



**UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**ESCUELA DE GRADUADOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN CONTABILIDAD SUPERIOR Y AUDITORÍA**

**TRABAJO FINAL**

**“Sistema de Información Gerencial para el Sector Mayorista de Turismo”**

**Autora:**

Cra. Emilse Inés Guevara Gómez

**Tutor:**

Cr. Hugo Bassoli

**01 de Julio de 2019**



Sistema de Información Gerencial para el Sector Mayorista de Turismo by Guevara Gómez, Emilse Inés is licensed under a [Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 4.0 Internacional License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi tutor, Cr. Hugo Bassoli quien me guió con mucha predisposición a lo largo de todo el desarrollo del presente trabajo aportando sus conocimientos y experiencia.

A la Dra. Eliana Werbin, Co- Directora de la Especialidad, por su dedicación y constante apoyo a lo largo de la carrera.

Al Dr. Juan A. Argüello, quien estuvo en cada detalle ayudándome a lograr mi objetivo e indicándome el camino a seguir.

A mis compañeros de la carrera y a todo el cuerpo docente y no docente de la Escuela de Graduados de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Córdoba que hicieron posible este logro.

## **DEDICATORIAS**

Especialmente dedico este trabajo a mis padres y hermanos fuente de inspiración, que desde el inicio de mi vida como hasta llegar a ser profesional me aconsejaron y dieron fuerzas para mirar siempre adelante, no decaer ante los retos que me imponga la vida y profesión, inculcándome a ser cada día una persona más responsable y comprometida con mi labor.

## **RESUMEN**

El presente trabajo se realizó con el objetivo de analizar la importancia de la Contabilidad Gerencial como Sistema de Información Estratégica para la toma de decisiones en un Mayorista de Turismo. A partir de un diagnóstico realizado sobre los procesos administrativos y contables de una organización y la recolección de información para la elaboración de los indicadores útiles para la en la toma de decisiones, se pretende demostrar que en este tipo de organizaciones se pueden desarrollar e implementar sistemas de contabilidad gerencial que sirvan de apoyo a la toma de decisiones estratégicas, de este modo aumentar las posibilidades de éxito de los objetivos de corto y largo plazo, preparándola para afrontar con la mayor cintura posible los variados escenarios que pudieran presentársele. Se destaca el rol del profesional en Ciencias Económicas en el diseño de dicho sistema, que agregue valor a la organización, generando una importante ventaja competitiva que le permita el crecimiento sostenido a largo plazo. Al tener información oportuna y certera, a demás, las organizaciones se benefician de la posibilidad de llevar una correcta auditoria impositiva y su consiguiente control fiscal.

**Palabras claves:** Información Estratégica, Sistemas de Información Gerencial, Auditoria Impositiva y Control Fiscal.

## **ABSTRACT**

This work was carried out with the objective of analyzing the importance of Management Accounting as a Strategic Information System for decision making in a Tourism Wholesaler. From a diagnosis made on the administrative and accounting processes of an organization and the collection of information for the preparation of the indicators useful for decision-making, it is intended to demonstrate that in this type of organizations systems can be developed and implemented of managerial accounting that serve as support for strategic decision making, thus increasing the chances of success of short and long term objectives, preparing it to face as varied as possible the varied scenarios that could arise. The role of the professional in Economic Sciences in the design of this system, which adds value to the organization, generating an important competitive advantage that allows for sustained long-term growth is highlighted. By having timely and accurate information, the organizations benefit from the possibility of carrying out a correct tax audit and its subsequent fiscal control.

**Keywords:** Strategic Information, Management Information Systems, Tax Audit and Fiscal Control

## ÍNDICE

I. Introducción.	Pág. 1
II. Metodología.	Pág. 5
III. Resultado y discusión.	Pág. 6
1. Estudio exploratorio bibliográfico sobre Sistema de Información Gerencial para Mayorista de Turismo.	Pág. 6
2. Sistema de información para la toma de decisiones: Elaboración de indicadores útiles para la toma de decisiones.	Pág. 9
3. Auditoría y control fiscal: Dificultad de las empresas de turismo para cumplimentar los requerimientos de la legislación fiscal.	Pág. 17
IV. Conclusiones.	Pág. 23
V. Bibliografía.	Pág. 25

## I. INTRODUCCIÓN

El sector turismo en estos últimos 20 años ha crecido exponencialmente, provocando un impacto directo a través de la generación de empleo y aportando un porcentaje importante para el PBI. El sector global de Viajes y Turismo creció 3.9% mientras que la económica global creció un 3%, al contribuir con una cifra récord de 8.8 billones de dólares y generar 319 millones de trabajos a la economía de todo el planeta en 2018. Por octavo año consecutivo, este resultado fue superior a la tasa de crecimiento del Producto Bruto Interno Mundial. Estos datos surgen de acuerdo con una investigación anual sobre el impacto económico y la importancia social del sector, elaborada por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), en conjunto con Oxford Economics.

En Argentina, el crecimiento del PIB turístico ha duplicado al crecimiento de la economía del país, señala el informe de la WTTC, demostrando una vez más la importancia que tiene el sector como motor económico y generador de empleo. Dicho incremento se debe al gasto de los visitantes internacionales gracias a una mayor conectividad aérea y la implementación de una estrategia de promoción digital y el reembolso del IVA a los turistas extranjeros, entre otras cosas. En Argentina, los números de la WTTC indican que, devaluación mediante, el sector fue uno de los pocos que creció el año pasado, con **una expansión del 1,6%, contra una caída del 2,6% de la economía** en general. Mientras la devaluación hizo que los viajes de los argentinos al exterior cayeran y a la vez potenció la llegada de extranjeros (Consejo Mundial de Viajes y Turismo –WTTC-2019).

Según información recolectada por la Secretaría de Turismo a través de los registros migratorios provistos por la Dirección Nacional de Migraciones (DNM), considerando el total del año 2018, arribaron al país 6,94 millones de turistas no residentes, con un aumento interanual de 3.4%. Las salidas de argentinos alcanzaron los 11,13 millones descendiendo 8,9% con respecto al año 2017 (Informe Secretaría de Turismo 2019, Turismo Internacional, Secretaría de Desarrollo y Promoción Turística, Dirección Nacional de Mercados y Estadística).

Luego de exponer la importancia del sector, cabe mencionar el boom explosivo que vivió el rubro del turismo hasta el 2012 que vino la crisis, provocada por diversos factores como, políticas gubernamentales (el cepo a la cantidad a adquirir y percepciones impositivas para la compra de divisas, así como para los viajes al exterior, etc.), incrementos bruscos en la cotización del dólar, inflación y su consiguiente pérdida del poder adquisitivo de la población y aumento de la desocupación. Actualmente, la mayor competencia debido al incremento de la oferta mediante plataformas virtuales para contratar servicios de hoteles, traslados, asistencias al viajero, así como las posibilidades que ofrecen las líneas aéreas de la emisión de los tickets aéreos en forma directa a través de sus páginas web. Estos servicios, son ofrecidos en forma individual o a través de paquetes armados, esto implica la posibilidad que pasajeros puedan organizar sus viajes sin necesidad del asesoramiento de una agencia de viajes y por lo tanto de la contratación de servicios por intermedio del mayorista de turismo.

Otro tema importante para mencionar es la creciente desconfianza que se ha generado en la sociedad, dado los incumplimientos en los compromisos asumidos por algunas agencias de

viajes, así como por algunos mayoristas. Muchos de los incumplimientos fueron como consecuencia de no tener una administración ordenada que les permitiera advertir y percibir la real situación económica y financiera en la que se encontraba la empresa, no pudiendo absorber la pérdida por diferencia de cambio que se producían a partir de los cambios bruscos en la cotización del dólar.

Desde marzo de 2012 el rubro viene soportando muchas inestabilidades provocadas por distintas medidas adoptadas por el gobierno, y como consecuencia un reacomodamiento en toda la cadena turística, interpretando resoluciones, adaptándolas a los sistemas operativos, trasladándolas a las agencias. Como consecuencia, hubo que soportar disminuciones bruscas en las ventas debido al periodo adaptación que necesitan los consumidores para aventurarse a contratar servicios cotizados en dólares. Es importante destacar la incidencia directa que tiene la situación económica del país y del mundo en el sector (fluctuaciones en los precios de las divisas, inflación, recesión, etc.). Al ser sus principales consumidores turistas vacacionales, y al ser necesidades superfluas, es uno de los principales gastos que las familias reducen en épocas de crisis.

Dada la importancia que el sector tiene en la participación en el PBI y en la generación del empleo potenciado por el efecto multiplicador que produce en toda la economía, este trabajo tiene como fundamento la identificación de las necesidades de información de las gerencias, como la construcción de indicadores para el control de gestión, abordando el análisis desde la perspectiva del Mayorista de Turismo.

Por lo expuesto anteriormente, es fundamental destacar importancia de llevar un correcto registro administrativo y contable, así como desarrollar indicadores financieros que permitan tener un panorama lo más cercano posible a la situación real de la empresa para que la Dirección junto con los Gerentes puedan tomar las decisiones oportunas y eficaces.

## II. METODOLOGIA

1) Estudio exploratorio sobre el Sistema de Información Gerencial para Mayoristas de Turismo.

Este estudio se llevará a cabo en base a los siguientes autores:

Bastista y Otros (2015)

Mikkan (2010)

Applegate (2013)

2) Estudio exploratorio sobre el Sistema de información para la toma de decisiones: Elaboración de indicadores útiles para la toma de decisiones.

Este estudio se llevará a cabo en base a los siguientes autores:

Applegate y Otros (2003)

Dapena (2015)

Dumrauf (2003)

Escobar Rodríguez (2002)

3) Estudio exploratorio sobre Auditoría y control fiscal: Dificultad de las empresas de turismo para cumplimentar los requerimientos de la Legislación Fiscal.

Este estudio se llevará a cabo en base a los siguientes autores:

Ley de Impuesto a las Ganancias (2017)

Ley de Impuesto al Valor Agregado (1997)

Manassero (2007)

Manassero (2015)

### III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

#### 1. Sistema de Información Gerencial para Mayoristas de Turismo.

Partimos de la definición de Mayorista de Turismo, que es una organización empresarial que se encarga de intermediar servicios proporcionados por distintos proveedores (aerolíneas, hoteles, traslados, restaurantes, guías, asistencia al viajero, etc.) y las agencias de viajes, siendo estos últimos los que interactúan con el consumidor final (Mikkan, 2010). Al tratar directamente con los proveedores, les permite conseguir tarifas más bajas para ofrecerlas a las Agencias de Viajes para que estas a su vez lo ofrezcan a los consumidores finales (pasajeros) a precios competitivos en el mercado y que, generalmente, suelen ser precios más bajos o iguales que comprando directamente al hotel o aerolínea. Al comprar en una agencia de viajes, se incorpora como valor agregado el asesoramiento personalizado de un profesional para la elección del destino, itinerario, servicios adicionales y complicaciones que puedan surgir antes y durante el viaje.

Batista (2015) señala que, durante el ciclo de vida de las organizaciones empresariales, los gerentes toman decisiones que en general son analizadas, evaluadas y seleccionadas en ambientes de información incompleta. Esto ocurre debido a factores como las limitaciones en la capacidad de los decisores para gestionar el conocimiento interno y externo y la presión que ejerce la gestión operativa, sobre todo la relacionada con la asignación de recursos y el cumplimiento de las metas a corto plazo. Los decisores usualmente objetivan disminuir las asimetrías de información para reducir la selección adversa y aumentar su capacidad competitiva en pos de lograr las metas organizacionales a largo plazo, al optar por las alternativas más plausibles.

Actualmente, las tendencias de la dirección estratégica ponderan la gestión de la información y el conocimiento como soportes fundamentales para el proceso de toma de decisiones y la propia formulación de la estrategia. La gestión del conocimiento al incorporarse en el proceso de toma de decisiones permite resolver las contradicciones entre la necesidad y disponibilidad de información y conocimiento en las empresas.

Según Mikkan (2010) en una empresa u organización turística ser un administrador efectivo es una labor muy demandante, pero en la actualidad, enfrentan desafíos muy particulares. Cada vez mayor competencia y mantener un proceso de comunicación, desde una perspectiva sistémica, así como la acción cooperativa y coordinada y el trabajo en equipo, frente al trabajo en solitario sin interacción, contribuirán a lograr los objetivos estratégicos. Esto adaptado a la actividad turística genera buena imagen de la empresa frente a sus clientes, por lo cual, beneficia y enriquece los servicios ofrecidos.

Teniendo en cuenta el enfoque de *Calidad Total* surgió en la década de los 50 en ciertas industrias. Desarrollaron un concepto de calidad dirigido a lograr que sus productos cumplieren las especificaciones marcadas (peso, duración, resistencia, rapidez). Se realizaban controles periódicos para evitar que productos defectuosos saliesen al mercado. Gradualmente, las empresas se dieron cuenta de que era más eficaz aprender a no cometer errores, desarrollando sistemas que les permitiesen asegurar la calidad de sus productos.

*En el sector del turismo, para lograr una calidad total es necesaria una orientación hacia los clientes quienes, a fin de cuentas, son lo que evalúan y deciden si pagarán por un servicio. Así, el concepto moderno de calidad se define como “la satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o menor del que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido”.*

De este concepto se pueden deducir, para el sector turismo, los siguientes tres puntos:

- o Los clientes son los que evalúan la relación satisfacción/precio.
- o Los turistas basan su criterio en las expectativas.
- o Es importante que el precio se ajuste al valor real que el servicio aporta al turista.

Por lo expuesto, el pensamiento estratégico lleva implícito un mensaje de cambio y la necesidad de adaptación al entorno cambiante en el que vive la organización. En este contexto, la comunicación interna permite la introducción, difusión, aceptación e interiorización de los nuevos valores y pautas de gestión que acompañan el desarrollo organizacional. Permitiendo así a la empresa estar siempre abierta a cambios que el entorno nos impone y que clientes buscan para su mayor satisfacción y beneficio. Un buen liderazgo gerencial fomenta un ambiente agradable para los empleados y a su vez genera una imagen aceptable ante el público y por consiguiente motiva al cliente a sentirse identificado con la empresa y así requerir de sus servicios, mejorando y haciendo crecer día con día a la empresa que el gerente administra (Mikkan 2009).

## **2. Sistema de información para la toma de decisiones: Elaboración de indicadores útiles para la toma de decisiones.**

Los sistemas de control en las organizaciones, surgen como herramientas para suministrar información que permita hacer frente a las exigencias del entorno siempre cambiante y a la presión competitiva mundial. Con este fin, se recurre a los sistemas de control de gestión, como herramienta para obtener información financiera y no financiera sobre resultados. Esta información es necesaria que esté ordenada y agrupada de modo que facilite la planificación, la supervisión y análisis de las desviaciones para la toma de decisiones oportuna (Applegate, Austin & McFarlan, 2003).

En el presente trabajo, se intenta aportar una propuesta para el control de gestión, que sea adaptable a entes similares. Los índices generados deberían responder o tratar de acercarse a los estándares de eficiencia, calidad y oportunidad, así como criterios cuya evaluación sean factibles. El modelo diseñado no debe ser considerado como único y definitivo pues los cambios en las organizaciones y en el entorno exigen flexibilidad y adaptación del mismo. Se pretende que este sistema sirva de punto de apoyo a una gerencia proactiva enfocada en el mejoramiento, innovación y transformación de la gestión financiera, para la oportuna satisfacción de las necesidades de información, con miras a asegurar el posicionamiento en el mercado y ampliar las posibilidades de desarrollo de la empresa (Ferrer & Gamboa, 2004).

Según Dapena Fernandez (2015) el desarrollo experimentado en la tecnología de información en general y en los sistemas de información en particular ha transformado la accesibilidad a

información económica y financiera en las últimas décadas, y ha facilitado el flujo de información y la posibilidad de eficientizar los mercados. Existen diversas fuentes de información, de las cuales es necesario nutrirse para realizar un correcto análisis financiero. El problema de hoy en día no es la falta de información, sino la capacidad de procesamiento de la existente de manera tal de tomar las decisiones adecuadas.

Henry Mintzberg (1985 citado en Dapena Fernandez 2015) introduce un concepto clave: la existencia de patrones de comportamiento organizacional que dependen en gran medida de la experiencia pasada. Así, el estratega sabe con precisión que le ha funcionado y que no ha servido en el pasado; posee un conocimiento profundo y detallado de sus capacidades y de su mercado. Los estrategas se encuentran situados entre el pasado de las capacidades corporativas y el futuro de sus oportunidades de mercado.

Michael E. Porter (1996 citado en Dapena Fernandez 2015) define a la estrategia como la creación de una posición singular y valiosa que requiere un conjunto diferente de actividades. La esencia del posicionamiento estratégico se encuentra en la elección de actividades diferentes de las que lleva a cabo sus rivales. Las estrategias de una empresa deben reunir las siguientes características:

- Los objetivos deben ser los “fines” y las estrategias “los medios” que permitan alcanzarla (eficacia)
- Integrar y orientar todas las actividades de la empresa
- Guiar al logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos de la empresa

- Representar un reto para la empresa
- Ejecutarse en tiempo razonable

La planificación estratégica, es una herramienta por excelencia y consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente, sus presiones y de los recursos disponibles. Sallanave (1991 citado en Dapena Fernandez 2015), afirma que “La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.

Como ya se ha hecho mención, la elección de una estrategia determinara los objetivos de largo plazo de una compañía, así como la adopción de medidas y la utilización de los recursos necesarios para lograr esos objetivos. El objetivo principal de la estrategia es asegurar la supervivencia y la prosperidad de la compañía a largo plazo. Cualquier gestión financiera no se realiza por si misma sino en función de los objetivos planteados en la compañía y las estrategias adoptadas para llegar a ellos.

Es importante conocer la situación de la firma dentro del contexto económico en el que se maneja y cuáles son las proyecciones a futuro que se realizaron para lograr cumplir los objetivos. La

gestión financiera en sí misma es parte de los objetivos y estrategias adoptadas. No es esta aislada, sino que forma parte de la gestión integral de la firma.

Los indicadores económicos - financieros expresan la relación entre dos o más elementos de los estados financieros. Son útiles para comparar el desempeño financiero de una empresa contra su desempeño histórico y contra los promedios de la industria. Los indicadores reflejan la capacidad de una empresa para pagar sus deudas y obligaciones corrientes y no corrientes, su rentabilidad y el valor de mercado de sus acciones en relación con sus competidores. El análisis de los indicadores permite a los gerentes de las empresas administrar eficazmente y eficientemente sus recursos para obtener los mejores resultados económicos y financieros posibles.

Escobar Rodríguez (2002), señala que, respecto a la capacidad de la empresa para hacer frente a sus compromisos financieros, el sistema de información contable ha de facilitar indicadores de liquidez y solvencia.

**INDICE DE LIQUIDEZ**: Para evaluar la liquidez, además de disponer del Estado de Flujos de Efectivo tradicional, podemos utilizar el indicador:

**LIQUIDEZ CORRIENTE=ACTIVO CIRCULANTE/PASIVO CIRCULANTE**

En general podemos decir que todos los indicadores de liquidez relacionan activos con pasivos (Dumrauf 2003). Representan una medida de capacidad de la compañía para hacer frente a sus deudas de corto plazo. Este índice nos dice con cuantos pesos de activos corrientes cuenta la empresa para hacer frente a cada peso del pasivo corriente o deuda de corto plazo.

---

**LIQUIDEZ GENERAL:**  $\text{DISPONIBLE} + \text{EXIGIBLE} / \text{PASIVO CIRCULANTE}$

El activo exigible comprende valores que se convertirán en dinero en breve plazo y créditos que no producen directamente rendimientos, sino que entraron al negocio o se establecieron en virtud de las transacciones mercantiles. Estos son: documentos por cobrar, cuentas por cobrar, clientes, cuentas personales, clientes por ventas, en bonos a corto plazo, remesas en camino, intereses devengados no cobrados, exhibiciones decretadas, acciones, bonos, etc.

Con enfoque a largo plazo, el índice de liquidez general lleva en cuenta los recursos que la empresa ya tiene, además de los que vendrán. Lo mismo vale para las obligaciones. Los datos necesarios para calcular este índice son encontrados en el balance patrimonial de la empresa.

En lo que se refiere a la solvencia, los indicadores que se pueden utilizar son los siguientes:

**INDICE DE SOLVENCIA:** El ratio de solvencia es la capacidad que tiene una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago -sus deudas-. Es decir, lo que determina este ratio es si una empresa tendría activos suficientes como para pagar todas sus deudas u obligaciones de pago en un momento dado.

**RATIO DE SOLVENCIA:**  $\text{ACTIVO NO CORRIENTE} + \text{ACTIVO CORRIENTE} / \text{PASIVO NO CORRIENTE} + \text{PASIVO CORRIENTE}$

Ratio que mide la capacidad de una empresa para hacer frente a sus obligaciones de pago.

Este ratio lo podemos encontrar tanto de forma agregada, activo total entre pasivo total, como de forma desagregada esto es en función del activo y pasivo corriente o no corriente.

Obviamente este es uno de los ratios que las entidades financieras tienen en consideración a la hora de analizar las operaciones de financiaciones que solicitan sus clientes. Lo ideal es que el valor de este ratio sea superior a 1,5 si bien desagregamos el ratio entre el largo y el corto plazo, lo interesante es que el ratio de solvencia a corto plazo sea superior al ratio de solvencia a largo. Esta situación aporta a la compañía capacidad de maniobra en el día a día.

**INDICE DE ENDEUDAMIENTO:** Los índices de endeudamiento muestran el grado de utilización del capital ajeno en relación al capital propio o al activo total.

**ENDEUDAMIENTO SOBRE EL PATRIMONIO NETO:** DEUDAS TOTALES /  
RECURSOS PROPIOS

Mide el grado del capital ajeno en relación al capital propio

**ENDEUDAMIENTO SOBRE EL ACTIVO TOTAL:** DEUDAS TOTALES / ACTIVO  
TOTAL

Mide el grado del capital ajeno en relación al activo total.

Para poder analizar la situación comercial, se pretende utilizar algunos ratios que midan la relación que mantienen con sus clientes. En este sentido, el desarrollo y estabilidad de la clientela son los aspectos que consideran más interesantes, para ello se podrían emplear los siguientes indicadores:

---

**PROPORCION DE CLIENTES DE MANTIENEN LOS INGRESOS DEL NEGOCIO**

**PROPORCION DE CLIENTES FRECUENTES:** CLIENTES HABITUALES / CLIENTES TOTALES

Mide que proporción de clientes son los que generan los ingresos al negocio por lo tanto son clientes que deben cuidar y generar acciones para potenciar las ventas.

**VENTAS A CLIENTES HABITUALES / VENTAS TOTALES:** Se trata de medir que proporción de los ingresos de la empresa que son solventadas por los clientes habituales.

**VENTAS A CLIENTES NUEVOS/VENTAS TOTALES:** Se puede medir cual es la proporción de ingresos que producen los clientes nuevos respecto al total para analizar las acciones que se pueden tomar para fidelizarlos.

**PROPORCION DE DEUDA DE CADA CLIENTE:** DEUDAS VENCIDA POR CLIENTE XXX / VENTAS VENCIDA CLIENTE XXX. Se puede sacar listando la deuda vencida sobre las ventas de pasajeros viajados (para retirar el voucher para poder viajar debe estar todo abonado, salvo “excepciones”). Esto es importante para analizar no solo la calidad cuantitativa sino cualitativa de los clientes (no solo que compren, sino que paguen).

A estos se podrían unir algunos ratios que señalen el grado de satisfacciones de los clientes, tales como:

### **QUEJAS RECIBIDAS/UNIDADES VENDIDAS**

Para analizar el grado de eficiencia de la cadena operativa, detectando las irregularidades y las acciones tendientes a minimizar los problemas de los pasajeros en la obtención del servicio. Diseñar un protocolo que establezca un procedimiento de cómo actuar en las posibles situaciones, puede ser una herramienta de gran ayuda.

Una vez analizada la información interna, se han de establecer algunas referencias para poder determinar la evolución de la empresa. En este aspecto, a disponer de la información del periodo inmediatamente anterior, es importante conocer el valor de los indicadores para el mismo periodo del año anterior, dado la alta estacionalidad presente en el sector, fundamentalmente en el rubro del turismo.

En el desarrollo de la actividad turística influyen múltiples factores que no son factibles de una medición cuantitativa, pero que en definitiva afectan los resultados finales. Por ejemplo, un resultado operacional, medido estadísticamente, puede tener un significado, pero analizado desde el punto de vista de la situación en que se desarrollaron las acciones, el panorama puede cambiar y lo que en un principio pareció bueno puede resultar malo, o a la inversa, lo que aparentemente era malo pudo haber sido excelente. De tal suerte, deberá recordarse que la interpretación y la correspondiente evaluación y mejora de los resultados han de realizarlas los administradores, que unido a su experiencia, necesitan de sentido común para actuar de forma eficaz y responsable para en definitiva tomar una buena y acertada decisión final.

En resumen, la correcta Contabilidad de Gestión llevada a cabo en una empresa de turismo, conlleva que se consigan mejores resultados, a través de la generación eficiencia, productividad y eficacia. Es de destacar que, en un principio de la implementación, el costo parece ser más que el beneficio que acarrea, pero esto es sólo en el corto plazo. En el largo plazo, se verán los beneficios de los análisis realizados con la información producida.

### **3. Auditoría y control fiscal: Dificultad de las empresas de turismo para cumplimentar los requerimientos de la Legislación Fiscal.**

Se pretende indagar en la dificultad para cumplimentar con la legislación fiscal Argentina, dada que la particularidad de la operatoria del sector impide cumplir al pie de la letra lo que en ella fija, ya que la misma establece en criterios generales y no prevé un tratamiento especial o diferenciado para este rubro.

Para poder detectar cuales son los problemas para el cumplimiento de las leyes impositivas, es conveniente explicar cómo es el proceso de venta de un mayorista de turismo. El pasajero (consumidor final) se acerca a una agencia de viajes habilitada, y solicita la cotización de uno o más destinos, o un mismo destino, pero con distintas categorías de servicios (hoteles media pensión y pensión completa, por ejemplo) o bien puede solicitar comprar solamente el boleto aéreo. El agente de viajes minorista le solicita a un agente de viajes mayorista la cotización, dicho vendedor la prepara según los servicios que tenga disponible y se lo envía.

La cotización que envía el mayorista está compuesta por el costo de los servicios solicitados más la comisión por venta del operador mayorista, dicha comisión es fijada por la Gerencia como piso mínimo de ganancia. A partir de la/las cotizaciones/es enviadas el minorista le agrega su comisión y se lo presenta al cliente para que analice y decida si va a optar por alguna de las cotizaciones, este proceso puede llevar días, dependiendo de la época, el destino, los contratos que posea el mayorista, etc. Las cotizaciones a destinos internacionales se hacen en dólares, ya que además de ser la moneda con la cual se paga a la mayoría de los proveedores, tiene ventaja de ser estática.

Una vez que el pasajero opta por algún paquete, se lo confirma a su vendedor (minorista) y este se lo traslada a su vendedor en el operador mayorista. En cuanto al vencimiento de la reserva, el mismo se fija teniendo en cuenta, fecha de viaje (los tickets aéreos no cotizan para periodos posteriores a 11 meses, y generalmente es lo primero que se emite antes de programar el resto del viaje), otra cosa que puede determinar el vencimiento de la seña es si alguno de los servicios posee precios promocionales que exigen el pago determinado día sino se le ajusta la tarifa al precio contractual. Respecto a los tickets aéreos muchos clientes tienen cuenta corriente a 15 días, plazo que se debe abonar a las líneas aéreas.

Una vez recibida la seña, se procede por parte del mayorista coordinar el pago de los servicios a los distintos proveedores, dependiendo de los vencimientos y de su capacidad económica. El pasajero tiene hasta 10 días antes del viaje para cancelar los servicios con la agencia y la agencia con el mayorista, usando distintos medios de pago, incluye financiación con tarjeta de crédito del

mayorista. Por lo expuesto, implica que el cobro puede hacer en varias veces durante varios meses, cuando se recibe dichos cobros se lo toma al tipo de cambio del día de pago. Los medios de pagos recibidos, son dólares, pesos, transferencias, pago con tarjeta de crédito por posnet y medios electrónicos.

Respecto a la facturación, donde impositivamente se declara como concretada la operación, se estila esa cerca del momento de viajar o cuando este saldado el file de venta, lo que suceda antes. Esto es por varios motivos, los servicios solicitados por los pasajeros pueden sufrir varias modificaciones ya sea por la falta de confirmación de la posibilidad de prestarlos por parte del proveedor final (falta de plazas disponibles, fuerza mayor como catástrofes naturales, etc.), otro motivo puede ser porque los pasajeros cambian de parecer respecto a algunos de los servicios contratados, se incorporan o se bajan pasajeros.

Otro tema a destacar es que los sistemas de gestión operativa aplicables a turismo, al facturar prorratea el tipo de cambio de los cobros, provocando que, en caso de facturarse antes del cobro total, los cobros posteriores aplicado a un cambio distinto, arrojará una diferencia de cambio positiva o negativa que no será facturada, y por ende tampoco reflejada en la contabilidad (la única solución es hacer una manipulación manual en el sistema operativo).

Todos los servicios se cargan en un solo file de venta con todos los datos completos de los servicios a prestar, códigos de confirmación, nomina completa de los pax (datos que serán trasladados a los voucher para que los pasajeros puedan viajar y recibir los servicios contratados).

Hacerlo de este modo contribuye a la correcta auditoria de las ventas, y de los servicios prestados a los pasajeros, cualquier error en la carga y su consiguiente control pueden provocar disconformidades en los pasajeros por cualquier problema en destino y la consecuente mala imagen para la empresa.

Entre las dificultades para cumplimentar la legislación impositiva podemos mencionar:

Dificultades para cumplir con la ley de IVA Ley N° 23.349 -(1997)

El hecho imponible es un elemento del tributo que se define como la circunstancia o presupuesto de hecho, de carácter jurídico o económico, que la ley establece para la configuración del tributo, cuya realización origina el nacimiento de la obligación tributaria principal.

El artículo 5° de la ley define el momento exacto en el cual se verifican cada uno de los hechos imponibles. De esta manera dependerá frente a qué hechos imponible nos encontramos para determinar con precisión cuando se produce su perfeccionamiento, y también la alícuota aplicable.

ARTICULO 5 NACIMIENTO DEL HECHO IMPONIBLE

El perfeccionamiento del hecho imponible será el siguiente:

Inciso B) En el caso de prestaciones de servicios y de locaciones de obras y servicios, en el momento en que se termina la ejecución o prestación o en el de la percepción total o parcial del precio, el que fuera anterior.

Sin perjuicio de lo dispuesto en los incisos precedentes, cuando se reciban señas o anticipos que congelen precios, el hecho imponible se perfeccionará, respecto del importe recibido, en el momento en que tales señas o anticipos se hagan efectivos (Ley N° 23.349, 1997).

Como se puede observar, al facturarse días antes de viajar (condición para entregar vouchers es que este todo saldado) o cuando ya abonó completamente, aunque falte tiempo para viajar. La falta de recepción o adaptación por parte de los sistemas de las normativas impositivas pueden generar el incumplimiento del deber de facturar en el momento que se recibe la señal congelando precio, más aún si no tiene todos los servicios confirmados.

Como consecuencia, es si se factura antes de saldarse, al promediarse el cambio de los cobros provocará que los cobros posteriores a la facturación generen una diferencia de cambio en la gestión que puede, si no se logra la adaptación por parte de los sistemas, la ausencia de reflejo en la factura y en la contabilidad. Esta misma problemática de los sistemas y su conexión o desconexión con las disposiciones impositivas puede provocar también incumplimientos en cuanto al cálculo del impuesto sobre los Ingresos Brutos, Convenio Multilateral como así también respecto de la tasa de Comercio e Industria de la Municipalidad de Córdoba.

#### Dificultades para cumplir con la ley de Impuesto a las Ganancias- Ley N° 27.430 (2017)

El artículo 17 y 80 de la LIG, como ya señalamos, establecen el principio general aplicable en materia de deducción de gastos. Armando Lorenzo (2013 Manassero, 2015), por su parte, sostiene que el artículo 17 comienza a delinear el principio rector en materia de deducciones, al disponer que los gastos deducibles sean aquellos necesarios para obtener o, en su caso, mantener y conservar la fuente. Respecto de los gastos es dable destacar las principales características que deben reunirse para que se admita su deducción en el tributo: Debe tratarse de un gasto “necesario” (aspecto al que nos referiremos en el apartado IV). Debe estar vinculado con la

obtención de ganancias gravadas. Debe estar documentado (respaldado por comprobantes). Debe ser imputable al periodo fiscal que corresponda.

En este aspecto es de fundamental importancia, aunque en la dinámica diaria, resulta sumamente trabajoso, el reunir toda la documentación respaldatoria para evitar que se incurran en gastos o contrataciones respecto de las cuales luego pueda faltar el respaldo documental exigido por las leyes impositivas.

Se debe continuar trabajando con los especialistas en el área de sistemas para lograr la correcta parametrización del funcionamiento del sistema para adaptarla a las necesidades concretas de cada empresa, así como incorporar nuevas funciones que permitan coordinar de manera armónica la gestión operativa con la gestión contable y la fiscal, de este modo cumplir con las necesidades de información de distintos tipos. Cabe concluir que, dada la particularidad del sector turismo y la falta de parametrización adecuada de los sistemas de gestión, se convive con esfuerzo de cumplimentar los requerimientos de la legislación fiscal vigente, prevaleciendo el sentido común y criterio profesional.

#### **IV. CONCLUSIONES**

Las empresas de Turismo, cumplen un rol importante en la generación de empleo en Argentina y conforman un importante grupo empresario del país. A pesar de su significativo rol, en su funcionamiento, presentan múltiples dificultades, cómo ser escasos profesionales que entiendan las particularidades de la operatoria de cada aérea y la elaboración de un sobresaliente producto final, siendo este un servicio, por ende, con una marcada valoración subjetiva por parte del consumidor final.

Se necesita realizar un análisis exhaustivo antes de tomar cualquier decisión que pueda afectar el negocio. Así, surge la Contabilidad de Gestión que, a través del uso de múltiples herramientas, genera información para la toma de decisiones con mayor eficiencia, productividad y eficacia en los procesos. Esto es debido a que las herramientas analizan cada uno de los factores claves de la empresa, buscando la oportunidad en cada fortaleza encontrada y la mejora en cada debilidad.

Es de destacar, que puede que un principio, su implementación conduzca a más costos que beneficios, pero esto es sólo en el corto plazo. En el largo plazo, la información proporcionada contribuirá a que la empresa pueda alinear sus objetivos con todos los sectores de la organización y los mismos puedan cumplirse de manera menos compleja. En este sentido, el uso de indicadores financieros, ayuda también a la consecución de los objetivos, ya que alerta los riesgos del negocio y de este modo se puede trabajar en buscar los posibles cursos de acción para mejorar la situación.

Cada una de estas revelaciones, se convierten en oportunidades de mejora, necesarias para que las empresas puedan mantenerse en la competencia del mercado. Así también, para disminuir los riesgos y la incertidumbre aparece el Sistema de Información Contable. Esto permite coordinar que todos los usuarios de la información sigan y controlen los efectos de las decisiones tomadas anteriormente. Para suplir las falencias en la toma de decisiones financieras existe el Sistema de Control de Gestión, que reduce la discrepancia entre los miembros de la organización y permite disminuir la incertidumbre que enfrentan en sus decisiones.

La particularidad del rubro y la falta de parametrización de los sistemas de gestión actuales, exige un exhaustivo y minucioso trabajo profesional para la recepción y el más celoso cumplimiento de la legislación vigente, prevaleciendo el sentido común y criterio profesional para poder dar soporte y las explicaciones oportunas con la documentación respectiva de los procedimientos utilizados en caso de una inspección fiscal.

En síntesis, si en los Mayoristas de Turismo desarrollan e implementan una correcta Contabilidad de Gestión con todas las herramientas que la misma implica, como la posibilidad de establecer indicadores financieros que, en base a parámetros pre establecidos, en determinen en qué situación se encuentra la empresa y colaboren a la toma de decisiones oportunas, en el futuro estarán mejor preparadas para afrontar las diferentes situaciones que pueden surgir, y tendrán mayores probabilidades de cumplir sus objetivos a corto y largo plazo.

## V. BIBLIOGRAFIA

**Applegate L.M., Austin, R.D., & McFarlan, F. W.** (2003). Estrategia y Gestión de la Información Corporativa.

**Batista –Matamoros, C.R., Velázquez-Zaldívar, R., Díaz-Contreras, C.A. & Ronda-Pupo, G.A.** (2015). Alineación entre toma de decisiones y gestión del conocimiento. El caso de las empresas relacionadas con el negocio del turismo - Ingeniare. Revista Chilena de Ingeniería 23 (4): 540-555

**Dapena Fernández J.L.** (2015). Finanzas de la Empresa. Tomas de decisiones y subjetividad (2da Ed.). Córdoba, Argentina.

**Dumrauf G.L.** (2003). Finanzas Corporativas. (3er Ed.) Buenos Aires, Argentina

**Ferrer M.J., Gamboa C.T.** (2004). Indicadores para el control de gestión de Procesos Básicos de Hoteles. Actualidad Contable Faces 7 (8):50-61.

**Ley de Impuesto a las Ganancias**, texto sustituido por la Ley N° 27.430 y sus modificaciones- Presidencia de la Nación (2017).

**Ley de Impuesto al Valor Agregado**, texto sustituido por la Ley N° 23.349 y sus modificaciones- Presidencia de la Nación (1997).

**Manassero C.J.** (2007). Impuesto de las Ganancias. Legislación y Técnica Fiscal I – Facultad de Ciencias Económicas. – Universidad Nacional de Córdoba

**Manassero C.J.** (2015). El Vacío Normativo en el Impuesto a las Ganancias Relativo a la Deducción de Gastos – Facultad de Ciencias Económicas. Revista Oikonomos 5 (2): 11-24.

**Mikkan, E.P.** (2010). La Administración de Empresas de Turismo. Memoria para optar por al Título de Contador Público Nacional, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Universidad del Aconcagua, Mendoza, Argentina

**Escobar Rodríguez, T.** (2002). El Cuadro de Mando Como Herramienta para el Control de Gestión: El Estudio de un Caso. Revista Española de Financiación y Contabilidad. V XXXI (113): 905-940.

### Webgrafía

**CAMARA DE TURISMO** <http://www.camaradeturismo.org.ar/section/noticias/la-industria-de-viajes-y-turismo-crecio-por-encima-del-pbi-global-en-2018-segun-el-informe-de-la-wttc> [06/03/2019].

**COFAE- PROGRAMA BÁSICO DE FORMACIÓN para auditores y abogados (2018)** [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4\\_ven\\_uni\\_3.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic4_ven_uni_3.pdf) [15/11/2018].

**SECRETARIA DE TURISMO (2019)**  
<http://www.yvera.gob.ar/estadistica/documentos/descarga/5c77ff89d83f8656318111.pdf>  
[28/02/2019].

**WORLD TRAVEL & TURISM COUNCIL- CONSEJO MUNDIAL DE VIAJES Y TURISMO (2019)** “Viajes y Turismo Impacto Económico Argentina”  
<https://www.wttc.org/economic-impact/country-analysis> [01/03/2019].