con mejor rotación de activo a largo plazo.

Rotación de activo total

La rotación de activo total muestra un incremento en la eficiencia y uso de las inversiones totales de 2006 a 2009. En 2006, por cada dólar invertido en activos totales la empresa generó \$3.36, incrementando a \$4.31 en el 2009.

Margen de utilidad bruta

Los márgenes de utilidad bruta muestran la pérdida que se ha sufrido en dos de los cuatro años bajo estudio y, por ende, la ineficiencia en el manejo de los costos y los recobros de los servicios facturados.

Margen de utilidad de operación

El margen de operación disminuye de 2007 a 2009, siendo en el 2007 del 12.51% de las ventas netas y en el 2009 un 2.50%. La reducción del margen operativo implica un aumento en la importancia relativa de los gastos.

Margen de utilidad neta

En 2009, un 2.37% de las ventas se convierte en pérdidas que YBSS debe asumir al no cubrir los costos, gastos e impuestos. La empresa perdió Esto significa que la empresa perdió 4.51% más de utilidad sobre sus ventas que en el 2008. La empresa se encuentra en una posición débil.

Rendimiento de operación sobre activos

En el año 2009 YBBS generaba un rendimiento de operación de 11.25% sobre su activo total. Esta posición es deficiente ante el resultado de 2008 y 2007 y afecta la rentabilidad final de los dueños de la empresa.

Rendimiento sobre la inversión

El rendimiento total de las inversiones creció de ser -26.81% en el 2006 a un -10.65% en el 2009, producto de las pérdidas netas generadas en ambos años. Sin embargo, para los años 2007 y 2008 los rendimientos fueron de 20.86% y 9.28%. el resultado del 2009 muestra un decremento de capacidad por parte de los activos totales para producir utilidades netas.

Rendimiento sobre el patrimonio

En el año 2006, por cada dólar invertido en el patrimonio, la empresa perdía \$49.79, situación que subsana en el 2007. Sin embargo, de 2008 a 2009 con la generación de utilidades negativas esta situación desmejora al perder \$24.63 por cada dólar invertido.

4.4 Esquema integral de rentabilidad

El esquema integral de YBBS muestra un crecimiento en la rentabilidad sobre el patrimonio de los años 2009 y 2006. Ha sido fluctuante, ya que únicamente los años 2007 y 2008 presentaron una rentabilidad positiva. Sin embargo, cabe destacar como la compañía ha realizado esfuerzos para en el 2009 mantener una rentabilidad de -24.63%, muy diferente al -49.79% del 2006. Para efectos de análisis, se van a evaluar los años 2009 y 2008, para los cuales hay varios aspectos de importancia que se exponen a continuación:

- La disminución de la rentabilidad del patrimonio se produjo por un efecto negativo en la incidencia de apalancamiento, el cual decrece de 3.33 en 2008, año en que la incidencia es más positiva de los cuatro años bajo estudio, a 2.31 en 2009. Por otro lado, el rendimiento sobre la inversión disminuye ligeramente, siendo un 9.28% en el 2008 y un -10.65% en el 2009.
- El margen de utilidad neta decrece de 2.14% en 2008 a -2.37% en 2009. La rotación de activo total RAT presenta una mejoría de un 3.36%, al ser esta rotación de 4.34 en 2008 y de 4.49 para el año 2009.
- El decrecimiento en el margen de utilidad neta se origina por el descenso del margen de operación MUO que pasa de 8.43% a 2.50%, lo cual es una disminución del 70.27%. Las causas de lo anterior se deben a la reducción del margen de utilidad bruta MUB en 205.57% y por el aumento de los gastos operativos en 14.66% de 2008 a 2009.
- El incremento de un 14.66% en el peso de los gastos operativos sobre las ventas se debe principalmente a un decrecimiento de 9.6% en gastos administrativos de planilla y al aumento de 9.7% en otras cuentas de gasto operativo como lo son servicios profesionales y gastos misceláneos. Lo anterior sumado a la disminución del 4.8% en las ventas de 2008 a 2009.
- El peso porcentual de los gastos financieros disminuyen en un 102.51%, principalmente debido a la terminación de un arrendamiento de capital en marzo de 2009 y, por tanto, la ausencia de registro de intereses por ese concepto.
- La rotación del circulante RAC disminuye de 40.96 en el 2008 a 24.20 en el año 2009 producto de la disminución del periodo medio de cobro en 54.7 días. Por otra parte, los otros activos circulantes disminuyeron en 91%, bastante más que la disminución de las ventas en 20%.

- La rotación de largo plazo RLP presenta una mejoría de un 3.88%, ya que pasa de contribuir \$2.77 por dólar invertido a las ventas en 2008 a \$2.88 en 2009.
- En cuanto al apalancamiento, al no existir deuda con costo, el análisis que se puede hacer es muy básico. En este caso, la incidencia del apalancamiento IAP disminuye de 3.33 a 2.31, lo cual tiene un efecto negativo al provocar una mayor caída del RSI.
- El IAP se ve desfavorecido por un nivel de endeudamiento que disminuye de 2.38 a 2.27, lo cual se compensa parcialmente con el incremento en la razón de deuda que pasa de ser 172.25% a un 178.72%. En la empresa, el pasivo juega un papel muy significativo, al financiar el 100% del activo y, además, un 78% del patrimonio para el año 2009.

De tal modo, la disminución de la rentabilidad sobre el patrimonio del año 2009 se produce por un descenso de varios componentes. En primer lugar, el rendimiento sobre inversión decae debido a la disminución en el margen de utilidad operativa, principalmente a causa del aumento de los gastos operativos y una baja importante en las ventas. Adicionalmente, la incidencia de apalancamiento disminuye, lo cual genera un efecto negativo sobre el rendimiento final de los dueños de YBBS. Ambos efectos sumados deterioran la retribución de los accionistas sobre el capital invertido en la compañía

4.5 Análisis del estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo de YBBS muestra un flujo después de capital de trabajo positivo para los años 2007 y 2008, lo que significa que la empresa logró

cubrir sus necesidades con flujos generados por la operación. Caso contrario se presenta en los años 2006 y 2009, donde el flujo después de trabajo es negativo en -\$168,423 y -\$574,790 respectivamente.

En cuanto al capital de trabajo, es interesante estudiar el efecto del ciclo de conversión de efectivo, que se calcula con base en los periodos medios de inventario (que en el caso de YBBS es cero, por ser una empresa de servicios), de cobro y de pago. En el cuadro que se adjunta a continuación, se puede observar como el ciclo de efectivo ha sido variable de un año a otro, sin embargo se puede rescatar la disminución del año 2008 al 2009. Este es un efecto deseado, ya que la disminución en el ciclo de efectivo ayuda a que el capital de trabajo tenga un efecto cada vez más positivo.

Cuadro 4.1: Ciclo de conversión de efectivo de YBBS

Partida	Años			
	2006	2007	2008	2009
Periodo medio de inventario	-	-	-	-
Periodo medio de cobro	84.54	19.27	95.90	41.19
Periodo medio de pago	6.26	13.71	13.73	6.11
Ciclo operativo	84.54	19.27	95.90	41.19
Ciclo de efectivo	78.28	5.56	82.17	35.08

Fuente: Elaboración propia con datos de YBBS.

El flujo de efectivo de las actividades de inversión ha ido disminuyendo paulatinamente durante los cuatro años de estudio. Para el caso de 2009, donde se muestra un ingreso de efectivo producto de la reducción de inversión en activos, se está reflejando la reversión del activo de arrendamiento de capital, el cual se ha mencionado en numerosas ocasiones en este documento.

El flujo de caja libre de la empresa es positivo para el año 2007 y 2009. En los años 2006 y 2008, YBBS realizó inversiones mayores a lo que su flujo de

operación podía soportar. El caso del año 2009 en realidad podría verse como un flujo positivo “ficticio” porque el primer lugar el flujo de caja después de capital de trabajo es negativo y lo que lo compensa no es una reducción de inversión en activos fijos, sino más bien la reducción de un activo de muy alto valor y trascendencia.

En cuanto a los flujos de las actividades de financiamiento, YBBS se financia principalmente con fondos de su casa matriz y hasta el año 2008 con un arrendamiento de capital. Los socios no han hecho aportes adicionales al patrimonio de la compañía.

Cuando el flujo de caja libre ha sido positivo, como fue el caso de los años 2009 y 2007, la empresa ha disminuido el financiamiento; caso contrario cuando el flujo de caja libre ha sido negativo.

Para todos los años, excepto 2008, el flujo final del periodo fue positivo. A pesar de esto, fue necesario recurrir a financiamiento en el año 2006 para cubrir el flujo de caja libre negativo, y el caso del año 2009, donde el flujo de caja libre y final del periodo fueron ambos positivos, en realidad se debió más a la reversión al activo fijo creado por el arrendamiento de capital que por la propia operativa de la empresa.

4.6 Análisis complementario al modelo

4.6.1 Análisis de tipo cambio

El periodo de estudio ha sido testigo de una serie de cambios en la economía costarricense y mundial. En el plano nacional, la modificación del esquema cambiario debido a la implementación del sistema de bandas cambiarias para el tipo de cambio entre el colón costarricense (CRC) y el dólar de los Estados Unidos

de América (USD) llevada a cabo por el Banco Central de Costa Rica (BCCR) en octubre de 2006 ha sido uno de los cambios más significativos a los que las empresas con operaciones en este país se han tenido que acoplar.

El esquema cambiario de bandas está conformado por dos mercados: el mercado mayorista (Monex) que es donde se crea el precio mediante el cual se controla la flotación de la moneda, y el mercado minorista, en donde compran o venden los agentes pequeños. Este se da principalmente en las ventanillas de las entidades financieras. El conjunto de agentes que conforman el mercado mayorista crea un precio de mercado, el cual puede variar entre una banda inferior y una superior, las cuales son determinadas por el BCCR. Cuando el precio alcanza la banda inferior, el BCCR interviene con la finalidad de evitar que el precio caiga por debajo de este límite; igualmente, cuando el precio negociado en el mercado alcanza la banda superior. No obstante, el precio de ventanilla sí puede permanecer fuera de las bandas delimitadas por el BCCR, ya que incluyen el margen bancario de intermediación de monedas.

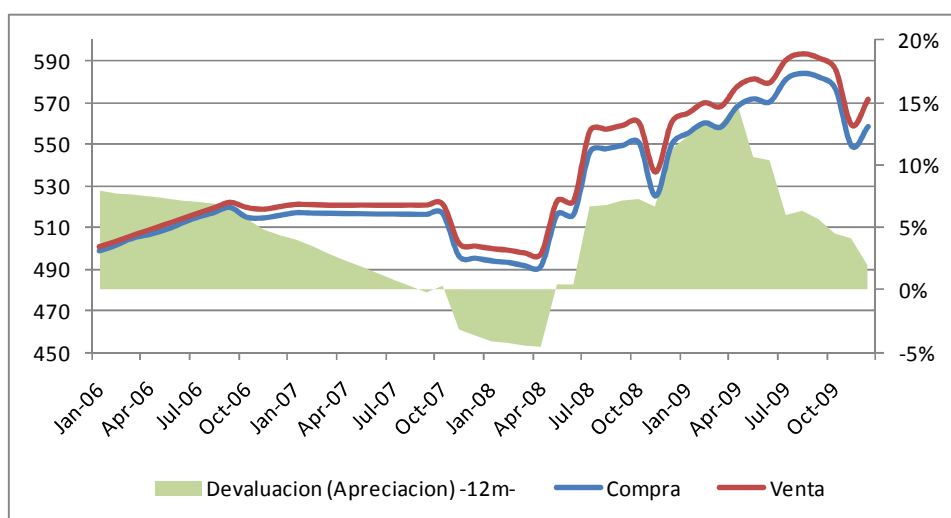
Esta modalidad cambiaria reduce la intervención del BCCR principalmente a los casos arriba detallados, no realiza una intervención constante para mantener el tipo de cambio en una ruta predeterminada tal y como el sistema de minidevaluaciones, lo cual hace que el tipo de cambio posea una mayor volatilidad ya que el precio es determinado por la oferta y demanda de divisas.

Debido al giro de negocio de Yellow Banana Buisiness Services, la compañía posee flujos de efectivo tanto en CRC como en USD, por lo su información financiera es sensible a los cambios en el tipo de cambio CRC/USD. Esto hace necesaria la profundización en el comportamiento cambiario y el impacto que puede generar en el plano financiero de la empresa.

La implementación y la gradual adaptación del mercado al nuevo sistema cambiario ha causado una mayor variabilidad en la devaluación a la observada en el sistema de mini-devaluaciones, tal y como se muestra en el grafico 4.1. A

menos de tres años de su implementación, el país ha pasado de devaluaciones interanuales históricas relativamente estables entre el 8% y el 10%, a un panorama variado entre periodos, que medidos de forma interanual, muestran devaluación, apreciación y hasta cortos periodos donde esta variación interanual es muy cercana a cero.

Gráfico 4.1: Costa Rica. Tipo de cambio CRC/USD para compra y venta, y variación interanual del tipo de cambio de venta. (2006-2009)



Fuente: Elaboración propia con datos del BCCR (www.bccr.fi.cr)

Esta variabilidad en el comportamiento del tipo de cambio provoca un reto adicional para las empresas, en cuanto a planeación y seguimiento presupuestario ya que la devaluación anteriormente tomada como dada y de fácil estimación se convierte ahora en un factor volátil que puede jugar tanto a favor como en contra, dependiendo de la posición de la empresa.

Para el caso de estudio, los ingresos en su totalidad se generan en dólares, no obstante, un porcentaje alto de sus gastos son pagados en colones debido a que

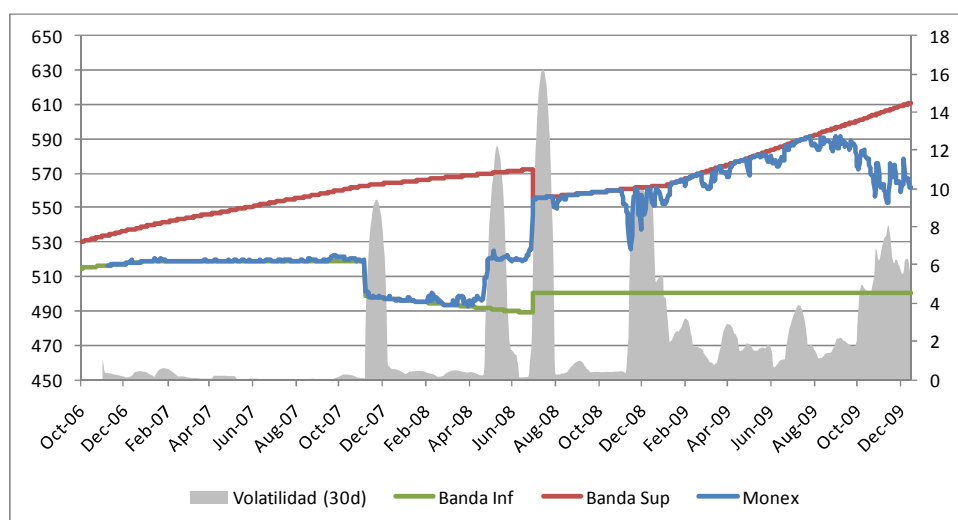
su mayor fuente de gasto que es el pago de planilla y representa cerca de un 40% del gasto operativo, se realiza casi en su totalidad en colones. Adicionalmente, los pagos por servicios profesionales, servicios públicos, y gastos misceláneos, que representan en conjunto cerca de un 10% de gastos operativos, también se realizan principalmente en colones. Debido a lo anterior, un ambiente cambiario de devaluación, donde un dólar equivale a cada vez más colones es positivo para la empresa, ya que sus gastos convertidos a dólares son relativamente menores. Por el contrario, un entorno con la moneda nacional apreciándose revierte el efecto y su componente de gasto en colones sería cada vez más caro en términos de la moneda de sus ingresos.

El gráfico 4.2 que se adjunta a continuación, muestra el tipo de cambio de Monex y su volatilidad. Esta medida muestra cuántos colones varió diariamente el tipo de cambio en los últimos 30 días. Puede observarse cómo existen zonas altas de variación durante el 2008, donde el tipo de cambio llega a variar diariamente más de 16 colones hacia finales de julio de 2008 y por sobre 12 colones en los últimos días de mayo de 2008.

Estos son los máximos valores de volatilidad para el periodo de estudio, los cuales concuerdan con cambios en la política de bandas realizada por el BCCR como parte de su método de ajuste en el sistema.

El efecto de esta volatilidad puede observarse en el rubro de diferencial cambiario que se incrementa en 2008 un 180% con respecto a su valor de 2007.

Gráfico 4.2: Costa Rica. Tipo de cambio CRC/USD en Monex, bandas de intervención y volatilidad del tipo de cambio en Monex. (Oct 2006-Dic 2009)



Fuente: Elaboración propia con datos del BCCR (www.bccr.fi.cr)

4.6.2 Análisis de las acciones de la casa matriz

Esta sección tiene como objetivo hacer un análisis general del comportamiento de las acciones de Yellow Banana Food Company en la bolsa. Esta es la casa matriz de Yellow Banana ubicada en California, Estados Unidos. Actualmente, la empresa emplea aproximadamente 75,600 empleados a nivel mundial.

Yellow Banana es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de productos alimenticios diversificados para el consumidor. Dentro de estos se encuentran frutas y vegetales frescos y empacados. Para Yellow Banana la nutrición es una pasión; ofrece opciones saludables para proponer al mundo y mantiene una constante investigación en su Centro de Investigación de la Nutrición ubicado en North Carolina, Estados Unidos.

Yellow Banana hace inversiones en responsabilidad social alrededor del mundo, desde donar barras de ensaladas a escuelas hasta la búsqueda de soluciones

ambientales en la producción reduciendo los niveles de agua hasta en un 80% para la producción de bananos.

Yellow Banana emitió un IPO (*Initial Public Offering*) en el mes de octubre de 2009. Anteriormente la empresa se catalogaba como “privada”.

En la bolsa, Yellow Banana está en el sector de bienes al consumidor y en la industria de alimentos mayor diversificados.

Morningstar, portal de inversión, cataloga la salud financiera de las empresas con base en su flujo de caja, flujo de caja libre, Balance de situación del último cuarto y la proporción activos/utilidades. Actualmente, Yellow Banana está clasificada como una empresa “C”. En comparación con sus más fuertes competidores en fruta fresca y producto empacado se encuentran Chiquita Brands International, que también es “C”, y Del Monte Foods Company está catalogada con salud financiera “B”.

Otro dato interesante es que en diciembre de 2009 la empresa Fitch, una importante calificadora de riesgo, mejoró la calificación de Yellow Banana, pasándola de B- a B, gracias a una significativa disminución de deuda posterior a la emisión del IPO en octubre de ese año, la eliminación del riesgo de refinanciamiento de deuda y el mejoramiento continuo del flujo de caja.

Adicionalmente, el portal Morningstar hace evaluaciones más puntuales como la comparación del crecimiento de las utilidades en los últimos tres años y el indicador “*Debt/Equity (D/E)*” que concluye sobre la posición de la deuda y el patrimonio. Para el caso de Yellow Banana, el crecimiento de las utilidades es 3.3 y el promedio de la industria es 4, por lo que Yellow Banana está en una posición de desventaja. Igualmente para el caso del D/E, Yellow Banana tiene 1.8 y el promedio de la industria es 0.9, por lo cual las acciones de Yellow Banana son más riesgosas en este momento.

Análisis del flujo de caja YBFC

En primera instancia, se observa cómo para todos los años de estudio el capital de trabajo generador de efectivo no lo consume y, además, va en aumento; en el año 2006 el flujo de caja después de capital de trabajo fue de \$7 millones y para el año 2009 fue de \$142 millones.

Existen suficientes fondos después de capital de trabajo para cubrir sus actividades de inversión en activos y otros. La resta entre el flujo de caja después de capital de trabajo y el efectivo neto provisto por las actividades de inversión es positiva de 2007 a 2009 y se mantiene en incremento de manera positiva.

Finalmente, el flujo de las actividades de financiamiento es positivo para los años 2006 y 2007. Para los casos de 2008 y 2009, la adquisición de deuda es menor a los pagos de deuda, así que el flujo negativo está justificado principalmente por la amortización de deuda. Para todos los años, el flujo de efectivo final del periodo es positivo, gracias a fondos en efectivo y equivalentes.

En términos generales, puede decirse que el flujo de caja es sano y que se prueba el esfuerzo de la compañía por mejorar su situación financiera, especialmente en épocas de dificultad financiera a nivel mundial.

En el futuro, será interesante evaluar el comportamiento de las acciones de Yellow Banana en el mercado, y realizar un análisis comparativo con los resultados de la operación de YBBS; sin embargo, a la fecha, por el limitado tiempo que Yellow Banana tiene de ser una empresa pública con la emisión de sus acciones, es difícil concluir sobre este tema.

Cuadro 4.2: Estado de flujo de efectivo de YBFC

En millones de dólares	2006	2007	2008	2009
Flujo de efectivo de actividades de operación:				
Utilidad Neta	(45)	(29)	62	44
Partidas que no requieren o proveen efectivo:	-	-	-	-
Depreciación y amortización	75	78	70	60
Premio por amortización de deuda	2	2	2	5
Pérdida (ganancia) en activos de capital	-	-	9	-
Pérdida (ganancia) en inversiones	-	-	-	9
Compensación de la acción	-	-	-	1
Flujo operativo antes de capital de trabajo	32	51	142	118
Disminución / Aumento en inventarios	(24)	(49)	(30)	21
Disminución / Aumento en cuentas por pagar	(1)	(5)	(6)	(17)
Disminución / Aumento en gastos acumulados	(3)	41	15	(4)
Disminución / Aumento en provisiones	13	13	(23)	20
Disminución / Aumento en impuestos por pagar	-	-	14	-
Otros capital de trabajo	(19)	(38)	(39)	16
Otros que no requieren o proveen efectivo	9	10	(51)	(12)
Flujo operativo después de capital de trabajo	7	23	23	142
Flujo de efectivo de actividades de inversión:	-	-	-	-
Compras de propiedad, planta y equipo	-	-	-	(26)
Reducciones de propiedad, planta y equipo	8	21	113	80
Compra de inversiones	(12)	-	-	-
Venta / Maduración de inversiones	8	-	-	-
Otras actividades de inversión	(63)	(52)	(43)	(12)
Efectivo neto provisto por las actividades de inversión	(59)	(31)	71	43
Flujo de caja libre de la empresa	(52)	(8)	93	184
Flujo de efectivo de actividades de financiamiento:				
Adquisición de deuda	1,181	644	722	667
Pago de deuda	(1,012)	(630)	(808)	(1,022)
Emisión de acciones comunes	-	-	-	209
Dividendos pagados a los accionistas	(83)	(5)	(7)	(11)
Otras actividades de financiamiento	(16)	-	-	(13)
Efectivo neto provisto por las actividades de financiamiento	71	9	(93)	(170)
Efecto del diferencial cambiario sobre el efectivo y equivalentes	1	2	(3)	1
Aumento (disminución) en el efectivo y equivalentes	21	3	(3)	16
Efectivo y equivalentes al inicio del año	25	46	49	46
Efectivo y equivalentes al final del año	45	49	46	61

Fuente: Elaboración propia con datos de Morningstar (www.morningstar.com)

Conclusiones y Recomendaciones

Los estados financieros con fines tributarios no en todos los casos representan una buena herramienta para controlar la gestión de las empresas, mayormente en empresas de zona franca donde los requerimientos de información tributaria se enfocan en el cumplimiento específico de su legislación particular. Por lo tanto es necesaria la implementación de modelos internos que no solamente muestren la realidad fiscal de la empresa sino que sean una fuente de información enfocada a mejorar el desempeño integral de la organización.

En el caso particular de la empresa en estudio, al poseer un giro de negocio destinado a servicios, el inventario no es una cuenta de mayor importancia, como lo es en otras industrias, ya que el inventario que posee se limita a material de oficina y limpieza excedente, en espera de ser utilizado.

Tomando en cuenta que el segundo rubro en importancia dentro del activo fijo neto es el equipo de cómputo, es de esperar que el ritmo de depreciación del activo sea alto, debido a que existe una concentración en activos de una depreciación relativamente rápida. Por eso, una depreciación acumulada del 56% del activo al finalizar el cuarto año de operación está dentro de la normalidad debido a la composición del activo fijo de la compañía.

Al pertenecer a una corporación multinacional, YBSS debió recortar su actividad durante los años donde la crisis internacional tuvo su efecto y, por tanto, afectó la situación financiera de la empresa. Este impacto se denota en uno de sus principales rubros de gasto, el gasto de personal, que se vio reducido durante 2008 en un 11,8% debido a reducciones de personal y políticas de austeridad que limitaron la contratación de nuevas plazas y los incrementos salariales de su planilla activa.

Además, la empresa incrementó la política de obtención de activos por medio de la figura de arrendamiento y no mediante la compra directa de activos en

respuesta al incremento en el volumen de demanda en servicios de tecnologías de información.

Por las características propias de la empresa en estudio, al dedicarse a la prestación de servicios a empresas relacionadas, es de esperar que su utilidad se encuentre muy cercana a cero, ya que el precio de los servicios ofrecidos deben ser fijados “al costo”, que se denota por un delgado margen de operación, que en 2009 alcanza solamente un valor de 0,3%. No obstante la importancia dentro de la organización a la que pertenece probablemente sea mayor si esta se mide según el costo de mercado de los servicios que presta a sus empresas relacionadas.

Gracias al análisis del flujo de caja de YBFC fue posible observar cómo la casa matriz consolidada mantiene un flujo muy sano y buenas prácticas financieras. De tal modo, se recomienda realizar un análisis más extensivo del comportamiento de las acciones a futuro y hacer el ejercicio comparativo con los resultados de YBBS, cuando exista una mayor historia de su cotización en bolsa.

Por otra parte, la variación del sistema cambiario llevado a cabo por la autoridad monetaria trae nuevos retos a las empresas con flujos de efectivo en distintas monedas, pues la historia de devaluación constante y predecible del colón con respecto al dólar observado hasta antes del año 2006, daba una ventaja relativa a esta empresa, la cual ha dejado de tener asegurado con el actual sistema de bandas.

Finalmente, es de relevancia anotar que el análisis financiero debe ir más allá del simple cálculo de indicadores a base de los estados financieros. Es necesario realizar un análisis integral de la situación de la empresa, tomando en cuenta sus condiciones internas y externas y se espera que los futuros usuarios de este modelo estén consientes de ello.

Bibliografía

Libros

- Gitman, L. (2007, decimoprimer edición). *Principios de Administración Financiera*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Griffin, R; Ebert, R. (1997, cuarta edición). *Negocios*. México: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Ross, S; Westerfield, R; Jaffe, J. (2005, séptima edición). *Finanzas Corporativas*. México: Editorial McGraw-Hill.
- Salas, T. (2009, quinta edición). *Análisis y Diagnóstico Financiero*. Costa Rica: Editorial Guayacán Centroamericana.

Fuentes de internet

- <http://www.slideshare.net/jzwier/developing-metrics-for-financial-shared-services-best-practices-tips-and-traps>. Recuperado el 20 de enero de 2010
- <http://www.aempresarial.com/web/libonline6.php>. Recuperado el 10 de abril de 2010
- <http://www.azofras.com/esp/leyes/index.htm>. Recuperado el 1 de mayo de 2010
- www.mornigstar.com
- [http://www.marketwatch.com/story/fitch-upgrades-Yellow Bananas-issuer-default-rating-to-b-2009-12-10](http://www.marketwatch.com/story/fitch-upgrades-Yellow-Bananas-issuer-default-rating-to-b-2009-12-10). Recuperado el 12 de setiembre de 2010

Otras fuentes

- Salas, T. Curso Integrado de Alta Gerencia. Finanzas. Universidad de Costa Rica, 2010

Anexo metodológico

Con el propósito de establecer la metodología que se utilizará durante cada uno de los capítulos, se definen a continuación el tipo de investigación, los métodos, técnicas, instrumentos y fuentes utilizados para el desarrollo de cada uno de los objetivos del presente proyecto.

Objetivo 1:

Crear un marco teórico de referencia que detalle los principales elementos del análisis financiero aplicable a empresas de servicios compartidos.

Metodología:

La investigación que se utilizó para el desarrollo de este objetivo fue de tipo documental. Por tal motivo, se sintetizó la información obtenida a través de distintas fuentes bibliográficas para facilitar la comprensión de los principales conceptos relacionados con la evaluación de proyectos.

Una vez obtenida la información de distintas fuentes documentales, se utilizó el método de análisis sintético, para unificar criterios de diferentes autores y presentar definiciones detalladas de cada concepto teórico.

Las fuentes consultadas son de tipo secundarias, ya que el estudio se fundamenta en información obtenida a través de libros, trabajos de investigación, leyes y normativa vigente y aplicable y, además, información de internet.

Objetivo 2:

Definir la situación actual de Yellow Banana Business Services, siendo estos los antecedentes de su creación, la estructura organizativa y características operativas.

Metodología:

Para el desarrollo del segundo objetivo se utilizó la investigación de tipo descriptiva, ya que mediante este tipo de investigación se logra caracterizar un objeto de estudio, señalar sus características y propiedades. Combinada con ciertos criterios de clasificación sirve para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo indagatorio.

Las herramientas que facilitaron el desarrollo de este objetivo en este caso fueron las fuentes primarias.

Se realizaron entrevistas no estructuradas a funcionarios Recursos Humanos y YBBS Support, específicamente la Sra. Maritza Gamboa, Directora de Recursos Humanos y al Sr. Ever Rodríguez, Contralor Financiero.

Objetivo 3:

Evaluar la actual generación de datos contables y financieros para proponer métodos de control, información y análisis que apoyen la toma de decisiones a nivel financiero a través de un modelo automatizado en MS Excel.

Metodología:

El tercer objetivo se logra mediante la investigación de tipo descriptiva y el uso de fuentes primarias y secundarias.

Se realizaron entrevistas no estructuradas a los funcionarios Sr. Ever Rodríguez quien tiene la posición de Contralor Financiero y al Sr. Ricardo Badillo quien labora como Contralor de Soporte. Estas entrevistas tuvieron la finalidad de conocer acerca de las fuentes y sistemas de información existentes, necesidades de métodos de control y otros aspectos de importancia para esta investigación.

Además, se aplicaron fuentes secundarias, al investigar bibliografía relacionada con análisis financiero en empresas de servicios compartidos, principalmente en libros e internet.

Objetivo 4:

Definir las conclusiones y recomendaciones para la creación de una estructura de análisis financiero.

Metodología:

El tipo de investigación requerida para definir las conclusiones y recomendaciones para la creación de una estructura de análisis financiero fue la investigación aplicada. Se caracteriza en la aplicación, utilización y consecuencias prácticas de los conocimientos que se adquirieron a través de los objetivos anteriores.

En la preparación de las conclusiones, se procedió a analizar los resultados de la investigación, revisión y procesamiento de los datos obtenidos, a partir de ello se realizaron las conclusiones con todo el material obtenido que responden al cumplimiento de los objetivos planteados.

Los resultados obtenidos a partir del estudio permitieron determinar aspectos que resultan importantes para recomendar poner en práctica para la labor financiera de Yellow Banana Shared Services.