

# Direccionamiento estratégico (DE) y la rentabilidad financiera de las empresas del sector turístico colombiano\*

Strategic Direction (SD) and Financial Profitability of Colombian Tourism Sector Companies

Direcionamento estratégico (DE) e a rentabilidade financeira das empresas do setor turístico colombiano

Jazmin Chaverra Marquez<sup>a</sup>

Corporación Universitaria Remington, Colombia

ORCID: <https://orcid.org/0003-4562-3407>

DOI: <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cc25.derf>

Miguel Arce Gisbert

Universitat de València, España

Miguel.Arce@uv.es

ORCID: <https://orcid.org/0003-1137-1707>

Recibido: 05 diciembre 2022

Aceptado: 15 septiembre 2023

Candy Chamorro Gonzalez

Universidad Católica Luis Amigó, Colombia

candiilorena@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0001-7332-8566>

## Resumen:

Este artículo analiza la relación entre las características del direccionamiento estratégico (DE) y la rentabilidad financiera (ROE) de las empresas del sector turístico. Estudia la correlación existente entre ambas variables en las empresas objeto y tiene un alcance correlacional y longitudinal. La muestra estuvo conformada por 290 empresas del sector turístico de Colombia. A través del análisis de regresión múltiple con variables exógenas cualitativas y el método Spearman, los resultados muestran que dentro de los atributos del DE existen correlaciones positivas, negativas y neutras que explican la rentabilidad operativa especial, ROE, hasta en un 8.2 %. Dentro de los atributos estudiados, el *control-autorregulación* y la *asignación de recursos tecnológicos* se muestran como los de mayor incidencia porcentual entre las dos variables para este sector. El estudio muestra además la necesidad de desarrollar aún más las capacidades administrativas de las empresas del turismo, debido a que los resultados muestran que el 100 % de las empresas posee por lo menos un atributo de DE. Sin embargo, la totalidad de ellas carece de un sistema DE integral, por lo que sus metasfinancieras están incididas tal vez, por el buen momento del sector, más que por sus cualidades estratégicas.

**Código JEL:** M10-Z32-Z33

**Palabras clave:** direccionamiento estratégico, rentabilidad financiera, ROE, turismo, gestión administrativa.

## Abstract:

This article examines the relationship between strategic direction (SD) characteristics and financial profitability (ROE) within the context of companies operating in the Colombian tourism sector. The analysis delves into the existing correlation between these two variables among the target companies, employing a correlational and longitudinal scope. The sample consists of 290 companies in the Colombian tourism sector. Through multiple regression analysis with qualitative exogenous variables and the Spearman method, the results reveal that, among the attributes of SD, there exist positive, negative, and neutral correlations that explain operational profitability, and ROE, by up to 8.2%. Among the attributes under investigation, self-regulation and the allocation of technological resources emerge as having the most significant percentage impact on these two variables within the sector. The study also highlights the imperative to further develop the administrative capacities of tourism companies, as the results indicate that 100% of the companies possess at least one SD attribute. Nevertheless, all of them lack a comprehensive SD system, which suggests that their financial goals may be influenced more by favorable industry conditions than by their strategic qualities.

**Keywords:** strategic direction, financial profitability, ROE, tourism, administrative management.

## Resumo:

Este artigo analisa a relação entre as características do direcionamento estratégico (DE) e a rentabilidade financeira (ROE) das empresas do setor turístico. Estuda a correlação existente entre ambas as variáveis nas empresas objeto e tem um alcance correlacional e longitudinal. A amostra esteve conformada por 290 empresas do setor turístico da Colômbia. Através da análise de regressão

Notas de autor

<sup>a</sup> Autor de correspondencia: [jchaverra@uniremington.edu.co](mailto:jchaverra@uniremington.edu.co)

múltipla com variáveis exógenas qualitativas e o método Spearman, os resultados mostram que dentro dos atributos do DE existem correlações positivas, negativas e neutras que explicam a rentabilidade operativa especial, ROE, até em um 8.2%. Dentre os atributos estudados, o *controle-autorregulação* e a *designação de recursos tecnológicos* são mostrados como os de maior incidência percentual entre as duas variáveis para este setor. O estudo mostra, também, a necessidade de desenvolver ainda mais as capacidades administrativas das empresas de turismo, devido a que os resultados mostram que 100% das empresas possui, pelo menos, um atributo de DE. Contudo, a totalidade delas carece e um sistema DE integral, pelo qual suas metas financeiras estão incididas talvez pelo bom momento do setor, mais do que por suas qualidades estratégicas. **Palavras-chave:** direcionamento estratégico, rentabilidade financeira, ROE, turismo, gestão administrativa.

## 1. Introducción

Esta investigación tiene como objetivo analizar el papel de la aplicación de medidas de Direccionamiento Estratégico (DE) en la rentabilidad del sector turístico. De igual forma, busca señalar un camino para las empresas turísticas sobre la posible importancia de manejar, dentro del sistema administrativo, atributos de DE y usar estos componentes de la planeación como mecanismos que impulsen las expectativas de rentabilidades de este tipo de organizaciones, en este caso en específico la rentabilidad operativa especial ROE.

La sostenibilidad financiera de las empresas es un factor clave para el mantenimiento de sus cuotas de mercado (Rivera e Israel, 2013). Por ello, las empresas deben tomar sus decisiones económicas, incluyendo las estrategias, dentro de los principios generales de la administración (eficiencia, racionalidad y minimización de costos). El principal indicador que toman los agentes económicos (usuarios de la información contable) es la rentabilidad (Cortéz, 2016), que además sirve como medida de sostenibilidad.

Se expone en la literatura que los administradores de los entes económicos deberían encaminar sus acciones hacia la creación de valor, el aumento de los beneficios y a alcanzar una rentabilidad sostenible a largo plazo, buscando la minimización de los riesgos a la inversión. Para alcanzar estos objetivos surge la necesidad de implementar mecanismos que lo posibiliten y lo garanticen. Estos mecanismos se traducen en herramientas de gestión, organización y control. Todos, enmarcados dentro de las prácticas de DE. Algunos autores como Ortiz-Gómez (2010), plantean la importancia de la planeación, medición y controles del desempeño empresarial y la implementación de un sistema que evite que una mala praxis administrativa y financiera se vea reflejada en la rentabilidad de la empresa.

El sector turístico es un ejemplo de adaptación, de maximización de valor empresarial y de controles encaminados a alcanzar una rentabilidad adecuada a las exigencias de los inversores. Detallar la relación entre la implementación de las medidas de direccionamiento estratégico y la rentabilidad es el objetivo central de este estudio.

La importancia del turismo en la economía mundial se puede apreciar a partir de los datos ofrecidos por el World Travel & Tourism Council (WTTC, 2018). Este organismo estimó que el sector de turismo aportó el 7.7 % del PIB en la economía mundial y en 2018 se espera que crezca a una tasa de 4.2 % y un consumo de 5.7 billones de dólares en 2019. Además del crecimiento económico, el desarrollo del turismo también contribuye, según Jucan y Jucan (2013), a que mejoren las rentas medias, la equidad y la calidad de vida de los ciudadanos. En el caso concreto de Colombia, Romero y Terán (2017) destacan la relación del desarrollo de este sector con el desarrollo de las regiones en los países de economía emergente donde las cifras son igualmente significativas según los datos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo el Plan Sectorial de Turismo 2018-2022 (MINCIT, 2018).

Los avances en la comprensión de los factores que determinan la competitividad de los destinos turísticos y principalmente la inclusión de la sostenibilidad financiera como indicador de desempeño han generado distintos modelos teóricos de representación del sistema turístico. Destacamos las aportaciones de Mazaró (2008) y Salcedo (2013) buscando las variables incidentes que mayor reflejo tienen en la rentabilidad.

Por su parte, la rentabilidad financiera (ROE) busca (entre otros objetivos) dar respuesta a los inversores sobre las empresas, en este caso las pertenecientes al sector turístico. El retorno sobre el patrimonio neto es uno de los dos factores básicos para determinar la tasa de crecimiento de las ganancias de una empresa, factor predominante en la mirada de los dueños del capital, socios o inversores. La intención de hallar una relación entre los atributos de direccionamiento estratégico y la rentabilidad financiera especial es dimensionar cuáles son aquellos que más inciden de manera positiva, cuáles tienen una relación inversa y cuáles son neutros. Se busca apoyar la toma de decisiones para estas empresas, el diseño de procesos y la vinculación de algunos de ellos en la planeación de las empresas de turismo.

El estudio contempla la construcción de un índice ANOVA de errores robustos, un análisis de regresión múltiple con variables exógenas cualitativas, que permitió identificar si hay diferencias significativas entre el DE y el ROE como medidas de rentabilidad. Estos índices son comúnmente usados para determinar el grado de relación que mantiene un conjunto de variables entre sí, de manera lineal en este caso el DE y el ROE. Se usó el coeficiente de correlación, método Spearman, para variables con mayor varianza y posibles datos atípicos, debido a la variabilidad de la ROE en el sector del Turismo. El lapso analizado fue de dos años para todas las empresas a través de sus EEFF publicados en la base de datos del gestor empresarial. En el último apartado se muestran los hallazgos y conclusiones que señalan los niveles de correlaciones de las variables, las acciones de mejoramiento para el sector y algunas incidencias de otras variables directas sobre la ROE.

El artículo se estructura de la siguiente forma: a continuación, se aborda la relevancia económica del sector turístico en el mundo con un énfasis en Colombia, las principales cifras y un recorrido por las perspectivas plasmadas en MINCIT (2018) y sus desafíos. Seguidamente, se analiza el direccionamiento estratégico y su relación con la ROE desde los aspectos teóricos. Finalmente, se presenta un estudio empírico sobre la relación entre la aplicación de medidas de direccionamiento estratégico y la rentabilidad de las empresas del sector turístico en Colombia.

## 2. El sector turístico en Colombia y su relevancia económica

El sector turístico es un motor de desarrollo económico en todo el mundo, y de acuerdo con Jucan y Jucan (2013) esta industria aporta aproximadamente el 9.5 % del PIB en la economía mundial. De igual forma, Romero y Terán (2017) relacionan este sector con el desarrollo de las regiones en países de economía emergente, como en el caso de Colombia, y destacan la gran capacidad de innovación de las organizaciones en este sector para garantizar su sostenibilidad financiera, pues el sector no solo genera efectos directos, sino también efectos indirectos relacionados con los encadenamiento o arrastres (Brida, *et al.*, 2016).

No obstante, como señala Bañuls (2017), este sector tiene grandes desafíos como: la competitividad del capital humano, la sostenibilidad ambiental, el desarrollo económico sostenible y la rentabilidad para el inversor. Además, el turismo es muy sensible a las crisis económicas. Por ello, Salcedo (2013) señala que es muy importante la planificación estratégica en cualquier actividad económica que tenga impactos significativos en la economía.

Los avances en la comprensión de los factores que determinan la competitividad de los destinos turísticos y principalmente la inclusión de la sostenibilidad financiera como indicador de desempeño, ha dado lugar a la aparición de distintos modelos teóricos de representación del sistema turístico (Mazaro, 2008), buscando aquellas variables que mayor reflejo tienen en su sostenibilidad.

El turismo aparece en Colombia como una necesidad de diversificación económica y como vía para conseguir el desarrollo de numerosos espacios rurales, como alternativa a las actividades tradicionales del medio. Según Niño *et al.* (2015), entre la gama de posibilidades de desarrollo, el turismo es uno de los instrumentos a los que se otorga mayor eficacia porque puede aglutinar más sinergias locales.

Para comprender la relevancia del sector en Colombia, la tabla 1 muestra las cifras entre los años 2016 y 2018, en las tres regiones más importantes para este sector. Estas regiones son objeto del análisis empírico. El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, a partir de las estimaciones del Centro de Información Turística (CITUR, 2018), sitúa al turismo como la segunda fuerza económica del país, con una contribución entre el 5 % y el 21 % en el crecimiento económico general.

En cifras del informe Nacional del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MINCIT, 2018) este sector pasó de recibir \$3.440 millones de dólares en 2010, a \$5.787 millones de dólares en 2018. Además, en 2022 genera aproximadamente 1.661.000 empleos directos (MINCIT, 2022). El Registro Nacional de Turismo, organismo dependiente del CITUR tiene inscritos 3.644 prestadores de servicios turísticos. En el mismo año, el número de llegadas de pasajeros nacionales ascendió a 3.408.900, mientras que las internacionales fueron 1.715.700. Así mismo, en 2018 el incremento de visitantes no residentes fue del 27 % con respecto a 2017, mientras que en el caso de la Unión Europea el incremento fue del 11,8 % para el mismo año.

TABLA 1.  
El sector turístico colombiano en cifras (2016-2018)

Ítems/concepto	Colombia											
	Eje Cafetero				Costa Caribe				Centro-Oriente			
Año	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021	2018	2019	2020	2021
Municipios en el nodo turístico	178	178	178	178	197	197	197	197	367	367	367	367
PIB per cápita (USD) Colombia	6,782	6,438	5,307	6,104	6,782	6,438	5,307	6,104	6,782	6,438	5,307	6,104
PIB per cápita (USD) por Regiones según participación	1,263	1,199	988	1,137	1,027	975	803	924	2,360	2,240	1,847	2,124
Población aproximada Colombia (En millones)	49.3	50.2	51.0	51.6	49.3	50.2	51.0	51.6	49.3	50.2	51.0	51.6
Población aproximada por Regiones según participación (En millones)	7.8	8.0	8.1	8.2	8.6	9	9	9	16	16	17	17

NOTA: La región caribe incluye Barranquilla, la región centro oriente incluye Bogotá y la región eje cafetero incluye a Medellín.

Fuente: Data Commons

El sector turismo tiene una importante contribución a las cifras económicas del país. Su relevancia se enmarca en su vertiginoso desarrollo en todos los contextos de generación de empleo, distribución y aumento

del ingreso medio de las personas y aumento del gasto en los municipios que se benefician de él. Según el Departamento Administrativo de Estadísticas de Colombia DANE (2018-2021), la actividad de las empresas turísticas aporta casi el 3.8 % del PIB anual. Este sector es un importante generador de empleos directos e indirectos a través de la promoción para las regiones donde se ejecuta. De acuerdo con los datos de la World Travel & Tourism Council (WTTC, 2018) y la Asociación Colombiana de agencias de viaje ANATO, en el informe del 2018-2021, el turismo alcanzó una participación del 13,7 % en promedio, a través de actores como hoteles, transporte, comercio, agencias y eventos

Entre los factores que han influido en estos buenos resultados del sector turístico colombiano podemos destacar las condiciones de seguridad del país, derivadas del proceso de paz con los grupos al margen de la ley, así como los avances en infraestructura y la solidez económica, que han mejorado la confianza internacional y reducido el índice de Riesgo País antes del año 2020. Todo esto ha aumentado de manera sistemática y progresiva el número de turistas internacionales que visitan el país, con un incremento del 9,4 % entre 2018-2021, y número de turistas promedio de 3.421.606 por año entre 2018 y 2021, incluyendo la disminución durante la época de la pandemia (2020). Sin embargo, en la actualidad entre 2022 y 2023, debido a la inflación, altas tasas de interés y el *spread* sobre el endeudamiento del país, se observa que este incremento sistemático de turistas se ve afectado, lo cual es un ámbito de un nuevo estudio.

### 3. Mirando a la rentabilidad financiera como un problema incidente

La investigación empírica en Contabilidad ha demostrado que la rentabilidad es el mayor inductor de los inversores en la generación de expectativas de cualquier organización y, por tanto, de sus decisiones de inversión. Aunque se han desarrollado gran número de estudios que demuestran este hecho como Xie (2001), Hribar y Collins (2002), Soliman (2008), Richardson, *et al.* (2005), en este estudio tomamos las aportaciones de Fairfield *et al.* (2009) en relación con la rentabilidad financiera (ROE) y su capacidad para medir la generación de valor a partir de la estructura de financiación de la empresa.

No solo los aspectos internos de la empresa afectan a la rentabilidad. La relevancia de la rentabilidad viene también determinada por otras variables de carácter macroeconómico, como las tasas de crecimiento y su estabilidad. Por ello, Palepu *et al.* (2019) consideran necesario abordar el análisis económico-financiero de las empresas basado en el análisis de la estrategia desde la organización, que incluye el análisis del sector, el análisis de las diferentes estrategias competitivas y del análisis de las estrategias corporativas. Así mismo, contemplan el análisis de la calidad de la información contable para, finalmente, acometer el análisis financiero basado en la rentabilidad y el crecimiento de la empresa considerando los factores que lo explican: análisis de la explotación, inversión y financiación.

Basados en esta perspectiva existen diversos estudios longitudinales que han detectado múltiples problemas en la rentabilidad, crecimiento y sostenibilidad financiera de las empresas del sector turístico. En concreto, Zorzona (2015) señala al agotamiento del modelo de turismo en masa, la falta de diferenciación en el valor percibido, el fortalecimiento de mecanismos no tradicionales de turismo (competencia extra-hotelera y extra-turística) y la baja gestión de los recursos humanos, como causas principales de estos problemas. Por otra parte, Trigo y Arendit (2007), Prada y Armijos (2016), y Jucan y Jucan (2013), señalan, en escritos como “La inestabilidad del mercado turístico” y “Viajes y turismo como motor de recuperación económica”, amenazas más importantes del sector como la baja vinculación de inversores y altos riesgos derivados de un mercado cambiante. Por ello, la rentabilidad se configura como un indicador clave en este sector, específicamente en la definición de márgenes y sus incidencias.

De igual forma, en el estudio de Benasayag, *et al.* (2019), realizado en España, se encontraron variables significativas relativas a la presión fiscal, y a la eficiencia municipal en la prestación de servicios turísticos. Por su parte, las variables de desarrollo económico, que hacen referencia a la situación de gran afluencia y

de declaración de Municipio Turístico, han resultado significativas en los modelos en el uso de recursos, reflejando su relación directa (positiva) respecto a los niveles de eficiencia de los municipios. En la misma línea, Romero y Terán (2017), catalogan el sector turístico como un sector innovador e identifican en la dimensión financiera un desafío más importante de cara a la sostenibilidad a largo plazo, y en concreto la rentabilidad.

Desde un punto de vista teórico, Orozco (10 de octubre de 2016), describe la relación existente entre la rentabilidad patrimonial y el direccionamiento estratégico. En esta investigación se demuestra que el direccionamiento estratégico revela la capacidad que tiene la empresa de generar beneficios a partir de la inversión y la rentabilidad obtenida. Para ello calcula la tasa de crecimiento sostenible como la diferencia entre la rentabilidad financiera y la tasa de distribución del resultado (*pay-out*).

Farfán (2016) se plantea como objetivo describir teóricamente la relación existente entre la rentabilidad y el Direccionamiento Estratégico en las Pymes. En este estudio se demostró que el direccionamiento comprueba la capacidad que tiene la empresa de generar beneficios a partir de la inversión y la rentabilidad, así mismo, se establece que la rentabilidad sobre el patrimonio neto, junto a la tasa de distribución de excedentes, es uno de los dos indicadores para calcular el crecimiento futuro de los beneficios de una compañía, que además, refleja la gestión empresarial y los resultados gerenciales.

Berisha, *et al.* (2017) sostienen que no hay duda de que las herramientas y técnicas de gestión estratégica son partes importantes del proceso de gestión estratégica de las empresas, su uso en las organizaciones debe observarse en un contexto basado en la práctica. Los resultados de Berisha, *et al.* (2017) indican que se utilizan herramientas y técnicas más estratégicas en los países desarrollados, seguidas por los países en desarrollo y la menor cantidad en los países en transición.

Más adelante se halla a Sumiati, *et al.* (2017), el objetivo de este estudio fue examinar la relación entre la práctica de gestión estratégica consistente en la intensidad del escaneo, la flexibilidad de planificación, el horizonte de planificación, el lugar de planificación, los atributos de control (estratégicos y financieros) y la intensidad del emprendimiento corporativo. La investigación se llevó a cabo en pequeñas y medianas empresas en Malang en Indonesia.

#### **4. Mirando al direccionamiento estratégico como una solución**

El direccionamiento estratégico es una forma de trabajo, con la cual el proceso de gestión se simplifica, permitiendo contener una visión más amplia de la empresa a futuro; así mismo alinea cada aspecto de la organización en una sola dirección. Permite entender con menor complejidad la estrategia, y enfocar una sola visión, ayudando a sintetizar la tarea, ya que esto garantiza el rumbo y el avance de la organización y la satisfacción de los inversores, cuyo objetivo es maximizar su renta sobre su inversión en capital.

La aplicación de medidas de direccionamiento estratégico está encaminada a generar múltiples beneficios que favorezcan a la administración de la compañía. Para lograr estas mejoras es necesario afinar la metodología y la aplicación para monitorear y analizar los indicadores obtenidos. Algunas de las ventajas que proporciona el direccionamiento estratégico son: alineación de los empleados a la visión de la empresa, redefinición de la estrategia con base en resultados, la creación de valor futuro, la mejora de los indicadores financieros, y la capacidad de autoanálisis de la organización. En este sentido, incorporar el direccionamiento estratégico a las empresas del sector turístico permitirá la consecución de sus objetivos a largo plazo, no solo en el aspecto netamente financiero, sino además en la visión estratégica, vital en la sostenibilidad de largo plazo.

El direccionamiento estratégico permite que las empresas midan el desempeño organizacional utilizando un conjunto de medidas adecuadas (Perkins, Grey y Remmers, 2014), entre el que cabe destacar el cuadro de mando integral que Kaplan y Norton (1997- 2007) inscriben dentro de esta metodología. En opinión de Ramírez y Hussein (2015) la aplicación del direccionamiento estratégico debe realizarse mediante el

cuadro de mando integral, permitiendo enlazar estrategias y objetivos con desempeño y resultados por medio de cuatro áreas críticas en cualquier organización. Según Scherger (2015) dichas áreas son: desempeño financiero; mercado y conocimiento del cliente; procesos internos de negocio; aprendizaje y crecimiento del talento humano. La tabla 2 clasifica y detalla los atributos del direccionamiento estratégico delineado por Fernández (2010) para empresas de cualquier tamaño.

TABLA 2.  
Dimensiones y atributos del direccionamiento estratégico.

Dimensiones	Atributos
Planeación	Respuestas a oportunidades
	Respuestas a amenazas
	Aprovechamiento de las fuerzas internas
	Superación de las debilidades internas
	Reconocimiento de los segmentos del negocio
	Prioridad de objetivos de la organización al asignar recursos
	Definición de la visión organizacional
	Comprometer a todos los involucrados en la planeación
Asignación de recursos	Talento humano
	Fortalecimiento de la infraestructura
	Control financiero
	Apoyos tecnológicos

Fuente: Ouchi (1995) y Fernández (2010)

Posteriormente, se añadieron desarrollos que se alinearon con los procesos de estándares y desarrollos de los sistemas de calidad, para lo que se requiere un esfuerzo de planeación de las empresas de turismo. Por ello se agrega la sistematización expresada por Ouchi (1995) posteriormente replanteada por Cornelio *et al.* (2019) sobre el control de los recursos empresariales.

TABLA 3.  
Dimensión y atributos del direccionamiento estratégico, control.

Control	Ámbito interno
	Ámbito externo
	Grado formal
	Grado informal
	Tipo especializado
	Tipo no especializado
	Naturaleza control estratégico
	Naturaleza control directivo
	Naturaleza control operativo

Fuente: Tomado de Ouchi (1995) y Fernández (2010)

Los objetivos esbozados en el Plan sectorial de turismo (2018-2022) (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2018) delinean una clara estrategia hacia la implantación del direccionamiento estratégico en los negocios de turismo en Colombia. En concreto, se pretende fortalecer la información del sector turístico para apoyar la toma de decisiones en política pública y el ejercicio privado, generar información y mediciones con los estándares definidos por la Organización Mundial del Comercio, realizar promoción nacional e internacional efectiva, e incentivar la innovación y el emprendimiento en la comercialización y distribución digital del turismo. Todas estas mejoras están basadas en aspectos importantes como la calidad, la innovación, la reacción a amenazas, la vinculación de oportunidades sectoriales, la información financiera y estadística en tiempo real y la eficiencia del sector.

La planificación estratégica sucede cuando la dirección de la organización debe revisarse, si sus prioridades han cambiado o si los medios para lograr los objetivos deseados deben ser actualizados, debido a fuerzas internas o externas que afectan la entrega (Vásquez, Henao y Martínez, 2014). Se expresa que la teoría del direccionamiento estratégico en el sector del turismo genera los elementos necesarios para que una empresa pueda responder a un crecimiento motivado, controlado y planificado, experimentando cambios profundos que tengan como objetivo: gestionar, disponer, administrar recursos de propiedad de terceros para invertir, crecer y disminuir el costo de los recursos que usan y aumentar el rendimiento al capital y ser eficientes.

## 5. Metodología

Algunas de las preguntas que se pueden responder con un análisis o estudio empírico son: ¿Existe una relación entre el DE y la ROE? ¿La presencia de alguna dimensión del DE conlleva a tener una mayor rentabilidad? El objetivo del estudio empírico es demostrar si existe una relación entre el DE y la ROE, y si la presencia de alguna dimensión del DE conlleva a tener una mayor rentabilidad.



## **A) Muestra de empresas**

La población de empresas objeto de estudio corresponde al sector turístico de Colombia, según el ministerio de turismo, el universo poblacional estaba compuesto de 1.188 empresas en el año 2018 (MINCIT, 2018). Para la selección de las empresas en la muestra se tuvo en cuenta que cumplieran con sus obligaciones de divulgación de información contable. Además, las empresas debían de aceptar participar en el estudio de forma explícita, pues la construcción del índice de direccionamiento estratégico se basa en las respuestas de un cuestionario cumplimentado a las empresas. La muestra de empresas se estimó, utilizando técnicas de muestreo aleatorio, en 290. De esta forma, se alcanza un nivel de confianza de los análisis de hasta el 95,5 %.

La muestra está estratificada geográficamente tomando las principales ciudades de Colombia, para ello se tuvo en cuenta el número de empresas y su participación en la economía en el sector turístico. La muestra final ofrece la siguiente distribución geográfica: 193 empresas del área de Bogotá (67 % de la muestra), 39 empresas ubicadas en Barranquilla (13 %), 39 empresas ubicadas en Medellín (13 %) y 19 empresas (7 %) de Cartagena y Bucaramanga.

La muestra también se divide entre los subsectores que conforman el sector turístico de la siguiente forma: 123 hoteles y restaurantes (42 %), 108 empresas de eventos y recreación (37 %) y 62 agencias de viajes (21 % de la muestra). La tabla muestra la composición de la muestra por subsectores y por regiones.

## **B) Variables**

Los datos contables se obtuvieron a partir de la base de datos Gestor Comercial y de Crédito elaborada por la Universidad ICESI, que contiene información financiera de más de 45.000 empresas, y de los datos ofrecidos por el Sistema de Información Turístico Regional (CITUR) dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (MICT) de Colombia.

La variable ROE fue medida en los estados financieros de los últimos diez años de cada empresa para detectar su comportamiento. Los estadísticos descriptivos de las variables contables que sirven de cálculo de la rentabilidad financiera se toman del indicador basado en el patrimonio neto y el resultado neto, esto permite definir el comportamiento de la rentabilidad después de la implementación del sistema DE en cada empresa del sector para valorar si existe variabilidad y, posteriormente, correlacionar con la existencia de los atributos del DE.

Para ello, se realiza la estabilización de los datos, donde se eliminan los datos superiores al 250 % de ROE, pues puede generar dispersión de la información. De igual manera, es importante señalar que, se realizó con anterioridad la prueba de normalidad, homogeneidad y diferencia de residuales para revisar que se cumplan los supuestos estadísticos y poder obtener conclusiones coherentes con la regresión utilizada.

TABLA 4.  
Estadísticos descriptivos: Variables contables

<b>Patrimonio neto*</b>	<b>Min</b>	<b>Q1</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>	<b>Q3</b>	<b>Max</b>
	<b>cop</b>	<b>Cop</b>	<b>Cop</b>	<b>Cop</b>	<b>Cop</b>	<b>Cop</b>
Agencias de viajes	53	235	687	1.146	1.248	8.166
Hoteles	440	5.710	11.364	28.717	22.000	451.995
Recreación y eventos	550	5.783	13.100	24.716	27.363	2.669.350
<b>Resultado neto*</b>	<b>Min</b>	<b>Q1</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>	<b>Q3</b>	<b>Max</b>
	<b>cop</b>	<b>Cop</b>	<b>Cop</b>	<b>Cop</b>	<b>Cop</b>	<b>Cop</b>
Agencias de viajes	-24.123	153	457	1.121	1.131	32.154
Hoteles	-23.496	176	502	1.7780	1.422	135.582
Recreación y eventos	-8.409	169	445	1.466	1.280	32.657
<b>ROE</b>	<b>Min</b>	<b>Q1</b>	<b>Mediana</b>	<b>Media</b>	<b>Q3</b>	<b>Max</b>
Agencias de viajes	-150%	37%	55%	81%	157%	206%
Hoteles	-34%	37%	47%	75%	97.7%	142%
Recreación y eventos	-37%	34%	39%	57%	93%	133.5%

NOTA: Año 2018. Número de observaciones = 290 \* Cifras en millones de pesos colombianos COP y la ROE está expresada en puntos porcentuales.

Fuente: Elaboración propia.

### C) Recolección de la información

Para la elaboración del índice de direccionamiento estratégico, se construyó a partir de los datos obtenidos a través de un cuestionario realizado directamente a las 290 empresas. Se trata de un cuestionario con preguntas cerradas que se responden en escala binaria (Sí/No). Las preguntas de la encuesta están orientadas a medir la incidencia de cada atributo del direccionamiento estratégico.

El índice se comporta en una escala de 0 a 100, en donde el valor máximo significa que dicha empresa cuenta con todas las dimensiones del direccionamiento. Es decir, cuenta con un valor de 1 (sí) ante la pregunta que hace referencia a la presencia de cada una de las variables del DE. Un valor de cero, o los valores mínimos significan que dicha empresa tiene pocos atributos del DE o en su valor extremo, que no tiene ninguno de estos.

$$\text{Índice de direccionamiento estratégico} = \sum_{i=1}^n N_i * DiV$$

Donde:  $Di = 1$ , cuando la empresa tiene la variable del DE

$Di = 0$ , cuando la empresa no tiene la variable del DE

En donde  $N_i$  es el peso de la variable  $i$ , todo esto calculado para cada una de las empresas

La tabla 6 muestra la distribución de los pesos de las dimensiones en la construcción del índice de direccionamiento estratégico.

TABLA 5.  
Distribución de los pesos de las dimensiones en el índice DE

Dimensiones	%	Atributos	Valor	%
<b>Planeación</b>	50 %	Respuestas a oportunidades	10,00	5 %
		Respuestas a amenazas	10,00	5 %
		Aprovechamiento de las fuerzas internas	20,00	10 %
		Superación de las debilidades internas	16,00	8 %
		Reconocimiento de los segmentos del negocio	24,00	12 %
		Prioridad de objetivos de la organización al asignar recursos	6,00	3 %
		Definición de la visión organizacional	6,00	3 %
		Comprometer a todos los involucrados en la planeación	8,00	4 %
<b>Asignación de recursos</b>	25 %	Humanos	20,00	5 %
		Infraestructura	12,00	3 %
		Financieros	40,00	10 %
		Tecnológicos	28,00	7 %
<b>Control direccional</b>	25 %	Ámbito	36,00	9 %
		Grado	32,00	8 %
		Tipos	16,00	4 %
		Naturaleza	16,00	4 %

Fuente: elaboración propia

## D) Métodos de análisis

Para medir la relación entre la rentabilidad y el direccionamiento estratégico, en primer lugar, se ha calculado el coeficiente de correlación de Spearman entre ambas variables. A continuación, se realizó un análisis ANOVA, que es un método estadístico utilizado para comparar las medias de dos o más grupos. En este análisis, se empleó una regresión múltiple con variables exógenas cualitativas para identificar posibles diferencias significativas entre las categorías relacionadas. La variable endógena se utilizó para evaluar la influencia de las variables exógenas en el resultado.

La variable respuesta se define como la rentabilidad patrimonial ROE contrastada frente a cada una de las dimensiones del direccionamiento estratégico. Dichas dimensiones de la variable DE fueron tratadas como variables dicotómicas (*dummies*) en donde se discrimina con 1 (uno) si la empresa tiene la variable del DE o con 0 (cero) si no. Sea:

Método ANOVA para la roe

$$[(ROE)]_i = \beta_0 + \beta_1 \alpha_{ij} + \beta_2 \alpha_{ij} + \dots + \beta_n \alpha_{ijp} + \varepsilon_i \quad [\text{Ecuación 2}]$$

Donde:

$i = 1, \dots, n$ . Siendo  $n$  la cantidad máxima de individuos.

$j = 1, \dots, p$ . Siendo  $p$  la cantidad máxima de variables regresoras.

$\alpha = 1$ , si tiene el atributo.

$\alpha = 0$ , si no tiene el atributo.

## 6. Resultados

La Superintendencia de Sociedades, dependiente del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo de Colombia, estimó que la rentabilidad financiera media de este sector está en un límite inferior 28,29 % y un límite superior en 76.56 % (Superintendencia de Sociedades, 2018). Estas enormes variaciones son ocasionadas, principalmente, por que los datos de la Superintendencia de Sociedades corresponden a diversas fuentes, que tienen metodologías de medición distintas. Mientras que este estudio evidencia que reciben entre \$57 COP y \$81 COP por cada cien pesos de capital.

Sin embargo, en los diez años de rentabilidad patrimonial revisada de cada empresa, se denota que las fluctuaciones en la rentabilidad pueden ser muy altas de un periodo a otro, de tal forma que, mientras existan periodos (años) de rentabilidades que superan el 100 %, existen otros periodos de rentabilidades negativas. Esto es mayormente recurrente en las empresas de eventos y recreación, cuyos Q1 y Q3 superan cualquier expectativa de manera positiva y negativa de un comportamiento lineal financiero típico, sus mínimos y máximos se salen de las proporciones normales.

Así mismo, se evaluó que el patrimonio promedio de estas organizaciones es de 11 mil millones de pesos, y específicamente la media se comporta así: 1.146 millones para agencias, 28.717 millones para hoteles y restaurantes y 24.716 para empresas dedicadas a los eventos y la recreación. Por su parte, las agencias de viaje tienen bajo promedio de patrimonio, por ello el ROE encontrado en estas empresas, en algunos casos es más alto. Por otro lado, el patrimonio promedio de las empresas por cada subsector se comporta de acuerdo con lo esperado. Siendo los hoteles, que tienen servicios conexos, los de mayor tamaño patrimonial.

El estudio también señaló que, entre las 290 empresas analizadas, un promedio de un 21 % tienen rentabilidades que rebasan el 100 %, el comportamiento de dicha rentabilidad parece fluctuar entre periodos en la mayor parte de la muestra. Es decir, se pasa de años de alto retorno a años con pérdidas, en curvas pronunciadas.

Si la rentabilidad del patrimonio hallada en la investigación se compara con la establecida en las fuentes oficiales (cifras MINCIT, 2022), se denota que todos los subsectores parecen tener un comportamiento por encima de la rentabilidad esperada del sector, según los datos de la Superintendencia de Sociedades (2018) y el DANE de 2018 a 2021.

TABLA 6.  
Rentabilidades esperadas por fuentes oficiales

Año	PortuColombia/ cuentas nacionales	World, economics, Tourism	ANATO
2018	32.53 %	42.3 %	12.8 %
2019	26.58 %	36.2 %	19.0 %
2020	13.87 %	23.2 %	-71.5 %
2021	20.12 %	14.7 %	18.5 %

Fuente: (MINCIT, 2022) <https://portucolombia.mincit.gov.co/tematicas/cuenta-satelite-de-turismo> <https://report.weforum.org/TTCR/edition-19/files/2019/09/ABOUT.pdf>, <https://anato.org/compendio-estadistico/>

En términos generales, en las empresas medidas se pueden ver dos escenarios: unos años con rentabilidades exorbitantes por encima de las esperadas y proyectadas de manera oficial por el sector y otros años donde la empresa puede tener pérdidas significativas. De tal forma, se establece que la rentabilidad no tiene una continuidad clara en estos negocios o se infiere un problema de fondo en las fuentes de generación de información, por no anotar de transparencia.

## 6.1. ANOVAS para la medición correlacional de ROE

Procurando vincular atributos empresariales a las fluctuaciones positivas de la rentabilidad, este estudio efectuó una medición de la antigüedad promedio del gerente en años y de los años de implementación del sistema de direccionamiento estratégico (la aparición de un solo atributo se considera existencia) de las organizaciones que se pueden ubicar en un 56 % dentro de los últimos diez años, con un promedio de 9.26 años de antigüedad, considerando que el sistema es maduro para la gran mayoría de ellas.

Al medir el número de empresas que poseen herramientas de control organizacional y direccionamiento estratégico, se señalan varios aspectos: la implementación de sistemas complementarios de control como el sistema de gestión de la calidad está asociada a la existencia del direccionamiento estratégico en las agencias de viaje en un 84 %; en los hoteles en un 86 %, y en las empresas de eventos en un 91 %. Así mismo, sistemas de control contable que están en el orden de gestión interna también están asociados al DE en todas las empresas en el 25 %; el orden de gestión externa, en el 36 %, y en los mixtos, es decir, una combinación entre la matriz y la sucursal, en un 35 %. El 100 % de las organizaciones estudiadas tienen sistemas contables.

El número de empleados promedio en los tres tipos de organización es de 45 personas. El Q3 es de 105 personas y el Q1, de 4 personas. Aspectos como el tipo de gerencia de estas empresas arrojan resultados que indican que los sistemas gerenciales se ejercen en un 40 % de manera directa y un 46 % de manera indirecta o delegada. Con una mayor incidencia de este último modelo en los hoteles y en las empresas de eventos y recreación. La antigüedad promedio de la gerencia de las organizaciones es de 7,5 años. El 56 % de estas empresas tienen junta directiva y 175 de ellas, tienen un direccionamiento estratégico inferior a diez años.

El estudio midió también la incidencia de las variables del DE en cada tipo de empresa, destacándose que en la dimensión *planeación*, ninguno de los tres tipos de empresas, supera el 50 %. El valor máximo alcanzado está en las empresas de recreación y eventos con el 38.9 %, enfocado en el reconocimiento del segmento de negocio y el impulso comercial. En la dimensión de aplicación de recursos, el mayor valor está en la subdimensión

de la infraestructura, en donde las empresas de recreación tienen un 31,30 % de incidencia. En la variable del control organizacional, específicamente en los aspectos relacionados con las subdimensiones interna y autorregulación, todas las empresas tienen valores altos, destacándose los hoteles y restaurantes con el 59,20 % y en la autorregulación hay un 63,3 % de reconocimiento en las empresas de recreación y eventos. Es significativo el hallazgo de que las variables de asignación de recursos financieros y de control monetario, ambas en dimensiones distintas del estudio, sea relativamente baja para todas las empresas.

El administrador del ente económico apunta a la creación de valor, el aumento de la utilidad y la determinación de una solución a la rentabilidad, más eficiente y continúa, buscando la minimización de los riesgos a la inversión, este es uno de los objetivos primordiales de quienes tienen por encargo administrar las empresas. Keyes (2016), manifiesta que cada objetivo en el mapa estratégico será identificado y rastreado a lo largo del tiempo, indicando el progreso hacia un resultado deseable; por medio de un monitoreo en la implementación y la efectividad de las estrategias de una organización, determinando la brecha entre el desempeño real y los objetivos.

Por ello, en esta medición se encontró que en promedio 13,3 % de las agencias de viaje, el 12,7 % de los hoteles y 13,1 % de las empresas de eventos y recreación tienen uno o más de los atributos del DE en cualquiera de sus modalidades. De este porcentaje, el 62,26 % lo ha hecho en el tiempo de la medición de este estudio (de 2007 a 2018), destacándose que la mayor parte de estas empresas empezaron a ubicar la planeación financiera empresarial en conjunto con la aparición de los sistemas de gestión de la calidad.

Finalmente, en este aparte que describe las características generales del direccionamiento estratégico lo que el estudio refleja es la presencia de una importante porción de empresas que tienen por lo menos uno de los atributos del DE. Sin embargo, es claro que ninguno de los sectores tiene el 100 % de los atributos, aspectos que se constituyen en acciones de mejora. También es evidente que el sistema de DE tienen un mayor énfasis en su fase control y uno no tan satisfactorio en los procesos de planificación, cuyos atributos son los de mayor número en el esquema teórico y menor implementación por parte de las empresas. La tabla 5 examina a cada subsector en torno al nivel de participación de las empresas en las cualidades del DE, recordando que se utilizó el sistema de medición de existencia del atributo sin cualificación, se busca examinar cuáles de estos atributos son mayormente incidentes en las empresas por cada subsector analizado.

En la dimensión de la *planeación* se destaca la VAR 18 que corresponde al atributo o subdimensión denominada: *reconocimiento de los segmentos del negocio*. Este tiene una participación en las agencias de viajes del 35,5 %, esto quiere decir que de las 62 empresas encuestadas 22 de ellas tienen definidos los nichos de mercado a los cuales apuntan sus productos. De igual forma, en los hoteles y restaurantes el 3,58 % tiene definición de este atributo y en las empresas de recreación y eventos de las 108 empresas analizadas 32 usan este sistema de planificación.

Llama la atención que el proceso de planeación no sobrepasa el 50 % en el sector del Turismo, en contraposición con lo expresado por Scherger (2015), para quien la planificación estratégica está inmersa dentro del direccionamiento estratégico, al cual están concurriendo muchas de las organizaciones a causa de los cambios y dinámicas creadas en razón a la globalización, dando respuesta a los intereses de los inversionistas. De igual forma, en el marco teórico se revisó lo expresado por Vásquez, Henao y Martínez (2014) que expresan que la planificación estratégica sucede cuando la dirección de la organización debe revisarse, por ejemplo, si sus prioridades han cambiado o si los medios para lograr los objetivos deseados deben ser actualizados debido a fuerzas internas o externas que afectan la entrega. Esto no parece estar sucediendo en las empresas turísticas medidas en el presente estudio.

En la dimensión *aplicación de recursos*, donde se mide la infraestructura, la distribución financiera, el talento humano y la inversión en recursos tecnológicos, el mayor uso dentro de las empresas medidas está en la variable 23 equivalente a las inversiones en infraestructura, con una participación de 22,6 %. Es decir, de 14 empresas agencias de viajes, el 22,5% son hoteles y restaurantes, el 21,3% de las empresas se dedican a eventos y el resto se vinculan a otros sectores. En esta dimensión en particular, se hubiese esperado una mayor participación

de las empresas en procesos financieros, que implicaran un proceso de inversión en consecución y gestión de recursos financieros; sin embargo, la participación no superó el 20%, el rango más bajo estuvo en el 10% de gestión de recursos. En la dimensión del *control organizacional* dentro del DE se destacan dos variables: 28 y 30, que corresponden respectivamente a variables internas y autorregulación. La primera entendida como un DE sujeto a aspectos del control interno de las empresas, formal o informal, es decir, no a la existencia de una oficina de CI, sino a la capacidad de las empresas medidas de ejercer control mediante mecanismos propios.

En esta subdimensión de las variables internas, el comportamiento sí superó el 50 %, con un comportamiento por subsectores de agencias de viaje del 49,4 %, hoteles con un 59,2 % y 30,4 % en las empresas dedicadas a la recreación y los eventos. En la variable 30 que implica autorregulación, definida como la capacidad personal u organizacional para regirse por sí mismo, colocarse metas y cumplirlas, más allá de los entornos de control interno o externo ejercidos por superiores en jerarquía (Chiavenato y Sapiro, 2016; Chiavenato y Sapiro, 2017) la medición corresponde a una participación bastante significativa de las empresas con el 52,3 % de las agencias, el 32,5 % de los hoteles y restaurantes y el 63,3 % en las empresas de eventos y recreación correspondiente a 68 de sus empresas.

Todos estos atributos del DE delineados por Fernández (2010) fueron medidos dentro de las empresas. En general, se encuentra que los atributos asociados a los aspectos financieros no parecen preponderantes y la dimensión *planeación* tiene cero participaciones de empresas, lo cual se constituye en una observación importante. Por ello, los resultados explicativos se pueden considerar de relación negativa y neutra. La interpretación de ambos coeficientes calculados oscila entre -1 y 1. Siendo -1 una correlación negativa fuerte, o siendo 1 una correlación positiva fuerte. Los valores cercanos a 0 (cero) representan una no correlación entre las variables pese a seguir siendo independientes, a continuación, se muestra de mejor manera.

## 6.2. Estado de la correlación de ROE

Mediante errores robustos se encontró que las variables 28 y 30 fueron significativas con un nivel alfa del 10 %. La prueba de significancia de la regresión F ( $p < 0.05$ ) arrojó un valor de 0.0326, lo que indica que los parámetros estimados son significativos, sin embargo, tienen muy poca capacidad explicativa de la variación total de la rentabilidad con tan solo un 8,20%. En ambos coeficientes se encuentran relaciones negativas frente a la rentabilidad. Un hallazgo matemático en la variable 28 nos indica que quienes tienen dicho atributo (valor *dummy* igual a 1) tienen en promedio 230 % menos de rentabilidad a las que no lo tienen (*dummy* igual a 0). En la misma lógica, se encuentra la variable 30 en donde las empresas que tienen este atributo mantienen rentabilidades en promedio 170 % menores; sin embargo, lo señalado no se debe considerar concluyente, ya que el objeto del estudio es la incidencia positiva y la correlación directa.

Es significativo el hallazgo de que las variables de asignación de recursos financieros y de control monetario, ambas en dimensiones distintas del estudio, sea relativamente baja para todas las empresas. Sin entrar en las correlaciones, se destaca que, dentro de las empresas encuestadas, el mayor número de ellas se enfocan en el ámbito de la innovación, la tecnología, el desarrollo organizacional, sin un enfoque de planeación y finanzas. Es decir, su rentabilidad parece asociada a la disponibilidad de un mercado cada vez más grande y no a la infraestructura de direccionamiento de estas organizaciones, tal como lo menciona el Consejo Mundial de Turismo (2017). En relación con los hallazgos de la correlación, en donde se pudo evaluar las dos variables, sin expectativa de interdependencia, se determinó que la variable de direccionamiento estratégico y la ROE, están vinculadas en distintos grados.

TABLA 7.  
Matriz de las correlaciones y regresión ANOVA para el sector

<b>Panel A: hoteles y restaurantes</b>			
<b>Correlación:</b> ROE / Índice	0,020		
<b>ANOVA</b>	<b>SS</b>	<b>gl</b>	<b>MS</b>
Modelo	15,076	4	3,769
Residuo	163,503	115	1,421
Total	178,579	119	1,501
<b>Regresión lineal</b>			
Variable dependiente	ROE		
Variables independientes	<b>Coefficiente</b>	<b>t</b>	<b>Probabilidad</b>
Intercepto	1,210	4,08	0,000
Respuestas a oportunidades	0,948	2,44	0,016
Financieros	-0,752	-2,06	0,042
Tecnológicos	0,725	2,18	0,032
VAR_26	-0,315	-1,75	0,083
Observaciones	120		
F (4,115)	2,65	Probabilidad	0,037
R <sup>2</sup> ajustado	0,0526		



<b>Panel B: eventos y recreación</b>			
<b>Correlación:</b> ROE / Índice	-0,086		
<b>ANOVA</b>	<b>SS</b>	<b>gl</b>	<b>MS</b>
Modelo	21.702	4	5.426
Residuo	184.399	101	1.826
Total	206.102	105	1.962
<b>Regresión lineal</b>			
Variable dependiente	ROE		
Variables independientes	<b>Coefficiente</b>	<b>t</b>	<b>Probabilidad</b>
Intercepto	1.008	2.62	0.010
Prioridad de objetivos de la organización al asignar recursos	-0.862	-2.05	0.043
Tecnológicos	1.088	2.92	0.004
VAR_26	-0.479	-2.03	0.045
VAR_27	0.307	1.74	0.086
Observaciones	106		
F (4,101)	2.97	Probabilidad	0.022
R <sup>2</sup> ajustado	0.070		

<b>Panel C: agencias de viaje</b>			
<b>Correlación:</b> ROE / Índice	-0.073		
<b>ANOVA</b>	<b>SS</b>	<b>gl</b>	<b>MS</b>
Modelo	7.789	4	1947
Residuo	105.859	75	734
Total	113.648	61	776
<b>Regresión lineal</b>			
Variable dependiente	ROE		
Variables independientes	Coficiente	t	Probabilidad
Intercepto	3.451	4.11	0.000
VAR_28 Prioridad de objetivos de la organización al asignar recursos	-2.325	-2.69	0.009
VAR_29 Tecnológicos	-1.750	-1.87	0.067
Observaciones	62		
F (2,59)	3.63	Probabilidad	0.033
R <sup>2</sup> ajustado	0.082		

Fuente: elaboración propia.

### 6.3 Análisis ANOVA para todo el sector (el grado de correlación completo)

Los coeficientes de correlación son comúnmente usados para determinar el grado de relación que mantiene un conjunto de variables entre sí, de manera lineal. En este caso procederemos a calcular la correlación que existe entre la rentabilidad patrimonial y el direccionamiento estratégico tratado como un índice agregado. Dicho índice ha sido calculado a partir de los pesos expresados en la sección X. La lógica del índice es acumular y ponderar el grado de importancia de cada uno de los tratamientos del direccionamiento estratégico.

El índice se comporta en una escala de 0 a 100, en donde el valor máximo significa que dicha empresa cuenta con todas las dimensiones del direccionamiento. Es decir, cuenta con un valor de 1 (si) ante la pregunta que hace referencia a la presencia de cada una de las variables del DE. Un valor de cero, o los valores mínimos significan que dicha empresa tiene pocos atributos del DE o en su valor extremo, que no tiene ninguno de estos.

El coeficiente de correlación a usar es bajo el método Pearson para analizar o evaluar la correlación entre las variables en la regresión lineal utilizada; por lo tanto, el valor calculado oscila entre -1 y 1. Siendo -1 una correlación negativa fuerte, o siendo 1 una correlación positiva fuerte. Los valores cercanos a 0 (cero) representan una “no correlación” entre las variables, aunque dicho resultado no quiere decir que sean independientes.

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

Las variables tomadas para construir la correlación fueron el índice calculado *vs* la rentabilidad promedio de la empresa en los años en los cuales se empezó a implementar el direccionamiento estratégico.

TABLA 8.  
Correlación de variables

	ROE Agencia de viaje	ROE Hoteles	ROE Recreación y eventos
ROE Agencia de viaje	1	0	0
ROE Hoteles	0.07296774	1	-0.08625828
ROE Recreación y eventos	0.02016521	0	1

Fuente: elaboración propia.

Por lo anterior, la tabla 8 nos permite identificar si hay diferencias significativas entre dos categorías relacionadas mediante una variable endógena, esto se logra mediante la validación de los *p\_valor*, que en términos simples nos ayudan a diferenciar los resultados que son producto del nivel confianza del 90 %, lo que nos permite confirmar que las variables son estadísticamente significativas.

Por otro lado, es importante anotar que comúnmente este tipo de modelo ROE es usado para contrastar si variables como el sexo, son determinantes que explican la diferencia de salarios o años de educación dentro de una población con hombres (1) y mujeres (0). En nuestro caso, hemos querido replicar este tipo de modelo para cada uno de los tipos de empresa del sector (agencias de viajes, hoteles, recreación y eventos), en donde la variable respuesta se define como la rentabilidad patrimonial ROE contrastada frente a cada una de las dimensiones del direccionamiento estratégico. Dichas variables fueron tratadas como variables dicotómicas (*dummies*) en donde se discrimina con 1 (uno) si la empresa tiene la variable del DE o con 0 (cero) si no. ¿Existe una relación entre el DE y la ROE? ¿La presencia de alguna dimensión del DE conlleva a tener una mayor rentabilidad? Son algunas de las preguntas que se pueden responder con este tipo de análisis. Cabe agregar que la selección de las variables regresoras se hizo mediante la metodología de “eliminación progresiva”. Inicialmente se introdujeron todas las variables del DE y se fueron eliminando una a una de acuerdo con su nivel de influencia (sujeto a la prueba *t-student*), quedando al final las más significativas. Para el método de regresión lineal la regresión de las variables se hizo mediante mínimos cuadrados ordinarios y mínimos cuadrados generalizados, también se usaron matrices con errores robustos cuando la prueba de heteroscedasticidad era rechazada; así mismo, la elección de la variable es la sintetizada en la tabla 7 de acuerdo con las respuestas de la hipótesis).

TABLA 9.  
Regresión ANOVA para agencias de viaje.

roe_de	Coef.	Robust Std. Err.	t	P> t	[90% Conf. Interval]	
variable28	-2.325449	.8651315	-2.69	0.009	-3.771164	-.8797335
variable30	-1.750283	.938047	-1.87	0.067	-3.317847	-.1827196
_cons	3.450692	.8387524	4.11	0.000	2.049059	4.852326

Fuente: elaboración propia.

Mediante errores robustos se encontró que las VAR 28 (variables internas) y 30 (autorregulación) fueron significativas con un nivel alfa del 10 %. La prueba de significancia de la regresión F ( $p < 0.05$ ) arrojó un valor de 0.0326, lo que nos indica que los parámetros estimados son significativos, sin embargo, tienen muy poca capacidad explicativa de la variación total de la rentabilidad con tan solo un 8,20 %. En ambos coeficientes se encuentran relaciones negativas frente a la rentabilidad. La VAR 28 nos indica que quienes tienen dicho atributo (valor *dummy* igual a 1) tienen en promedio 230 % menos de rentabilidad a las que no lo tienen (*dummy* igual a 0). En la misma lógica, se encuentra la VAR 30 en donde las empresas que tienen este atributo mantienen rentabilidades en promedio 170 % menores.

TABLA 10.  
Regresión ANOVA para recreación y eventos

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	106
Model	21.7029032	4	5.42572581	F(4, 101)	=	2.97
Residual	184.399416	101	1.82573679	Prob > F	=	0.0229
Total	206.102319	105	1.96287923	R-squared	=	0.1053
				Adj R-squared	=	0.0699
				Root MSE	=	1.3512

  

roe_de	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[90% Conf. Interval]	
variable19	-.8623746	.4209971	-2.05	0.043	-1.561264	-.1634855
variable25	1.088359	.3732444	2.92	0.004	.4687437	1.707975
variable26	-.4789464	.2361131	-2.03	0.045	-.8709132	-.0869795
variable27	.3066001	.1766995	1.74	0.086	.0132646	.5999355
_cons	1.008602	.3848086	2.62	0.010	.3697885	1.647415

Fuente: elaboración propia.

Para las empresas de recreación y eventos las correlaciones en el estudio muestran que la VAR 25 (recursos tecnológicos), presenta una correlación positiva de más del 100 % de mayor rentabilidad en empresas que poseen este atributo. En menor medida la VAR 27 (base de la estrategia), pero con incidencia positiva. En contraposición la VAR 19 (prioridad de objetivos de la organización al asignar recursos en la planeación) y la VAR 26 (Nivel de la estrategia de crecimiento) parecen señalar una correlación negativa con las rentabilidades de las empresas de este sector.

Se evidencia presencia de heteroscedasticidad, por lo tanto, se procede a calcular la regresión con errores robustos para evitar esto. Por otro lado, se sigue aceptando la hipótesis alternativa de presencia de heteroscedasticidad, por lo tanto, los modelos son aceptables estadísticamente y las variables tienen baja significancia, pero no inexistente. Se abre la puerta para inferir nuevas alternativas con modelos más

avanzados que permitan inferir la relación entre el DE y la rentabilidad ROE en las empresas de recreación y eventos. Además de evaluar la implementación de nuevas variables control que puedan ayudar a explicar el comportamiento del ROE. La tabla 11, permite analizar que si hubiera un aumento en la VAR 16 generaría un cambio de 0.94 unidades monetarias en el ROE.

TABLA 11.  
Regresión ANOVA Hoteles

Source	SS	df	MS	Number of obs	=	120
Model	15.0761417	4	3.76903542	F(4, 115)	=	2.65
Residual	163.503121	115	1.42176627	Prob > F	=	0.0367
Total	178.579263	119	1.50066607	R-squared	=	0.0844
				Adj R-squared	=	0.0526
				Root MSE	=	1.1924

  

roe_de	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[90% Conf. Interval]	
variable16	.9476485	.3883909	2.44	0.016	.3036142	1.591683
variable24	-.7523302	.3659496	-2.06	0.042	-1.359152	-.1455083
variable25	.725254	.3334107	2.18	0.032	.1723885	1.27812
variable26	-.3153695	.1805986	-1.75	0.083	-.6148402	-.0158987
_cons	1.209611	.2963906	4.08	0.000	.7181325	1.701089

Fuente: elaboración propia.

## 7. Conclusiones

A partir de este trabajo, se evidenció que la aplicación del DE en las empresas del sector turismo debe establecer una adecuada integración de la organización con sus expectativas alrededor de los márgenes, utilidades y rentabilidades (gestión financiera), con base en el cambio. Los atributos más fuertemente señalados como incidentes, ya sea de forma positiva o negativa para las empresas del sector, son: la mejora continua, pero, sobre todo, el control financiero de los recursos, la reinversión en innovación tecnológica, la gestión administrativa, el aprovechamiento de las fuerzas internas y la prioridad de asignar recursos a la planeación empresarial. Solo así se podrá lograr un avance sustancial en el sistema de cuentas del turismo, que corresponda con las exigencias del sistema y el entorno cada vez más cambiante de este sector.

Al parecer, estas empresas deben ejecutar sus decisiones de forma contundente, organizar sus finanzas y normalizar la rentabilidad, para responder a los cambios del entorno, a las exigencias de un mundo tecnológico, a la practicidad de los procesos, la inversión en actividades de investigación económica y apuntar al desarrollo de una cultura de la información formal. Es decir, las empresas del sector turismo parecen invitadas a redimensionar su quehacer administrativo-financiero para ser menos susceptibles a cambios drásticos en los procesos de rentabilidad, ya que su comportamiento es muy atípico en muchos casos y con fluctuaciones significativas año a año, en un mismo tipo de empresa.

Al examinar los estados financieros de las 290 empresas participantes del estudio, hubo un mayor conocimiento del tipo de negocio, de sus características generales y específicas, enmarcadas en las variables que pudieran causar ruido en las estimaciones hasta los procesos con un menor nivel de variabilidad, expresadas en los estados financieros como la ROE. Al parecer, es necesario crear un índice o un sistema de indicadores capaces de vincular la gestión administrativa DE con el alcance de las metas de rentabilidad en cumplimiento de las expectativas de los socios.

Se propone entonces un análisis cruzado, investigativo y riguroso sobre lo contable, lo financiero y lo prospectivo, que incida en la organización de las cuentas del sector del turismo ya que la informalidad en la emisión de las cifras y, al parecer, la baja incidencia de los atributos de planeación y/o DE incide en que estas empresas posean datos de bajo control y con sostenibilidad insospechada. Podría ser que esto se logre a través de una política pública y una inversión en investigación con recursos del Estado.

En relación a la posibilidad de crecimiento mediante la estrategia de rentabilidad del sector del turismo, entendida como posicionamiento, se pueden tomar dos alternativas: una estrategia de producto que no es objeto de esta investigación y una estrategia financiera que analice la gestión de las cifras de endeudamiento e ingresos sumado a una política de dividendos (estabilización del ROE), así como la gestión adecuada de excedentes en inversiones y creación de fondos monetarios para los periodos en los cuales la rentabilidad sea negativa o inferior a las expectativas.

Paralelamente se reconoce que, las mayores ratios de correlacionalidad y aplicabilidad de las variables de estudio están en la dimensión del *control* en contraposición al bajo índice de la dimensión *planeación*. Puede inferirse que el DE no está entendido como una herramienta de gestión de las empresas, de los administradores y de los dueños, sino como un mecanismo de control, ya sea del talento humano, de los recursos monetarios o de la infraestructura. Esto se alinea con la percepción de que la autorregulación es alta, lo que en realidad es una respuesta al control administrativo.

Las limitaciones del estudio se centraron en la selección de 3 subsectores turísticos diferentes: hoteles, recreación y agencias. Esto generó que los datos estén dispersos en los ítems de direccionamiento estratégico, puesto que no es lo mismo medir infraestructura en hoteles que en agencias, por tanto, esta limitación quizás indujo a algunas de las dispersiones en las variables. Además, al no tener en cuenta ciudades cuya escala de participación fue inferior al 10 %, el concepto denominado *otras ciudades* no es tenido en consideración en el estudio final. Finalmente, se propone que futuros trabajos aborden estudios empíricos que permitan la creación de un modelo de direccionamiento estratégico para el sector turismo y los respectivos subsectores. Adicionalmente, se observó que las empresas de servicios turísticos tienen muchos retos. Por ello, se recomienda que desde la política pública se abonen esfuerzos para poder instaurarlas como un poderoso motor de la economía tanto nacional como internacional. Así mismo, buscar formalizar la inversión financiera, a la vez que se establecen planes a largo plazo para que este sector logre ser menos sensible ante los cambios de mercado. Finalmente, el sector también debe reconocer la orientación de los sistemas de direccionamiento estratégico como herramienta de consolidación de sus metas financieras, desde la planeación como la dimensión más importante, sin abandonar la asignación de recursos, específicamente la reinversión de excedentes y el control financiero.

## 8. Referencias

- Asociación Colombiana de Agencias de Viajes y Turismo (Anato) (S.F). Compendio de estadísticas turísticas de anato. <https://anato.org/compendio-estadistico/>
- Bañuls, A. (2017). El capital humano como factor estratégico para la competitividad del sector turístico. *Cuadernos de Turismo*, 19. <https://revistas.um.es/turismo/article/view/13831>
- Berisha, A., Kutllovci, E. y Shiroka, J. (2017). Strategic Management Tools and Techniques: A Comparative Analysis of Empirical Studies. *Croatian Economic Survey*, 19 (1), pp. 67-99. DOI:10.15179/ces.19.1.3
- Benasayag, E., Gámez, M. y Serrano, J. (2019). Un análisis de la eficiencia de municipios turísticos españoles. *Cuadernos de Turismo*, (43), pp. 147-168.
- Brida, J., Monterubbianesi, P. y Zapata, S. (2011). Impactos del turismo sobre el crecimiento económico y el desarrollo. El caso de los principales destinos turísticos de Colombia. *Turismo y Patrimonio Cultural*. 9. Pp. 191-198.
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2016). *Planejamento Estratégico: da Intenção aos Resultados* (3a Edição).
- Chiavenato, I. y Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica*. McGraw-Hill Interamericana.

- Consejo Mundial de Turismo (2017). Rentabilidad al mercado. <https://efinf.com/clipviewer/files/ef9a0b590f27d1af6c1dac170f3a8673.pdf>
- Cortéz, J. (2016). Indicadores financieros y económicos. *Mercados y Negocios*, 43 (28), pp. 227-238. <https://orcid.org/0000-0002-4388-0138>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018). DANE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA.
- Fairfield, P., Whisenant, S. y Yohn, T. (2009). La persistencia diferencial de las acumulaciones y los flujos de efectivo para los ingresos operativos futuros frente a la rentabilidad futura. *Revisión de Estudios de Contabilidad*, 3.
- Farfán, M. (2016). *Diseño de un Sistema contable de direccionamiento estratégico aplicable a las pequeñas y medianas empresas latinoamericanas*. (Tesis doctoral). Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas.
- Fernández, A. (2010). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos.
- Hribar, P. y Collins, D. (2002). Errors in estimating accruals: Implications for empirical research. *Journal of Accounting research*, 40(1), pp. 105-134. <https://www.jstor.org/stable/3542432>
- Jucan, C. y Jucan, M. (2013). Travel and tourism as a driver of economic recovery. *Procedia Economics and Finance*, 6, pp. 81-88. <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JAM/article/view/622>
- Keys, J. (2016). *Implementing the IT balanced scorecard: Aligning IT with corporate strategy*. CRC Press.
- Mazaro, R. (2008). Modelos de Competitividad para Destinos Turísticos en el Marco de la Sostenibilidad. *Revista de Administração Contemporânea*, 12(3), pp. 14-16. <https://www.scielo.br/j/rac/a/QP7YxJrNqkcLLMfZ3h8m68H/?format=pdf&lang=es>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) (2018). Reportes Económicos del MICT.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) (2018). Plan Sectorial de Turismo (2018-2022): “Turismo: El propósito que nos une”. <https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=2ca4ebd7-1acd-44f9-9978-4c826bab5013>
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (MINCIT) (2022). Los servicios turísticos aportarían. <https://www.mincit.gov.co/prensa/noticias/turismo/servicios-turisticosaportarian-45-billones-al-pib>
- Niño, N., Segrelles, J., Niño Castillo, I. y Niño, J. (2015). Multifuncionalidad y turismo en el Parque Natural “El Hondo” de la comunidad valenciana, *El Periplo Sustentable*, 29. Pp. 34-56.
- Kaplan, R. y Norton, D. (2004). Kaplan y Norton na prática. *ELSEVIER Professional Publishing*.
- Orozco, A. (10 de octubre de 2016). *Rentabilidad sobre el patrimonio neto*. Muchos Ingresos Pasivos. <http://www.muchosingresospasivos.com/rentabilidad-patrimonio-neto>
- Ortiz-Gómez, C. (2010). Los dividendos y la relación con la teoría de la agencia. <http://www.analistoads.com/2015/08/los-dividendos-y-la-teoria-de-la-agencia.html>
- Ouchi, W. (1995). La relación entre estructura organizativa y control organizativo. *Ciencias administrativas trimestrales*, 113.
- Palepu, V., Helgeson, M., Molyneaux-Francis, M. y Nagaraja, S. (2019). The effects of bone microstructure on subsidence risk for ALIF, LLIF, PLIF, and TLIF spine cages. *Journal of biomechanical engineering*, 141(3), DOI: 10.1115/1.4042181
- Perkins, M., Grey, A. y Remmers, H. (2014). What do we really mean by “Balanced Scorecard”? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), pp. 148-169. DOI:10.1108/17410401111167780
- Prada, J. y Armijos, D. (2016). Ciudades patrimoniales, turismo cultural y perfiles de los visitantes. *Cuenca, Ecuador: Facultad de Ciencias Hospitalarias*.
- Rabadán-Martín, I., Aguado-Correa, F. y Padilla-Garrido, N. (2021). ¿Son los establecimientos hoteleros y de restauración fieles a las certificaciones de los sistemas de gestión de calidad? *Investigaciones Turísticas*, 22, pp. 277-303. DOI. <https://doi.org/10.14198/INTURI2021.22.1>
- Ramírez, O. y Hussein, R. (2015). Análisis y diseño de un sistema basado en *balanced scorecard* para la gestión estratégica del Gobierno Regional. *Journal of Finance and Accounting*, 31(112), pp. 395-429. [http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com\\_content&view=article&id=251&Itemid=61](http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=251&Itemid=61)

- Richardson, S., Sloan, R., Soliman, M. y Tuna, I. (2005). Accrual reliability, earnings persistence, and stock prices. *Journal of accounting and economics*, 39 (3). <https://ssrn.com/abstract=521062>
- Rivera, G. e Israel, S. (2013). Modelo de gestión para las empresas familiares con perspectivas de crecimiento y sostenibilidad. *Revista Perspectivas*, (31), pp. 87-132. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941261003>
- Romero, A. y Terán, M. (2017). Gestión e innovación del turismo en el caribe colombiano. *Turismo y Sociedad*, 21, pp. 87-106. DOI:<https://doi.org/10.18601/01207555.n21.05>.
- Salcedo, A. (2013). Recuperación del Turismo en Colombia. Tesis de pregrado. Universidad Nueva Granada.<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10873/Ensayo%20de%20Grado%20Definitivo.%20pdf?sequence=1>
- Scherger, V. (2015). *Diagnóstico económico financiero de empresas: un enfoque desde la teoría de diagnóstico fuzzy y del balanced scorecard*. (Tesis doctoral) Universitat Rovira i Virgili.
- Soliman, M. (2008). El uso del análisis DuPont por parte de los participantes del mercado. *The Accounting Review*, 83, pp. 853. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1101981>
- Sumiati, S., Rofiq, A., Risanto, Y. y Yulianti, I. (2017). Encouraging Competitive Advantage of Creative Industry Using Cluster Analysis. *Asia-Pacific Management and Business Application*, 6(2), pp. 98-105. DOI: <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2017.006.02.4>
- Trigo, L. y Arendit, E. (2007). La inestabilidad del Mercado turístico: desde la perspectiva de una agencia de viajes brasileña. *Estudios y perspectivas en turismo*, 16(3), pp. 323-340. <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=180713893004>
- Vásquez, C., Henao, S. y Martínez, L. (2014). Redireccionamiento estratégico para la empresa unidades móviles de salud movisalud CIA LTDA (2014-2018). (Tesis de pregrado). Universidad de La Sabana. <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/11929?locale-attribute=es>
- World Travel & Tourism Council (2018). Global guidelines for safe & seamless traveler journey. <https://wtcc.org/Portals/0/Documents/Reports/2021/SSTJ-Biometrics%20and%20Digital%20Identity%20Global%20Guidelines.pdf?ver=2021-02-27-120737-970>
- World Economic Forum (2019) The Travel and Tourism Competitiveness Report 2019. <https://report.weforum.org/TTCR/edition-19/files/2019/09/ABOUT.pdf>
- Xie, H. (2001). The mispricing of abnormal accruals. *The accounting review*, 76(3), pp. 357-373.
- Zorzona, C. y Mir, V. (2015). La empresa turística valenciana: diagnóstico estratégico y posicionamiento competitivo. *Papers de Turisme*, (12), pp. 11-25.



## Anexo

### *Anexo 1. Instrumento de las subdimensiones del Direccionamiento Estratégico*

14. ¿El direccionamiento estratégico DE ha permitido aprovechar las oportunidades que se presentan a esta organización?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
15. ¿El DE ha permitido sortear las amenazas que se presentan a esta organización?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
16. ¿La Gerencia comprende el concepto de direccionamiento estratégico DE?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
17. ¿El DE hace uso eficiente de las fortalezas internas?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
18. ¿El DE considera estrategias para superar las debilidades de la organización?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
19. ¿El DE considera los diferentes segmentos del negocio?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
20. ¿El DE es coherente con los objetivos de la empresa?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
21. ¿El DE contribuye en la definición de la visión de la empresa?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
22. ¿Todas las personas involucradas se encuentran comprometidas con los objetivos del DE?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
23. Se cuenta con personal capacitado para ejecutar las funciones necesarias en el proceso de gestión estratégica y DE?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
24. Se tiene a disposición la infraestructura de la organización para los procesos de Dirección estratégica?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa

25. Se cuentan con recursos financieros que respaldan los procesos de Direccionamiento estratégico?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
26. ¿Se cuenta con el apoyo tecnológico como equipos, software y otros para el proceso de direccionamiento estratégico?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
27. En qué nivel considera que está definida esta estrategia basada en el crecimiento?	Alto/suficiente (1) Medio/Moderado (2) bajo/ Insuficiente (3)
28. La estrategia de crecimiento está basada en cuál de los siguientes ítems:	Liderazgo en Costos (1) Maximización de activos (2) Ambas (3)
30. ¿Las acciones de control de esta empresa focalizan principalmente las variables internas de la empresa?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
31. ¿En esta organización existen mecanismos de control definidos y escritos como reglamentos?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
32. ¿Existe entre los empleados procesos de control, seguimiento y monitoreo entre sí sin la necesidad de un supervisor especialmente dedicado a la actividad de supervisar?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
33. ¿Existen mecanismos de control, seguimiento y monitoreo para verificar los procesos relacionados con la misión y objetivos de la organización?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
34. ¿Existen mecanismos de control, seguimiento y monitoreo para verificar los procesos relacionados con la gestión de recursos (\$) de la organización?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa
35. ¿Existen mecanismos de control, seguimiento y monitoreo para verificar las eficiencias de las actividades de la organización?	(1) Existe y se aplica dentro de la organización (0) No Existe ni se implementa en la empresa

## Notas

- \* Este artículo es producto de una investigación realizada entre la Universidad Católica Luis Amigó, la Universidad de la Costa y la Universidad de Antioquía. La investigación fue financiada por esta última. El referente del proyecto está en la base de datos denominada SIIU con el número 2019-24631 mediante proyecto de investigación denominado “El direccionamiento estratégico y la relación con la rentabilidad patrimonial de las empresas turísticas en Colombia”. La investigadora principal es Jazmín Esther Chaverra Marquez.