

TURISMO, GESTIÓN Y HOSPITALIDAD

ANDRÉS PAREDES MURCIA

Magíster en Gerencia Estratégica de la UNINI de Puerto Rico y máster en Dirección y Consultoría Turística de la Universidad Europea del Atlántico de España
Docente investigador vinculado a la Universitaria Agustini-
ana – Uniagustiniana
Colombia
[andres.paredes@uniagustiniana.edu.co]

MAURICIO JAVIER LEÓN CÁRDENAS

MBA en Dirección y Administración de Empresas de la Uni-
versidad Internacional de La Rioja (España)
Docente investigador vinculado a la Universitaria Agustini-
ana – Uniagustiniana
Colombia
[mauricio.leonc@uniagustiniana.edu.co]



LA AUDITORÍA: FUENTE DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA EN LA INDUSTRIA HOTELERA¹

THE AUDIT: SOURCE OF STRATEGIC INFORMATION IN THE HOTEL INDUSTRY

1 Para citar el artículo: Paredes, A. y León, M. (2021). La auditoría: fuente de información estratégica en la industria hotelera. *Turismo y Sociedad*, xxviii, pp. 207-229. DOI: <https://doi.org/10.18601/01207555.n28.10>

Fecha de recepción: 2 de diciembre de 2019
Fecha de modificación: 10 de marzo de 2020
Fecha de aceptación: 11 de mayo de 2020

Resumen

Existen varios tipos de auditorías según el sector o la actividad que desempeñe el ente económico; sin embargo, un atributo en común es que la información obtenida en este ejercicio se logra por medio de sistemas de información, en especial el que se refiere al control operacional y a la gestión financiera, que resulta ser el más importante. El presente documento tiene los siguientes propósitos: 1) caracterizar los distintos tipos de auditorías que se pueden encontrar en el sector hotelero colombiano, específicamente en los hoteles de cuatro estrellas ubicados en Bogotá, y describir su alcance como apoyo a la gestión estratégica de estas organizaciones, considerando que esta ciudad concentra la mayor oferta del país; 2) definir los atributos de los distintos tipos de auditorías hallados en este sector productivo y ponderar la relevancia de los factores que hacen importante esta actividad.

Con un enfoque mixto y un carácter exploratorio, en una muestra de 32 hoteles se evidenció la práctica de uno o más tipos de auditoría entre cuatro encontrados; en ellos prima el criterio de orientación operativo, razón por la cual se requiere pasar de sistemas de información transaccionales a estratégicos, que por medio de indicadores claves de desempeño soporten las decisiones empresariales y gremiales.

Los resultados encontrados muestran cuatro clases de auditorías practicadas en hoteles y describen el impacto de cada una de ellas en las funciones operacional y estratégica de la industria del alojamiento. Al final se genera una invitación a continuar con esta línea investigativa, pues hay resultados que motivan a ser profundizados y estudiados con mayor detalle.

Palabras clave: Auditoría hotelera, auditoría operativa, indicadores claves de desempeño (KPI), control de gestión.

Abstract

There are several types of auditing, depending on the sector or activity carried out by the economic entity; However, a common attribute is that the information obtained in this exercise is achieved through information systems, especially those that refer to Operational Control and Financial Management.

This document has the following purposes: 1) to characterize the different types of audits that can be found in the Colombian hotel sector, specifically, in four-star hotels located in Bogotá, and describe their scope as support for their strategic management, considering that this city concentrates the largest offer in the country; 2) define the attributes of the different types of audits found in this productive sector and weigh the relevance of the factors that make this activity important.

This paper focused on characterizing the different types of audits carried out in four-star hotels in Bogotá, Colombia, and their reach in terms of providing support for the strategic management of these organizations, taking into consideration that Bogotá has the highest concentration of hotel offerings in the country.

With a mixed approach of an exploratory nature, through a sample of 32 hotels, the practice of one or more among four types of audits was evidenced. The criterion of operational orientation prevailed, requiring the transition from transactional information systems to strategic ones, which through key performance indicators supports business and union decisions.

The results found show four audits carried out in hotels and describe the impact of each one on the operational and strategic functions of the lodging industry; in the end, an invitation to continue this line of research is made as there are results would benefit from a more in-depth and detailed study.

Keywords: Hotel audit, operational audit, key performance indicators (KPI), management control.

Introducción

Uno de los principales factores de éxito para cualquier empresa radica en la toma de decisiones que le permitan generar sostenibilidad y proyección en el mercado y en el sector económico en los que se encuentra. Justamente, para poder acometer estas acciones, se hace necesario no solo entender la dinámica del negocio y del sector, sino contar con la información adecuada y oportuna. Es tal la importancia de la información en el ámbito económico que desde la misma ley se establecen sus cualidades: “La información contable debe ser comprensible y útil. En ciertos casos se requiere, además, que la información sea comparable” (Decreto Reglamentario 2649 de 1993) (Presidencia de la República de Colombia, 1993).

En el sector hotelero no abundan las publicaciones que permitan dilucidar la importancia y pertinencia del flujo y generación de la información para la toma de decisiones; sin embargo, entre las producciones accesibles se encuentra la tesis de Ramos Domínguez (2013), que aborda el tema desde la posición del contador y se basa en la aplicación de indicadores estándares empresariales. Otro documento relacionado es el presentado por Ferrer (2004), en el cual se desarrolla la sistematización de indicadores en algunas áreas de hotel, entre las que se incluye el control financiero; no obstante, al igual que

en el anterior caso, este estudio no contempla la importancia de quien genera y filtra la información.

El interés de este documento consiste en presentar al lector aspectos relevantes para la contextualización de la auditoría que se lleva a cabo en los hoteles de primera categoría (4 estrellas) localizados en la ciudad de Bogotá, principal concentradora de la oferta hotelera en Colombia. También se pretende establecer sus relaciones con el ciclo del servicio y la ruta del cliente, así como con la generación de datos e indicadores que forman parte del sistema de información para la operación y la gestión de la empresa, aspectos sobre los cuales se sustentan las decisiones que propenden al logro de ventajas competitivas frente a la competencia y a un sentido estratégico en el interior del sector.

“Entre 2003 y 2017, la mayor inversión en habitaciones tuvo lugar en Bogotá. De hecho, esta ciudad participó con un 25,9% del monto destinado a la construcción de habitaciones nuevas y un 2,2% en aquellas que fueron remodeladas” (Cotelco, 2018, p. 12).

En el sentido expresado, resulta necesario establecer las categorías y el alcance de los diferentes tipos de auditorías realizadas en este segmento del sector hotelero, así como la asignación de responsabilidades y la idoneidad de los responsables.

El análisis se apoya en el proyecto de investigación “Análisis de la práctica de la auditoría en los hoteles de cuatro estrellas en Bogotá”, del cual se toman algunos resultados parciales para soportar estadísticamente las reflexiones expuestas y las conclusiones de este texto.

Según el informe titulado *Estudio básico laboral de hoteles afiliados a Cotelco*, el 65% de los establecimientos son operados directamente por sus propietarios; el 84%

tienen una capacidad inferior a 100 habitaciones; un 78% se ubican en áreas urbanas; el 84% del personal ocupado desarrolla actividades operativas; y con respecto a la formación de los trabajadores, el 47% son empíricos (Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco), 2012).

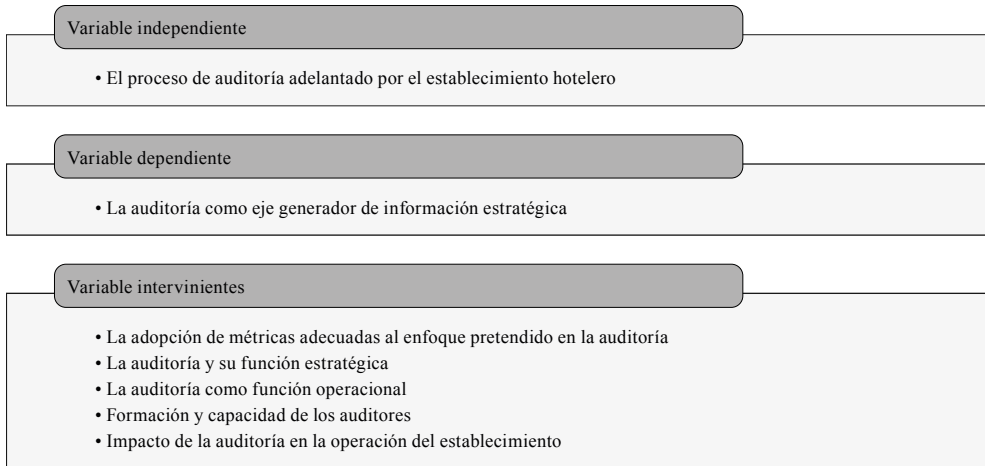
Si a lo mencionado se le suma que menos del 50% de los trabajadores hoteleros de los niveles administrativo o gerencial tienen formación específica para ello —como se colige del mismo estudio—, resulta una administración enfrentada a las problemáticas de las empresas familiares y de la pequeña empresa, en las que priman los aspectos operativos, las estructuras organizacionales no siempre adecuadas o suficientes, limitaciones financieras y tecnológicas, decisiones centralizadas y poca capacidad para gestionar el conocimiento que sustente la competitividad y la orientación estratégica (León Cárdenas, 2013).

El análisis de la información determina la importancia del rol de la auditoría en este sector de servicios, al tiempo que deja en evidencia vacíos en cuanto a la formación y al desarrollo de la función actual de los colaboradores de quienes depende esta importante misión de generar información vital para la toma de decisiones en la empresa.

Metodología

En la ciudad de Bogotá, D. C. (Colombia), sobre la base de un censo de 75 hoteles categorizados como de cuatro estrellas de acuerdo con lo determinado en la norma local NTSH-006, se aplicó el método de muestreo simple de poblaciones finitas. Como resultado se estableció una muestra óptima de 32 sujetos, que acudieron por medio de representantes a un grupo focal y a un taller en el que además diligenciaron sendas encuestas semiestructuradas.

Figura 1. Variables de la investigación



Fuente: Elaboración propia.

Se determinaron las variables de la investigación, que están plasmadas en la figura 1, y a partir de estas se diseñaron los instrumentos de recolección de información, que se trabajaron posteriormente con los sujetos de la muestra en cuatro secciones.

El enfoque con que se adelantó el trabajo fue de carácter mixto; si bien se tuvo un sustento de carácter cuantitativo, como el número de sujetos (32 hoteles), la cantidad de cada uno de ellos que adelanta uno u otro tipo de auditoría, así como otras variables e indicadores que propenden a la objetividad del análisis, de ellos y de la observación de una realidad cambiante se describieron e interpretaron hechos a partir de las experiencias de un grupo de representantes asignados por los hoteles estudiados para denotar las circunstancias vinculadas a la auditoría que se realiza en cada uno de los establecimientos representados.

Aunque en el ámbito contable y administrativo se cuenta con estudios sobre la auditoría, en el sector hotelero este tipo de trabajos no abundan, de modo que el presente documento constituye un punto de partida para que en

el futuro se realicen otros que contribuyan al acendramiento de la auditoría, lo que le confiere a este un carácter exploratorio.

Los estudios exploratorios en pocas ocasiones constituyen un fin en sí mismos. Generalmente determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio, relaciones potenciales entre variables [...] Estas indagaciones se caracterizan por ser más flexibles en su método en comparación con las descriptivas, correlacionales o explicativas. (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014, p. 91).

Los resultados se analizaron en dos momentos: el primero de ellos corresponde a un análisis de relación de variables sencillo que muestra la posición y la percepción de la auditoría para el grupo de sujetos entrevistados; el segundo momento se refiere a la ponderación de tales posiciones en las matrices de evaluación de factores tanto internos como externos que permiten sintetizar el análisis a partir de una matriz DOFA previamente elaborada.

Estas matrices son conocidas como MEFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos), cuyo propósito es medir “si las fuerzas internas de la organización en su conjunto son favorables o desfavorables, o si el medio ambiente interno de la misma (sic) es favorable o desfavorable” (Ponce Talancón, 2006, p. 5), y MEFE (Matriz de Evaluación de los Factores Externos), según la cual “la forma más simple de evaluar si las fuerzas del medio ambiente externo son favorables o desfavorables para una

organización es comparar el resultado del peso ponderado total de las oportunidades, así como de las amenazas” (p. 7).

La tabla 1 muestra los pasos y la forma de interpretación para la aplicación de los instrumentos mencionados. Es importante resaltar que el peso asignado a cada uno de los factores establecidos fue generado por consenso en el grupo focal conformado por los delegados de los diferentes hoteles estudiados.

Tabla 1. Elaboración de matrices MEFI y MEFE

Paso	Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)	Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)
1	Hacer una lista de las fortalezas y debilidades de la organización; en este caso, se trata del conjunto de hoteles.	Hacer una lista de las oportunidades y amenazas que afectan al sujeto evaluado. Para efectos de este proyecto, se trata del contexto en el cual los hoteles estudiados desarrollan sus actividades.
2	Asignar un peso entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante) a cada uno de los factores analizados; el peso otorgado expresa la importancia relativa del factor, y el total de todos los pesos en su conjunto debe sumar 1,0.	Asignar un peso relativo a cada factor en un rango de cero (irrelevante) a 1,0 (muy importante). El peso manifiesta la importancia considerada relativa que tiene cada factor. Se considera que un análisis adecuado implica que las oportunidades deben tener más peso que las amenazas, de modo que es necesario establecer que la suma de unas y otras debe ser igual a 1,0.
3	Ponderar cada uno de los factores con una calificación de 1 y 4 en orden de importancia, donde 1 es irrelevante y 4 se evalúa como muy importante.	Ponderar con una calificación de 1 a 4 cada uno de los factores considerados determinantes para el éxito, con el propósito de evaluar si las estrategias actuales de la hotelería con respecto a la auditoría son realmente eficaces. El 4 es una respuesta considerada superior, 3 es una respuesta superior a la media, 2 es una respuesta de término medio y 1 es una respuesta mala.
4	Multiplicar el peso de cada factor por su calificación correspondiente, así se determina una calificación ponderada, ya sea fortaleza o debilidad.	Multiplicar el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
5	Sumar las calificaciones ponderadas de cada factor para determinar el total en su conjunto.	Sumar las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total.
Análisis	Lo relevante es comparar el peso ponderado total de las fortalezas contra el peso ponderado total de las debilidades y determinar si las fuerzas internas del grupo de hoteles analizado, en su conjunto, son favorables o desfavorables.	La clave de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos consiste en que el valor del peso ponderado total de las oportunidades sea mayor que el peso ponderado total de las amenazas.

Fuente: Elaboración propia con base en Ponce Talancón (2006).

Al finalizar se contrastaron para su análisis las dos matrices en un único gráfico de esfera.

Estado del arte

Auditoría y control

La primera aproximación al tema debe hacerse desde la noción de auditoría y los conceptos subyacentes en esta actividad.

La información económico-financiera de las organizaciones ya no les interesa solamente a sus propietarios y administradores, también tiene un carácter social en cuanto concierne a la responsabilidad fiscal y a los diversos *stakeholders* de la empresa (proveedores, clientes, gremios, etc.). Ese mismo carácter social implica que la información debe ser fiable y que para ello se ha de recurrir a una persona o entidad independiente que pueda dar fe acerca de dicha fiabilidad —razón que caracteriza precisamente el rol de la auditoría— y que a su vez esté respaldada para ello por normas, principios y métodos que permitan el aseguramiento necesario dentro de unos límites razonables.

El aseguramiento como tal requiere certidumbre, certeza y compromiso; su finalidad es la de disminuir los riesgos asociados precisamente con la ausencia de estos elementos en la calidad de la información necesaria al momento de emitir un juicio o de tomar una decisión. El aseguramiento no es predictivo: prueba que las decisiones adoptadas en el pasado sí funcionaron.

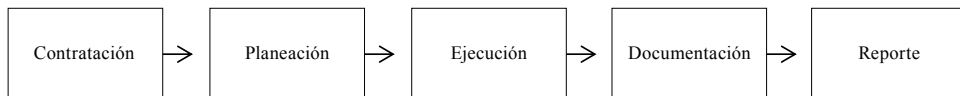
El adjetivo ‘razonable’ hace referencia a que el riesgo en la información no puede ser reducido a cero y a que el uso de la razón misma no es infalible. Tal como lo menciona Mantilla Blanco (2016), según los Estándares internacionales de auditoría (ISA) y su glosario de términos, la seguridad razonable se refiere, “en el contexto de una auditoría de estados financieros, [a] un nivel alto, pero no absoluto, de aseguramiento” (Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas, 2013, p. 10, literal m)).

Este panorama no pretende limitar la auditoría de manera exclusiva al campo financiero, por cuanto su aplicación hoy se extiende a otros, como el de la calidad y la sostenibilidad ambiental. Entre muchas definiciones, y para no hacer esa circunscripción a un área en particular, aparece la siguiente: “La acumulación y evaluación de la evidencia basada en información para determinar y reportar sobre el grado de correspondencia entre la información y los criterios establecidos” (Arens, Elder y Beasley, 2007, p. 6).

Desde una perspectiva epistemológica, “auditoría es un método que busca acercar una materia sujeto (objeto) a un criterio, en función de un objetivo superior de control” (Mantilla Blanco, 2016, p. 9). Aparece entonces el hecho de que objetivamente la auditoría está ligada a la función de control y, por ello mismo, a la gestión y a procesos administrativos.

En este orden de ideas, resulta entendible que la auditoría misma constituya un proceso, por

Figura 2. Proceso básico de auditoría



Fuente: Mantilla Blanco (2016, p. 56).

cuanto requiere de insumos y de un método, y porque debe generar un resultado que será consignado en un informe. La figura 2 ilustra los pasos de un proceso básico de auditoría.

La contratación significa, entonces, que la auditoría tiene un sentido de encargo, es decir, hay un cliente que espera y confía en los resultados de esta, o sea, en los hallazgos del auditor.

De igual manera, el auditor debe planificar su labor con un sentido estratégico, es decir, de forma alineada con el objetivo para el cual se realiza la auditoría y con un umbral de materialidad. En esta etapa se consideran la conformación del equipo de auditoría, las fuentes y recolección de información, el método, la identificación y captura de riesgos.

La ejecución se asocia con la practicidad y el método de auditoría; este paso comprende tres actividades básicas:

- a. Valoración del riesgo en términos de prioridad (importancia y materialidad) y de procedimientos (indagación, análisis, observación, otros).
- b. Respuesta frente al riesgo (plan detallado de auditoría, pruebas de control, procedimientos sustantivos, extensión de pruebas).
- c. Evaluación de la evidencia (Mantilla Blanco, 2016, p. 57).

La documentación hace referencia a los papeles de trabajo relacionados con todo el proceso de auditoría, incluyendo las evidencias obtenidas y las conclusiones derivadas de ellas. Por su parte, el reporte conlleva la comunicación entre el auditor y el cliente, con la prioridad que ello requiere, especialmente si se trata de comunicar deficiencias materiales.

Dada la relación de la auditoría con la función de control, puede asociársele con las clases de control que se aplican en las organizaciones, agrupados en dos ámbitos fundamentales: el administrativo y el operativo. Así las cosas, considerando el sentido estratégico de la auditoría, es necesario enfatizar en el primero sin que ello signifique soslayar el segundo, que, en últimas, también suma en la administración de la organización.

El control administrativo hace referencia al aseguramiento del logro de los objetivos propuestos por la organización en su planeación, los cuales se relacionan con aspectos como rentabilidad, crecimiento, desarrollo y productividad, en los que subyacen los conceptos de eficiencia y eficacia. En cambio, el control de operaciones, u operativo, se orienta a la realización y ejecución de tareas y actividades dentro de los procesos, con un sentido de cumplimiento de las diferentes disposiciones tanto de carácter interno como externo.

“El American Institute of Management (Instituto Americano de Dirección) aplica la expresión auditoría administrativa (*Management Audit*) a tareas que se realizan para la evaluación de la gestión administrativa de ciertos organismos” (Rodríguez Valencia, 2003, p. 18). Se ratifica así que el control administrativo no puede prescindir de la evaluación con respecto al desempeño de las personas como gestores, con carácter general o particular dentro de la organización. Y en lo concerniente a la evaluación, esta no puede realizarse solo con criterios de eficiencia, pues, si se la considera solamente de forma coercitiva como la medición de lo que la dirección considera relevante, ello reduciría la participación de las personas. Se requiere entonces de una evaluación integral de los propósitos y los procesos de la organización (Rodríguez Valencia, 2003).

Aparece entonces el concepto de auditoría administrativa con un sentido de atestiguação, visto como un instrumento de control y evaluación que genera información acerca de la organización para destinatarios tanto internos como externos que deben tomar decisiones con respecto a dicho organismo.

En la actualidad, es cada vez mayor la necesidad por parte de los funcionarios de contar con alguien que sea capaz de llevar a cabo el examen y [la] evaluación de la calidad, tanto individual como colectiva, de los gerentes (auditoría administrativa funcional, procesal); [de] la calidad de los procesos mediante los cuales opera un organismo (auditoría analítica), y que cubran la totalidad o una parte del organismo, en cuanto a planes y objetivos, estructura organizacional, sistemas y procedimientos, información, métodos de control, etc. (Rodríguez Valencia, 2003, p. 21).

En este contexto, cobra mayor valor que para los propósitos mencionados se cuente con la información adecuada, obtenida por medio de sistemas de información que con un carácter integral abarquen las diferentes áreas de gestión de la organización y que a partir de los indicadores relacionados con dichas áreas proporcionen los elementos de análisis y evaluación necesarios para la toma de decisiones y, aún más, para la planeación estratégica. En el mismo sentido, y para la obtención de los indicadores, se debe estructurar el sistema de información con base en los diversos procesos y procedimientos que generan dicha información, el tratamiento que esta debe recibir y los resultados que ello produce, de los cuales se nutre la administración por medio de comunicaciones e informes para orientar y señalar el rumbo de la organización, soportado en las mejores decisiones.

Auditoría y gestión estratégica de la información

El sentido estratégico de una organización obliga a la alineación de sus planes y actuaciones con su visión, con miras al logro de fines específicos, circunstancia que conlleva aplicación de controles y necesidades de información asociadas a este propósito.

Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), cada vez más rápidas, más versátiles y con mayor capacidad de almacenamiento de datos, hacen que para las organizaciones aumente también la importancia de la gestión de la información. Las TIC han adquirido gran relevancia en el sector turístico desde finales del siglo XX, de hecho, las primeras compañías en implementar esta tecnología fueron las aerolíneas (Martínez Rodríguez, 2013). Sin embargo, se tiende a confundir el concepto de TIC con el de *sistema de información* (SI); para aclarar este último concepto, Andreu, Ricard y Valor (1996) proponen la siguiente definición:

Conjunto formal de procesos que, operando sobre un conjunto de datos estructurados con las necesidades de una empresa, recopila, elabora y distribuye la información necesaria para la operación de esta empresa y para las actividades de dirección y control correspondientes. (Martínez Rodríguez, 2013, p. 56).

En cambio, la sigla TIC engloba el conjunto de dispositivos y aplicaciones que permiten la comunicación o el transporte de datos.

En los años 50 del pasado siglo, se inició el auge de la calidad como disciplina parte de la administración. La calidad, aunada a la evolución de los sistemas de control de los años 60 y a las nuevas concepciones sobre

las organizaciones, hizo que estas pasasen a preocuparse de manera especial por la información acerca de lo que sucede en su entorno y a que esta fuera considerada como base para la toma de las decisiones necesarias para enfrentar el cambio, y dio lugar al nacimiento de los sistemas de información, cuyo sistema por excelencia es el relacionado con lo contable (Boned y Bagur, 2006), pero que luego dio lugar al del control operacional y la gestión financiera.

Se trata entonces de aprovechar de la mejor manera posible el conocimiento que la organización tiene de sí misma, de sus clientes, de sus proveedores, de la competencia y de la sociedad en general. Cuando se asocia esta gestión con el logro o mantenimiento de ventajas competitivas, se conforma lo que se conoce como la inteligencia de negocio, entendido este concepto como una habilidad corporativa para la toma de decisiones que procura generar el conocimiento necesario para que el ente económico aproveche y/o corrija las oportunidades y problemas de la empresa (Rosado Gómez y Rico Bautista, 2010). Esta gestión de la información sumada al conocimiento del cliente y de los diferentes canales para llegar a él produce más y mejores oportunidades de negocio.

En general, todas las actividades que se realizan en una organización de una u otra forma representan o requieren un intercambio de información. Pero “la información se refiere a los datos recibidos, al significado de los mismos (sic) y el conocimiento es la acción que se genera con esa información” (Taňski, 2003). Dependiendo de la manera como se gestione dicha información, se habla de procesos transaccionales y de procesos estratégicos (Calleja Pascual, 1995).

En los procesos transaccionales, la información se gestiona con el máximo detalle. Esto sucede, por ejemplo, en los registros en la contabilidad de huéspedes referidos a sus

cargos o consumos, discriminados por fecha y punto de servicio dentro del hotel; cargos asociados, como impuestos y propinas; igualmente, ocurre con los pagos y anticipos. Todo esto se registra individualmente en el folio de cada huésped. La información obtenida de esta manera está constituida por lo que hoy se conoce como microdatos.

En los procesos estratégicos, la información se condensa y se analiza a la luz de objetivos por medio de indicadores (Armijo, 2011). Este es el caso del porcentaje de ocupación y de la tarifa promedio, que para la dirección de un hotel implican toma de decisiones y actuaciones en tiempo real en caso de desviaciones con respecto a presupuestos, objetivos y metas. La información así sumariada comprende los denominados macrodatos.

Resulta importante y necesario recalcar que lo mencionado se refiere a procesos, es decir, a las actividades interrelacionadas para dar respuesta a las necesidades particulares de la organización, pero no alude al uso de un *software* determinado para la implementación de soluciones, que en cada organización son distintas.

Uno de los procesos transaccionales más importantes y utilizados hoy en día es aquel que se conoce como CRM (*customer relationship management*) o gestión de relaciones con los clientes; este sistema debe integrar a toda la organización, para lo cual alinea las distintas funciones que existen con un objetivo común (Garrido Moreno y Padilla Meléndez, 2011). En el caso de un hotel, el CRM debe establecer vínculos de información al menos entre los procesos y procedimientos de reserva, de registro de huéspedes en la recepción, del control de ocupación que adelanta el ama de llaves y de la contabilidad de huéspedes por parte de la contraloría, de manera que se pueda perfilar al huésped e identificar sus gustos, sus características de consumo, su capacidad de pago y, en general, todos los

aspectos que en un momento dado puedan conducir a oportunidades de negocio que agreguen valor a la producción del hotel y al servicio al cliente; este puede ser el caso de la intermediación en el alquiler de vehículos, el ingreso a espectáculos, el envío de *souvenirs* o regalos en fechas especiales u otros.

En cuanto a los sistemas estratégicos —también conocidos como sistemas de inteligencia de negocio—, estos implican la identificación y adopción de indicadores que proporcionen un resumen adecuado del devenir de la organización con respecto a sus metas y objetivos. Tales indicadores se conocen como indicadores claves de desempeño o de rendimiento —KPI por su sigla en inglés (*key performance indicators*)— y pueden tener un carácter particular si se asocian con un determinado departamento o área de gestión, o general si responden a mediciones con respecto a objetivos organizacionales globales.

Es precisamente por medio de estos KPI que la auditoría alcanza una dimensión estratégica con la entrega de los indicadores fundamentales de la gestión en pro de los objetivos y del logro de ventajas competitivas, como menores costos, mayores tarifas o ingresos que los de la competencia.

La información en el sector hotelero

En primer lugar, es preciso describir económicamente la actividad hotelera:

Se ubica económicamente en el campo de los servicios, toda vez que no se adquiere un bien tangible, sino que, como ya se mencionará, se paga por el uso de un activo y ello es un beneficio de carácter intangible. Esa intangibilidad conduce a que no exista un costo de ventas, y que a cambio de ello se presenten los gastos operacionales necesarios para la prestación del servicio, entre estos los correspondientes al personal y los suministros necesarios para los temas de aseo y limpieza que aseguran las condiciones de uso. (Paredes Murcia y León Cárdenas, 2017, p. 59).

No obstante, la empresa hotelera debe entenderse como una unidad de negocio en la que confluyen las actividades de servicios, industrial y comercial, las cuales corresponden, en el mismo orden, con sus respectivos departamentos (Báez Casillas, 2009). La figura 3 muestra los departamentos que conforman un hotel.

- Habitaciones: servicio de hospedaje.

Figura 3. Departamentos operados en un hotel



Fuente: Elaboración propia.

- Alimentos y bebidas: transformación de materias primas en productos.
- Lavandería, telecomunicaciones y misceláneos (venta de artesanías, revistas, regalos, etc.): actividades en las que, en general, el hotel actúa solamente como intermediario; en conjunto se les conoce como departamentos menores.

Cada una de estas actividades se tipifica por la naturaleza de los ingresos generados, así como por los costos y gastos asociados con la explotación, como se indica a continuación:

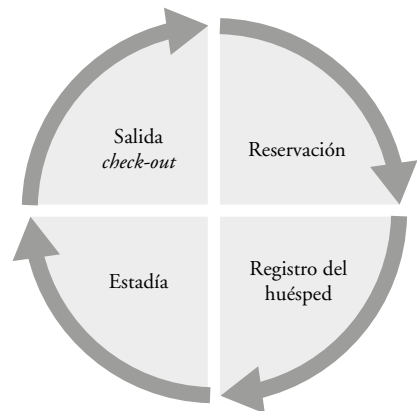
- Habitaciones: ingresos por la facilitación del uso de activos, gastos de personal y otros gastos.
- Alimentos y bebidas: ingresos por venta de productos elaborados por el hotel, costos de materia prima, gastos de personal y otros gastos.
- Departamentos menores: ingresos por venta de productos no elaborados por el hotel o por la facilitación de acceso a servicios prestados por terceros, costo de ventas, gastos de personal y otros gastos.

Esta tipificación es independiente de la denominación que cada una de estas actividades productivas recibe en el plan único de cuentas (PUC).

Desde el punto de vista del control, esta función complejiza las actuaciones de quienes deben responder por él, a lo que se suman las necesidades de información para la toma de decisiones en tiempo real. Esto sucede con los pronósticos de ocupación en el día a día y para los diferentes periodos, de los que igual depende la planeación de las actividades y de los recursos en los diferentes departamentos productivos del hotel como consecuencia de la demanda derivada.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que la industria hotelera es un negocio con condiciones distintas respecto al tiempo de operación, dado que este tipo de negocios son conocidos popularmente como negocios 24/7 porque trabajan o abren sus puertas las 24 horas del día durante los 7 días de la semana. Es justo por este tipo de operación que los procesos se deben monitorear constantemente y se han de verificar también de manera permanente los datos que allí se originan. Así mismo, hay que tener claros los puntos que perciben, procesan y finalmente utilizan la información que se suscita en el proceso con el cliente, proceso conocido como el ciclo del huésped, el cual se muestra en la figura 4.

Figura 4. Ciclo del huésped en un hotel



Fuente: Elaboración propia con base en Escuela Nacional de Hotelería, dentro del Proyecto NIC/018, 2008.

El ciclo del huésped se ejecuta permanentemente en el establecimiento, pero en distintas fases. En cada una de ellas se genera un tipo de información relacionada con procesos diferentes del establecimiento, incluyendo los “momentos de verdad”. Por eso es preciso que los datos recolectados estén contenidos y sean canalizados en un SI de tipo transaccional, como puede ser un CRM, que registra microdatos.

Aunque la organización debe ser asumida como un todo con carácter integral y, por consiguiente, con necesidades de información y control en todas y cada una de sus áreas de gestión, en este documento se le da mayor importancia al SI para el control operacional y gestión financiera, cuya estructura involucra tanto el control y la medición de resultados como varios de los tipos de auditoría, la gestión contable, la elaboración de estados financieros, su análisis y, a partir de este, la elaboración de los presupuestos en correspondencia con la planificación estratégica, como forma de retroalimentación del sistema mismo (Scheel Mayenberger, 2010). Aquí la información se condensa (se resume) en macrodatos necesarios para la toma de decisiones.

Así las cosas, la auditoría en los hoteles tiene una gran relevancia no solamente por su injerencia operativa, sino desde la perspectiva de estar integrada al sistema de información que soporta la toma de decisiones, lo que asegura la fiabilidad y la oportunidad de la comunicación.

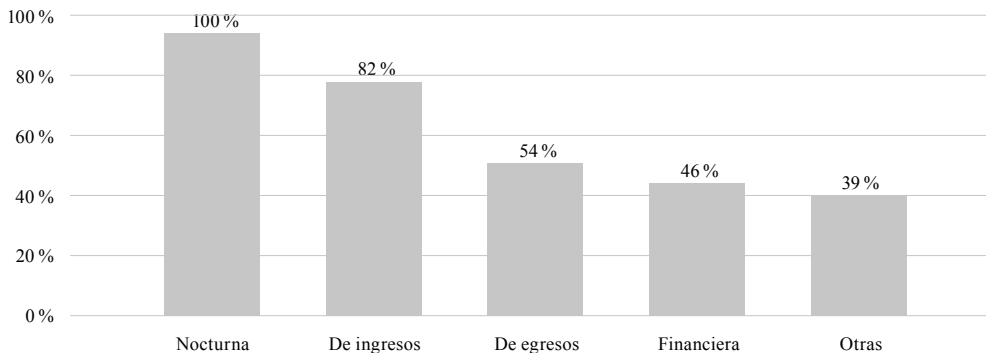
Scheel Mayenberger (2010) señala que, en orden de importancia, los indicadores más utilizados por los gerentes de hoteles son los siguientes: 1) porcentaje de ocupación; 2)

tarifa promedio por habitación; 3) utilidad bruta operacional y su relación con respecto a la venta total; 4) generación de venta por habitación con respecto a habitación disponible; 5) utilidad departamental de habitaciones y su relación con respecto a las ventas del mismo departamento; 6) utilidad departamental de alimentos y bebidas y su relación con respecto a las ventas del mismo departamento; 7) utilidad neta y su relación con respecto a la venta total; 8) relación de gastos no distribuidos con respecto a la venta total; 9) relación de gastos a la propiedad (depreciaciones y amortizaciones) e impuestos con respecto a la venta total y 10) la combinación de venta departamental.

Estos KPI hoteleros se obtienen a partir de la auditoría nocturna, las auditorías de ingresos, de egresos y la gestión contable tanto de carácter financiero como de carácter administrativo, todos ellos componentes del sistema de información para el control operacional y la gestión financiera.

A este nivel se analiza cada una de las unidades productivas (hoteles), pero a su vez esta información también conduce a una síntesis mayor en indicadores sectoriales. Tales indicadores permiten asociar la actividad hotelera local, regional, nacional y aun

Figura 5. Auditorías existentes en los hoteles



Fuente: Elaboración propia.

mundial con las políticas, los indicadores macroeconómicos y las tendencias que se dan en cada uno de estos niveles de análisis, circunstancias que constituyen los contextos estratégicos tanto organizacionales como sectoriales, incluso con la visión competitiva de los destinos turísticos.

Discusión y resultados

La figura 5 presenta la aplicación y el manejo de distintos tipos de auditorías en los hoteles de la muestra (en el lenguaje propio del sector, las auditorías nocturna y de ingresos hacen referencia en el contexto contable a la auditoría operacional y a una parte de la administrativa, respectivamente). La auditoría nocturna está presente en todos los establecimientos con una cobertura del 100 %.

Del total de los establecimientos, el 21,87 % operan de manera independiente, en cambio, “el 78,13 % son operados por cadenas nacionales e internacionales posicionadas en el mercado hotelero” (Paredes y León, 2017).

Entre los servicios prestados por los establecimientos analizados, el 100 % de ellos cuenta con servicios de alojamiento y de alimentos y bebidas; el 96,88 %, con servicios de realización de eventos o de alquiler de salones; y el 32,14 % prestan otros servicios, especialmente relacionados con la atención al segmento de negocios. Si se analizan estos servicios como componentes de una oferta total, esta se distribuye de la siguiente manera: 23,53 %, alojamiento; 23,53 %, alimentos y bebidas; 22,79 %, alquiler de salones; 22,79 %, atención de eventos y 7,35 %, otros servicios. De igual manera, estas cifras confirman la preponderancia de la auditoría nocturna en relación con las necesidades de control y aseguramiento de la información. (Paredes y León, 2017).

“La experiencia de los entrevistados, ya sea como ejecutores o como receptores de información resultante de la auditoría, arrojó un promedio de 9,5 años, cifra que confiere un alto grado de seguridad en el conocimiento del tema” (Paredes y León, 2017). En cuanto a la noción que se tiene acerca del papel de los auditores, esta es la percepción general del grupo analizado:

Les corresponde verificar hechos y resultados para asegurar, a la administración y a los huéspedes, la veracidad de la información y contribuir a la gestión contable, con lo que la percepción sigue orbitando alrededor de la auditoría nocturna y, con menor consideración, hacia otras auditorías, como las de ingresos y egresos. (Paredes y León, 2017).

Otros resultados se presentan enmarcados en una matriz de evaluación de factores internos (MEFI), en la que se analizan fortalezas (F) y debilidades (D) (tablas de la 3 a la 6), segmentada por cada tipo de auditoría, con posterior resumen y ponderación hacia un resultado general. Esta información se presenta en la figura 5, y las consideraciones para su clasificación se exponen en la tabla 2.

Tabla 2. Criterios para la clasificación de los hallazgos

<i>Criterio</i>	<i>Rango de resultados Ponderación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Resultado</i>
Debilidad mayor	De 0 % a 40 %	1	De 0,0 a 0,4
Debilidad menor	De 40 % a 60 %	2	De 0,8 a 1,2
Fortaleza menor	De 60 % a 80 %	3	De 1,8 a 2,4
Fortaleza mayor	De 80 % a 100 %	4	De 3,2 a 4,0

Fuente: Elaboración propia.

Los factores evaluados se seleccionaron de manera que dieran alcance a las variables de investigación para ser puntuados y posteriormente ponderados tanto desde lo interno (fortalezas y debilidades) como desde lo externo (amenazas y oportunidades). Estos factores fueron:

1. *Cobertura*. Porcentaje de establecimientos que realizan el proceso evaluado con respecto al total de la muestra.
2. *Responsabilidad*. Hace referencia al vínculo entre quien tiene asignado el proceso y la organización (interno o externo).
3. *Formalización*. El proceso se encuentra documentado, o no, en manuales para su realización.
4. *Asignación*. El establecimiento asigna un cargo específico a la función o esta es responsabilidad de un funcionario con otras tareas, resultado de la fusión de cargos.
5. *Formación*. El responsable del cargo tiene formación acorde con la responsabilidad asignada.
6. *Experiencia*. El auditor tiene experiencia preliminar en la operación del establecimiento.
7. *Capacitación*. La empresa ofrece capacitación para este tipo de cargo, y esta se enfoca en su importancia estratégica dentro de la organización.
8. *Sistematización*. En el establecimiento existe un *software* que facilita el trabajo de la auditoría.

Tabla 3. Matriz MEFI de la auditoría nocturna

Tipo de auditoría	Fortalezas (FN)	Debilidades (DN)
Auditoría nocturna	F1. El 100% de los hoteles realizan auditoría nocturna.	D6. El 7,14% de los hoteles exigen al responsable experiencia en el cargo.
	F2. El 96,43% de los hoteles la realizan directamente.	D7. El 53,57% de los encargados han recibido capacitación.
	F3. El 67,86% de los hoteles la tienen documentada.	D9. En el 10,71% de los hoteles se le considera necesaria para la planificación estratégica.
	F4. En el 75% de los hoteles se tiene un auditor nocturno.	D11. En el 59% de los hoteles está circunscrita al control interno.
	F5. El 71,43% de los responsables tienen formación <i>ad hoc</i> .	
	F8. El 92,86% de los hoteles han sistematizado esta auditoría.	
	F10. En el 82,15% de los hoteles se le considera necesaria para la gestión administrativa.	
Peso	Componente evaluado	Puntuación
0,65	Subtotal fortalezas	2,3
0,35	Subtotal debilidades	0,55
1	TOTAL	2,85

Fuente: Elaboración propia.

- 9. *Representatividad en la gestión estratégica.* Los *outputs* de los procesos se materializan en indicadores que orientan las decisiones estratégicas.
- 10. *Representatividad en la gestión administrativa.* Los *outputs* de los procesos se materializan en indicadores que orientan las decisiones administrativas.
- 11. *Representatividad en el control interno.* Los *outputs* de los procesos se materializan en indicadores que orientan las decisiones sobre control.

calculan dependiendo de la matriz, utilizando la metodología expuesta en la tabla 1, donde el puntaje máximo es de 4, por ello se considera positiva una ponderación de 2,5 o superior. Para su comprensión, y a manera de ejemplo, F1 significa una fortaleza asociada con el factor 1: cobertura.

El 2,85 obtenido como calificación final en la tabla 3 denota que son más las fortalezas que las debilidades del proceso denominado “auditoría nocturna”, y que las organizaciones analizadas le asignan un grado notorio de importancia, pero existen oportunidades de mejora.

La puntuación final (expresada en las tablas de la 3 a la 5) representa la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) para cada tipo de auditoría; las puntuaciones se

Si se considera que esta auditoría es la que recaba la mayoría de la información para la construcción de indicadores fundamentales (como el de porcentaje de ocupación, tarifa

Tabla 4. Matriz MEFI de la auditoría de ingresos

Tipo de auditoría	Fortalezas	Debilidades
Auditoría de ingresos	F1. El 82,14% de los hoteles realizan auditoría de ingresos.	D6. Al 4,55% de los encargados se les exigió experiencia para el cargo.
	F2. El 75% de los hoteles realizan directamente su auditoría.	D8. El 57,14% de los establecimientos cuentan con alguna forma de sistematización para adelantar esta auditoría.
	F3. El 68,18% de los hoteles la tienen documentada en un manual.	D9. En el 38,09% de los establecimientos se le considera necesaria para el aseguramiento de objetivos estratégicos.
	F4. El 63,64% de los hoteles cuentan con un auditor de ingresos.	D11. En el 38,14% de los establecimientos está circunscrita al control interno.
	F5. El 63,64% de los encargados tienen formación para el cargo.	
	F7. El 68,18% de los encargados han recibido capacitación para su cargo.	
	F10. El 66,66% de los hoteles la consideran necesaria para la gestión administrativa.	
Peso	Componente evaluado	Puntuación
0,7	Subtotal fortalezas	2,2
0,3	Subtotal debilidades	0,35
1	TOTAL	2,55

Fuente: Elaboración propia.

promedio y otros KPI), el no asignarle representatividad estratégica implica la necesidad de mejorar en la construcción de indicadores para la planificación y la toma de decisiones. Se debe pasar de la óptica transaccional a la estratégica en el manejo de la información que suministra esta auditoría.

El 2,55 obtenido como calificación final en la tabla 4 denota que son más las fortalezas que las debilidades del proceso denominado “auditoría de ingresos”, pero que las organizaciones analizadas deben asignarle un mayor grado de importancia. También se infiere que existen oportunidades de mejora, especialmente porque las fortalezas no son determinantes.

Si se considera que esta auditoría es fundamental en temas como la conciliación de la

caja y la cartera con las operaciones, el no asignarle suficiente representatividad en el control interno implica no solo su inoperancia, sino también las posibilidades de maniobras corruptas o fraudulentas.

Se debe pasar de la óptica transaccional a la estratégica en el manejo de la información que suministra esta auditoría, a la cual se le debe asignar la importancia que le corresponde en la función de control.

En el sentido estratégico, la auditoría de ingresos aporta una porción importante de la información necesaria para estimar las necesidades de capital de trabajo, para disminuir riesgos como la iliquidez o la insolvencia, según se mire con la óptica de corto o largo plazo; aquí se incluyen aspectos como la rotación de cartera.

Tabla 5. Matriz MEFI de la auditoría de egresos

Tipo de auditoría	Fortalezas	Debilidades
Auditoría de egresos	F3. El 80% de los establecimientos tienen formalizada esta auditoría por medio de un manual.	D1. El 53,57% de los hoteles adelantan una auditoría de egresos.
	F5. El 60% del personal encargado tiene formación al respecto.	D2. El 46,43% de los hoteles realizan directamente su auditoría de egresos.
	F7. El 73,33% de los encargados han recibido capacitación para su cargo.	D4. El 20% de los hoteles cuentan con un auditor de egresos.
	F10. El 66,67% de los hoteles la consideran necesaria para la gestión administrativa.	D6. Al 33,33% de los responsables se les exigió experiencia para el cargo.
		D8. El 46,15% de los establecimientos cuentan con alguna forma de sistematización para adelantar esta auditoría.
	D9. En el 53,33% de los hoteles se le considera necesaria para el logro de objetivos estratégicos.	
	D11. En el 53,33% de los hoteles está circunscrita al área de control interno.	
Peso	Componente evaluado	Puntuación
0,4	Subtotal fortalezas	1,3
0,6	Subtotal debilidades	1,05
1	Total	2,35

Fuente: Elaboración propia.

La calificación obtenida en el caso de la auditoría de egresos (2,35) (tabla 5) denota que son más las debilidades que las fortalezas, que hay mayores oportunidades y necesidades de mejora. Esto implica que las organizaciones deben asignarle un mayor grado de importancia con respecto al actual.

La representatividad en los temas de gestión administrativa es una fortaleza menor; y de asuntos como los flujos de fondos y tesorería —propios de esta auditoría— puede inferirse que requieren mayor atención.

En cuanto a la representatividad desde el punto de vista estratégico, temas como los de financiación, flujos de fondos y aun la inversión merecen mayor atención. Al igual que en la auditoría de ingresos, en la de egresos también hay información importante para estimar las necesidades del capital de trabajo, con connotaciones similares en cuanto al riesgo, asociado con indicadores como el de rotación de proveedores e incluso hasta de endeudamiento, apalancamiento y cobertura de intereses.

Tabla 6. Matriz MEFI de la auditoría financiera

Tipo de auditoría	Fortalezas	Debilidades
Auditoría financiera	F11. El 61,14% de los hoteles la consideran necesaria para un buen control interno.	D1. El 46,43% de los hoteles adelantan auditoría financiera.
		D2. En el 50% de los establecimientos analizados esta auditoría es realizada directamente por personal del hotel.
		D3. El 57,14% de los establecimientos que realizan auditoría financiera la tienen formalizada por medio de un manual.
		D4. El 35,71% de los establecimientos que la realizan tienen un titular para este propósito.
		D5. El 21,43% de los responsables tienen formación para adelantar esta tarea.
		D6. En el 7,14% de los casos se exige experiencia para el cargo.
		D7. El 50% de los responsables han recibido capacitación para su tarea.
		D8. El 35,71% de los establecimientos que la realizan lo hacen por medio de un <i>software</i> .
		D10. El 57,14% de los establecimientos la consideran necesaria para la gestión administrativa.
		D9. El 42,85% de los establecimientos que la realizan le encuentran representatividad estratégica.
Peso	Componente evaluado	Puntuación
0,1	Subtotal fortalezas	0,3
0,9	Subtotal debilidades	1,3
1	TOTAL	1,6

Fuente: Elaboración propia.

Se debe destacar que resultan más exactos los indicadores de rotación calculados con información como el total de compras o ventas a crédito que los cálculos que se puedan realizar a partir de la información de estados financieros.

Al igual que con las auditorías nocturna y de ingresos, se debe pasar de la óptica transaccional a la estratégica.

El resultado alcanzado (1,6) en la tabla 6 denota que es un proceso débil en las organizaciones consultadas y que no se le da la importancia necesaria.

Estratégicamente, la auditoría financiera debiera ser un proceso que analice la operación en conjunto y la compare con indicadores sectoriales como base para el mejoramiento y la toma de decisiones, sin embargo, ello no sucede.

Al igual que con las demás auditorías analizadas, se debe pasar de la óptica transaccional a la estratégica.

Los anteriores resultados son condesados y ponderados en la tabla 7 de acuerdo con el grado de importancia que asignaron los participantes del grupo focal.

Tabla 7. Calificación global MEFI

Tipo de auditoría	Grado de importancia	Puntaje obtenido	Ponderación final
Nocturna	0,40	2,85	1,1400
De ingresos	0,25	2,55	0,6375
De egresos	0,20	2,35	0,4700
Financiera	0,15	1,60	0,2400
	Calificación global MEFI		2,4875

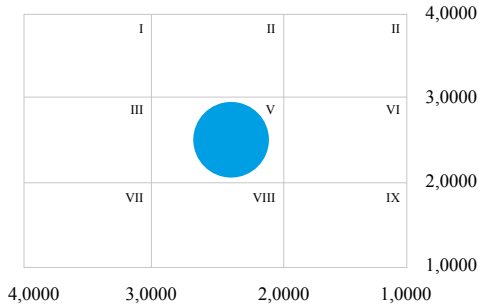
Fuente: Elaboración propia.

Una vez evaluados los factores internos, se procede a realizar la evaluación de los factores externos (MEFE). La tabla 8 sintetiza esta información. Los factores analizados son:

1. Administración. El hotel tiene autonomía o depende de lineamientos de cadenas hoteleras.
2. Experiencia disponible en el mercado laboral.
3. Calidad de la formación académica.
4. Pertinencia de la formación académica: correspondencia entre la formación en las instituciones de educación y los perfiles de los encargados de los procesos.
5. Inclusión de la auditoría dentro de las prácticas académicas.
6. Oferta de *software* especializado.
7. Estandarización de los perfiles para el desempeño en los diversos cargos de auditoría.
8. Pertinencia de la auditoría.

El análisis global de la información, enmarcado en un solo gráfico, se aprecia en la figura 6, que representa el promedio de la matriz MEFI en 2,4875, y el de la matriz MEFE en 2,25. Se obtiene así un promedio global de 2,39375.

Figura 6. Matriz MEFI-MEFE



Fuente: Elaboración propia.

Los cuadrantes determinan la relación de las matrices MEFI y MEFE, según lo cual lo recomendable es lo siguiente:

- Si la esfera queda en los cuadrantes I, II o IV, se debe crecer y construir, es decir, hay que crear algún tipo de estrategia que esté encaminada al mejoramiento de los procesos evaluados, que ya de por

sí estarían adelantándose de la manera adecuada.

- Si la esfera queda en los cuadrantes III, V o VII (como ocurre en el caso analizado en este documento), hay que retener y mantener; ello significa que la situación puede continuar tal cual se presenta en la actualidad, pero los procesos son susceptibles de mejora.
- Si la esfera queda en los cuadrantes VI, VIII o IX, se cosecha, se desinvierte, es decir, los recursos no deben seguir empleándose como hasta ahora. Los procesos no están aportando de la manera adecuada a las organizaciones ni se aprovechan debidamente las oportunidades.

En este caso en particular, la ubicación de la burbuja en el cuadrante V se interpreta como una situación sostenible en la actualidad, sin

Tabla 8. Matriz MEFE

Oportunidades		Amenazas	
O1	El 78,57% de los hoteles forman parte de cadenas hoteleras, por lo que se presume que es más fácil la implementación de procedimientos.	A2	El 39,29% de los encargados tienen una experiencia superior a la media.
O5	El 92,86% de los entrevistados consideran que el tema puede solucionarse si se incluye en las prácticas académicas.	A3	El 100% de los entrevistados manifiestan inconformidad con la calidad de la formación académica.
O6	Existe en el mercado una oferta significativa de <i>software</i> especializado.	A4	El 100% de los entrevistados manifiestan la falta de pertinencia en la formación.
		A7	La claridad sobre los perfiles para los cargos de auditoría es del 55,36%.
		A8	En el 75% de los casos se desconoce la pertinencia de la auditoría; este aspecto lo resalta solo el 25%.
Peso	Componente evaluado	Puntuación	
0,4	Subtotal oportunidades	1,45	
0,6	Subtotal amenazas	0,8	
1	Total	2,25	

Fuente: Elaboración propia.

embargo, hay una propensión hacia el espacio crítico (cuadrantes VI, VIII y IV), en el que las debilidades y el no aprovechamiento debido de las oportunidades conducirían a situaciones críticas en las que los hoteles deberán revisar, por medio de la reingeniería o del *benchmarking*, tanto sus procesos como sus indicadores y a los responsables de su generación.

Conclusiones

A partir de la revisión de la descripción y las funciones de las auditorías que se realizan permanentemente en el sector hotelero de categoría 4 estrellas en Bogotá, se distinguen dos enfoques básicos: la *auditoría nocturna*, que se ocupa de los procesos propios de la operación, tales como las cajas de los distintos departamentos generadores de ingresos o de percepción de dinero; y la *auditoría de ingresos*, que se concentra en la transformación de esta información en cifras contables con propósitos de registro y análisis para la toma de decisiones. Si se combinan estos dos elementos con el ciclo del huésped y con la departamentalización propia de un establecimiento hotelero, se puede obtener

el ciclo de la información operacional y financiera de un hotel (figura 7).

Cabe resaltar que en el proceso de la auditoría nocturna se genera un informe especial diario que contiene los principales KPI. Este informe va dirigido a los jefes de departamento del establecimiento, para la toma inmediata de decisiones.

Luego de revisar de nuevo la figura 7 es posible colegir que la auditoría debe tener un enfoque integral, que comprende las operaciones, las finanzas y otros aspectos en la gestión del hotel. Como lo menciona Cuéllar Mejía (2003): “Auditoría integral es el examen crítico, sistemático y detallado de los sistemas de información financiero, de gestión y legal de una organización, realizado con independencia y utilizando técnicas específicas” (p. 12). Pero en su postulado Cuéllar Mejía no se centra únicamente en el aspecto financiero, por el contrario, hace referencia al propósito de un informe que, además de la razonabilidad financiera del ente, hable sobre “la eficacia, eficiencia y economicidad en el manejo de los recursos y el apego de las operaciones económicas

Figura 7. Ciclo de la información operacional y financiera en un hotel



Fuente: Elaboración propia.

a las normas contables, administrativas y legales que le son aplicables” (Cuéllar Mejía, 2003, p. 12), siempre con miras a la toma de decisiones que permitan la mejora de la productividad de la organización.

Desde otra perspectiva, la importancia conferida a las operaciones por encima de la planificación de alguna manera confirma los hallazgos hechos por Mintzberg (1999) a finales del siglo anterior —y con total vigencia actual—, según los cuales los directivos trabajan a un ritmo agotador en actividades que se caracterizan por la brevedad, la diversidad y la discontinuidad; y que son mucho más aficionados a la acción que a la reflexión, al tiempo que prefieren la información oral, las reuniones y las llamadas telefónicas que la revisión de los documentos que generan los sistemas de información. Esto significa también que, de conferírsele a la auditoría la importancia estratégica que amerita en el sector hotelero, se contribuiría también a la conformación de competencias gerenciales relacionadas con la toma de decisiones.

A pesar de la importancia de la auditoría como fuente de información estratégica para la toma de decisiones en el sector hotelero, el panorama descrito denota un alto grado de empirismo con respecto a esta labor como función de control y de gestión en el interior de las empresas hoteleras estudiadas. También indica informalidad y la necesidad de establecer procedimientos y responsabilidades con un sentido más prospectivo y relevante.

Se demuestra que los entrevistados reconocen la importancia de este rol estratégico en el establecimiento hotelero, sin embargo, en muchos de estos hoteles no hay uniformidad en cuanto a cómo desarrollar el trabajo y cómo afrontar las limitaciones y los alcances. Por esta razón, se requiere perfilar las actuaciones de los auditores y la documentación que las oriente. A partir

de ello se puede pensar en cómo manejar la formación de los responsables y buscar sinergias entre los procesos de generación de la información y el proceso que se surte hasta la toma de decisiones, ojalá soportado por un SI que no solo responda a la gestión estratégica, sino que esté acorde con los retos y las posibilidades que actualmente se dan en el campo de las TIC.

El desconocimiento manifestado con respecto al sentido estratégico de la auditoría y la información generada a partir de ella representa igual una restringida trascendencia en el manejo de los indicadores, que pone de manifiesto cómo se le asigna mayor importancia al control de las operaciones que al control administrativo. Por lo mismo, es necesaria una reorientación que realmente contribuya al establecimiento de ventajas competitivas no solo a nivel empresarial, sino también regional e internacional. Estos resultados asimismo comprometen de alguna forma a la alta gerencia, por cuanto ella debiera ser la más interesada en el tema para soportar sus decisiones, a más de ser la primera beneficiaria de los resultados de la auditoría.

En lo referente a la formación de los auditores, existe un aspecto en el que se debe profundizar desde la academia, pues el empirismo mencionado no solo se da en relación con el conocimiento de la función de auditor como tal, sino con respecto a la esencia e importancia de esta función dentro de la empresa. Se infiere que en las instituciones educativas aparentemente (según resultados de la entrevista) no se profundiza en este aspecto, se deja de lado esta formación teórica y se enfrenta al graduando al sector productivo, que al final se encarga de formar en el cargo a la persona.

El oficio del auditor hotelero (por lo menos en la auditoría nocturna) difiere del concepto del auditor contable tradicional, que es un ente

totalmente autónomo que no interviene en el objeto auditado. En cambio, como parte de la correcta actuación del auditor en el sector hotelero no solo está la intervención en el proceso que se está auditando, sino además la condición de estar el auditor subordinado a un superior, situación que en la auditoría tradicional afectaría el principio de independencia necesario para su ejercicio. Ello hace interesante un futuro ejercicio que permita describir el perfil del auditor hotelero.

Más que una conclusión es una recomendación: que se repita este tipo de ejercicio a fin de verificar si el resultado mantiene a la auditoría en su situación actual o si, por el contrario, se acentúan los aspectos positivos o negativos que la contextualizan en el quehacer de hoy.

Referencias

Andreu, R., Ricard, J. y Valor, J. (1996). *Estrategia y sistemas de información* (2.ª ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Arens, A., Elder, R. y Beasley, M. (2007). *Auditoría, un enfoque integral* (11.ª ed.). México: Pearson Educación.

Armijo, M. (2011). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: ILPES/CEPAL.

Asociación Hotelera y Turística de Colombia (Cotelco). (2012). *Estudio básico laboral de hoteles afiliados a Cotelco*. Bogotá: Cotelco.

_____. (2018). *Operación hotelera en Colombia 2018*. Bogotá: Cotelco. <https://www.cotelco.org/estadisticas/operaci%C3%B3n2018>

Báez Casillas, S. (2009). *Hotelería*. Ciudad de México: Patria S. A.

Boned, J. y Bagur, L. (2006). *Contabilidad y control de gestión. Una perspectiva histórica*.

Revista de Contabilidad y Dirección, 3, 103-127. https://accid.org/wp-content/uploads/2018/09/tendencias_castellano_103-127.pdf

Calleja Pascual, J. L. (1995). *La información económico-financiera en la empresa: importancia del sistema contable* Madrid: Universidad Complutense de Madrid.

Cuéllar Mejía, G. A. (2003). *Teoría general de la auditoría y revisoría fiscal*. Popayán: Universidad del Cauca. <http://fccea.unicauca.edu.co/old/tgarf/marcos.html>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2012). *Encuesta nacional de hoteles*. Bogotá: DANE. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/servicios/turismo/encuesta-nacional-de-hoteles>

Escuela Nacional de Hotelería. (2008). *Técnicas de recepción y hospedaje para administradores/as de pequeñas empresas turísticas y hoteleras* [Publicación dentro del Proyecto NIC/018]. Managua: Escuela Nacional de Hotelería.

Ferrer, M. A. (2004). Control de gestión para procesos de apoyo hoteleros. *Revista Venezolana de Gerencia*, 9(27), 490-507. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29002707>

Garrido Moreno, A. y Padilla Meléndez, A. (2011). El CRM como estrategia de negocio: desarrollo de un modelo de éxito y análisis empírico en el sector hotelero español. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(2), 101-118. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3661907>

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). México: McGraw-Hill.

Icontec Internacional. (1998). *Norma Técnica Colombiana 4374. Implantación de un sistema de información para el control operacional en un*

- establecimiento hotelero*. Bogotá, D. C.: Icontec. <http://docplayer.es/14629997-Norma-tecnica-colombiana-4374.html>
- Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas. (2013). *Norma Internacional de Auditoría 200. Adaptación de la NIA 200 para su uso en España (NIA-ES 200)*. <http://www.aplicaciones-mcit.gov.co/adjuntos/niif/6%20-%20NIA%20200.pdf>
- León Cárdenas, M. J. (2013). Empleabilidad y formación en el sector turístico colombiano: análisis comparativo de las cifras oficiales y gremiales. *Revista Inpahu Investigaciones*, 9, 107-114. <https://issuu.com/uninpahu/docs/revista9/109>
- Mantilla Blanco, S. A. (2016). *Estándares/normas internacionales de aseguramiento de la información financiera* (2.ª ed.). Bogotá, D. C.: Ediciones de la U.
- Martínez Rodríguez, J. (2013). *Los sistemas de información en el sector hotelero: un modelo de éxito* [Tesis doctoral, Universidad de Girona]. Repositorio de la U. de Girona. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/319717/tjmr1de1.pdf?sequence=7>
- Mintzberg, H. (1999). El trabajo del directivo: folclore y realidad. *Harvard Business Review*.
- Océano/Centrum. (2002). *Enciclopedia práctica profesional de turismo, hoteles y restaurantes*. Barcelona: Océano Grupo Editorial S. A.
- Paredes Murcia, A. y León Cárdenas, M. (2017). Contabilidad y auditoría en las organizaciones hoteleras colombianas. *Visión Contable*, 15, 57-78. <https://doi.org/10.24142/rvc.n15a3>
- Ponce Talancón, H. (septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1-16. <https://eco.mdpu.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>
- Presidencia de la República de Colombia. (29 de diciembre de 1993). Decreto Reglamentario 2649 de 1993. Por el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Diario Oficial n.º 41156, del 29 de diciembre de 1993. <https://normativa.archivogeneral.gov.co/decreto-2649-de-1993/?pdf=734>
- Ramos Domínguez, I. (agosto de 2013). *Guía práctica de auditoría de operación para una empresa hotelera* [Tesina de licenciatura no publicada]. Universidad Veracruzana.
- Rodríguez Valencia, J. (2003). *Sinopsis de auditoría administrativa* (8.ª ed.). México: Trillas.
- Rosado Gómez, A. y Rico Bautista, D. W. (2010). Inteligencia de negocios: estado del arte. *Scientia et Technica*, XVI(44), 321-326. <https://doi.org/10.22517/23447214.1803>
- Scheel Mayenberger, A. (2010). *Evaluación operacional y financiera aplicada a la industria hotelera* (3.ª ed.). Bogotá, D. C.: Universidad Externado de Colombia.
- Tañski, N. (2003). *Administración de marketing: segmentación integral de mercados*. Posadas, Argentina: Graficop.