Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Trabajo Final para Optar por el Título de:

Maestría en Administración Financiera

Título:

ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA: EXCÉLSIOR, CONGRESOS & TURISMO.
PERIODO: 2009-2014

Postulante:

Lic. Ingrid Céspedes Lorenzo

Mat.2013-1503

Tutor:
Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
Abril, 2015

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN II
DEDICATORIA III
AGRADECIMIENTOS IV
INTRODUCCIÓN 1

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE TURISMO DE NEGOCIOS 3

1.1. Antecedentes 3

1.2. Concepto y descripción del turismo de negocios 4

1.3. Clasificación y características del turismo de negocios 5

1.4. El papel de la administración financiera 7

1.5. Importancia del análisis financiero 8

1.6. Componentes de los estados financieros 9
1.6.1. Balance general o estado de situación financiera 10
1.6.2. Estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas 11
1.6.3. Estado de flujo de efectivo 12
1.6.4. Estado de cambios en el patrimonio de los accionistas 14

1.7. Descripción de los principales indicadores financieros 14
1.7.1. Razones de liquidez o solvencia a corto plazo 15
1.7.2. Razones de apalancamiento financiero o solvencia a largo plazo 16
1.7.3. Razones de actividad o rotación de activos 16
1.7.4. Razones de rentabilidad 17
1.7.5. Razones de valor de mercado 18

1.7. Análisis DuPont 18

CAPÍTULO II: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS 20

2.1. Descripción de la empresa 20

2.2. Direccionamiento estratégico: misión, visión y valores 20

2.3. Análisis FODA 21

2.4. Estructuras principales de la empresa 23

2.4.1. Estructura de servicios 23
2.4.2. Estructura administrativa.....25
2.4.3. Estructura de costos 27

2.5. Análisis del tema impositivo: efectos e impactos 30
2.5.1. Manejo impositivo en la empresa.....30
2.5.2. Marco legal 32
2.5.3. Efectos e impactos.....33

2.6. Administración financiera: Presentación de estados financieros 35

2.7. Indicadores financieros 39

2.8. Presentación análisis DuPont 44

CAPÍTULO III: PROPUESTA DE OPORTUNIDADES DE MEJORA 46

3.1. Propuesta de oportunidades de mejora 46

3.2. Proyección del balance general y del estado de resultados para el periodo 2015-2020 49

CONCLUSIONES
RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍA
ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Entradas y salidas de efectivo en las empresas 13
Tabla 2. Participación de los costos en el total de ingresos 27
Tabla 3. Distribución de costos Excélsior, Congresos & Turismo 28
Tabla 4. Tasa de crecimiento anual de los gastos generales y 29
Tabla 5. Correspondencia de los ingresos con los costos 30
Tabla 6. Resumen de estados financieros de Excélsior, Congresos & Turismo ... 36
Tabla 7. Indicadores financieros Excélsior, Congresos & Turismo 39
Tabla 8. Modelo DuPont Excélsior, Congresos & Turismo 44
Tabla 9. Balance general proyectado de Excélsior, Congresos & Turismo para el periodo 2015 al 2020 50
Tabla 10. Distribución porcentual del gasto proyectado para..... 53
Tabla 11. Estado de resultados proyectado de Excélsior, Congresos & Turismo para el periodo 2015 al 2020 54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Desglose de los resultados calculados en el estado de.....12
Figura 2. Organigrama de Excélsior, Congresos & Turismo 26

RESUMEN

El turismo de negocios es una modalidad del sector turismo en la que se produce el mayor gasto por visitante, de ahí que en los últimos años su promoción a nivel mundial se haya incrementado significativamente. Como empresa perteneciente a esta modalidad desde el año 2009, Excélsior, Congresos & Turismo se enmarca en un modelo de negocio de prestación de servicios de calidad a su exigente clientela, lo cual incide fuertemente en su estructura de costos. Es por ello que la empresa requiere, para mejorar el manejo de su administración financiera, un sistema de información confiable y actualizado que le ayude a evitar el despilfarro de recursos y a focalizarlos en las áreas que así lo necesiten para rentabilizar sus operaciones. En ese mismo orden, se requiere limitar la multiplicidad de funciones existente en su estructura administrativa, propiciándose con ello un proceso de toma de decisiones más imparcial, y elaborar los presupuestos de ventas (ingresos), costos y gastos, como el mecanismo de control por excelencia del uso de los recursos económicos y financieros de los que la empresa dispone. Asimismo, resulta de gran relevancia iniciar el proceso de elaboración de planes estratégicos y operativos para direccionar las acciones de la entidad a la consecución de los objetivos y metas que se establezcan en materia de consolidación comercial, estabilidad financiera e innovación en los procesos. Las oportunidades de mejoras identificadas en el presente trabajo proponen un nuevo estilo de gestión administrativa y financiera, implicando cambios en las operaciones y procesos tanto a nivel de servicios como en las distintas áreas, por lo que se deben evaluar con objetividad las recomendaciones planteadas como los posibles cursos de acción que son.

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico en primer lugar a mis padres, por apoyarme en todo momento y motivarme a continuar cuando casi no tenía fuerzas. Y a mi futuro compañero de vida por impulsarme en cada nuevo proyecto que cruza por mi mente y soportar mis altibajos con paciencia y amor.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios quién nunca me ha abandonado y me ha favorecido enormemente al colocarme valiosas personas en el camino. Definitivamente su voluntad me ha empujado hacia delante durante todo este tiempo.

A mi bella familia por brindarme constantemente el apoyo que necesitaba para culminar con éxito este proyecto. En especial agradezco a mis padres a quiénes amo tanto: Daniel Céspedes y Dulce Lorenzo, sin ustedes no sabría lo que es perseverar y resistir hasta alcanzar una meta; y a mis queridas hermanas Geraldine, Marlene y Laura por acompañarme durante este arduo proceso y siempre darme aliento. De forma particular a mi hermana Marlene, por su asesoría y acompañamiento durante el desarrollo de este trabajo y a su esposo Jacinto por la hospitalidad, comprensión y el sacrificio de horas de pareja.

A mis compañeros de maestría: todo cuanto compartimos durante estos dos años se ha constituido en un peldaño que me ha impulsado hasta el final. A mis estimadas compañeras Eva López, Karina Cepeda y Carmen Mercado por escuchar con paciencia mis preocupaciones y desaparecerlas con sus buenas ideas; y en especial agradezco a mi querida pareja de esposos Oscar Martínez y Heidy Curiel, y a mi querido Edwin Núñez: ha sido un placer tenerlos como compañeros de equipo y es uno mayor mantenerlos como amigos. Sé que no ha sido fácil para ninguno de ustedes el trayecto, pues los sacrificios familiares son los que más pesan y pasan factura, sin embargo siempre recordaré el respaldo mostrado cada vez que los obstáculos parecían de mayor tamaño del que en realidad eran.

A mi querida amiga Denny Pérez por su desinteresada ayuda al brindarme un espacio de su tiempo para realizar las revisiones que conllevaron a mejorar el enfoque de este trabajo.

A mis compañeros de trabajo, por apoyarme en la realización de mis labores en los pocos pero provechosos momentos en los que me desconcentraba para dedicarme a avanzar algún capítulo de la presente investigación, y en especial al Sr. Bienvenido Cabrera por regalarme una porción de su valioso tiempo al leer con juicio crítico el anteproyecto.

A la empresa Excélsior, Congresos y Turismo, en especial a su gerente general: R. Maríñez por abrirme sus puertas con plena confianza y proveerme todos los insumos que requería para avanzar y culminar este trabajo.

A mi tutor el Dr. Reinaldo Fuentes, por facilitar sus conocimientos y experiencia con la única exigencia de ver plasmado en el presente trabajo: esfuerzo y calidad; siempre dispuesto a ayudar, emitiendo críticas constructivas que promovieron el mejoramiento continuo con cada revisión.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, fruto de la creciente globalización económica, la República Dominicana se encuentra inmersa en un proceso de continuos cambios que incide directamente en los niveles de actividad de los distintos sectores de su economía. Esto conlleva a la adopción, como forzosa estrategia de adaptación al medio, de un conjunto de medidas de política: gubernamental, sectorial y empresarial, por parte del conglomerado de actores que interactúan a lo interno de dichos sectores.

La panorámica expuesta subraya la creciente importancia que tiene para cada uno de los sectores de una economía, y por transitividad para cada uno de los actores interventores, el poseer oportunamente información fiable sobre los temas de sus respectivos intereses, a fin de sobrevivir a la agresiva competitividad prevaleciente en el cada vez más interconectado mercado mundial.

De forma particular esta investigación tiene como objeto de estudio, una entidad perteneciente al sector empresarial nacional del área del turismo, denominada Excélsior, Congresos & Turismo. Sobre ésta se pretende brindar información en esencia de carácter financiera, de forma oportuna y fiable; buscando proveer datos relevantes para la toma de decisiones adecuadas a los accionistas, inversores y demás interesados de la empresa. La herramienta a utilizar para el suministro de tal información será la del análisis financiero.

Dicha empresa es una agencia operadora de turismo que inició sus actividades en el año 2009, ofertando como servicio principal la asistencia y el apoyo en la logística de los siguientes tipos de eventos: congresos, convenciones, ferias y exposiciones, tanto a nivel nacional como internacional.

En su currículum de actividades cuenta con más de 15 eventos exitosamente organizados y realizados a la fecha.

Asimismo Excélsior, Congresos & Turismo, provee el más alto estándar de calidad en la gestión de servicios de hospedajes (alojamiento), traslados, renta de vehículos, boletería, cruceros, excursiones nacionales e internacionales, destinos exóticos; manejo de paquetes individuales y de grupos para vacaciones; e incentivos, promociones de empresas y capacitaciones.

La motivación de esta investigación es la de colaborar con los accionistas de la empresa en el análisis de su situación actual, respaldándose en aspectos tales como: la evolución histórica de ésta, datos sustantivos del sector, entre otros; para que así puedan contar con un medio objetivo de información al momento de tomar decisiones.

CAPÍTULO I:
ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LAS EMPRESAS DE TURISMO DE NEGOCIOS

1.1. Antecedentes

En la República Dominicana, el sector turismo ha venido enfrentando grandes retos en torno al marco competitivo en el que se desarrollan sus actividades. Esto se debe en esencia a tres aspectos: (i) la homogeneidad de la oferta de servicios que en éste se colocan, (ii) la fuerte competencia de otros países del Caribe, que también se han dedicado a la estructuración, promoción y venta de productos similares, y (iii) el problema ambiental (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2010, pág. 173).

A raíz de lo anterior se expresa en diversos estudios y documentos la necesidad de reenfocar la oferta turística en la República Dominicana, haciendo énfasis en seleccionar el tipo de turista que se desea llegue a sus puertos, mucho antes de que ellos escojan al país como destino. Esto resulta relevante si se observan las consideraciones del BID (2010):

El crecimiento del turismo ha sido uno de los grandes éxitos de la política económica dominicana desde la década de los ochenta, siendo su aporte a la economía en términos de empleo, producción y divisas muy significativo. Mientras que en 1978, el número de turistas no superaba los 300 mil por año, en la actualidad, 4 millones de turistas visitan la República Dominicana por año [el autor escribe en el 2009]. Asimismo, mientras las ventas anuales del sector no

superaban los US$200 millones en 1980, en 2006 eran del orden de los US$4 mil millones (pág. 24).

A pesar de lo anterior, el modelo con el que se ha desarrollado el sector continúa mostrando signos de agotamiento. Indicadores relevantes para medir la rentabilidad turística, como el gasto por día, están reduciéndose y RD está viendo estancar el sector en el segmento de 'todo incluido de sol y playa' (un segmento de bajos márgenes) ofreciendo poco para distinguirse de otros destinos caribeños (BID, 2010, pág. 24).

Es por ello que durante los últimos años, se ha gestado todo un movimiento impulsador de cambios en la configuración de la oferta turística con que cuentan las empresas del sector, entrando en escena el tan aclamado: Turismo de Negocios o MICE —por sus siglas en inglés— (*Meetings, Incentives, Congresses, Exhibitions*).

1.2. Concepto y descripción del turismo de negocios

En la conferencia de la Organización Mundial de Turismo (OMT) celebrada en Iguazú (Brasil) en el año 2005, la categoría conocida como turismo de negocios quedó etiquetada como: 'Sector de reuniones y eventos', el cual se conoce ampliamente como sector de las reuniones, viajes de incentivos, conferencias y exposiciones. En el marco de dicha conferencia se definió este sector como aquél que comprende a las actividades de organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos; así como de otros productos y servicios de turismo especializados (Maure Agüero, 2007).

Esta modalidad de turismo tiene la particularidad de generar mayores ingresos que el tradicional turismo de sol y playa, ya que en promedio el turista que visita un país por incentivos o para participar en convenciones suele gastar

más de once veces lo que gasta un turista de placer. Es por ello que instituciones competentes del sector turismo en República Dominicana (el Ministerio de Turismo, MITUR; y la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana Inc., ASONAHORES), declararon el año 2014 como: 'El año del Turismo de Convenciones' (RD declara 2014 año del turismo de convenciones e incentivos, 2014).

1.3. Clasificación y características del turismo de negocios

Tradicionalmente, el turismo de negocios se clasifica conforme a la cantidad de individuos que son atendidos en la contratación de un servicio. Según este criterio las dos variantes que posee son: turismo individual y turismo grupal.

El turismo individual abarca a los viajeros que se desplazan de una ciudad a otra o fuera de su país de residencia a causa del desarrollo de actividades relacionadas con el ejercicio de profesión. El turismo grupal incluye la organización de variedad de eventos con diferentes propósitos y magnitudes (Maure Agüero, 2007).

En ese sentido, cabe destacar que el turismo de negocios en grupo atiende los siguientes tipos de eventos:

- Congresos: son reuniones profesionales que se organizan para realizar discusiones e intercambios profesionales y/o académicos sobre algún tema de interés (Secretaría de Turismo de México [SECTUR], 2009).
- Convenciones: son reuniones organizadas por gremios o grupos empresariales cuyo objetivo es tratar asuntos comerciales entre los participantes sobre un mercado, producto o marca (SECTUR, 2009).

- Ferias: son muestras o exhibiciones públicas organizadas por empresas, asociaciones o individuos, con la finalidad de incentivar la venta de productos o servicios de un sector específico de la economía (SECTUR, 2009).

- Exposiciones: son muestras o exhibiciones que congregan a miembros de un sector empresarial, profesional o comercial para mostrar novedades en productos o servicios, o de promover la venta de éstos al público objetivo, según sea el caso. Éstas pueden ser de 2 tipos: industriales o comerciales (SECTUR, 2009).

- Viajes de incentivo: "es una estrategia moderna gerencial utilizada para lograr metas empresariales al premiar a los participantes con una experiencia extraordinaria de viaje, una vez lograda esa parte que les corresponde a las metas fuera de lo común" (SECTUR, 2009).

En cuanto a las características principales del turismo de negocios, Maure Agüero (2007) en su trabajo "*Definiciones y tendencias del turismo de eventos*" indica las siguientes:

- La totalidad de los encuentros está destinada al intercambio del conocimiento en distintas áreas de la actividad humana, lo cual la convierte en una actividad de un alto valor agregado.

- El turista de negocios realiza mayores gastos en relación al turista de sol y playa, Esto se debe, entre otras razones a que por lo general éste viaja subvencionado.

- Contribuye a la ruptura de la estacionalidad turística, a pesar de que dicha actividad en sí misma tiene su propia estacionalidad.

- Contribuye al crecimiento de los negocios, producto de los intercambios que de los eventos surgen.

- En su gestión intervienen activamente diversos actores especializados, los cuales son: (i) generadores de eventos; (ii) operadores profesionales, y (iii) Buró de convenciones.

1.4. El papel de la administración financiera

La administración financiera se refiere a las tareas que debe realizar el gerente financiero de la empresa. Los gerentes financieros administran los asuntos relativos a dicha dimensión en todo tipo de organizaciones y desempeñan tareas financieras tan variadas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía (Gitman & Zutter, 2012, pág. 3).

En los últimos años se ha incrementado la importancia y complejidad de las tareas del gerente financiero debido a ciertos factores, entre los que se encuentran la reciente crisis financiera global y la respuesta de las autoridades a ésta, el incremento en la competencia y los cambios tecnológicos (Gitman & Zutter, 2012, pág. 4).

Estos cambios incrementan la demanda de personal experto, capaz de administrar los flujos de efectivo en distintas divisas y proteger a la entidad de los riesgos que surgen naturalmente en las transacciones internacionales, así como también de la complejidad de la función financiera (Gitman & Zutter, 2012, pág. 4).

En la actualidad los gerentes financieros deben desarrollar e implementar estrategias corporativas orientadas al crecimiento de la entidad y a la mejora de su competitividad y rentabilidad (Gitman & Zutter, 2012, pág. 4).

1.5. Importancia del análisis financiero

"El análisis financiero consiste en determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ella, mediante la interpretación de la información contable y demás información cuantitativa y cualitativa disponible" (Círculo de Lectores, 1991, s.p.). Este descansa en dos bases fundamentales: el conocimiento del modelo contable y el manejo de las herramientas de análisis, a fin de facilitar la identificación y evaluar las relaciones existentes entre factores financieros y operativos (Sibilia Rodríguez, 2014, s.p.).

La elaboración de un análisis financiero requiere de insumos que una vez procesados, permitan obtener informaciones pertinentes y fiables sobre la realidad de la empresa. Estos insumos son los datos financieros y son provistos por los sistemas de información contable de una entidad. Es importante recalcar que la sola información contable no permite, en la mayoría de los casos, tener una visión completa del estado en que se encuentran las empresas, por lo que necesita conocer adicionalmente aspectos internos y externos a ellas (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

Entre los aspectos internos tenemos: el tipo de empresa (manufacturera, comercial, servicios, financiera, etc.), tecnología utilizada, calidad del recurso humano, estructura organizacional, líneas de producto, entre otros. A nivel externo se debe considerar el sector industrial al cual pertenece la empresa (textil, metalmecánica, alimentos, minería, construcción), la competencia, políticas gubernamentales, mercado, situación social, proveedores, impacto de la inflación y la devaluación, así como otros temas de naturaleza externa que inciden en ella (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

En esencia, la relevancia del análisis financiero como herramienta de sistematización y estudio de los principales indicadores de la salud financiera empresarial, descansa en su virtud de facilitar el proceso de toma de decisiones

para cada uno de sus relacionados. Es por ello que este tipo de análisis es el punto focal de potenciales inversores y prestamistas de la entidad al momento de emprender cualquier acción relacionada con ésta.

1.6. Componentes de los estados financieros

Como sistema de información que es, la contabilidad se encarga de registrar, clasificar y resumir los resultados financieros con el fin de satisfacer las necesidades de diversos grupos interesados (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

Los estados financieros son el resumen final de todo el proceso contable correspondiente a un período de tiempo determinado, y como anteriormente se ha indicado, constituyen la base para la toma de decisiones administrativas previo el análisis cuidadoso de los resultados y proyecciones, a la luz de los aspectos económicos, de mercados, sociales y gubernamentales (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

La utilidad de estos reportes está íntimamente ligada a la presentación de los mismos, debiendo ésta ser clara, comprensible, objetiva y oportuna. De ahí que se han establecido un conjunto de normas comunes y un formato estándar para que las entidades preparen sus reportes. En República Dominicana, así como en otros países, las normas utilizadas son las Normas Internacionales de Contabilidad (NIC); mientras que en los Estados Unidos, se usan los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA). Esta estandarización, según Berk & DeMarzo (2008), facilita la comparación de los resultados financieros de diferentes empresas (pág. 20). En ese orden de ideas, conviene introducir a los cuatro estados financieros básicos:

1. balance general o estado de situación financiera
2. estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas
3. estado de flujo de efectivo
4. estado de cambios en el patrimonio de los accionistas

1.6.1. Balance general o estado de situación financiera

El balance general presenta un resumen de la situación financiera de la empresa en un momento específico, sopesando sus activos (lo que posee) contra su financiamiento (lo que debe y lo que aportan los propietarios) (Gitman & Zutter, 2012, pág. 56). En este estado, queda expresada la ecuación contable: *A= P+C —Activo = Pasivo + Capital—*.

Existen diversos esquemas para su presentación, aunque suele recomendarse que para fines de análisis financiero se visualicen sus cuentas por separado en tres grandes grupos. El grupo I (Activos), constituye la sección izquierda del balance, los grupos II (Pasivos) y III (Patrimonio o Capital) comprenden el lado derecho (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

Los activos representan los bienes y derechos de propiedad de la empresa y para su clasificación se puede considerar la siguiente distinción:(i) activos corrientes o circulantes, (ii) activos fijos, y (iii) otros activos (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

"Los activos corrientes o circulantes son el efectivo y aquellos bienes o derechos que se espera convertir en efectivo dentro del ciclo normal de las operaciones de la empresa" (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

Los activos fijos son aquellos que se espera que permanezcan en los libros de la empresa durante más de un año (Gitman & Zutter, 2012, pág. 56). En general deben cumplir con las siguientes condiciones:

- tener una vida útil relativamente larga
- ser utilizados en las operaciones propias de la entidad
- no ser objeto de venta

Los otros activos son todos los demás activos que no reúnen las condiciones de corriente o fijo, tales como: inversiones a largo plazo en otras empresas, bienes raíces, terrenos y edificios que no se utilizan en operaciones propias, cargos diferidos; intangibles (patentes, *good-will o bad-will*, marcas) (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

1.6.2. Estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas

El estado de resultados provee un resumen financiero de los principales resultados de la operación de la empresa durante un determinado periodo. Los más comunes se realizan para el periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario (Gitman & Zutter, 2012, pág. 53).

En este informe se presentan los ingresos y gastos (egresos) de la compañía durante un período específico, mostrando en el último renglón la utilidad o pérdida neta de la empresa, que no es más que una medida de rentabilidad durante el periodo presentado en el caso de que hubiese utilidad o ganancia (Berk & DeMarzo, 2008, pág. 27).

Es importante clasificar sus categorías discriminando los resultados en operativos, que se corresponden con el giro normal del negocio; y no operativos, que se atribuyen a otras actividades.

En ese orden de ideas, las *ventas netas* se calculan deduciendo a las *ventas brutas,* las devoluciones, rebajas y descuentos que se hayan presentado durante el período. El *costo de ventas o costo de mercancía vendida* se refiere al costo de adquirir o producir los bienes y/o servicios que la empresa vendió en el período.

Los *gastos de operación* son los que se realizan para producir renta en la empresa, y suelen clasificarse en: gastos generales y administrativos, y gastos de ventas (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

El procedimiento a seguir para la obtención de cada uno de estos resultados se presenta a continuación:

Ventas netas – Costos de ventas = Utilidad bruta

- Utilidad bruta – Gastos de operación = Utilidad operacional

Utilidad operacional + Otros ingresos – Otros gastos no financieros = Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (UAII)

- UAII – Gastos financieros (intereses) – Provisión impuestos = Utilidad neta

Figura 1. **Desglose de los resultados calculados en el estado de resultados**

1.6.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo muestra la manera en que una empresa utiliza el efectivo que obtuvo durante un periodo específico (Berk & DeMarzo, 2008, pág. 32). Asimismo, Gitman & Zutter (2012) lo definen como un resumen de los flujos de efectivo de un determinado periodo que ayuda a comprender las

entradas y salidas de estos en la empresa (pág. 60). Dichos flujos se dividen en: flujos operativos, flujos de inversión y flujos de financiamiento.

Los *flujos operativos* son las entradas y salidas de efectivo que se relacionan directamente con el giro normal de negocio. Los *flujos de inversión* se relacionan con la compra y venta de activos fijos, y con inversiones patrimoniales en otras empresas. Los *flujos de financiamiento* son resultado de las transacciones de financiamiento con deuda y capital (Gitman & Zutter, 2012, pág. 111).

En general, las entradas y salidas de efectivo suelen acontecer como se indica en la Tabla 1:

Tabla 1*. Entradas y salidas de efectivo en las empresas*

Entradas (fuentes)	**Salidas (usos)**
Disminución de cualquier activo	Aumento de cualquier activo
Aumento de cualquier pasivo	Disminución de cualquier pasivo
Utilidad neta después de impuestos	Pérdida neta
Depreciación y otros gastos no realizados en efectivo	Dividendos pagados
Venta de acciones	Recompra de acciones

Fuente: tomada de Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*

Gitman & Zutter (2012) explican que todas las salidas de efectivo, cualquier pérdida y los dividendos pagados se tratan como valores negativos. Los rubros de cada categoría (operativos, de inversión y financiamiento) se suman, y los tres totales se suman, a la vez, para obtener el 'aumento o la disminución netos de efectivo y valores negociables' del periodo. Como medio de verificación, este valor debe coincidir con el cambio real de efectivo y valores negociables del

año, que se obtiene de los balances generales de principio y fin de periodo (pág. 112).

1.6.4. Estado de cambios en el patrimonio de los accionistas

El estado de cambios en el patrimonio de los accionistas se refiere a la "evolución histórica del capital de la empresa, que incluye el capital social inicial, más las ganancias del período que luego se transfieren a utilidades distribuidas y reservas de capital, si las hay" (Contreras Núñez, 2013, pág. 248).

Este estado recoge información de todas las operaciones que han afectado al patrimonio neto a lo largo del ejercicio anterior y presente. El patrimonio neto incluye los fondos propios de la empresa, los ajustes por cambio de valor y las subvenciones de capital (Sibilia Rodríguez, 2014, s.p.).

1.7. Descripción de los principales indicadores financieros

Tal y como plantean Gitman & Zutter (2012): la información contenida en los cuatro estados financieros básicos es muy importante para las diversas partes interesadas que necesitan conocer con regularidad las medidas relativas del desempeño de la empresa. Aquí, la palabra clave es *relativas*, puesto que el análisis de los estados financieros se basa en el cálculo de razones o valores relativos (pág. 61).

Según Contreras Núñez (2013): Los indicadores financieros son parámetros que provienen de los estados financieros para determinar la fortaleza financiera de la empresa y su nivel de desempeño. Sus valores se comparan con los de otras empresas similares, para determinar desviaciones, y procurar corregirlas y mejorar sobre la marcha (pág. 249).

En ese orden de ideas, los principales indicadores financieros se agrupan por conveniencia en las categorías que a continuación se presentan.

1.7.1. Razones de liquidez o solvencia a corto plazo

Las razones de liquidez o solvencia de corto plazo buscan medir la capacidad de la empresa para cumplir con sus compromisos de corto plazo a medida que estos llegan a vencimiento. La liquidez, expresan Gitman & Zutter (2012): "se refiere a la solvencia de la posición financiera general de la empresa, es decir, la facilidad con la que puede pagar sus cuentas" (pág. 65). Los principales indicadores de liquidez son los siguientes:

- Capital de trabajo neto (CTN): es la diferencia entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Este indicador muestra el monto de activos corrientes que quedaría, en el caso de que la empresa tuviera que cancelar el total de pasivos corrientes utilizando los recursos de corto plazo (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

- Razón corriente: mide la cantidad de dinero que la empresa tiene disponible a corto plazo para pagar una unidad monetaria de deuda exigible en el corto plazo (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

- Razón de prueba ácida: este indicador excluye a los inventarios del cálculo, debido a que se considera que éstos son el activo de más difícil realización, es decir, los más lentos en convertirse en efectivo (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

1.7.2. Razones de apalancamiento financiero o solvencia a largo plazo

Las razones de apalancamiento financiero o solvencia a largo plazo, son conocidos también como índices de estructura y muestran la manera en que la empresa financia sus activos. Los principales son los siguientes:

- Coeficiente de endeudamiento: indica qué proporción de la inversión en activos totales es financiada con pasivos contraídos con terceros (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

- Pasivo financiero o deuda total: determina qué proporción la deuda total representan los pasivos financieros, es decir, aquéllas obligaciones contraídas con instituciones financieras y/o personas naturales, que exigen el pago de intereses (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

- Razón de apalancamiento financiero: este índice da una idea del grado de endeudamiento que tiene una empresa en relación con su patrimonio. Se expresa relacionando el total de activos con el patrimonio de la empresa (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

- Cobertura de interés: indica la capacidad que tiene la empresa de generar utilidades para cubrir el pago de los intereses ganados sobre sus obligaciones. Ésta refleja las veces que se han ganado los intereses. (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

1.7.3. Razones de actividad o rotación de activos

Las razones de actividad o rotación de activos indican qué tan eficiente es la entidad administrando sus activos. Las principales son:

- Rotación de cartera: mide la cantidad de veces que el saldo promedio anual de las cuentas por cobrar a clientes se transforma en efectivo (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

- Rotación de los activos fijos: mide con cuanta efectividad la empresa utiliza sus activos fijos en la generación de sus ingresos por ventas. Se calcula dividiendo las ventas entre los activos fijos netos, excluyendo por completo los activos circulantes (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

- Rotación de los activos totales: mide la rotación de todos los activos de la empresa. Se calcula al dividir las ventas entre el total de los activos (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

- Rotación de cuentas por pagar: indica qué tan rápido la empresa cancela sus cuentas por pagar a los proveedores (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

1.7.4. Razones de rentabilidad

Las razones de rentabilidad "permiten analizar y evaluar las ganancias de la empresa con respecto a un nivel dado de ventas, activos o inversión" (Jiménez, 2014). Entre las principales se encuentran:

- Margen bruto (contribución): indica el porcentaje que queda sobre las ventas luego de que se han pagado las existencias (Jiménez, 2014).

- Margen operativo: representa las utilidades netas que obtiene la empresa en el valor de cada venta (Jiménez, 2014).

- Margen neto: determina el porcentaje que resta en cada venta luego de deducir todos los gastos incluyendo impuestos (Jiménez, 2014).

- Rotación de activos totales: indica la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos para generar ventas (Jiménez, 2014).

- Rendimiento sobre la inversión (ROI): mide la utilidad neta obtenida en un período en relación con la inversión en activos totales. Suele denominarse también potencial de utilidad (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

1.7.5. Razones de valor de mercado

Las razones de valor de mercado, brindan una idea del valor conferido a la empresa por los inversionistas, relacionando el precio de las acciones de la empresa con sus utilidades y el valor en libro por acción.

- Razón precio / utilidad: indica la disposición que poseen los inversionistas para pagar por cada unidad monetaria de utilidades reportadas. Resulta de dividir la utilidad neta disponible para los accionistas comunes entre el número de acciones comunes en circulación (Besley & Brigham, 2009, págs. 59-60).

- Razón precio / ventas: es el cociente que resulta de dividir el precio por acción entre las ventas por acción (Besley & Brigham, 2009, págs. 59-60).

- Razón valor de mercado a valor en libro: se calcula al dividir el valor de mercado por acción entre el valor en libro por acción (Besley & Brigham, 2009, págs. 59-60).

1.7. Análisis DuPont

Como bien lo expresan Gitman & Zutter (2012): el sistema de análisis DuPont se utiliza para analizar de forma minuciosa los estados financieros de la empresa y evaluar su situación financiera. Este análisis busca resumir el estado de resultados y el balance general en dos medidas de rentabilidad: el

rendimiento sobre los activos totales (RSA) y el *rendimiento sobre el patrimonio o capital contable (RSP)*; y actúa como una técnica de investigación orientada a la identificación de áreas clave responsables de la condición financiera de la empresa (págs. 78-82).

El sistema DuPont indica la eficiencia con la que la compañía ha utilizado sus activos para generar ventas, relacionando en primer lugar el margen de utilidad neta con la rotación de activos totales. En la fórmula DuPont, el producto de estas dos razones da como resultado el rendimiento sobre los activos totales (RSA) (Gitman & Zutter, 2012, pág. 82).

RSA = Margen de utilidad neta x Rotación de activos totales

En segundo lugar, el sistema DuPont emplea la fórmula DuPont modificada, en donde se relacionan el rendimiento sobre los activos totales de la empresa (RSA) con su rendimiento sobre el patrimonio (RSP). Este último se calcula multiplicando el rendimiento sobre los activos totales (RSA) por el multiplicador de apalancamiento financiero (MAF), que es la razón entre los activos totales de la empresa y su capital en acciones comunes (Gitman & Zutter, 2012, pág. 82).

RSP = RSA x MAF

Según Gitman & Zutter (2012):

La ventaja del sistema DuPont es que permite a la empresa dividir el rendimiento sobre el patrimonio en un componente de utilidad sobre las ventas (margen de utilidad neta), un componente de eficiencia del uso de activos (rotación de activos totales) y un componente de uso de apalancamiento financiero (multiplicador de apalancamiento financiero). Por lo tanto, es posible analizar el rendimiento total para los dueños en estas importantes dimensiones (pág. 84).

CAPÍTULO II:
SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS ESTADOS FINANCIEROS

2.1. Descripción de la empresa

Excélsior, Congresos & Turismo es una agencia operadora de turismo, dedicada a ofrecer servicios de gestión, organización, asesoría y logística completa para congresos, ferias y convenciones dentro y fuera del país. Inició sus actividades en el año 2009, ofertando como servicio principal la asistencia y el apoyo en la logística de congresos. En su currículum de actividades cuenta con más de 15 eventos exitosamente organizados y realizados a la fecha.

Asimismo Excélsior, Congresos & Turismo, provee el más alto estándar de calidad en la gestión de servicios de hospedajes (alojamiento), traslados, boletería, renta de vehículos, cruceros, excursiones nacionales e internacionales, destinos exóticos; manejo de paquetes individuales y de grupos para vacaciones; e incentivos, promociones de empresas y capacitaciones.

2.2. Direccionamiento estratégico: misión, visión y valores

Misión. Proveer el más alto estándar de servicios en la coordinación de todo tipo de eventos en zonas turísticas, garantizando la plena satisfacción a sus clientes.

Visión. Obtener el liderazgo en el mercado nacional en lo concerniente a la configuración de productos especializados de turismo de negocios.

Valores. Los valores de la entidad son:

- Servicio: satisfacer las necesidades de los clientes con el más alto nivel de calidad.
- Responsabilidad: responder adecuadamente al compromiso contraído con los clientes y socios.
- Integridad: manejar con transparencia los recursos económicos de los clientes y asociados.
- Profesionalidad: cuenta con un equipo joven, dinámico y experimentado, para garantizar la plena satisfacción de los clientes.
- Honestidad: actuar conforme a las normas de conducta moral y social en el trato con los clientes y relacionados.

2.3. Análisis FODA

Fortalezas (F)

- Servicio personalizado y de calidad.
- Clientela fiel.
- Recurso humano altamente capacitado y comprometido con la misión de la empresa.
- Equipo con amplia experiencia en el negocio.

Oportunidades (O)

- Creciente auge de la modalidad de turismo de negocios en la República Dominicana.
- Inserción de la empresa en el segmento de reclutamiento de propiedades turísticas independientes para el manejo de reservas y eventos.
- Profundización del abanico de productos de turismo de negocios, promoviendo la incursión en el manejo de reservas y ventas de entradas para eventos internacionales como: conciertos, festivales, presentaciones en teatros, maratones, deportes extremos, entre otros.

Debilidades (D)

- Escasa fuerza de ventas.
- Elevada estructura de costos.
- Ausencia de un sistema de información contable eficiente.
- Inexistencia de un manual de normas y procedimientos.
- No membresía en instituciones promotoras de turismo.
- Falta de una página web dinámica, veloz e informativa.
- Inactividad en las redes sociales.
- Pocos esfuerzos de *marketing* en el segmento de boletería.

Amenazas (A)

- Cambios en las condiciones de los proveedores.
- Conflicto de intereses con los departamentos de organización de eventos de los hoteles (proveedores).
- Deterioro de la situación política nacional e internacional.
- Variación en la tasa de interés.
- Fluctuación del tipo de cambio DOP/USD.
- Cambios climatológicos.

2.4. Estructuras principales de la empresa

Toda entidad posee una manera particular en la que se encuentran organizadas sus distintas áreas. Esta forma de organización, denominada estructura, no necesariamente coincide en las entidades de un mismo sector, por lo que resulta importante identificar las principales conforme a la naturaleza del negocio objeto de estudio.

2.4.1. Estructura de servicios

Excélsior, Congresos & Turismo, ofrece variedad de servicios a su clientela en las distintas vertientes que le permite la modalidad de turismo en la que opera. Estos se presentan a continuación:

- Alojamiento. Consiste en coordinar las reservas de habitaciones individuales y grupales.

- Coordinación de viajes vacacionales nacionales e internacionales. Venta de paquetes prediseñados para zonas turísticas específicas, que incluyen traslado, alojamiento, alimentos y bebidas, y atracciones específicas.

- Evaluación de locaciones para cualquier tipo de eventos. Visita con el cliente para inspeccionar locaciones que cumplan con los requisitos del tipo de evento a realizar.

- Logística sensorial. La compañía utiliza este concepto para definir: el manual de operaciones, las actividades y la combinación de recursos (humanos y económicos) que se utilizarán para cada evento conforme a los requerimientos especificados por el cliente. A su vez, este incorpora lo siguiente:

    - ambientación de salones y áreas de eventos;
    - transporte y traslado;
    - entrega de credenciales a participantes; y
    - rotación de funciones y horarios del personal que participa como soporte durante los eventos.

- Coordinación de inscripción y cobro de anualidades. Apoyo en el proceso de inscripción en los congresos y convenciones, y en caso de actividades gremiales que así lo requieran, gestión de cobros de anualidades por membresía.

- Manejo de exposiciones de casas comerciales. Mercadeo y venta de espacios para *stands* y cabinas, búsqueda de patrocinadores, entre otros servicios.

- Manejo de correspondencia (*mailing*). Preparación y remisión de comunicaciones (masivas o específicas) de parte del cliente para diversos fines relacionados con el evento.

- Manejo de grupos de incentivos. Coordinación de talleres dinámicos para motivar la identificación del personal de las empresas con la misión, visión, valores y objetivos establecidos por la misma.

- Impresión de materiales publicitarios. Uso de material de alta calidad y definición para la impresión de dossiers, *flyers*, bajantes informativos y publicitarios relativos a eventos y otras actividades.

2.4.2. Estructura administrativa

En la actualidad Excélsior, Congresos & Turismo posee una estructura administrativa poco definida, siendo cada una de las áreas multifuncionales. Está conformada por seis empleados que desarrollan variedad de tareas, sin embargo, conforme a las principales actividades que éstos realizan se identifica la siguiente estructura:

Consejo de accionistas. Está compuesto por los cuatro accionistas y es el que aprueba las decisiones de mayor envergadura. Se reúnen cada seis meses y en ocasiones extraordinarias según lo amerite el caso.

Gerente general. Persona física representante de la empresa, encargada de planificar, coordinar, dirigir y supervisar el ciclo administrativo y operativo de la misma. A su vez, funge como gerente de operaciones, encargándose de temas como: la facturación a los clientes, preparación de las relaciones de recibo de ingresos y facturas, conciliación de depósitos bancarios versus ingresos por vía de tarjeta de crédito, visitar a clientes potenciales junto a la gerente de ventas, manejo de las reservas y subcontratación de servicios para los eventos.

Encargado de contabilidad externo. La contabilidad de la empresa está en manos de una compañía, que en calidad de *outsourcing*, coordina y supervisa el

ciclo contable completo de la entidad. En adición, dicha compañía asesora en los temas financieros.

Gerente de ventas. Se encarga de la gestión de ventas (contacto clientes, cotizaciones y soporte en la logística de eventos) y de la configuración de paquetes turísticos. Además, gestiona los cobros y realiza los correspondientes depósitos bancarios.

Asistente de ventas y operaciones. Persona encargada del servicio al cliente y de apoyar a la gerencia de ventas en sus funciones.

Asistente administrativo-contable. Encargada del recibo de llamadas, la recepción clientela, y del manejo y archivo de la correspondencia. Además, recopila la documentación contable-financiera para su remisión física a la compañía encargada de la contabilidad y maneja la caja chica.

Conserje. Encargada de la limpieza de la empresa, la compra de suministro y preparación de almuerzos y meriendas.

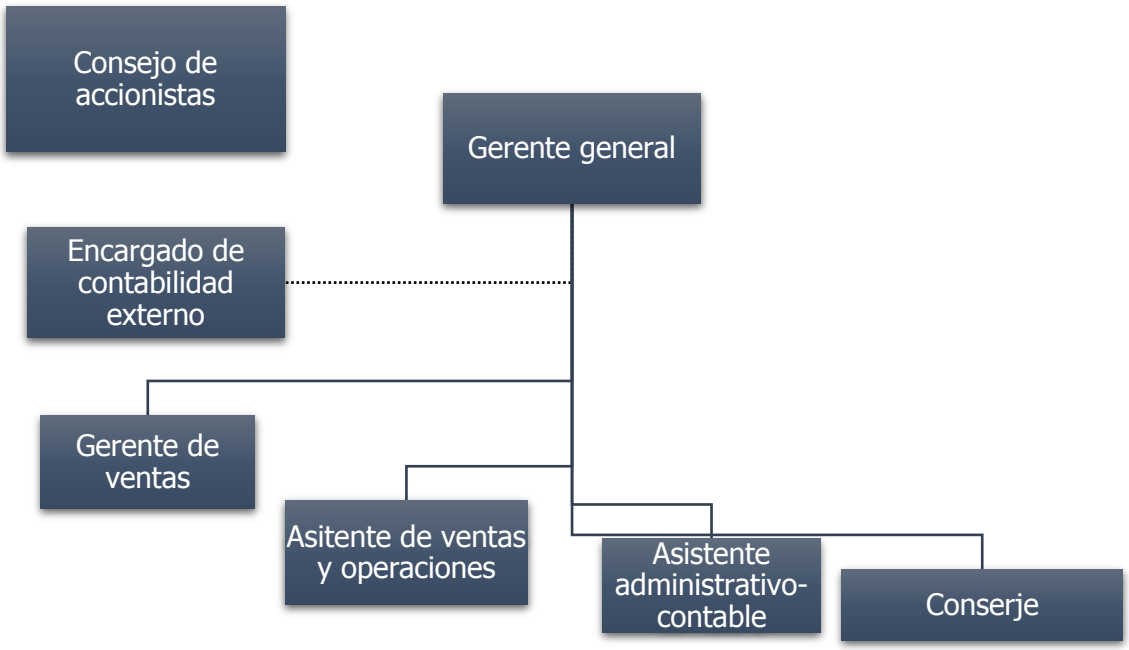

Figura 2. **Organigrama de Excélsior, Congresos & Turismo**

2.4.3. Estructura de costos

Desde el inicio de sus operaciones en el año 2009, el nivel de costos contrastado con el total de ingresos de Excélsior, Congresos & Turismo es muy elevado, lo cual compromete la posibilidad de hacer frente a sus obligaciones así como la generación de beneficios.

Como se muestra a continuación en la Tabla 2, la proporción de los costos sobre ingresos durante el período de estudio es en promedio un 83.11%:

Tabla 2. ***Participación de los costos en el total de ingresos***

	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Costos servicios / Ingresos	82.15%	85.15%	89.62%	84.01%	90.97%	66.74%
Costo promedio anual	87.14%					

Fuente: elaboración propia sobre basada en los estados de resultados de Excélsior, Congresos & Turismo

Dada la naturaleza de la empresa y atendiendo a la clasificación de los costos en relación con el volumen de prestación de servicios —fijos, variables y semivariables—, se aprecia una distribución claramente detallada de los costos operacionales en el estado de resultados del año 2009, el cual fue rectificado ante la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) en el año 2011. En los años subsiguientes, tras el cambio de la empresa que maneja la contabilidad, la presentación de los estados varía sin mostrar el detalle de los costos de servicios.

No obstante en reuniones sostenidas con los gerentes-socios, éstos afirman que el mayor costo de la empresa está íntimamente vinculado a la

movilización de recursos para la organización de eventos debido a los altos montos pagados por concepto de alojamiento.

En línea con lo planteado, la estructura de costos inicial de la empresa presenta una alta incidencia de costos variables, pues todos los desembolsos relacionados con la gestión y organización de eventos, y con la parte de turismo (ventas de boletos aéreos, reservaciones, etc.), están conformados por tarifas, comisiones, honorarios y demás elementos que fluctúan acorde con la magnitud del servicio prestado. La Tabla 3 presenta la distribución de los costos y se elaboró sobre la distribución hecha en el estado de resultados sin rectificar[1] de Excélsior, Congresos & Turismo para el año 2009.

Tabla 3. ***Distribución de costos Excélsior, Congresos & Turismo***

	Año 2009	
Costos de operaciones	**Monto**	**%**
Alquiler locales p/ eventos	0.00	0.00%
Alquiler equipos p/ eventos	118,260.00	0.92%
Honorarios a invitados	28,500.00	0.22%
Catering, Alimentos y Bebidas	123,016.32	0.96%
Comisiones sobre ventas congresos	1,232,409.77	9.59%
Hospedajes a invitados	115,617.60	0.90%
Costos de reservaciones de hoteles	2,441,736.35	19.01%
Costos alojamiento de eventos	6,094,365.63	47.44%
Transporte y pasaje a invitados	181,255.00	1.41%
Transporte de clientes	24,365.79	0.19%
Otros gastos organización de eventos	2,486,315.52	19.36%
Total costos de operaciones	**12,845,841.98**	**100.00%**

Fuente: elaboración propia basada en el estado de resultados de 2009 no rectificado

de Excélsior, Congresos & Turismo

[1] Como bien se explica anteriormente, la empresa sólo muestra una clara distribución de sus costos variables para el año 2009; por lo que se utilizó el estado de resultados no rectificado, es decir, aquél que manejaba la entidad previo la situación con la DGII en el año 2011.

Se destaca el hecho de que en la empresa los costos fijos son a su vez los gastos generales y administrativos, partida que presenta un crecimiento promedio para el período de estudio de 17.95%. En general el comportamiento del total de gastos es el presentado en la Tabla 4:

Tabla 4. ***Tasa de crecimiento anual de los gastos generales y administrativos de Excélsior, Congresos & Turismo***

	Tasa de crecimiento anual				
	2010	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Gastos generales y administrativos	23.08%	38.92%	47.08%	-7.25%	-31.81%
Crecimiento promedio anual	14%				

Fuente: elaboración propia basada en los estados de resultados de Excélsior, Congresos & Turismo

A pesar de la clasificación que se infiere del estado de resultados no rectificado del año 2009, se requiere la incorporación para los siguientes años de mayores detalles en la presentación de los costos de la empresa para así satisfacer los requerimientos de información contable y financiera de los usuarios. De esta manera se podrían elaborar análisis de costos más sustanciosos que permitan identificar según el sector y el tipo de empresa, y con una mayor precisión, la incidencia de los distintos rubros en el nivel total de los costos.

De ahí que se procede, a modo de análisis complementario, a evaluar los costos operacionales que se derivan directamente de las dos grandes categorías de servicios prestados. Con esto se refleja la importancia de la categoría:

"organización de eventos y ventas de reservaciones de hoteles", pues es la que permite cubrir no sólo los costos asociados directamente a ella, sino también los del segmento de boletería.

Tabla 5. ***Correspondencia de los ingresos con los costos***

			Peso de los costos por rubro	
	Ingresos		**Costos**	
	Monto	**%**	**Monto**	**Peso en ingresos**
Por organización de eventos y Ventas reservaciones hoteles	14,391,553.55	98.53	12,640,221.19	87.83
Ventas boletos aéreos y Transporte	214,573.56	1.47	205,620.79	95.83
Total ingresos	**14,606,127.11**	**100**	**12,845,841.98**	**87.95**

Fuente: elaboración propia basada en el estado de resultados del año 2009 no rectificado de Excélsior, Congresos & Turismo

2.5. Análisis del tema impositivo: efectos e impactos

En toda empresa el aspecto impositivo resulta de gran importancia en virtud de la incidencia que éste puede tener en sus niveles de rentabilidad y de desempeño. Por ende es vital analizar el manejo de la dimensión financiera impositiva haciendo énfasis en los efectos e impactos derivados de la misma.

2.5.1. Manejo impositivo en la empresa

La dimensión financiera impositiva en Excélsior, Congresos & Turismo, desde un principio no es administrada de manera adecuada, ya que los

principales responsables de la empresa desconocían el debido procedimiento para el registro y facturación de las transacciones con valor fiscal, y tampoco son advertidos por la empresa encargada de llevar la contabilidad y asesorar sobre el tema de las exigencias de información y de las fechas límite que en este sentido establece la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).

Adicionalmente el manejo del flujo de efectivo es un tanto cuestionable, ya que una gran parte de las entradas de dinero por concepto de prestación de servicios no son registradas como tales, y en su lugar se procede al inmediato uso éstas (como una especie de caja chica) para solventar cualquier pago que se requiriera en el momento. Esta última situación es consecuencia directa de la falta de planificación (estratégica y operativa), con el agravante de que la contabilidad personal de los gerentes-socios está integrada a la de la empresa.

Lo anterior complica la elaboración oportuna de estados financieros y también genera irregularidades en la presentación y el pago de impuestos. Estas irregularidades o inconsistencias en la información remitida a la DGII ocasiona que en febrero del año 2011, Excélsior, Congresos & Turismo fuera notificada por dicha institución de que sus Números de Comprobantes Fiscales[2] (NCFs) habían sido bloqueados hasta tanto se aclarara la situación, hecho que aconteció en abril de ese mismo año.

A raíz de esto el consejo directivo toma la decisión de contratar una nueva empresa para solucionar este impase, para lo cual se realiza una rectificación voluntaria del Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios

[2]De acuerdo con el Reglamento, el Número de Comprobante Fiscal (NCF) es la secuencia alfanumérica con que se identifica un comprobante fiscal, otorgado por la Dirección General de Impuestos Internos (DGII) a los contribuyentes que emitirán comprobantes (Dirección General de Impuestos Internos [DGII], 2014).

(ITBIS)[3]para los años 2009 y 2010, y se solicita la aprobación de un acuerdo de pago y del descuento de los recargos.

El acuerdo consistió en aplicar un 40% al monto correspondiente a los recargos por mora para ambos años, un pago inicial del 30% del valor adeudado, con pagos simultáneos de ocho cuotas mensuales por el año 2009 y seis por el año 2010. Además del pago extraordinario por honorarios profesionales, independiente del pago mensual de la iguala contable.

2.5.2. Marco legal

Excélsior, Congresos & Turismo es considerada como una empresa comisionista, es decir, sus ganancias se generan a partir de las comisiones pagadas por sus proveedores. De ahí que la ley reconoce esta peculiaridad y al momento de fiscalizar la parte impositiva de las agencias de viajes y operadoras de turismo se permite pagar el ITBIS con base al porcentaje no exento de las operaciones de las empresas. Además no se aplica el descuento automático de este impuesto en caso de que se reciban pagos con tarjeta de crédito.

Específicamente, la norma general sobre agentes de retención del ITBIS, No. 02-05 (modificada por las normas generales Nos. 13-07 y 07-09) en su artículo 6, establece que:

Se instituyen también como agentes de retención del ITBIS a las líneas aéreas, a los hoteles y a las compañías aseguradoras, cuando paguen las comisiones a las agencias de viaje por concepto de venta de boletos, cuando

[3]El Impuesto sobre Transferencias de Bienes Industrializados y Servicios (ITBIS) es un impuesto indirecto tipo valor agregado (IVA) que grava la transferencia y la importación de bienes industrializados, así como la prestación de servicios (Dirección General de Impuestos Internos [DGII], 2015).

paguen las comisiones a las agencias de viaje por concepto de venta de alojamiento u ocupación, y cuando paguen los servicios de intermediación prestados por sus corredores o agentes de seguros, respectivamente.

Párrafo.- La retención aplicable de conformidad este artículo anterior será de la totalidad del ITBIS facturado.

En general el margen de comisión percibido por Excélsior, Congresos & Turismo oscila entre un 10% y un 30% por el servicio de alojamiento (hoteles); entre un 1% y un 2% por boletería (venta de boletos aéreos); y entre un 8% a un 10% en otros servicios (traslados, excursiones, manejo de correspondencia, entre otros).

Estos rangos de comisiones son observados por la gerencia de la empresa mas no son tomados en cuenta para la realización del presupuesto ingresos, costos y gastos, exponiéndola innecesariamente al riesgo de incumplir con sus acreedores.

2.5.3. Efectos e impactos

Como se observa en apartados anteriores, la empresa Excélsior, Congresos & Turismo se ha visto obligada a transitar de una actitud reactiva en la que no se planifican las actividades a realizar ni los recursos humanos y financieros, a una de mayor proactividad.

En ese orden, a raíz de los inconvenientes en materia impositiva del año 2011, se decide contratar a la empresa que apoyó en la solución de dicha situación para que se encargue de la contabilidad y asesore en el tema de presentación y pago de impuestos ante la DGII. Dicha empresa continúa con sus labores hasta la fecha.

Algunas de las medidas que se toman a instancias de la firma asesora con el propósito de sistematizar los procesos operativos y contables se indican a continuación:

- Alquiler de un software especializado para agencias de viajes, que incluía un catálogo de cuentas alineado con los procesos habituales de este tipo de empresa. Sin embargo no se contaba con el personal que se dedicara exclusivamente al procesamiento, registro y monitoreo de la información que este demandaba, dada la multifuncionalidad del personal de la entidad, por lo que se descontinuo el uso de la herramienta. El monto pagado por el derecho de uso ascendió a RD$19,144.97.

- Establecer reglas del juego claras en materia de presentación y pago de impuestos, acordándose fechas límite definidas para la remisión de información. A partir de ese momento en la entidad, a más tardar los días 3 cada mes se preparan los reportes correspondientes al pago de impuestos, así como el listado de facturas, recibos y demás soporte documental.

- Dar seguimiento e informar sobre cualquier novedad en el tema de los aportes y retenciones de la Tesorería de la Seguridad Social (TSS) antes de los días 26 de cada mes.

A pesar de las mejoras que se implementan en la empresa, la deuda arrastrada por concepto impositivo afecta las principales partidas de sus estados financieros. El hecho de tener que pagar a la DGII un monto de RD$680,618.94 obligó a la empresa a recurrir al uso intensivo de su línea de crédito y contraer préstamos con sus accionistas, y esto último aunque no genera intereses, implica el saldo de obligaciones adicionales dado que no se da en condiciones de aportes de capital.

En ese sentido, las principales partidas de los estados de la empresa que se incrementan a partir del 2011 por esa razón son: el total de pasivos en el balance general, y el total de gastos financieros y de impuestos (ITBIS) del estado de resultados. Asimismo se visualiza una fuerte caída en el patrimonio neto de los accionistas y de los resultados operacional y neto.

Todo esto confluye para limitar las posibilidades de crecimiento de la empresa condicionándola a la supervivencia en el entorno en que compite.

Además los esfuerzos por establecer una clara planificación de las actividades y recursos no han tenido una mayor repercusión en el desempeño, debido a que todavía no se realiza el ejercicio de preparar el presupuesto de la entidad que excluya totalmente el gasto individual de los gerentes-socios.

2.6. Administración financiera: Presentación de estados financieros

A raíz del incremento de las pérdidas en los estados financieros en el año 2013, la empresa de contabilidad externa sugirió dormir las operaciones de Excélsior, Congresos & Turismo a partir del segundo trimestre del 2014, y arrancar con una razón social diferente. También se cambió el RNC, aunque se mantuvo el nombre comercial y el logo de la empresa para mantener el reconocimiento y la identificación de la imagen corporativa por parte de los clientes.

El nuevo arranque de operaciones de la *nueva empresa* provoca que los estados financieros para el año 2014 reflejaran una ligera mejoría en los resultados para el final del período. Las medidas a tomar para elevar el desempeño futuro de la empresa partirán de estos últimos resultados a fin de realizar un análisis consistente con su situación actual, pues la estrategia

implementada tiene que ver con la protección de la imagen de la entidad y el mantenimiento de su fiel cartera de clientes.

A continuación se muestran los estados financieros de la empresa Excélsior, Congresos & Turismo durante el periodo de estudio, específicamente se presenta en la Tabla 6 un resumen del balance general y del estado de resultados:

Tabla 6. ***Resumen de estados financieros de Excélsior, Congresos & Turismo***

Balance General Al 31 de diciembre Valores en RD$						
	Periodo					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Total de activos	2,269,132	3,912,596	1,571,277	2,690,669	3,339,226	11,255,682
Total de activos corrientes	2,179,429	3,734,560	1,336,585	2,428,886	3,028,421	10,944,878
Total de activos fijos neto	39,402	111,336	177,992	178,483	177,505	177,504
Total otros activos	50,301	66,700	56,700	83,300	133,300	133,300
Total de pasivos	**1,816,562**	**1,845,862**	**2,518,510**	**6,172,072**	**8,235,998**	**14,326,048**
Total de pasivos corrientes	1,461,692	1,193,529	2,069,962	5,185,245	3,653,620	12,141,943
Total pasivos no corrientes	354,870	652,333	448,548	986,827	4,582,378	2,184,105
Total de patrimonio neto de los accionistas	**452,570**	**2,066,734**	**(947,233)**	**(3,481,403)**	**(4,896,772)**	**(3,070,365)**
Total Pasivos y Patrimonio de Accionistas	2,269,132	3,912,596	1,571,277	2,690,669	3,339,226	11,255,682

Fuente: elaboración propia basada en los estados financieros de Excélsior, Congresos & Turismo

Continuación de la "Tabla 6"

Estado de Resultados
Del 01 de enero al 31 de diciembre
Valores en RD$

	Periodo					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Ingresos	14,717,637	19,746,541	26,933,656	21,966,248	35,854,957	16,891,748
Total de costos	12,090,497	16,814,415	24,137,842	18,453,939	32,616,176	11,274,008
Total de gastos generales y administrativos	2,674,570	3,291,911	4,573,184	4,801,101	4,453,058	3,651,714
Resultado Operacional	(47,430)	(359,785)	(1,777,370)	(1,288,792)	(1,214,277)	1,966,025
Resultado Antes de Intereses e Impuestos	(47,430)	(359,785)	(1,777,370)	(1,288,792)	(1,214,277)	1,966,025
Intereses sobre préstamos	0.00	0.00	(14,731)	(151,177)	(208,652)	(139,619)
Intereses tarjetas de crédito	0.00	0.00	0.00	(277,591)	(56,966)	0.00
Resultado Antes Impuestos	(47,430)	(359,785)	(1,792,102)	(1,717,560)	(1,479,895)	1,826,406
Impuesto Sobre la Renta (ISR)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Resultado Neto (del período)	(47,430)	(359,785)	(1,792,102)	(1,717,560)	(1,479,895)	1,826,406

Examinando el resumen de los estados financieros, se observa como el total de pasivos se incrementa rápidamente durante los años 2011, 2012, 20103 y 2014 pasando de RD$1,845,862.00 en el 2010 a RD$2,518,510; RD$6,172,072.00; RD$8,235,998.00; y 14,326,048.86 respectivamente. Esto se debe en mayor medida al aumento del pasivo financiero para hacer frente a las obligaciones impositivas.

Resulta alarmante el hecho de que a partir de la situación del 2010 la empresa inicia un proceso de descapitalización viendo caer su patrimonio neto

durante los años subsiguientes hasta los respectivos valores negativos de RD$947,233.00; RD$3,481,403.00; RD$4,896,772.00; y RD$3,070,365.89 como consecuencia del fuerte aumento de las pérdidas acumuladas.

Este escenario anula el efecto que puede tener el incremento del total de activos a partir del año 2012, ya que el total de pasivos supera con creses el valor de estas inversiones desde el año 2011. Además la estructura de capital de la empresa o forma en que son financiadas las inversiones (activos) presenta una alta composición de deuda con terceros, lo cual significa que prácticamente los propietarios de la entidad son los acreedores o prestamistas de recursos.

En otro orden de ideas, si se observa con detenimiento el resumen del estado de resultados, se puede afirmar que desde sus inicios Excélsior, Congresos & Turismo muestra un crecimiento en su nivel de ingresos destacable. En promedio este crecimiento ronda el 12.49% para el periodo de referencia, lo cual implica que la *percepción* de estancamiento de sus gerentes-socios tiene mucho que ver con la elevada estructura de costos que la empresa enfrenta.

No obstante este crecimiento en el nivel de ingresos es contrarrestado por el aumento sostenido de los costos y de los gastos (costos fijos por el tipo de empresa de la que se trata), que se incrementan durante los años de estudio en promedio en 12.44% y 14% respectivamente, para un valor conjunto 26.44%. Los componentes con mayor peso en este último rubro son los "Gastos de personal" y los "Gastos de representación" que en promedio constituyen alrededor de un 59.71% de los gastos del período de estudio.

Los principales resultados de la empresa requieren inmediata atención: la tendencia del resultado operacional es negativa, puesto que con excepción del año 2014 la empresa obtiene pérdidas operacionales promedio de RD$937,530.99 para el período 2009-2013; y una ganancia operacional en el 2014 de RD$1,966,025.64.

Semejante es el comportamiento del resultado neto para esos años, pues las pérdidas netas para el periodo 2009-2013 ascienden a: RD$47,430.00; RD$359,785.00; RD$1,792,102.00; RD$1,717,560.00; y RD$1,479,895.00. En el año 2014 la empresa obtiene una ganancia neta del orden de los RD$1,826,406.11. Con esto queda claro que la empresa desde un principio viene arrastrando pérdidas hasta el año 2014 dónde se vislumbra una recuperación.

Como puede verse, si bien es cierto que en el año 2011 la empresa inicia un proceso de deterioro debido a los mayores compromisos con terceros para hacer frente a la carga impositiva, esto es sólo la punta del *iceberg*. La situación impositiva impulsa este proceso mas es la falta de planificación y de control de costos la generatriz del bajo desempeño que la misma exhibe desde ese año.

Es por esto que el presente trabajo aportará un espacio para analizar las oportunidades de mejora que se identifiquen, a fin de *operacionalizar* propuestas que promuevan mejoras a lo interno de la empresa.

2.7. Indicadores financieros

Los indicadores financieros o razones calculadas para Excélsior, Congresos & Turismo se visualizan en la Tabla 7:

Tabla 7. *Indicadores financieros Excélsior, Congresos & Turismo*

Razones de liquidez						
	Capital de Trabajo Neto = Activos corrientes - Pasivos corrientes					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Activos corrientes	2,179,429	3,734,560	1,336,585	2,428,886	3,028,421	10,944,878
Pasivos corrientes	1,461,692	1,193,529	2,069,962	5,185,245	3,653,620	12,141,944
Capital de Trabajo Neto	**717,737**	**2,541,031**	**(733,377)**	**(2,756,359)**	**(625,199)**	**(1,197,065)**

Fuente: elaboración propia basada en los estados de resultados de Excélsior, Congresos & Turismo

Continuación de la "Tabla 7"

	Razón corriente = Activos corrientes / Pasivos Corrientes					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Activos corrientes	2,179,429	3,734,560	1,336,585	2,428,886	3,028,421	10,944,878
Pasivos corrientes	1,461,692	1,193,529	2,069,962	5,185,245	3,653,620	12,141,944
Razón corriente	**1.49**	**3.13**	**0.65**	**0.47**	**0.83**	**0.90**

Razones de endeudamiento

	Coeficiente de endeudamiento = Total de Pasivos / Total de Activos					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Total de Pasivos	1,816,562	1,845,862	2,518,510	6,172,072	8,235,998	14,326,049
Total de Activos	2,269,132	3,912,596	1,571,277	2,690,669	3,339,226	11,255,683
Coeficiente de endeudamiento	**0.80**	**0.47**	**1.60**	**2.29**	**2.47**	**1.27**

	Razón de pasivo financiero o deuda total = Pasivo financiero / Total de Pasivos					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Pasivo Financiero	0.00	0.00	443,526	977,671	1,410,555	3,232
Total de Pasivos	1,816,562	1,845,862	2,518,510	6,172,072	8,235,998	14,326,049
Razón de pasivo financiero o deuda total	**0.00%**	**0.00%**	**17.61%**	**15.84%**	**17.13%**	**0.02%**

	Razón de apalancamiento financiero = Total de Activos / Capital Contable					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Total de Activos	2,269,132	3,912,596	1,571,277	2,690,669	3,339,226	11,255,683
Capital Contable	452,570	2,066,734	(947,233)	(3,481,403)	(4,896,772)	(3,070,366)
Razón de apalancamiento financiero (veces)	**5.01**	**1.89**	**(1.66)**	**(0.77)**	**(0.68)**	**(3.67)**

Continuación de la "Tabla 7"

	Razón de cobertura de intereses = Resultado Antes de Intereses e Impuestos / Pago de Intereses					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Resultado Antes de Intereses e Impuestos	(47,430)	(359,785)	(1,777,371)	(1,288,792)	(1,214,277)	1,966,026
Pago de intereses	0.00	0.00	(14,731)	(428,768)	(265,618)	(139,620)
Razón de cobertura de intereses (veces)	**N/D**	**N/D**	**120.65**	**3.01**	**4.57**	**(14.08)**

Razones de actividad

	Rotación de activos fijos = Ventas netas / Total activos fijos netos					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Ventas netas	14,717,637	19,746,541	26,933,656	21,966,248	35,854,957	16,891,748
Total activos fijos netos	39,402	111,336	177,992	178,483	177,505	177,505
Rotación de activos fijos (veces)	**373.53**	**177.36**	**151.32**	**123.07**	**201.99**	**95.16**

	Rotación activos totales = Ventas netas / Total activos					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Ventas netas	14,717,637	19,746,541	26,933,656	21,966,248	35,854,957	16,891,748
Total activos	2,269,132	3,912,596	1,571,277	2,690,669	3,339,226	11,255,683
Rotación activos totales (veces)	**6.49**	**5.05**	**17.14**	**8.16**	**10.74**	**1.50**

Informe de liquidez

Desde el año 2009 la empresa ve crecer su capital de trabajo neto hasta el año 2011, cuando este empieza a descender rápidamente a valores negativos hasta el inicio de una recuperación en el año 2014.

En general si la empresa tuviese que cancelar sus pasivos de corto plazo con recursos líquidos le restarían: RD$717,737.00; RD$2,541,031.00; los valores negativos de RD$733,377.00; RD$2,756,359.00; RD$625,199.00; y 1,197,065.36 en activos corrientes, para los respectivos años de referencia. La existencia de valores negativos para este indicador indica que durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014 la empresa no cuenta con una cantidad de recursos de corto plazo que le permita cancelar sus deudas y continuar operando con recursos propios.

También cuenta con un grado de liquidez insuficiente en determinados momentos si se parte de la razón corriente, la cual disminuye continuamente a valores cercanos a cero durante los años 2011, 2012, 2013 y 2014, aunque en estos dos últimos años aumenta a un valor cercano a uno. En promedio, durante el periodo de estudio la empresa cuenta con RD$1.24 de activo para hacer frente a RD$1.00 de pasivo en el corto plazo.

Informe de endeudamiento

El valor del coeficiente de endeudamiento para el periodo de estudio es elevado para las condiciones en las que opera la empresa, ya que en promedio por cada peso invertido en activos durante esos años (2009-2014) aproximadamente RD$1.43 es financiado por los acreedores.

Asimismo, el apalancamiento financiero resalta la descapitalización de la empresa a partir del año 2011, pues el capital contable de la empresa se hace negativo y el total de activos (salvo en ese mismo año) permanece incrementando su valor, lo que implica que los activos se están financiando en su totalidad con recursos de terceros, pues las pérdidas acumuladas no están siendo solventadas con aportes de los socios.

En cuanto a la capacidad de la empresa para hacer frente a los compromisos derivados de los gastos financieros, ésta presenta dificultades para cubrir los intereses que genera la deuda, ya que casi siempre su resultado operacional es negativo, con excepción del año 2014.

Informe de actividad o rotación

La rotación de activos totales Excélsior, Congresos & Turismo refleja el crecimiento del nivel de ingresos que mantiene la empresa durante el periodo de estudio. En promedio la empresa ha obtenido aproximadamente 8.18 veces el valor de sus ventas, las cuales ascienden para los años de estudio a RD$136,110,787.30.

Informe de rentabilidad

El margen bruto de la empresa es el único que muestra valores positivos y en promedio, por cada peso vendido durante esos años se obtiene RD$16.89 pesos de utilidad bruta.

No obstante, se refleja destrucción de valor económico por parte de la empresa independientemente del incremento sostenido de las ventas, ya que en primer lugar los valores del margen operativo son negativos en casi todos los años salvo en el 2014, lo que indica la necesidad de implementar medidas correctivas que permitan rentabilizar el negocio. En segundo lugar, los valores del resultado neto durante todos los años estudiados son negativos, por lo que en realidad Excélsior, Congresos & Turismo no le ha generado un peso a sus gerentes-socios y accionistas.

Lo mismo ocurre con los valores del rendimiento sobre el patrimonio y el rendimiento sobre la inversión, ya que durante el periodo la tasa de explotación de los activos en el primer caso y la del patrimonio de los accionistas en el segundo, es insuficiente para generar utilidades para los gerentes-socios y accionistas de la empresa.

2.8. Presentación análisis DuPont

Tabla 8. ***Modelo DuPont Excélsior, Congresos & Turismo***

Ecuación DuPont

ROE = Margen Utilidad Neta x Rotación Activos Totales x Multiplicador de Capital

Multiplicador de capital o Apalancamiento financiero= Activos / Capital Contable total

	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Margen utilidad neta	-0.32%	-1.82%	-6.65%	-7.82%	-4.13%	10.81%
Rotación activos totales	6.49	5.05	17.14	8.16	10.74	1.50
Multiplicador de capital	5.01	1.89	-1.66	-0.77	-0.68	-3.67
Ecuación DuPont = ROE	**-10.48%**	**-17.41%**	**189.19%**	**49.34%**	**30.22%**	**-59.48%**

Fuente: elaboración propia basada en los estados financieros de Excélsior, Congresos & Turismo

El modelo DuPont desglosa las áreas más importantes del negocio y nos muestra que para resultado final de Excélsior, Congresos & Turismo es bastante alarmante, debido a la caída del margen neto a valores cada vez más negativos. Esto resalta el hecho de que la entidad está descapitalizada y destruye valor.

Tal y como se ve en la Tabla 8, la rotación sobre los activos (ROA) se comporta de forma variable año tras año y mantiene valores positivos, lo que indica que la empresa está haciendo uso eficiente de sus activos. Sin embargo esta eficiencia es contrarrestada por la elevada estructura de costos de la empresa y por el peso de sus obligaciones contraídas con terceros para el pago de la deuda de la DGII.

Respecto al rendimiento sobre el capital (ROE) y como parte integral de la ecuación DuPont, el resultado neto de las inversiones de la empresa es negativo desde el inicio de sus operaciones y en especial a partir del año 2011, por lo que la empresa requiere empezar a generar ganancias para sus accionistas. En este sentido, el próximo capítulo contendrá un conjunto de propuestas de mejora tendentes a impulsar cambios a lo interno de Excélsior, Congresos & Turismo, que impactarán positivamente en sus márgenes de rentabilidad.

CAPÍTULO III:
PROPUESTA DE OPORTUNIDADES DE MEJORA

3.1. Propuesta de oportunidades de mejora

Este trabajo tiene la *vocación* de identificar oportunidades de mejora mediante la elaboración de un análisis financiero de la empresa Excélsior, Congresos & Turismo, teniendo en cuenta que ésta opera en el segmento del turismo de negocios.

Expresado lo anterior, es válido resaltar que en la presente propuesta se consideran aquellos aspectos que requieren especial atención por parte de la gerencia, a partir de la revisión de documentación por ella provista.

De forma general, se despejan los siguientes tres grandes aspectos: (i) estructura administrativa, (ii) planificación, y (iii) estructura de costos.

La estructura administrativa de la empresa, si bien se corresponde con la que habitualmente presentan las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMEs), debe ser modificada para suprimir la excesiva multiplicidad de funciones de los diferentes puestos de la entidad. En ese sentido se hacen las siguientes observaciones:

Gerencia general

- La gerencia general debe plasmar por escrito, haciendo uso de documentos organizacionales, la manera en la que la empresa ha venido realizando negocios y la descripción de la participación e interacción del personal es este proceso. Esto es: definir un manual de políticas y procedimientos, y uno de descripción de puestos.

Es muy común que en las MIPYMEs estos documentos sean dejados a un lado, no obstante una empresa con un volumen de ventas semejante al de Excélsior, Congresos & Turismo necesita puntualizar y esclarecer las pautas que deben tomarse en cuenta al momento de relacionarse con los clientes y proveedores, y las funciones que le corresponden a cada uno de los puestos que existan en la entidad.

Gerencia de ventas

- Robustecer la fuerza de ventas contratando personal comisionista (ejecutivos de pre-ventas), que reciba un aporte fijo de RD$ 4,000.00 mensuales, carpetas con la información de servicios, tarjetas de presentación y que pueda trabajar desde su hogar contactando los clientes para ofrecerles los productos y servicios de la empresa.

  La gerencia de ventas debe encargarse de coordinar y supervisar todas las funciones del trabajo del personal de ventas; mantener una constante relación con los clientes y proveedores; y realizar estudios de mercado para tener conocimiento de los precios de la competencia (con apoyo de empresas *outsourcing* dedicadas a la investigación de mercados). También llevará las estadísticas de las ventas y dará seguimiento a todo lo relacionado con publicidad, promoción y publicaciones en los medios y página web.

  Asimismo la gerencia de ventas realizará el presupuesto de ventas de la empresa.

Gerencia de finanzas

- Crear una gerencia financiera que centre sus esfuerzos en la planeación de los recursos financieros, la obtención de los mismos, la

selección de mejores fuentes de financiamiento y la promoción de una mejor administración de los fondos de la empresa.

Asimismo la gerencia financiera apoyará en la elaboración de los planes estratégicos y operativos, y del presupuesto de gastos de la empresa.

En cuanto a la planificación, la gerencia general de Excélsior, Congresos & Turismo debe contemplar seriamente la elaboración de un plan estratégico a cinco años y de planes operativos anuales, a fin de trazar objetivos y metas factibles que permitan posicionar a la empresa en un peldaño de mayor altura en el mercado. La distribución anual de los objetivos y metas estratégicos facilitará el monitoreo y la evaluación de los resultados e impactos que produzcan los esfuerzos a los que se orienten las actividades de la empresa.

Por último, pero no menos importante, se deben desplegar esfuerzos en materia de control de costos y gastos, y presentar de forma detallada en los estados financieros la generatriz de los primeros para fines de análisis y un mejor control.

Se pudo apreciar en apartados anteriores que la estructura de costos de Excélsior, Congresos & Turismo es muy elevada por lo que el crecimiento de los ingresos durante el período de estudio no pudo aprovecharse para la realización de inversiones productivas.

Se debe entonces realizar un presupuesto de costos (costos variables y gastos —costos fijos por la naturaleza de la empresa—) en el que se describan los usos de los recursos de la empresa. Esto permitirá el establecimiento de mayores controles en el uso del efectivo e incentivará la racionalización del gasto en la empresa.

3.2. Proyección del balance general y del estado de resultados para el periodo 2015-2020

Supuestos para el balance general

a) El porcentaje del balance general versus los ingresos se mantiene en un 44% hasta el 2020.

b) La distribución del peso de los activos es la siguiente: 95% para activos corrientes, 2% para activos fijos netos y 3% para otros activos.

c) El activo corriente presenta la siguiente distribución: 2.22% para el efectivo caja y banco, 34.86% para las cuentas por cobrar, 0.13% para otras cuentas por cobrar y 62.79% para los gastos pagados por anticipados.

d) Los depósitos de clientes se incrementarán un 5% para el primer año con relación al anterior y así sucesivamente hasta el 2020.

e) Se salda todo préstamo bancario para mantener esa partida en RD$0.00.

f) Se abona RD$ 500,000.08 a la cuenta por pagar accionistas en el primer año, RD$ 1,000,673.00 para el segundo año y se saldan los RD$ 680,000.00 para el tercer año.

g) A partir del 2016 se empezará a pagar el 20% de las ganancias netas como dividendos a los accionistas. El resto de la ganancia se mantendrá como capital de trabajo.

h) Se asumirá un 2% del valor anterior para las acumulaciones por pagar.

La Tabla 9 presenta el balance general de Excélsior, Congresos & Turismo bajo los supuestos planteados:

Tabla 9. ***Balance general proyectado de Excélsior, Congresos & Turismo para el periodo 2015 al 2020***

Balance General Proyectado Al 31 de diciembre Valores en RD$	**Periodo**					
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Activos:	**8,556,678**	**9,828,565**	**11,597,706**	**13,917,248**	**16,979,042**	**21,054,013**
Total de activos corrientes	**8,128,844**	**9,337,136**	**11,017,821**	**13,221,385**	**16,130,090**	**20,001,312**
Efectivo en Caja y Bancos	180,254	207,047	244,316	293,179	357,679	443,522
Cuentas por cobrar	2,983,224	3,255,325	3,841,283	4,609,540	5,623,639	6,973,312
Otras cuentas por cobrar	10,638.11	12,219.38	14,418.87	17,302.64	21,109.23	26,175.44
Gastos pagados por anticipado	5,103,889	5,862,544	6,917,802	8,301,362	10,127,662	12,558,301
Total de activos fijos neto	**171,133**	**196,571**	**231,954**	**278,344**	**339,580**	**421,080**
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	171,133	196,571	231,954	278,344	339,580	421,080
Total otros activos	**256,700**	**294,856**	**347,931**	**417,517**	**509,371**	**631,620**
Pasivos:	**8,928,040**	**7,710,133**	**6,970,164**	**6,546,616**	**6,588,610**	**7,324,223**
Total pasivos corrientes:	**7,247,167**	**7,030,133**	**6,970,164**	**6,546,616**	**6,588,610**	**7,324,223**
Cuentas por Pagar	2,174,150	1,707,814	1,386,163	687,939	441,614	874,584
Depósitos clientes	4,928,074	5,174,477	5,433,201	5,704,861	5,990,104	6,289,610

Fuente: elaboración propia basada en los estados financieros de Excélsior, Congresos & Turismo

Continuación "Tabla 9"						
Otras cuentas por pagar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Acumulaciones por pagar	144,943	147,842	150,799	153,815	156,891	160,029
Total pasivos no corrientes	**1,680,873**	**680,000**	**0.00**	**0.00**	**0.00**	**0.00**
Préstamos Bancarios	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Préstamos de accionistas	1,680,873	680,000	0.00	0.00	0.00	0.00
Patrimonio de los accionistas	**(371,361)**	**2,118,431**	**4,627,542**	**7,370,631**	**10,390,431**	**13,729,789**
Capital Social Autorizado. (Suscripción de 5,000 cuotas con valor de RD$ 100.00 cada una, las cuales dan derecho a 1,000 votos)	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Ganancias /Pérdidas acumuladas	(871,361)	1,618,431	4,127,542	6,870,631	9,890,431	13,229,789
Total Pasivos y Patrimonio de Accionistas	**8,556,678**	**9,828,565**	**11,597,706**	**13,917,248**	**16,979,042**	**21,054,013**

Las proyecciones para el periodo 2015-2020 muestran como la empresa revierte el proceso de descapitalización y destrucción de valor que venía atravesando, ya que el patrimonio de los accionistas transita de los valores negativos mostrados hacia unos positivos. Específicamente el capital contable se incrementa de un valor negativo de RD$371,361.81 en el 2015 a RD$2,118,431.14; RD$4,627,542.29; RD$7,370,631.91; RD$10,390,431.85; y RD$13,729,789.72 en los años subsiguientes.

Supuestos para el estado de resultados

Para la proyección del estado de resultados se asume lo siguiente:

a) Se crea una gerencia financiera que ejecute las medidas pertinentes para garantizar el buen manejo de las finanzas.

b) Con el reforzamiento de la fuerza de ventas en el primer año 2015 se realizarán dos (2) congresos y se irá agregando 1 adicional por cada año hasta el 2020 que se estarían trabajando 7 grandes congresos.

c) Las ventas se incrementarían en un 14 % para ese primer año y 2% adicional para los años subsiguientes hasta llegar a 24% de incremento para el 2020.

d) El costo promedio anual es de 83.11%, sin embargo para el último año el porcentaje disminuyó considerablemente, por lo que asumiremos un 70% de porcentaje con respecto al ingreso y 1% adicional con respecto al año anterior para los años subsiguientes hasta llegar a 75% de incremento para el 2020.

e) El gasto promedio anual actualmente es de 17.95%, sin embargo a los fines de estas proyecciones asumiremos que se trabajará con base a un presupuesto de gastos y se podrá reducir ese porcentaje a 10% con respecto al ingreso del primer año y se incrementará el 0.5% adicional para los años subsiguientes con respecto al año anterior hasta llegar al 12.5% en el 2020.

La distribución porcentual de ese gasto promedio será de la siguiente manera (véase Tabla 10):

Tabla 10. ***Distribución porcentual del gasto proyectado para el periodo 2015 al 2020 de Excélsior, Congresos & Turismo***

Gastos Generales y Administrativos	Peso Porcentual
Gastos de personal	35.00%
Gastos por trabajos, suministros y servicios	20%
Arrendamientos	7%
Gastos de Activos fijos	5%
Gastos de representación	20%
Gastos extraordinarios	2%
Gastos financieros	8%
Otros gastos operativos (gastos sin NCF)	3%

Fuente: elaboración propia

f) Los ingresos y egresos no operacionales mantienen un valor de RD$ 0.00.

g) Se asume un -0.80% del valor del ingreso para los intereses sobre préstamos del primer año y una disminución de 0.5% anual para los años siguientes hasta llegar al -0.55% para el 2020.

h) El impuesto sobre la renta (ISR) es un 27% del resultado neto imponible del período.

Bajos estos supuestos, la Tabla 11 muestra el estado de resultados del periodo proyectado:

Tabla 11. ***Estado de resultados proyectado de Excélsior, Congresos & Turismo para el periodo 2015 al 2020***

Excélsior, Congresos & Turismo
Estado de Resultados Proyectados
Del 01 de enero al 31 de diciembre
Valores en RD$

	Periodo					
	2015	**2016**	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Ingresos Netos	**19,256,593**	**22,337,647**	**26,358,424**	**31,630,109**	**38,588,733**	**47,850,029**
Costos de servicios	**13,479,615**	**15,859,730**	**18,978,065**	**23,089,979**	**28,555,662**	**35,887,522**
Resultado Bruto	**5,776,977**	**6,477,917**	**7,380,358**	**8,540,129**	**10,033,070**	**11,962,507**
Gastos generales y administrativos:	**1,925,659**	**2,345,453**	**2,899,426**	**3,637,462**	**4,630,648**	**5,981,253**
Gastos de personal	673,980	820,908	1,014,799	1,273,111	1,620,726	2,093,438
Gastos por trabajos, suministros y servicios	385,131	469,090	579,885	727,492	926,129	1,196,250
Arrendamientos	134,796	164,181	202,959	254,622	324,145	418,687
Gastos de Activos fijos	96,282	117,272	144,971	181,873	231,532	299,062
Gastos de representación	385,131	469,090	579,885	727,492	926,129	1,196,250
Gastos extraordinarios	38,513	46,909	57,988	72,749	92,612	119,625
Gastos financieros	154,052	187,636	231,954	290,997	370,451	478,500
Otros gastos operativos (gastos sin NCF)	57,769	70,363	86,982	109,123	138,919	179,437
Resultado Operacional	**3,851,318**	**4,132,464**	**4,480,932**	**4,902,666**	**5,402,422**	**5,981,253**
Otros ingresos no operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Otros egresos no operacionales	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Resultado Antes de Intereses e Impuestos	**3,851,318**	**4,132,464**	**4,480,932**	**4,902,666**	**5,402,422**	**5,981,253**

Fuente: elaboración propia basada en los estados financieros de Excélsior, Congresos & Turismo

Continuación "Tabla 11"						
Intereses sobre préstamos	(154,052)	(167,532)	(184,508)	(205,595)	(231,532)	(263,175)
Intereses tarjetas de crédito	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Resultado Antes Impuestos	**3,697,265**	**3,964,932**	**4,296,423**	**4,697,071**	**5,170,890**	**5,718,078**
Impuesto Sobre la Renta (ISR)	998,261	1,070,531	1,160,034	1,268,209	1,396,140	1,543,881
Resultado Neto (del período)	**2,699,004**	**2,894,400**	**3,136,388**	**3,428,862**	**3,774,749**	**4,174,197**
Ganancias /Pérdidas netas al inicio del periodo	(3,570,365)	(871,361)	2,023,038	5,159,427	8,588,289	12,363,039
Resultado Neto Acumulado al final del período	**(871,361)**	**2,023,038**	**5,159,427**	**8,588,289**	**12,363,039**	**16,537,237**
Pago de dividendos a los accionistas	0.00	404,607	1,031,885	1,717,657	2,472,607	3,307,447
Resultado General	**(871,361)**	**1,618,431**	**4,127,542**	**6,870,631**	**9,890,431**	**13,229,789**

En este contexto, la empresa Excélsior, Congresos & Turismo presenta resultados operacionales y netos positivos, generando valor a sus accionistas. En el estado proyectado se visualiza como la utilidad operacional alcanza para los años comprendidos en el periodo 2015-2020 los valores de RD$3,851,318.61; RD$4,132,464.87; RD$4,480,932.18; RD$4,902,666.97; RD$5,402,422.70; y RD$5,981,253.71 respectivamente.

Similar el comportamiento de la utilidad neta, la cual presenta valores para los respectivos años proyectados de RD$2,699,004.08; RD$2,894,400.73; RD$3,136,388.94; RD$3,428,862.02; RD$3,774,749.92; y RD$4,174,197.34, indicando esto que bajo estos supuestos y permaneciendo todo lo demás constante, el negocio se hace rentable para sus accionistas y directivos.

CONCLUSIONES

En cualquier emprendimiento que se decida desarrollar, resulta importante conocer a fondo el negocio en cuestión y esto implica no sólo estar familiarizado con los aspectos físicos y operativos de su arranque, sino que requiere conocer los rasgos principales de la dimensión administrativa financiera del sector o mercado en el que se pretende operar. Esto es: identificar los factores críticos que pueden hacer que la empresa gane o pierda bajo las reglas del juego imperantes.

En este proceso se debe procurar analizar a través de las principales herramientas de análisis financiero, el impacto que tendría el manejo administrativo financiero en los niveles de rentabilidad e ingresos de la empresa, para lo cual se hace necesario poseer un sistema de información confiable y que brinde información oportuna.

La existencia de un sistema de información contable incide directamente en la planeación y por ende en el logro de los objetivos gerenciales en materia de consolidación comercial, estabilidad financiera y de innovación en procesos.

Precisamente el mayor inconveniente al realizar esta investigación tuvo que ver con la inexistencia de un sistema de información que proveyera los datos de forma oportuna y permitiera conocer a fondo a Excélsior, Congresos & Turismo.

No obstante mediante la información recopilada de los registros que la empresa mantiene y reuniones con sus gerentes-socios, se pudo determinar algunas de las razones principales por las cuales su situación financiera no le permite generar los niveles de rentabilidad que sus directivos desean.

Se pudo comprobar que el manejo administrativo financiero que la empresa presenta es inadecuado, debido a que no existe una división clara de

funciones que promueva la toma de decisiones imparciales por parte de la gerencia general, pues ésta es juez y parte al momento evaluar las decisiones de en qué y cómo invertir.

Concretamente, esto impacta de forma negativa la estructura de costos y la configuración de gastos de la empresa, ya que la no realización del ejercicio de presupuestar las ventas (ingresos), los costos y los gastos la hace más vulnerable a los *shocks* que afecten a un país o sector de su economía en determinado momento.

En línea con lo anterior, la administración financiera mantenida por la empresa desde sus inicios, no fue suficientemente efectiva en sortear los inconvenientes en materia impositiva que se dieron a conocer por parte de la DGII en el año 2011. Esto puede afirmarse gracias a las conversaciones sostenidas con la gerencia general, en la que ésta enunciaba que el tema impositivo era la razón por la cual la empresa no había podido expandir sus niveles de rentabilidad y en su lugar permanecía generando pérdidas para los gerentes-socios.

Fruto del análisis que se realiza en este trabajo se identifica que, si bien el impacto de la carga impositiva en la configuración de los gastos de la empresa se incrementa a partir del año 2011, ésta no es la única razón por la cual la empresa ha acumulado pérdidas cuantiosas, sino que es una consecuencia directa del manejo administrativo financiero en la misma.

Todo lo anterior incentivó la elaboración de una propuesta, la cual se presenta en este trabajo, que busca mejorar las condiciones generales de la empresa y que contribuirá a su desarrollo y consolidación en el mercado, así como al aprovechamiento de las oportunidades del segmento turismo de negocios para mejorar su desempeño futuro.

Para tales fines se proyectan los principales estados financieros de la empresa para los años 2015 al 2020, sobre la base de supuestos que suponen la aceptación e implementación de las oportunidades de mejoras que se plantean en el presente trabajo.

RECOMENDACIONES

Este estudio propone algunos cambios que de implementarse impactarían en el mejor aprovechamienteo de los recursos humanos, económicos y financieros de la empresa Excélsior, Congresos & Turismo, optimizando el manejo de la dimensión administrativa financiera de la misma.

Abajo se presentan las recomendaciones que se consideran deben evaluar la gerencia y el consejo de accionistas, y favorecerían el mejoramiento del desempeño de la empresa:

- Diseñar y elaborar un manual de políticas y procedimientos en el que se indiquen las pautas a seguir para la gestión de las relaciones con los clientes y con los proveedores de servicios.

- Diseñar y elaborar un manual de puestos que limite la multifuncionalidad y permita un proceso de toma de decisiones imparcial.

- Crear un sistema de información gerencial que ayude a determinar oportunamente cambios a lo interno de la empresa y en el mercado.

- Contratar un personal de ventas con experiencia en el área y priorizar el tipo de mercado hacia el cual se destinan los esfuerzos de venta para lograr mejores resultados.

- Separar del manejo del flujo de efectivo de la entidad las finanzas personales de los gerentes-socios.

- Elaborar un plan estratégico a cinco años y los correspondientes planes operativos alineados a la realidad económica de la empresa, en los que se separen por etapas los objetivos y metas que ésta debe alcanzar para crecer con rentabilidad.

- Elaborar los presupuestos de ventas (ingresos), costos y gastos para limitar el despilfarro de recursos y racionalizar el gasto.

Se considera que la empresa Excélsior, Congresos & Turismo tiene un gran potencial por lo que una revisión concienzuda de las propuestas y recomendaciones, puede que favorezca la adopción de nuevas medidas que representen cambios significativos para ésta y su principales relacionados, lo cual impulsaría su crecimiento, estabilidad y permanencia en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

Aquino, M. (2013). *Manual de Gestión Tributaria: Guía didáctica para estudiantes.* Recuperado el 1 de 03 de 2015, de Dirección General de Impuestos Internos: http://www.dgii.gov.do/et/docentes/Materiales%20Tcnicos/Manual%20de%20Gestion%20Tributaria,%20gu%C3%ADa%20para%20estudiante%20Vol.%201.pdf

Banco Interamericano de Desarrollo [BID]. (agosto de 2010). *La ruta hacia el crecimiento sotenible en la República Dominicana.* (M. Agosin, O. Manzano, R. Rodríguez-Balza, & E. Stein, Edits.) Recuperado el 5 de 02 de 2015, de Banco Interamericana de Desarrollo: http://publications.iadb.org/handle/11319/308?locale-attribute=es

Berk, J., & DeMarzo, P. (2008). *Finanzas Corporativas* (1ra ed.). (P. M. Rojas, Ed.) México: Editora Pearson Educación.

Besley, S., & Brigham, E. (2009). *Fundamentos de Administración Financiera* (14va. ed.). México: Cengage Learning Editores, S. A.

Cabarcos Novás, N. (2006). *Gestión de unidades de información y distribución turística. Las unidades de información y distribución turísticas* (1ra. ed.). (Ideaspropias, Ed.) Vigo, España. Recuperado el 5 de 02 de 2015, de http://www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-9839-103-9.pdf

Cabarcos Novás, N. (2006). *Proceso económico-administrativo en las agencias de viajes. La gestión económico-administrativa en las agencias de viajes* (1ra. ed.). (Ideaspropias, Ed.) Vigo, España. Recuperado el 5 de 02 de 2015, de http://www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-9839-102-2.pdf

Cabarcos Novás, N. (2006). *Promoción y venta de servicios turísticos. Comercialización de servicios turísticos* (1ra. ed.). (Ideaspropias, Ed.) Vigo, España. Recuperado el 5 de 02 de 2015, de http://www.ideaspropiaseditorial.com/documentos_web/documentos/978-84-9839-101-5.pdf

Círculo de Lectores. (1991). *Curso Básico de Administración. Gerencia, Mercadeo y Finanzas.* Distrito Federal, México: Editorial McGraw Hill Interamericana.

Contreras Núñez, C. (2013). *Conceptos Básicos de Gestión Económica y Financiera* (1era. ed.). República Dominicana: Editora Búho.

Decreto No. 815-03 que aprueba el Reglamento de Clasificación y Normas de las Agencias de Viajes. (20 de 08 de 2003). Recuperado el 1 de 02 de 2015, de Ministerio de Turismo de República Dominicana: http://transparencia.sectur.gob.do/Base%20Legal/Decretos/Decreto%20No.%20815-03.pdf

Diccionario Económico Expansión. (s.f.). Recuperado el 5 de 02 de 2015, de Expansión: http://www.expansion.com/diccionario-economico/ingreso.html

Dirección General de Impuestos Internos [DGII]. (enero de 2013). *Manual Tributario: lo que debe saber iniciar un negocio en República Dominicana.* Recuperado el 1 de 03 de 2015, de Dirección General de Impuestos Internos: http://www.dgii.gov.do/informacionTributaria/publicaciones/manualesTributarios/Documents/ManualTributarioloquedebesaberparainiciarunnegocioenRD.pdf

Dirección General de Impuestos Internos [DGII]. (abril de 2014). *Comprobantes Fiscales: Experiencia Dominicana.* Recuperado el 1 de 03 de 2015, de Dirección General de Impuestos Internos: http://www.dgii.gov.do/informacionTributaria/publicaciones/estudios/Documents/ComprobantesFiscalesExperienciaDominicana.pdf

Dirección General de Impuestos Internos [DGII]. (enero de 2015). *Retencion del ITBIS.* Recuperado el 1 de 03 de 2015, de Dirección General de Impuestos Internos: http://www.dgii.gov.do/et/nivelContribuyentes/Presentaciones%20contribuyentes/Retenciones%20del%20ITBIS.pdf

García Oro, E., Cruz Pérez, M., & Leyva Velázquez, N. (noviembre de 2009). La Agencia de viaje: una empresa importante y poco conocida dentro. *TURyDES, Vol 2*(Nº 6). Recuperado el 5 de 02 de 2015, de http://www.eumed.net/rev/turydes/06/opv.htm

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera* (12va. ed.). (G. D. Chávez, Ed.) México: Editora Pearson Educación.

Jiménez, S. (2014). *Análisis Financiero de la Empresa [Material de clases]*. Valoración de Empresas Fusiones y Adquisiciones, Universidad APEC. Santo Domingo, República Dominicana.

Ley 158-01 de Incentivo Turístico. (9 de 05 de 2001). Recuperado el 1 de 02 de 2015, de Dirección General de Impuestos Internos: https://www.dgii.gov.do/legislacion/leyesTributarias/Documents/158-01.pdf

Ley No. 541-69 Orgánica de Turismo de la República Dominicana. (29 de 12 de 1969). Recuperado el 1 de 02 de 2015, de Ministerio de Turismo de República Dominicana: http://www.sectur.gob.do/Portals/0/docs/LEY_541-69.pdf

Ley No. 84 que modifica la Ley No.541 del 31 de diciembre de 1969 Orgánica de Turismo de la República Dominicana. (26 de 12 de 1979). Recuperado el 5 de 02 de 2015, de Ministerio de Turismo de República Dominicana: http://dpp-sectur.gov.do/uploads/BASE_LEGAL/LEYES/LEY_1979_084.pdf

Maure Agüero, G. (julio de 2007). Definiciones y tendencias del turismo de eventos. *Contribuciones a la Economía*(Nº 82). Recuperado el 5 de 02 de 2015, de Enciclopedia y Biblioteca Virtual de las Ciencias Sociales, Económicas y Jurídicas: http://www.eumed.net/ce/2007b/gma.htm

Ministerio de Turismo. (s.f.). Recuperado el 5 de 02 de 2015, de Presidencia de la República Dominicana: http://presidencia.gob.do/ministerio/ministerio-de-turismo

Norma General No. 02-05. (17 de 01 de 2005). Recuperado el 1 de 03 de 2015, de Dirección General de Impuestos Internos: https://www.dgii.gov.do/legislacion/normas/Documents/norma02-05.pdf

Organización Mundial del Turismo [OMT]. (s.f.). *Entender el turismo: Glosario Básico*. Recuperado el 1 de 02 de 2015, de Organización Mundial del Turismo OMT: http://media.unwto.org/es/content/entender-el-turismo-glosario-basico

Padilla Ramírez, D. N. (2008). *Contabilidad Administrativa* (8va. ed.). (J. M. Chacón, Ed.) México: Editora McGrawHill.

RD declara 2014 año del turismo de convenciones e incentivos. (21 de 02 de 2014). *Periódico Hoy*, pág. s.p. Recuperado el 5 de 02 de 2015, de http://hoy.com.do/rd-declara-2014-ano-del-turismo-de-convenciones-e-incentivos/

Ross, S., Westerfield, R., & Bradford, J. (2014). *Fundamentos de Finanzas Corporativas* (10ma. ed.). (K. Estrada Arriaga, Ed.) México: Editora McGraw Hill.

Secretaría de Turismo de México [SECTUR]. (30 de octubre de 2009). *Introducción al turismo de negocios y desarrollo de productos especializados*. Recuperado el 5 de 02 de 2015, de Biblioteca TurismoNet. Universiad de Sevilla: http://fama2.us.es:8080/turismo/turismonet1/economia%20del%20turismo/turismo%20y%20otras%20alternativas/introduccion%20al%20turismo%20de%20negocios%20y%20desarrollo%20de%20productos%20especializados.pdf

Sibilia Rodríguez, M. H. (2014). *Análisis financiero para la implementación de factoring: Caso Grupo Abraxa, para el periodo 2009-2013 [Monografía Maestría en Administración Financiera]*. Universidad APEC, Santo Domingo, República Dominicana.

ANEXOS

Vicerrectoría de Estudios de Posgrado

Anteproyecto del trabajo para optar por el título de:

Maestría en Administración Financiera

Título:

ANÁLISIS FINANCIERO DE LA EMPRESA: EXCÉLSIOR, CONGRESOS & TURISMO. PERIODO: 2009-2014

Postulante:

Lic. Ingrid Céspedes Lorenzo

Mat.2013-1503

Tutor:

Dr. Reinaldo Ramón Fuentes Plasencia

Santo Domingo, Distrito Nacional
República Dominicana
abril, 2015

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Desde sus inicios Excélsior, Congresos & Turismo, ha sido favorecida con la fidelidad y el reconocimiento de sus clientes, los cuales poseen un perfil de elevada exigencia dado el segmento de mercado en el que compite la empresa. Este es: turismo de negocios o de eventos.

Su personal, conformado por un equipo dinámico de profesionales altamente capacitados con más de 15 años de experiencia en el área y verdaderamente comprometidos con la satisfacción del cliente, ha incidido directamente en el afianzamiento de la empresa en esta competitiva modalidad del sector del turismo.

Aún tratándose de una empresa pequeña, la política de calidad adoptada por la misma le ha merecido la confianza de sus clientes para la organización de variedad de eventos, grupos e incentivos, lo cual ha permitido que la empresa sobreviva durante sus años en operación.

No obstante, desde el año 2011 la empresa ha venido atravesando momentos difíciles: producto de una asesoría contable se cometieron errores en la presentación y el pago de los impuestos correspondientes ante la Dirección General de Impuestos Internos (DGII), acarreando esto ciertos inconvenientes que impactaron negativamente en la rentabilidad, y positivamente en el incremento de los gastos por concepto de intereses (financiamiento con línea de crédito para hacer frente a ciertas obligaciones) y de impuestos.

Aunado a este escenario, la empresa no contaba con una planificación que le permitiera dirigir sus esfuerzos a la consecución de unas metas claras y factibles, por lo que la entidad no logró cubrir sus expectativas de crecimiento.

El propósito de esta investigación es realizar un análisis financiero de la empresa Excélsior, Congresos & Turismo, con miras a determinar las principales oportunidades de mejora que permitan incrementar los márgenes de rentabilidad, proyectándose además el comportamiento esperado del balance general y del estado de resultados durante los próximos 5 años (2015 al 2020), sobre la base del supuesto de que se implementen las medidas sugeridas.

A la vez se expondrá cómo funciona la empresa, cuáles son sus políticas administrativas y cuál es su direccionamiento estratégico en cuanto a misión, visión y valores dentro del mercado actual.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo ha incidido en la ralentización de los márgenes de rentabilidad y el incremento sostenido de los costos y gastos durante los años 2009 al 2014, el manejo de la administración financiera en la empresa Excélsior, Congresos & Turismo?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida impacta a los niveles de rentabilidad de la empresa el manejo administración financiera durante el periodo de estudio?

¿Cómo incide la administración financiera de la empresa en su estructura de costos y gastos durante los años 2009 al 2014?

¿Cómo se refleja la carga impositiva en la configuración de los gastos de la empresa durante los años 2009 al 2014?

¿Cuáles son los principales aspectos del segmento de mercado en que opera la empresa que deben tomarse en cuenta al momento de plantear las oportunidades de mejora?

OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Presentar las principales oportunidades de mejora tendentes a generar mayores márgenes de rentabilidad para la empresa Excélsior, Congresos & Turismo, realizando un análisis financiero en el que se evalúe la incidencia de su administración financiera en los resultados obtenidos durante el período que comprende los años 2009 al 2014.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

Analizar a través de las principales herramientas de análisis financiero, el impacto del manejo de la administración financiera en los niveles de rentabilidad de la empresa durante el periodo de estudio.

Examinar mediante el uso de las principales herramientas de análisis financiero, la incidencia de la administración financiera en la estructura de costos y la configuración de gastos de la empresa durante los años 2009 al 2014.

Identificar el impacto de la carga impositiva en la configuración de los gastos de la empresa durante los años 2009 al 2014.

Señalar los aspectos más importantes de la modalidad turismo de negocios a fin de conocer el segmento de mercado en que opera la empresa, y así poseer criterios objetivos para valorar las oportunidades de mejora que se recomienden implementar la empresa.

Realizar una proyección del comportamiento del balance general y del estado de resultados para el período 2015 al 2020.

JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Resulta de gran importancia para la empresa que compite en el mercado actual, conocer las razones centrales por la que su desempeño presenta desviaciones de las expectativas de crecimiento forjadas por sus directivos y por el mercado. De ahí que el seguimiento continuo de las distintas áreas de las empresas se haga cada vez más necesario, para poder identificar a tiempo cualquier síntoma que pueda devenir en un problema significativo e incidir negativamente en el futuro de las mismas.

En ese orden de ideas, existe variedad de documentación informativa en la que se resalta la cualidad del análisis de la dimensión financiera, como medio esencial para establecer metas realistas y diagnosticar la situación de las empresas a la luz del desempeño histórico.

JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para el presente estudio serán utilizados los métodos: (i) descriptivo, para definir la situación administrativa y financiera de la empresa, y del contexto; (ii) analítico, con el objetivo de examinar los principales indicadores financieros y establecer adecuadas relaciones causa-efecto; y (iii) deductivo, partiéndose de las informaciones generales de la compañía y su contexto, hasta llegar a las particularidades que requieren ser observadas continuamente.

JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Esta investigación busca aportar al proceso de toma de decisiones de inversión y financiamiento de la empresa, informaciones sustantivas de carácter eminentemente financiero, generadas sobre la base de las evidencias que se encuentren en los reportes de los estados financieros, estadísticas del sector, estadísticas macroeconómicas, entre otras fuentes. En efecto, este estudio identificará las debilidades en materia de: administración financiera, planificación y esfuerzo de ventas, que en caso de persistir afectarían la supervivencia de la empresa; a la vez que se señalarán las oportunidades de mejora que se determinen como favorables y sostenibles en el tiempo.

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

En la República Dominicana, el sector turismo ha venido enfrentando grandes retos en torno al marco competitivo en el que se desarrollan sus actividades. Esto se debe en esencia a tres aspectos: (i) la homogeneidad de la oferta de servicios que en éste se colocan, (ii) la fuerte competencia de otros países del

Caribe, que también se han dedicado a la estructuración, promoción y venta de productos similares, y (iii) el problema ambiental (Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2010, pág. 173).

A raíz de lo anterior se expresa en diversos estudios y documentos la necesidad de reenfocar la oferta turística en la República Dominicana, haciendo énfasis en seleccionar el tipo de turista que se desea llegue a sus puertos, mucho antes de que ellos escojan al país como destino. Esto resulta relevante si se observan las consideraciones del BID (2010):

El crecimiento del turismo ha sido uno de los grandes éxitos de la política económica dominicana desde la década de los ochenta, siendo su aporte a la economía en términos de empleo, producción y divisas muy significativo. Mientras que en 1978, el número de turistas no superaba los 300 mil por año, en la actualidad, 4 millones de turistas visitan la República Dominicana por año [el autor escribe en el 2009]. Asimismo, mientras las ventas anuales del sector no superaban los US$200 millones en 1980, en 2006 eran del orden de los US$4 mil millones (pág. 24).

A pesar de lo anterior, el modelo con el que se ha desarrollado el sector continúa mostrando signos de agotamiento. Indicadores relevantes para medir la rentabilidad turística, como el gasto por día, están reduciéndose y RD está viendo estancar el sector en el segmento de 'todo incluido de sol y playa' (un segmento de bajos márgenes) ofreciendo poco para distinguirse de otros destinos caribeños (BID, 2010, pág. 24).

Es por ello que durante los últimos años, se ha gestado todo un movimiento impulsador de cambios en la configuración de la oferta turística con que cuentan las empresas del sector, entrando en escena el tan aclamado: Turismo de

Negocios o MICE —por sus siglas en inglés— (*Meetings, Incentives, Congresses, Exhibitions*).

En la conferencia de la Organización Mundial de Turismo (OMT) celebrada en Iguazú (Brasil) en el año 2005, la categoría conocida como turismo de negocios quedó etiquetada como: 'Sector de reuniones y eventos', el cual se conoce ampliamente como sector de las reuniones, viajes de incentivos, conferencias y exposiciones. En el marco de dicha conferencia se definió este sector como aquél que comprende a las actividades de organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos; así como de otros productos y servicios de turismo especializados (Maure Agüero, 2007).

Esta modalidad de turismo tiene la particularidad de generar mayores ingresos que el tradicional turismo de sol y playa, ya que en promedio el turista que visita un país por incentivos o para participar en convenciones suele gastar más de once veces lo que gasta un turista de placer. Es por ello que instituciones competentes del sector turismo en República Dominicana (el Ministerio de Turismo, MITUR; y la Asociación de Hoteles y Turismo de la República Dominicana Inc., ASONAHORES), declararon el año 2014 como: 'El año del Turismo de Convenciones' (RD declara 2014 año del turismo de convenciones e incentivos, 2014).

La empresa local: Excélsior, Congresos & Turismo compite en este mercado desde el 2009, por lo que resulta interesante para el análisis de su situación actual, documentando la variedad de oportunidades que posee dicho segmento.

En efecto, previo a la adopción de cualquier tipo de medidas ante distintas situaciones, el empresario debe sumergirse en un proceso de reflexión que le permita clarificar hacia dónde quiere, debe y puede dirigir su empresa. Ciertamente este proceso no debe alejarse de la norma de la practicidad, puesto

que el momento de actuar es siempre el hoy, y por ende el sentido de urgencia debe designarse como conductor de tal proceso, en pro de avanzar estratégicamente hacia unos objetivos y metas concienzudamente establecidos.

Asimismo el proceso de reflexión debe soportarse en aquellas evidencias que permitan contextualizar las ideas que claramente han sido aterrizadas en los objetivos y metas, favoreciendo así la constitución de planes y programas consistentes con la realidad interna y externa de la empresa.

Es precisamente en el sentido de tomar decisiones sobre la base de evidencias, que se enmarca el análisis financiero, el cual "consiste en determinar la situación financiera de una empresa o de un sector específico de ella, mediante la interpretación de la información contable y demás información cuantitativa y cualitativa disponible". (Círculo de Lectores, 1991, s.p.)

La supervivencia de las empresas en el actual sistema económico, requiere de un continuo monitoreo de sus diferentes áreas. Una de ellas, referida anteriormente, es la financiera, que centra su atención en la generación de utilidades y creación de valor para la empresa (Ross, Westerfield, & Bradford, 2014, pág. 40).

Cuando del seguimiento a las utilidades se trata, el análisis financiero debe tomar en cuenta siempre, que el deseo de llevar éstas al máximo en un corto plazo atenta contra el proceso de desarrollo integral de la empresa a largo plazo, es decir, contra el proceso de creación de valor.

En ese orden de ideas, se considera máxime la búsqueda del crecimiento del valor de la inversión del empresario, el cual se estima evaluando lo que el mercado está dispuesto a pagar por el negocio si estuviese en venta. Este crecimiento a través del tiempo es el verdadero propósito financiero de una empresa (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

Como insumos principales del proceso de análisis financiero se encuentran los estados financieros de las empresas, los cuales constituyen la base para tomar una variedad de decisiones administrativas, previo el análisis cuidadoso de resultados y proyecciones a la luz de los aspectos económicos, de mercados y políticas gubernamentales. Los estados financieros básicos son los siguientes:

1. balance general o estado de situación financiera
2. estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas
3. estado de flujo de efectivo
4. estado de cambios en el patrimonio de los accionistas

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

Activos. Representan los bienes y derechos de propiedad de la empresa (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

Administración financiera. Este concepto se refiere a las tareas del gerente financiero, quién se encarga de administrar los asuntos financieros (decisiones de inversión y financiamiento) de todo tipo de organizaciones y de desempeñar diversas tareas como el desarrollo de un plan financiero o presupuesto, el otorgamiento de crédito a clientes, la evaluación de gastos mayores propuestos, y la recaudación de dinero para financiar las operaciones de la compañía (Gitman & Zutter, 2012, págs. 3-4).

Agencia de viajes y de turismo. Empresas de carácter comercial creadas por particulares y organizadas con la finalidad de prestar servicios a los turistas o a los viajeros mediante remuneración (Ley No. 541-69 Orgánica de Turismo de la República Dominicana, 1969).

Análisis financiero. Consiste en determinar la situación financiera de la empresa o de un sector específico de ella, mediante la interpretación de la información contable y demás información cuantitativa y cualitativa disponible (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

Análisis vertical. Consiste en relacionar cada cuenta del balance general y del estado de resultados con una cifra base de dichos estados financieros (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

Análisis horizontal. Busca detectar los cambios que se han presentado en las diferentes cuentas a través del tiempo. Se sugiere que la variación se calcule

porcentualmente utilizando como referencia un año o período especial, o simplemente el año inmediatamente anterior (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

Apalancamiento financiero. Uso de los costos financieros fijos para acrecentar los efectos de los cambios en las utilidades antes de intereses e impuestos sobre las ganancias por acción de la empresa (Gitman & Zutter, 2012, pág. 70).

Balance general. Presenta un resumen de la situación financiera de la empresa en un momento específico, sopesando sus activos (lo que posee) contra su financiamiento (lo que debe y lo que aportan los propietarios) (Gitman & Zutter, 2012, pág. 56).

Costos. Total de erogaciones realizado por personas físicas o morales para adquirir bienes y servicios a fin de generar ingresos en el futuro (Padilla Ramírez, 2008, pág. 36).

Estados financieros. Son el resumen final de todo el proceso contable correspondiente a un período de tiempo determinado (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

Estado de resultados. Provee un resumen financiero de los principales resultados de la operación de la empresa durante un determinado periodo. Los más comunes cubren un periodo de un año que termina en una fecha específica, generalmente el 31 de diciembre del año calendario (Gitman & Zutter, 2012, pág. 53).

Estado de flujo de efectivo. Estado de contabilidad que muestra la manera en que una empresa utiliza el efectivo que obtuvo durante un periodo específico (Berk & DeMarzo, 2008, pág. 32).

Evento. Término genérico que designa a cualquier tipo de reunión profesional de corte científico, técnico, cultural, deportivo, educativo, político, social, económico, comercial, religioso, promocional o de otra índole que facilite el intercambio de ideas, conocimientos, y/o experiencias entre los participantes (Maure Agüero, 2007).

Gasto. Es aquél que se origina por la utilización de un activo o recurso con miras a producir ingresos (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

Indicadores financieros. Representan parámetros o relaciones provenientes de estados financieros para determinar la fortaleza financiera de la empresa y su nivel de desempeño. Sus valores se comparan con los de otras empresas similares, para determinar desviaciones, y procurar corregirlas y mejorarlas sobre la marcha (Contreras Núñez, 2013, pág. 249).

Ingreso. Es una recuperación voluntaria y deseada de activo, es decir, un incremento de los recursos económicos. Se deriva de las transacciones realizadas por la empresa con el mundo exterior que dan lugar a alteraciones positivas en el patrimonio neto de la misma (Diccionario Económico Expansión, s.f.).

Pasivos. Representan las deudas totales de la empresa. Los acreedores o beneficiarios de estas deudas son por lo general personas o instituciones diferentes a los dueños, aunque en ocasiones existen pasivos con los socios o accionistas de la empresa (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

Patrimonio. Representa lo que es propiedad de la empresa y refleja los aportes iniciales de los socios, aportes posteriores (si los hubo), y las ganancias obtenidas por los propietarios y reinvertidas en la misma empresa (utilidades retenidas) (Círculo de Lectores, 1991, s.p.).

Turismo. El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que implica el movimiento de personas a países o lugares distintos al de su entorno habitual, con fines personales o de negocios / profesional. Estas personas se llaman los visitantes (que puede ser cualquiera de los turistas o excursionistas, residentes o no residentes) y el turismo tiene que ver con sus actividades, algunas de las cuales implican el gasto turístico (Organización Mundial del Turismo [OMT], s.f.).

Turismo de negocios. Es un conjunto de corrientes turísticas cuyo motivo de viaje está vinculado con la realización de actividades laborales y profesionales llevadas a cabo en reuniones de negocio, congresos y convenciones con diferentes propósitos y magnitudes (Maure Agüero, 2007).

MARCO ESPACIAL

Esta investigación se lleva a cabo en la empresa Excélsior, Congresos & Turismo, ubicada en la calle Manuel Henríquez número 6 del Ensanche Naco, en la Ciudad de Santo Domingo, durante el periodo enero-abril del año 2015.

MARCO TEMPORAL

Esta investigación hace uso de una serie temporal de las informaciones financieras de la empresa objeto de estudio para el periodo 2009 al 2014.

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Para el presente estudio serán utilizados varios métodos que posibilitarán el relevo y análisis de la información necesaria, a fin de evaluar con juicio crítico la situación de la empresa Excélsior, Congresos & Turismo.

Se empleará el método descriptivo para definir la situación administrativa y financiera de la empresa así como el contexto en la que ésta se desenvuelve, tomando en cuenta su estructura de costos y gastos.

A la vez, se implementará el método de análisis para examinar los diversos ratios pertinentes y estableciendo las relaciones causa-efecto que sugieran los valores arrojados por éstos. También se hará uso del método deductivo, partiendo de las informaciones generales de la compañía y su contexto para luego arribar a aquellas particularidades de la misma que merecen una especial atención.

Las técnicas de investigación seleccionadas han sido: la descriptiva y la de campo. La documentación e información requeridas se obtendrán a través de: revisión de fuentes bibliográficas y documentales, informes, proyecciones, estados financieros y presupuestos. Además se sostendrán las reuniones necesarias con los principales directivos de la empresa y se visitarán sus instalaciones para entrar en contacto con la realidad diaria de la misma.

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....
DEDICATORIA.....
AGRADECIMIENTOS.....
INTRODUCCIÓN.....

CAPÍTULO I. Análisis de los estados financieros como herramienta de gestión en las empresas de turismo de negocios

1.1. Antecedentes.....
1.2. Concepto y descripción del turismo de negocios.....
1.3. Clasificación y características del turismo de negocios.....
1.4. El papel de la administración financiera.....
1.5. Importancia del análisis financiero.....
1.6. Componentes de los estados financieros.....
1.6.1. Balance general o estado de situación financiera.....
1.6.2. Estado de resultados o estado de ganancias y pérdidas.....
1.6.3. Estado de flujo de efectivo.....
1.6.4. Estado de cambios en el patrimonio de los accionistas.....

1.7. Descripción de los principales indicadores financieros……
1.7.1. Razones de liquidez o solvencia a corto plazo…….
1.7.2. Razones de apalancamiento financiero o solvencia a largo plazo……
1.7.3. Razones de actividad o rotación de activos……..
1.7.4. Razones de rentabilidad……
1.7.5. Razones de valor de mercado……..
1.8. Análisis DuPont……

CAPÍTULO II. Situación actual de la empresa. Presentación y análisis de los estados financieros

2.1. Descripción de la empresa……
2.2. Direccionamiento estratégico: misión, visión y valores…….
2.3. Análisis FODA……
2.4. Estructuras principales de la empresa……
2.4.1 Estructura de servicios ……
2.4.2. Estructura administrativa……
2.4.3. Estructura de costos……
2.5. Análisis del tema impositivo: efectos e impactos…….
2.5.1. Manejo del tema impositivo en la empresa……..
2.5.2. Marco legal……

2.5.3. Efectos e impactos…….
2.6. Administración financiera: Presentación de estados financieros…….
2.7. Indicadores financieros…….
2.8. Presentación Análisis DuPont……

CAPÍTULO III. Propuesta de oportunidades de mejora
3.1 Propuesta de oportunidades de mejora…….
3.2 Proyección del balance general y del estado de resultados para el periodo 2015-2020……

CONCLUSIONES……
RECOMENDACIONES……
BIBLIOGRAFÍA……
ANEXOS……

ESTADOS FINANCIEROS EXCÉLSIOR, CONGRESOS & TURISMO

Excélsior, Congresos & Turismo

Balance General

Al 31 de diciembre de 2009

Valores en RD$

	Monto	%
Activos:	**2,269,132**	**100.00%**
Total de activos corrientes	**2,179,429**	**96.05%**
Efectivo en Caja y Bancos	154,532	6.81%
Cuentas por cobrar	1,524,897	67.20%
Otras cuentas por cobrar	0	0.00%
Gastos pagados por anticipado	500,000	22.03%
Total de activos fijos neto	**39,402**	**1.74%**
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	39,402	1.74%
Total otros activos	**50,301**	**2.22%**
Pasivos:	**1,816,562**	**80.06%**
Total pasivos corrientes:	**1,461,692**	**64.42%**
Cuentas por Pagar	1,044,756	46.04%
Depósitos clientes	304,965	13.44%
Otras cuentas por pagar	0	0.00%
Acumulaciones por pagar	111,971	4.93%
Total pasivos no corrientes	**354,870**	**15.64%**
Préstamos Bancarios	0	0.00%
Préstamos de accionistas	354,870	15.64%
Patrimonio de los accionistas	**452,570**	**19.94%**
Capital Social Autorizado. (Suscripción de 5,000 cuotas con valor de RD$ 100.00 cada una, las cuales dan derecho a 1,000 votos)	500,000	22.03%
Ganancias /Pérdidas acumuladas	(47,430)	-2.09%
Total Pasivos y Patrimonio de Accionistas	**2,269,132**	**100.00%**

Excélsior, Congresos & Turismo

Balance General

Al 31 de diciembre de 2010

Valores en RD$

	Monto	%
Activos:	**3,912,596**	**100.00%**
Total de activos corrientes	**3,734,560**	**95.45%**
Efectivo en Caja y Bancos	269,015	6.88%
Cuentas por cobrar	2,859,670	73.09%
Otras cuentas por cobrar	0	0.00%
Gastos pagados por anticipado	605,875	15.49%
Total de activos fijos neto	**111,336**	**2.85%**
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	111,336	2.85%
Total otros activos	**66,700**	**1.70%**
Pasivos:	**1,845,862**	**47.18%**
Total pasivos corrientes:	**1,193,529**	**30.50%**
Cuentas por Pagar	1,140,609	29.15%
Depósitos clientes	370	0.01%
Otras cuentas por pagar	0	0.00%
Acumulaciones por pagar	52,550	1.34%
Total pasivos no corrientes	**652,333**	**16.67%**
Préstamos Bancarios	0	0.00%
Préstamos de accionistas	652,333	16.67%
Patrimonio de los accionistas	**2,066,734**	**52.82%**
Capital Social Autorizado. (Suscripción de 5,000 cuotas con valor de RD$ 100.00 cada una, las cuales dan derecho a 1,000 votos)	500,000	12.78%
Ganancias /Pérdidas acumuladas	1,566,734	40.04%
Total Pasivos y Patrimonio de Accionistas	**3,912,596**	**100.00%**

Excélsior, Congresos & Turismo

Balance General

Al 31 de diciembre de 2011

Valores en RD$

	Monto	%
Activos:	**1,571,277**	**100.00%**
Total de activos corrientes	**1,336,585**	**85.06%**
Efectivo en Caja y Bancos	472,250	30.06%
Cuentas por cobrar	166,549	10.60%
Otras cuentas por cobrar	0	0.00%
Gastos pagados por anticipado	697,786	44.41%
Total de activos fijos neto	**177,992**	**11.33%**
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	177,992	11.33%
Total otros activos	**56,700**	**3.61%**
Pasivos:	**2,518,510**	**160.28%**
Total pasivos corrientes:	**2,069,962**	**131.74%**
Cuentas por Pagar	581,958	37.04%
Depósitos clientes	1,436,985	91.45%
Otras cuentas por pagar	0	0.00%
Acumulaciones por pagar	51,019	3.25%
Total pasivos no corrientes	**448,548**	**28.55%**
Préstamos Bancarios	443,526	28.23%
Préstamos de accionistas	5,022	0.32%
Patrimonio de los accionistas	**(947,233)**	**-60.28%**
Capital Social Autorizado. (Suscripción de 5,000 cuotas con valor de RD$ 100.00 cada una, las cuales dan derecho a 1,000 votos)	500,000	31.82%
Ganancias /Pérdidas acumuladas	(1,447,233)	-92.11%
Total Pasivos y Patrimonio de Accionistas	**1,571,277**	**100.00%**

Excélsior, Congresos & Turismo

Balance General

Al 31 de diciembre de 2012

Valores en RD$

	Monto	%
Activos:	**2,690,669**	**100.00%**
Total de activos corrientes	**2,428,886**	**90.27%**
Efectivo en Caja y Bancos	363,238	13.50%
Cuentas por cobrar	74,282	2.76%
Otras cuentas por cobrar	0	0.00%
Gastos pagados por anticipado	1,991,366	74.01%
Total de activos fijos neto	**178,483**	**6.63%**
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	178,483	6.63%
Total otros activos	**83,300**	**3.10%**
Pasivos:	**6,172,072**	**229.39%**
Total pasivos corrientes:	**5,185,245**	**192.71%**
Cuentas por Pagar	757,640	28.16%
Depósitos clientes	4,339,445	161.28%
Otras cuentas por pagar	0	0.00%
Acumulaciones por pagar	88,160	3.28%
Total pasivos no corrientes	**986,827**	**36.68%**
Préstamos Bancarios	977,671	36.34%
Préstamos de accionistas	9,156	0.34%
Patrimonio de los accionistas	**(3,481,403)**	**-129.39%**
Capital Social Autorizado. (Suscripción de 5,000 cuotas con valor de RD$ 100.00 cada una, las cuales dan derecho a 1,000 votos)	500,000	18.58%
Ganancias /Pérdidas acumuladas	(3,981,403)	-147.97%
Total Pasivos y Patrimonio de Accionistas	**2,690,669**	**100.00%**

Excélsior, Congresos & Turismo

Balance General

Al 31 de diciembre de 2013

Valores en RD$

	Monto	%
Activos:	**3,339,226**	**100.00%**
Total de activos corrientes	**3,028,421**	**90.69%**
Efectivo en Caja y Bancos	863,285	25.85%
Cuentas por cobrar	70,237	2.10%
Otras cuentas por cobrar	0	0.00%
Gastos pagados por anticipado	2,094,899	62.74%
Total de activos fijos neto	**177,505**	**5.32%**
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	177,505	5.32%
Total otros activos	**133,300**	**3.99%**
Pasivos:	**8,235,998**	**246.64%**
Total pasivos corrientes:	**3,653,620**	**109.42%**
Cuentas por Pagar	515,074	15.42%
Depósitos clientes	3,103,748	92.95%
Otras cuentas por pagar	0	0.00%
Acumulaciones por pagar	34,798	1.04%
Total pasivos no corrientes	**4,582,378**	**137.23%**
Préstamos Bancarios	1,410,555	42.24%
Préstamos de accionistas	3,171,823	94.99%
Patrimonio de los accionistas	**(4,896,772)**	**-146.64%**
Capital Social Autorizado. (Suscripción de 5,000 cuotas con valor de RD$ 100.00 cada una, las cuales dan derecho a 1,000 votos)	500,000	14.97%
Ganancias /Pérdidas acumuladas	(5,396,772)	-161.62%
Total Pasivos y Patrimonio de Accionistas	**3,339,226**	**100.00%**

Excélsior, Congresos & Turismo

Balance General

Al 31 de diciembre de 2014

Valores en RD$

	Monto	%
Activos:	**11,255,683**	**100.00%**
Total de activos corrientes	**10,944,878**	**97.24%**
Efectivo en Caja y Bancos	242,699	2.16%
Cuentas por cobrar	3,815,852	33.90%
Otras cuentas por cobrar	14,323	0.13%
Gastos pagados por anticipado	6,872,003	61.05%
Total de activos fijos neto	**177,505**	**1.58%**
Propiedad, Planta y Equipo (Neto)	177,505	1.58%
Total otros activos	**133,300**	**1.18%**
Pasivos:	**14,326,049**	**127.28%**
Total pasivos corrientes:	**12,141,944**	**107.87%**
Cuentas por Pagar	3,403,381	30.24%
Depósitos clientes	8,916,268	79.22%
Otras cuentas por pagar	22,661	0.20%
Acumulaciones por pagar	(200,366)	-1.78%
Total pasivos no corrientes	**2,184,105**	**19.40%**
Préstamos Bancarios	3,232	0.03%
Préstamos de accionistas	2,180,873	19.38%
Patrimonio de los accionistas	**(3,070,366)**	**-27.28%**
Capital Social Autorizado. (Suscripción de 5,000 cuotas con valor de RD$ 100.00 cada una, las cuales dan derecho a 1,000 votos)	500,000	4.44%
Ganancias /Pérdidas acumuladas	(3,570,366)	-31.72%
Total Pasivos y Patrimonio de Accionistas	**11,255,683**	**100.00%**

Excélsior, Congresos & Turismo

Estado de Resultados

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2009

Valores en RD$

	Monto	%
Ingresos:	**14,717,637**	**100.00%**
Ingresos Netos:	**14,717,637**	**100.00%**
Ventas de boletos, traslado y renta de autos	2,093,729	14.23%
Ventas de congresos y eventos (alojamiento)	12,388,631	84.18%
Ventas de turismo emisivo	6,268	0.04%
Ventas de seguros	14,811	0.10%
Otros ingresos	214,198	1.46%
Descuento y devoluciones	0	0.00%
Costos de servicios	**12,090,497**	**82.15%**
Resultado Bruto	**2,627,140**	**17.85%**
		0.00%
Gastos generales y administrativos:	**2,674,570**	**18.17%**
Gastos de personal	**382,173**	**2.60%**
Sueldos y salarios	252,000	1.71%
Seguro social patronal (TSS)	38,192	0.26%
Seguro médico complementario	43,815	0.30%
Aportes INFOTEP	2,880	0.02%
Regalía pascual	43,502	0.30%
Horas Extras	0	0.00%
Uniformes	1,784	0.01%
Gastos de capacitación empleados	0	0.00%
Gastos por trabajos, suministros y servicios	**567,180**	**3.85%**
Honorarios y servicios profesionales	350,240	2.38%
Alquiler software	0	0.00%
Licencias y permisos	0	0.00%
Suscripciones	9,843	0.07%
Gastos de envíos	2,000	0.01%
Gastos legales	0	0.00%
Servicios agua y basura	3,500	0.02%
Teléfonos y comunicaciones	42,277	0.29%
Energía eléctrica	25,510	0.17%
Suministro de oficina	133,810	0.91%
Arrendamientos	**158,861**	**1.08%**

Alquiler local	158,861	1.08%
Gastos de Activos fijos	**302,693**	**2.06%**
Depreciación y Amortización	4,378	0.03%
Gastos de mantenimiento	41,496	0.28%
Reparación y mantenimiento local	64,543	0.44%
Reparación y mantenimiento mobiliario y equip. ofic.	192,276	1.31%
Gastos de representación	**1,133,565**	**7.70%**
Gastos de almuerzo y representación	607,944	4.13%
Mercadeo, publicidad y promoción	47,954	0.33%
Gastos de viajes e inspecciones	269,572	1.83%
Transporte	208,095	1.41%
Gastos extraordinarios	**8,781**	**0.06%**
Resultado cambiario	8,781	0.06%
Gastos financieros	**103,424**	**0.70%**
Gastos por cargos bancarios	0	0.00%
Gastos por impuestos	75	0.00%
Cargos bancarios y comisiones (CardNet / VisaNet / Amex)	103,349	0.70%
Otros gastos operativos (gastos sin NCF)	**17,893**	**0.12%**
Resultado Operacional	**(47,430)**	**-0.32%**
Otros ingresos no operacionales	0	0.00%
Otros egresos no operacionales	0	0.00%
Resultado Antes de Intereses e Impuestos	**(47,430)**	**-0.32%**
Intereses sobre préstamos	0	0.00%
Intereses tarjetas de crédito	0	0.00%
Resultado Antes Impuestos	**(47,430)**	**-0.32%**
Impuesto Sobre la Renta (ISR)	0	0.00%
Resultado Neto (del período)	**(47,430)**	**-0.32%**
Ganancias /Pérdidas netas al inicio del periodo	**0**	**0.00%**
Resultado Neto Acumulado al final del período	**(47,430)**	**-0.32%**

Excélsior, Congresos & Turismo

Estado de Resultados

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2010

Valores en RD$

	Monto	%
Ingresos:	**19,746,541**	**100.00%**
Ingresos Netos:	**19,746,541**	**100.00%**
Ventas de boletos, traslado y renta de autos	7,112,750	36.02%
Ventas de congresos y eventos (alojamiento)	12,098,367	61.27%
Ventas de turismo emisivo	503,764	2.55%
Ventas de seguros	8,375	0.04%
Otros ingresos	23,285	0.12%
Descuento y devoluciones	0	0.00%
Costos de servicios	**16,814,415**	**85.15%**
Resultado Bruto	**2,932,126**	**14.85%**
Gastos generales y administrativos:	**3,291,911**	**16.67%**
Gastos de personal	**1,247,047**	**6.32%**
Sueldos y salarios	902,397	4.57%
Seguro social patronal (TSS)	120,296	0.61%
Seguro médico complementario	94,182	0.48%
Aportes INFOTEP	8,470	0.04%
Regalía pascual	18,125	0.09%
Horas Extras	0	0.00%
Uniformes	34,263	0.17%
Gastos de capacitación empleados	69,314	0.35%
Gastos por trabajos, suministros y servicios	**443,925**	**2.25%**
Honorarios y servicios profesionales	191,898	0.97%
Alquiler software	0	0.00%
Licencias y permisos	0	0.00%
Suscripciones	1,000	0.01%
Gastos de envíos	1,000	0.01%
Gastos legales	0	0.00%
Servicios agua y basura	1,790	0.01%
Teléfonos y comunicaciones	98,850	0.50%
Energía eléctrica	16,457	0.08%
Suministro de oficina	132,930	0.67%
Arrendamientos	**112,848**	**0.57%**

Alquiler local	112,848	0.57%
Gastos de Activos fijos	**130,213**	**0.66%**
Depreciación y Amortización	12,857	0.07%
Gastos de mantenimiento	43,291	0.22%
Reparación y mantenimiento local	60,153	0.30%
Reparación y mantenimiento mobiliario y equip. ofic.	13,912	0.07%
Gastos de representación	**959,866**	**4.86%**
Gastos de almuerzo y representación	674,184	3.41%
Mercadeo, publicidad y promoción	5,545	0.03%
Gastos de viajes e inspecciones	230,313	1.17%
Transporte	49,824	0.25%
Gastos extraordinarios	**361,778**	**1.83%**
Resultado cambiario	361,778	1.83%
Gastos financieros	**36,234**	**0.18%**
Gastos por cargos bancarios	0	0.00%
Gastos por impuestos	9,075	0.05%
Cargos bancarios y comisiones (CardNet / VisaNet / Amex)	27,159	0.14%
Otros gastos operativos (gastos sin NCF)	**0**	**0.00%**
Resultado Operacional	**(359,785)**	**-1.82%**
Otros ingresos no operacionales	0	0.00%
Otros egresos no operacionales	0	0.00%
Resultado Antes de Intereses e Impuestos	**(359,785)**	**-1.82%**
Intereses sobre préstamos	0	0.00%
Intereses tarjetas de crédito	0	0.00%
Resultado Antes Impuestos	**(359,785)**	**-1.82%**
Impuesto Sobre la Renta (ISR)	0	0.00%
Resultado Neto (del período)	**(359,785)**	**-1.82%**
Ganancias /Pérdidas netas al inicio del periodo	**(47,430)**	**-0.24%**
Resultado Neto Acumulado al final del período	**(407,215)**	**-2.06%**

Excélsior, Congresos & Turismo

Estado de Resultados

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2011

Valores en RD$

	Monto	%
Ingresos:	**26,933,656**	**100.00%**
Ingresos Netos:	**26,933,656**	**100.00%**
Ventas de boletos, traslado y renta de autos	3,424,457	12.71%
Ventas de congresos y eventos (alojamiento)	22,682,964	84.22%
Ventas de turismo emisivo	327,819	1.22%
Ventas de seguros	119,957	0.45%
Otros ingresos	722,414	2.68%
Descuento y devoluciones	(343,955)	-1.28%
Costos de servicios	**24,137,842**	**89.62%**
Resultado Bruto	**2,795,814**	**10.38%**
Gastos generales y administrativos:	**4,573,185**	**16.98%**
Gastos de personal	**1,512,622**	**5.62%**
Sueldos y salarios	1,188,701	4.41%
Seguro social patronal (TSS)	165,084	0.61%
Seguro médico complementario	92,048	0.34%
Aportes INFOTEP	10,553	0.04%
Regalía pascual	45,776	0.17%
Horas Extras	0	0.00%
Uniformes	4,265	0.02%
Gastos de capacitación empleados	6,196	0.02%
Gastos por trabajos, suministros y servicios	**681,420**	**2.53%**
Honorarios y servicios profesionales	259,813	0.96%
Alquiler software	19,145	0.07%
Licencias y permisos	0	0.00%
Suscripciones	26,015	0.10%
Gastos de envíos	7,810	0.03%
Gastos legales	500	0.00%
Servicios agua y basura	0	0.00%
Teléfonos y comunicaciones	171,008	0.63%
Energía eléctrica	26,404	0.10%
Suministro de oficina	170,726	0.63%
Arrendamientos	**221,833**	**0.82%**

Alquiler local	221,833	0.82%
Gastos de Activos fijos	**62,470**	**0.23%**
Depreciación y Amortización	21,692	0.08%
Gastos de mantenimiento	12,455	0.05%
Reparación y mantenimiento local	0	0.00%
Reparación y mantenimiento mobiliario y equip. ofic.	28,323	0.11%
Gastos de representación	**1,209,121**	**4.49%**
Gastos de almuerzo y representación	616,018	2.29%
Mercadeo, publicidad y promoción	0	0.00%
Gastos de viajes e inspecciones	592,103	2.20%
Transporte	1,000	0.00%
Gastos extraordinarios	**0**	**0.00%**
Resultado cambiario	0	0.00%
Gastos financieros	**767,329**	**2.85%**
Gastos por cargos bancarios	56,281	0.21%
Gastos por impuestos	665,867	2.47%
Cargos bancarios y comisiones (CardNet / VisaNet / Amex)	45,181	0.17%
Otros gastos operativos (gastos sin NCF)	**118,390**	**0.44%**
Resultado Operacional	**(1,777,371)**	**-6.60%**
Otros ingresos no operacionales	0	0.00%
Otros egresos no operacionales	0	0.00%
Resultado Antes de Intereses e Impuestos	**(1,777,371)**	**-6.60%**
Intereses sobre préstamos	(14,731)	-0.05%
Intereses tarjetas de crédito	0	0.00%
Resultado Antes Impuestos	**(1,792,102)**	**-6.65%**
Impuesto Sobre la Renta (ISR)	0	0.00%
Resultado Neto (del período)	**(1,792,102)**	**-6.65%**
Ganancias /Pérdidas netas al inicio del periodo	**(407,215)**	**-1.51%**
Resultado Neto Acumulado al final del período	**(2,199,317)**	**-8.17%**

Excélsior, Congresos & Turismo

Estado de Resultados

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2012

Valores en RD$

	Monto	%
Ingresos:	**21,966,248**	**100.00%**
Ingresos Netos:	**21,966,248**	**100.00%**
Ventas de boletos, traslado y renta de autos	22,552,833	102.67%
Ventas de congresos y eventos (alojamiento)	0	0.00%
Ventas de turismo emisivo	0	0.00%
Ventas de seguros	0	0.00%
Otros ingresos	147,657	0.67%
Descuento y devoluciones	(734,242)	-3.34%
Costos de servicios	**18,453,939**	**84.01%**
Resultado Bruto	**3,512,309**	**15.99%**
Gastos generales y administrativos:	**4,801,101**	**21.86%**
Gastos de personal	**2,224,825**	**10.13%**
Sueldos y salarios	1,911,697	8.70%
Seguro social patronal (TSS)	168,266	0.77%
Seguro médico complementario	103,502	0.47%
Aportes INFOTEP	23,480	0.11%
Regalía pascual	0	0.00%
Horas Extras	0	0.00%
Uniformes	17,880	0.08%
Gastos de capacitación empleados	0	0.00%
Gastos por trabajos, suministros y servicios	**760,958**	**3.46%**
Honorarios y servicios profesionales	171,449	0.78%
Alquiler software	0	0.00%
Licencias y permisos	0	0.00%
Suscripciones	800	0.00%
Gastos de envíos	0	0.00%
Gastos legales	7,222	0.03%
Servicios agua y basura	0	0.00%
Teléfonos y comunicaciones	344,305	1.57%
Energía eléctrica	125,896	0.57%
Suministro de oficina	111,286	0.51%
Arrendamientos	**486,276**	**2.21%**

Alquiler local	486,276	2.21%
Gastos de Activos fijos	**80,970**	**0.37%**
Depreciación y Amortización	24,157	0.11%
Gastos de mantenimiento	1,393	0.01%
Reparación y mantenimiento local	0	0.00%
Reparación y mantenimiento mobiliario y equip. ofic.	55,420	0.25%
Gastos de representación	**959,912**	**4.37%**
Gastos de almuerzo y representación	721,401	3.28%
Mercadeo, publicidad y promoción	0	0.00%
Gastos de viajes e inspecciones	238,511	1.09%
Transporte	0	0.00%
Gastos extraordinarios	**7,898**	**0.04%**
Resultado cambiario	7,898	0.04%
Gastos financieros	**280,262**	**1.28%**
Gastos por cargos bancarios	54,326	0.25%
Gastos por impuestos	33,484	0.15%
Cargos bancarios y comisiones (CardNet / VisaNet / Amex)	192,452	0.88%
Otros gastos operativos (gastos sin NCF)	**0**	**0.00%**
Resultado Operacional	**(1,288,792)**	**-5.87%**
Otros ingresos no operacionales	0	0.00%
Otros egresos no operacionales	0	0.00%
Resultado Antes de Intereses e Impuestos	**(1,288,792)**	**-5.87%**
Intereses sobre préstamos	(151,177)	-0.69%
Intereses tarjetas de crédito	(277,591)	-1.26%
Resultado Antes Impuestos	**(1,717,560)**	**-7.82%**
Impuesto Sobre la Renta (ISR)	0	0.00%
Resultado Neto (del período)	**(1,717,560)**	**-7.82%**
Ganancias /Pérdidas netas al inicio del periodo	**(2,199,317)**	**-10.01%**
Resultado Neto Acumulado al final del período	**(3,916,877)**	**-17.83%**

Excélsior, Congresos & Turismo

Estado de Resultados

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2013

Valores en RD$

	Monto	%
Ingresos:	**35,854,957**	**100.00%**
Ingresos Netos:	**35,854,957**	**100.00%**
Ventas de boletos, traslado y renta de autos	35,854,212	100.00%
Ventas de congresos y eventos (alojamiento)	0	0.00%
Ventas de turismo emisivo	0	0.00%
Ventas de seguros	0	0.00%
Otros ingresos	745	0.00%
Descuento y devoluciones	0	0.00%
Costos de servicios	**32,616,176**	**90.97%**
Resultado Bruto	**3,238,781**	**9.03%**
Gastos generales y administrativos:	**4,453,058**	**12.42%**
Gastos de personal	**1,546,795**	**4.31%**
Sueldos y salarios	1,222,637	3.41%
Seguro social patronal (TSS)	130,647	0.36%
Seguro médico complementario	125,548	0.35%
Aportes INFOTEP	8,190	0.02%
Regalía pascual	21,000	0.06%
Horas Extras	0	0.00%
Uniformes	38,773	0.11%
Gastos de capacitación empleados	0	0.00%
Gastos por trabajos, suministros y servicios	**780,915**	**2.18%**
Honorarios y servicios profesionales	111,579	0.31%
Alquiler software	0	0.00%
Licencias y permisos	0	0.00%
Suscripciones	2,023	0.01%
Gastos de envíos	36,495	0.10%
Gastos legales	0	0.00%
Servicios agua y basura	0	0.00%
Teléfonos y comunicaciones	342,119	0.95%
Energía eléctrica	113,367	0.32%
Suministro de oficina	175,332	0.49%
Arrendamientos	**386,000**	**1.08%**

Alquiler local	386,000	1.08%
Gastos de Activos fijos	**234,954**	**0.66%**
Depreciación y Amortización	123,452	0.34%
Gastos de mantenimiento	8,000	0.02%
Reparación y mantenimiento local	51,720	0.14%
Reparación y mantenimiento mobiliario y equip. ofic.	51,782	0.14%
Gastos de representación	**1,061,695**	**2.96%**
Gastos de almuerzo y representación	907,491	2.53%
Mercadeo, publicidad y promoción	8,089	0.02%
Gastos de viajes e inspecciones	146,115	0.41%
Transporte	0	0.00%
Gastos extraordinarios	**1,397**	**0.00%**
Resultado cambiario	1,397	0.00%
Gastos financieros	**385,060**	**1.07%**
Gastos por cargos bancarios	41,760	0.12%
Gastos por impuestos	43,132	0.12%
Cargos bancarios y comisiones (CardNet / VisaNet / Amex)	300,168	0.84%
Otros gastos operativos (gastos sin NCF)	**56,242**	**0.16%**
Resultado Operacional	**(1,214,277)**	**-3.39%**
Otros ingresos no operacionales	0	0.00%
Otros egresos no operacionales	0	0.00%
Resultado Antes de Intereses e Impuestos	**(1,214,277)**	**-3.39%**
Intereses sobre préstamos	(208,652)	-0.58%
Intereses tarjetas de crédito	(56,966)	-0.16%
Resultado Antes Impuestos	**(1,479,895)**	**-4.13%**
Impuesto Sobre la Renta (ISR)	0	0.00%
Resultado Neto (del período)	**(1,479,895)**	**-4.13%**
Ganancias /Pérdidas netas al inicio del periodo	**(3,916,877)**	**-10.92%**
Resultado Neto Acumulado al final del período	**(5,396,772)**	**-15.05%**

Excélsior, Congresos & Turismo

Estado de Resultados

Del 01 de enero al 31 de diciembre 2014

Valores en RD$

	Monto	%
Ingresos:	**16,891,748**	**100.00%**
Ingresos Netos:	**16,891,748**	**100.00%**
Ventas de boletos, traslado y renta de autos	921,328	5.45%
Ventas de congresos y eventos (alojamiento)	13,608,882	80.57%
Ventas de turismo emisivo	617,673	3.66%
Ventas de seguros	3,963	0.02%
Otros ingresos	1,739,903	10.30%
Descuento y devoluciones	0	0.00%
Costos de servicios	**11,274,009**	**66.74%**
Resultado Bruto	**5,617,740**	**33.26%**
Gastos generales y administrativos:	**3,651,714**	**21.62%**
Gastos de personal	**1,054,685**	**6.24%**
Sueldos y salarios	452,278	2.68%
Seguro social patronal (TSS)	70,840	0.42%
Seguro médico complementario	187,226	1.11%
Aportes INFOTEP	5,683	0.03%
Regalía pascual	55,220	0.33%
Horas Extras	257,731	1.53%
Uniformes	4,047	0.02%
Gastos de capacitación empleados	21,660	0.13%
Gastos por trabajos, suministros y servicios	**443,660**	**2.63%**
Honorarios y servicios profesionales	85,300	0.50%
Alquiler software	0	0.00%
Licencias y permisos	0	0.00%
Suscripciones	0	0.00%
Gastos de envíos	1,056	0.01%
Gastos legales	0	0.00%
Servicios agua y basura	0	0.00%
Teléfonos y comunicaciones	147,477	0.87%
Energía eléctrica	110,760	0.66%
Suministro de oficina	99,067	0.59%
Arrendamientos	**221,683**	**1.31%**

Alquiler local	221,683	1.31%
Gastos de Activos fijos	**160,589**	**0.95%**
Depreciación y Amortización	0	0.00%
Gastos de mantenimiento	42,143	0.25%
Reparación y mantenimiento local	87,189	0.52%
Reparación y mantenimiento mobiliario y equip. ofic.	31,257	0.19%
Gastos de representación	**775,048**	**4.59%**
Gastos de almuerzo y representación	668,659	3.96%
Mercadeo, publicidad y promoción	800	0.00%
Gastos de viajes e inspecciones	105,588	0.63%
Transporte	0	0.00%
Gastos extraordinarios	**6,430**	**0.04%**
Resultado cambiario	6,430	0.04%
Gastos financieros	**284,886**	**1.69%**
Gastos por cargos bancarios	7,095	0.04%
Gastos por impuestos	21,889	0.13%
Cargos bancarios y comisiones (CardNet / VisaNet / Amex)	255,903	1.51%
Otros gastos operativos (gastos sin NCF)	**704,733**	**4.17%**
Resultado Operacional	**1,966,026**	**11.64%**
Otros ingresos no operacionales	0	0.00%
Otros egresos no operacionales	0	0.00%
Resultado Antes de Intereses e Impuestos	**1,966,026**	**11.64%**
Intereses sobre préstamos	(139,620)	-0.83%
Intereses tarjetas de crédito	0	0.00%
Resultado Antes Impuestos	**1,826,406**	**10.81%**
Impuesto Sobre la Renta (ISR)	0	0.00%
Resultado Neto (del período)	**1,826,406**	**10.81%**
Ganancias /Pérdidas netas al inicio del periodo	**(5,396,772)**	**-31.95%**
Resultado Neto Acumulado al final del período	**(3,570,366)**	**-21.14%**

Excélsior, Congresos & Turismo

Estado de Flujos de Efectivo

Al 31 de diciembre

Valores en RD$

	Periodo					
	2009	**2010**	**2011**	**2012**	**2013**	**2014**
Actividades de Operación						
Beneficio / Pérdida Neta	(47,430)	1,614,163	(1,040,018)	(1,782,086)	(1,479,894)	1,826,406
Ajustes para conciliar el beneficio neto con el efectivo neto provisto por las actividades de operación						
Depreciación	4,378	12,857	21,692	24,157	26,732	0
Cambios en activos y pasivos						
Cuentas por cobrar	(1,886,095)	(1,334,774)	325,018	92,268	4,044	(6,814,605)
Gastos pagados por anticipados	(500,000)	(105,875)	(744,679)	(1,875,763)	81,913	187,226
Documentos por Pagar				(443,526)		
Cuentas por pagar	1,044,756	95,853	5,606	175,682	(242,566)	(3,530,954)
Acumulaciones por Pagar	111,971	(59,421)	(77,486)	37,141	(238,808)	(200,366)
Otros ajustes	0	0	0	0	0	14,323
Utilidades Retenidas				(744,437)	64,526	
Total de ajustes	(1,229,368)	(1,404,217)	(491,541)	(2,758,635)	(330,891)	(10,344,376)
Efectivo neto usado en las actividades de operación	(1,272,420)	222,803	(1,509,867)	(4,516,564)	(1,784,053)	(8,517,970)
Actividades de Inversión						
Adquisición mobiliarios y equipo de oficina	(18,353)	(84,790)	(19,658)	(24,648)	(25,754)	(31,256)
Disposición de Otros Activos				547,936	(50,000)	
Adquisición de equipos de comunicación	(25,428)	(16,400)				
Depósito Licencia Tour	(50,300)	0				
Efectivo neto usado en las actividades de inversión	(94,081)	(101,190)	(19,658)	523,288	(75,754)	(31,256)

Actividades de Financiamiento

Aporte de Capital Social	500,000					
Depósitos pagados a clientes	0	(304,594)				
Depósitos recibidos de clientes	666,164		1,423,173	2,902,460	(1,235,696)	8,916,268
Préstamo devueltos a Socios			(75,966)		432,883	(990,950)
Préstamos Bancarios recibidos			500,000	977,671		3,322
Amortización de Préstamos Bancarios			(56,474)			
Préstamos de Accionistas y Otros	354,870	297,463		4,133	3,162,667	
Efectivo neto provisto en las actividades de financiamientos	1,521,034	(7,131)	1,790,733	3,884,264	2,359,854	7,928,640
Aumento Neto del Efectivo	154,533	114,482	261,208	(109,012)	500,047	(620,586)
Efectivo al Principio del Año	0	154,533	211,042	472,250	363,238	863,285
Efectivo al Final del Año	**154,533**	**269,015**	**472,250**	**363,238**	**863,285**	**242,699**

Fuente: elaboración propia sobre la base del flujo de efectivo de Excélsior, Congresos & Turismo