

Perspectivas prácticas del Cuadro de Mando Integral en el turismo sostenible: revisión de tema

Theoretical and practical perspectives of the Balanced Scorecard in sustainable tourism: topic review

Milagros Villasmil Molero , Lilia Mendoza Vega 
Universidad Libre de Colombia, Colombia
Winston Fontalvo Cerpa 
Universidad Autónoma del Caribe, Colombia

OPEN  ACCESS

Recibido:
27/05/2024
Aceptado:
24/06/2024
Publicado:
26/08/2024

Correspondencia:
milagrosd.villasmilm@unilibre.edu.co

DOI:
<https://doi.org/10.17081/invinno.12.2.7201>



Copyright 2024 by
Investigación e Innovación en
Ingenierías

Resumen

Objetivo: Analizar las perspectivas prácticas del Cuadro de Mando Integrado aplicado al turismo sostenible a través de una revisión sistemática de literatura. **Metodología:** Se aplicó un enfoque cualitativo de diseño documental y tipo descriptivo, revisando 70 investigaciones teniendo en cuenta la declaración Prisma para evitar sesgos en el bosquejo. Se seleccionaron los textos a través de flujograma. **Resultados:** El análisis de los artículos reveló que el Cuadro de Mando Integral fue una herramienta valiosa en la gestión del turismo sostenible. Se destacó su utilidad en áreas como la promoción turística, la gestión de la calidad del servicio y la adaptación al cambio climático. Además, se evidenció su relevancia en la gestión de crisis y recursos humanos en la industria turística. En distintos contextos geográficos y sectoriales, el Cuadro de Mando Integral se utilizó para mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas turísticas, desde destinos urbanos hasta comunidades locales. **Conclusiones:** Aunque se reconocieron las limitaciones de la revisión, este estudio resaltó el potencial del Cuadro de Mando Integral para futuras investigaciones, especialmente en áreas emergentes y la integración de nuevas tecnologías para mejorar la gestión estratégica y la sostenibilidad del turismo.

Palabras claves: Cuadro de Mando Integral, turismo sostenible, turismo, competitividad empresarial, promoción turística.

Abstract

Objective: To analyze the practical perspectives of the Balanced Scorecard applied to sustainable tourism through a systematic literature review. **Methodology:** A qualitative approach of documentary design and descriptive type was applied, reviewing 70 investigations taking into account the Prisma statement to avoid biases in the outline. Texts were selected through a flowchart. **Results:** The analysis of the articles revealed that the Balanced Scorecard was a valuable tool in the management of sustainable tourism. Its utility was highlighted in areas such as tourism promotion, service quality management, and adaptation to climate change. Additionally, its relevance in crisis management and human resources in the tourism industry was evident. In various geographical and sectoral contexts, the Balanced Scorecard was used to improve the competitiveness and sustainability of tourism businesses, from urban destinations to local communities. **Conclusions:** Although the limitations of the review were acknowledged, this study emphasized the potential of the Balanced Scorecard for future research, especially in emerging areas and the integration of new technologies to enhance strategic management and sustainability in tourism.

Keywords: Balanced Scorecard, sustainable tourism, tourism, business competitiveness, tourism promotion.

Como citar (IEEE): M. Villasmil Molero, L. Mendoza Vega, y W. Fontalvo Cerpa, "Perspectivas prácticas del Cuadro de Mando Integral en el turismo sostenible: revisión de tema", *Investigación e Innovación en Ingenierías*, vol. 12, no. 2, pp. 80-98, 2024, doi: <https://doi.org/10.17081/invinno.12.2.7201>

Introducción

El turismo sostenible ha emergido como una prioridad crucial en la agenda global debido a la creciente conciencia sobre la importancia de preservar los recursos naturales y culturales mientras se impulsa el desarrollo económico y social [1, 2]. Esta tendencia se ha consolidado en respuesta a los desafíos ambientales y sociales que enfrenta el mundo actualmente, desde el cambio climático hasta la pérdida de biodiversidad y la desigualdad económica [3, 4]. En este contexto, el turismo, siendo una de las industrias más grandes y de más rápido crecimiento en el mundo, se ha convertido en un campo de acción clave para promover prácticas más sostenibles y equitativas.

Esta revisión documental se propone explorar las perspectivas prácticas del CMI aplicado al turismo sostenible. Se plantea la pregunta de cómo ha evolucionado conceptualmente el CMI para abordar los desafíos específicos del turismo sostenible y qué impacto ha tenido en la gestión de la sostenibilidad en destinos turísticos. A través de un análisis detallado, se buscará comprender cómo el CMI ha sido adaptado y aplicado en el contexto del turismo sostenible, considerando tanto sus posibilidades como sus limitaciones.

A lo largo de este artículo, se examinará la evolución práctica del CMI, desde sus primeras concepciones en el ámbito empresarial hasta su adaptación y aplicación en el contexto específico del turismo sostenible. Se analizarán casos de estudio y ejemplos prácticos que ilustran cómo el CMI puede ser utilizado para medir y gestionar aspectos clave de la sostenibilidad en destinos turísticos. Esto incluye la evaluación del impacto ambiental de las actividades turísticas, la promoción de la equidad social en el reparto de beneficios turísticos, la mejora de la gobernanza y la participación comunitaria en la toma de decisiones turísticas, así como la medición y gestión de la satisfacción del visitante.

Al comprender las perspectivas teóricas que fundamentan el CMI y su aplicación práctica en el turismo sostenible, este artículo busca proporcionar insights valiosos para los profesionales del sector, responsables políticos y académicos interesados en promover prácticas turísticas más sostenibles y equitativas. Se pretende ofrecer una visión integral de cómo el CMI puede ser utilizado como una herramienta efectiva para abordar los desafíos de la sostenibilidad en el turismo, así como identificar áreas de mejora y oportunidades para futuras investigaciones y prácticas.

Marco Teórico

Gestión estratégica y CMI

La gestión estratégica se refiere al proceso de formulación, implementación y evaluación de estrategias para lograr los objetivos de una organización. El Cuadro de Mando Integral (CMI), desarrollado por Kaplan y Norton, es una herramienta de gestión que permite traducir la estrategia en medidas tangibles y cuantificables [5]. En el contexto del turismo sostenible, el CMI se utiliza para alinear las acciones y decisiones de las empresas turísticas y destinos con los principios de sostenibilidad, evaluando el desempeño en áreas clave como ambiental, social, económica y cultural.

Teoría de la sostenibilidad y el turismo sostenible

La teoría de la sostenibilidad se centra en la interacción entre el medio ambiente, la sociedad y la economía, buscando equilibrar el desarrollo actual con la preservación de recursos para las generaciones futuras [6, 7]. En el turismo sostenible, se aplican principios de sostenibilidad para minimizar el impacto negativo del turismo en el medio ambiente y las comunidades locales, al tiempo que se maximizan los beneficios económicos y socioculturales.

Medición de desempeño y evaluación de impacto en el turismo sostenible

La medición del desempeño es fundamental para evaluar el impacto del turismo en destinos y comunidades. El CMI proporciona un marco para medir el desempeño en diversas áreas, incluyendo indicadores financieros, ambientales, sociales y culturales [8]. Al utilizar el CMI en el turismo sostenible, las organizaciones pueden monitorear y evaluar el impacto de sus acciones y políticas en términos de sostenibilidad, identificando áreas de mejora y oportunidades para la innovación y la colaboración.

Participación comunitaria y gobernanza en el turismo sostenible

La participación comunitaria y una gobernanza efectiva son elementos clave en la gestión del turismo sostenible. La teoría de la gobernanza destaca la importancia de la participación de múltiples partes interesadas en la toma de decisiones turísticas y la gestión de destinos [9]. El CMI puede ser utilizado para facilitar la participación comunitaria y mejorar la gobernanza en el turismo sostenible, proporcionando datos y métricas objetivas para informar las decisiones y políticas turísticas.

Educación y sensibilidad ambiental en el turismo sostenible

La educación y sensibilización ambiental son fundamentales para promover prácticas turísticas responsables y fomentar la conservación del medio ambiente y la cultura local. El CMI puede ser utilizado para evaluar la efectividad de programas de educación ambiental y sensibilización en destinos turísticos, midiendo el cambio en el conocimiento, actitudes y comportamientos de turistas y residentes locales hacia la sostenibilidad [10].

Metodología

Diseño y procedimiento

La investigación se desarrolló a través de un enfoque cualitativo de diseño documental y tipo descriptivo, que implicó una revisión de investigaciones especializadas, siguiendo los lineamientos de la Declaración Prisma [11] para reducir los sesgos en la revisión. Este enfoque permitió una exploración profunda sobre cómo el Cuadro de Mando Integral (CMI) influye en el desarrollo del turismo sostenible, abordando una variedad de perspectivas teóricas y prácticas relevantes en el campo.

La revisión sistemática de la literatura se llevó a cabo mediante una consulta exhaustiva en una variedad de motores de búsqueda académicos y bases de datos especializadas, incluyendo EBSCO, Dialnet, SciELO, Redalyc, REBID, Latindex y Scopus. Esta estrategia de búsqueda se diseñó para garantizar la inclusión de una amplia gama de fuentes de información relevantes y actualizadas.

Se tuvo en cuenta la selección de investigaciones publicadas durante el periodo comprendido entre 2020 y 2024, con el objetivo de captar las últimas tendencias, avances y desarrollos en el campo del cuadro de mando integral y el turismo sostenible. Para identificar los estudios pertinentes, se utilizaron términos clave como gestión estratégica en turismo sostenible, cuadro de mando integral en destinos turísticos, indicadores de sostenibilidad turística, medición del desempeño en turismo sostenible, impacto del CMI en la sostenibilidad ambiental, participación comunitaria en la gestión turística, evaluación de la sostenibilidad en el sector turístico, innovaciones en la gestión sostenible de destinos, aspectos económicos del

turismo sostenible, cultura organizacional y turismo responsable, estrategias de desarrollo sostenible para destinos turísticos, gobernanza y planificación turística sostenible, educación y conciencia ambiental en la industria turística, innovaciones tecnológicas para la sostenibilidad turística y, ética empresarial y responsabilidad social en el turismo.

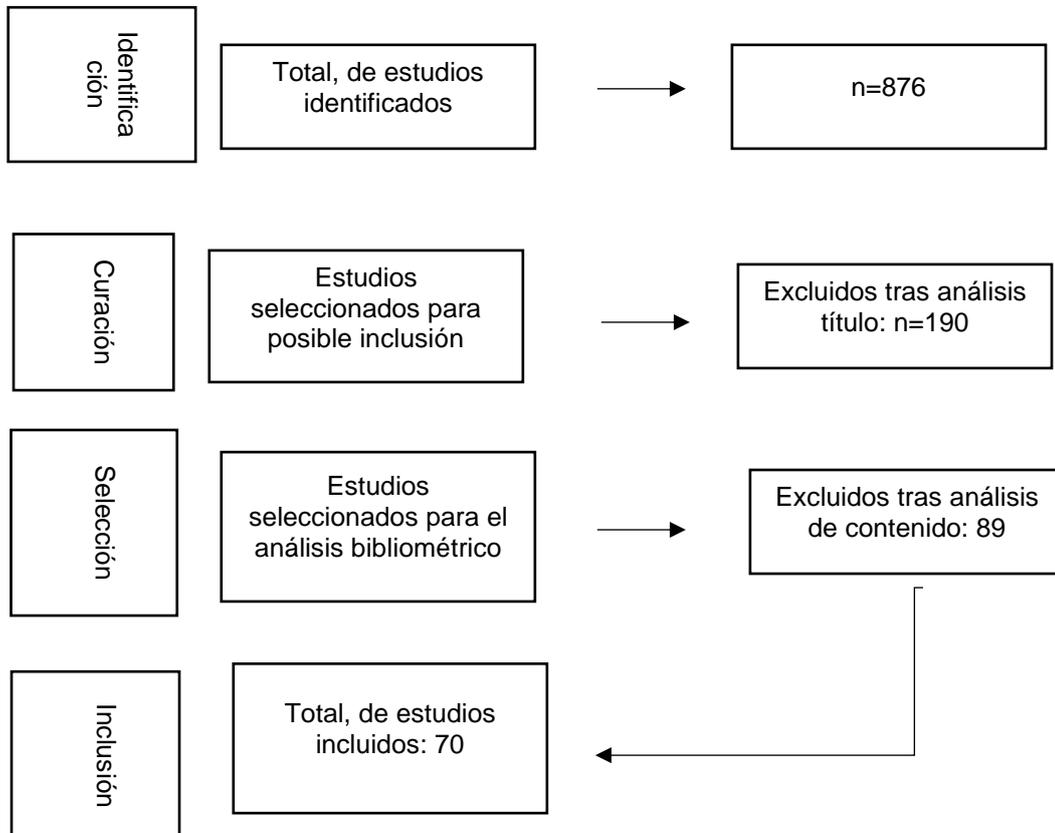
Criterios de selección

Se priorizó la relevancia temática, lo que implicaba seleccionar documentos que abordaran específicamente la aplicación y efectividad del cuadro de mando integral en la gestión de la sostenibilidad en destinos turísticos. Además, se consideró la actualidad de los documentos, dándole preferencia a aquellos publicados en los últimos cinco años para reflejar las tendencias más recientes en el campo. También se valoró el rigor académico, optando por documentos revisados por pares que ofrecieran una base sólida de investigación y análisis. Asimismo, se buscaron documentos que proporcionaran una perspectiva equilibrada entre la teoría y la práctica, incluyendo estudios empíricos, revisión de literatura y casos de estudio que ilustraran la aplicación del CMI en el turismo sostenible.

Proceso de análisis

Después de explorar diversas bases de datos, se expandió la revisión mediante el análisis de las referencias bibliográficas de los textos identificados relacionados con el tema. Se desarrolló un flujograma (figura 1) con el fin de seleccionar con precisión 70 investigaciones pertinentes de un total de 876 revisadas. La selección se basó en un análisis exhaustivo del título, objetivo, resumen y contenido integral de cada texto, garantizando así su relevancia y calidad.

Figura 1. Flujograma para la selección de artículos



Fuente: elaboración propia.

Resultados

Aspectos prácticos del cuadro de mando integral

En la tabla 1 se presentan los aspectos relacionados con el enfoque dado por las investigaciones al CMI, incluyendo sus contribuciones prácticas.

Tabla 1. Enfoque del CMI y contribuciones prácticas según las investigaciones

Autores	Enfoque del CMI	Contribuciones prácticas
Ashish y Duggal [12]	Promoción turística	Proporciona una estructura sistemática y holística para evaluar y mejorar las estrategias de promoción turística.
Sohrai et al. [13]	Calidad del servicio en el turismo médico	Destaca la relevancia del CMI para evaluar y mejorar la calidad del servicio, la imagen de destino y la confianza en el destino en el turismo médico.
Dražković y Džunić [14]	Gestión de crisis en el turismo y hostelería	Destaca la conexión entre los recursos humanos y la capacidad de respuesta ante situaciones críticas en la industria del turismo y la hostelería.
Baumber et al. [15]	Turismo sostenible y cambio climático	Propone un esquema de calificación y certificación de bajo carbono en el turismo, con énfasis en las emisiones y el cambio climático.
Ferber et al. [16]	Integración de responsabilidad social empresarial y gestión comercial en PYMES turísticas	Ofrece un marco sólido para integrar la Responsabilidad Social Corporativa y la Gestión del Conocimiento en las PYMES turísticas.
Kitsios y Grigorioudis [17]	Desarrollo de nuevos servicios en la industria hotelera	Evalúa la efectividad del proceso de desarrollo de nuevos servicios en hoteles mediante un enfoque de análisis de decisiones multicriterio.
El Boukhari et al. [18]	Medición de la creación de valor en empresas turísticas	Proporciona un marco conceptual para medir la creación de valor en el turismo, identificando indicadores clave.
Tawse y Tabesh [19]	Efectividad del CMI en empresas turísticas	Examina la relación entre la adopción del BSC y el rendimiento de las empresas en la industria del turismo.
Su y Yin [20]	Evaluación del marketing en redes sociales en el turismo	Desarrolla un sistema de evaluación del rendimiento del marketing en internet para el mercado turístico, integrando tecnologías emergentes.
Aujirapongpan y Pattanasing [21]	Medición del rendimiento estratégico en hoteles locales	Investiga la medición del rendimiento estratégico y las características de las organizaciones de alto rendimiento en hoteles locales.
Balouei et al. [22]	Identificación de brechas en procesos de cadena de suministro de servicios	Propone un marco para identificar y medir las brechas en los procesos de la cadena de suministro de servicios turísticos.

Ghosh et al. [23]	Evaluación de sitios web turísticos en estados indios	Propone un enfoque integrado para evaluar los sitios web turísticos de los estados indios mediante DEA, SWARA y MABAC.
Maftai y Ionela [24]	Gestión de empresas turísticas	Proporciona una estructura integral para la evaluación y toma de decisiones estratégicas en empresas turísticas.
Sipe [25]	Promoción turística	Ofrece una estructura sistemática y holística para evaluar y mejorar las estrategias de promoción turística.
Te et al. [26]	Evaluación del desempeño en alianzas de marketing	Identifica indicadores clave para evaluar el desempeño en alianzas de marketing entre la industria de servicios y la bancaria.
Costa [27]	Integración de tecnologías de la información en la gestión	Propone la adaptación de la gestión estratégica de PYMEs turísticas y hoteleras a las tecnologías de la información.
Kuchumov et al. [28]	Transformación de destinos turísticos hacia la inteligencia	Propone un marco de indicadores para medir la transformación de destinos turísticos hacia la inteligencia y sostenibilidad.
Naveen et al. [29]	Aplicación de tecnologías emergentes en el turismo	Sugiere la integración de tecnologías emergentes en un marco de gestión estratégica para el turismo.
Menaouer et al. [30]	Rol de la gestión del conocimiento en la sostenibilidad	Destaca la importancia de la gestión del conocimiento y la inteligencia empresarial en la sostenibilidad turística.
Samir [31]	Evaluación del rendimiento hotelero	Examina la importancia de las medidas financieras y no financieras en la gestión hotelera.
Tandiawan [32]	Aplicación del CMI en el entretenimiento y la recreación	Ofrece insights sobre la aplicación del CMI en la evaluación del rendimiento empresarial en el entretenimiento y la recreación.
Fatima y Elbanna [33]	Desarrollo de un CMI sostenible para la industria hotelera	Propone un modelo de CMI específicamente diseñado para medir la sostenibilidad en la industria hotelera.
Gallo et al. [34]	Utilización de herramientas modernas en la gestión turística	Destaca la importancia de herramientas estratégicas modernas en la gestión empresarial del turismo.
Antonova et al. [35]	Gestión sostenible de recursos hídricos en el turismo	Evalúa estrategias para la gestión sostenible de los recursos hídricos en el contexto del turismo.
Chen et al. [36]	Evaluación de la competitividad en destinos turísticos	Propone un marco de evaluación de la competitividad de los destinos turísticos mediante un enfoque de análisis multicriterio.
Grande et al. [37]	Promoción turística	Proporciona una estructura sistemática y holística para evaluar y mejorar las estrategias de promoción turística.
Cardoso y Rosa [38]	Calidad del servicio en el turismo médico	Destaca la relevancia del CMI para evaluar y mejorar la calidad del servicio, la imagen de destino y la confianza en el destino en el turismo médico.

Guix y Font [39]	Gestión de crisis en el turismo y hostelería	Destaca la conexión entre los recursos humanos y la capacidad de respuesta ante situaciones críticas en la industria del turismo y la hostelería.
Zheng et al. [40]	Turismo sostenible y cambio climático	Propone un esquema de calificación y certificación de bajo carbono en el turismo, con énfasis en las emisiones y el cambio climático.
Alphun et al. [41]	Integración de Responsabilidad social Empresarial y Gestión comercial en PYMES turísticas	Ofrece un marco sólido para integrar la Responsabilidad Social Corporativa y la Gestión del Conocimiento en las PYMES turísticas.

Fuente: elaboración propia.

El CMI emerge como una herramienta crucial en la gestión estratégica del sector turístico, proporcionando una estructura integral para evaluar y mejorar diversas facetas que influyen en la competitividad y sostenibilidad de las empresas turísticas. Este análisis detallado de los artículos revela la multifacética relevancia práctica del CMI en diferentes aspectos del turismo, abarcando desde la promoción turística hasta la gestión de crisis y la sostenibilidad medioambiental. Así, el CMI se destaca como un instrumento fundamental para evaluar y mejorar las estrategias de promoción turística, brindando una estructura sistemática que no solo aborda aspectos técnicos, sino también la facilidad de uso y la efectividad en la promoción de la gastronomía [12, 13].

Esta capacidad del CMI para proporcionar una visión holística y orientada a resultados es esencial para identificar áreas de mejora en los sitios web turísticos y desarrollar estrategias más efectivas para promover el turismo gastronómico, lo que a su vez contribuye al desarrollo sostenible del turismo en diversos destinos, incluidos los países BRICS y otras regiones turísticas [14]. Por ejemplo, al considerar múltiples perspectivas, como la técnica, la facilidad de uso y la efectividad en la promoción de la gastronomía, el CMI ofrece una herramienta relevante para los responsables de la toma de decisiones y los profesionales del turismo [15, 16]. Esto permite identificar áreas de mejora en los sitios web turísticos y desarrollar estrategias más efectivas para promover el turismo gastronómico y, en última instancia, impulsar el desarrollo sostenible del turismo en los países BRICS y en otros destinos turísticos.

Además, el CMI se revela como una herramienta valiosa en la gestión de la calidad del servicio en el sector turístico, especialmente en segmentos como el turismo médico. Al proporcionar una estructura integral para evaluar y mejorar aspectos clave como la calidad del servicio, la imagen de destino y la confianza en el destino, el CMI ayuda a identificar factores que influyen en la intención de regresar de los turistas [18, 19, 20, 21]. Esto resalta su importancia en la toma de decisiones estratégicas para atraer y retener visitantes, lo que contribuye a la competitividad y sostenibilidad del negocio turístico.

Por ejemplo, los resultados de un estudio resaltan la importancia de comprender y gestionar la calidad del servicio en el sector turístico, especialmente en el ámbito del turismo médico [22]. Esto subraya la relevancia práctica del CMI en el turismo, ya que proporciona una estructura integral para evaluar y mejorar aspectos clave como la calidad del servicio, la imagen de destino y la confianza en el destino. Si bien este estudio no confirmó el papel mediador de la imagen de destino y la confianza en el destino, sugiere que el CMI sigue siendo una herramienta valiosa para identificar los factores que influyen en la intención de regresar de los turistas

[23, 24, 25]. Los hallazgos indican que una mejor comprensión de estos aspectos puede ayudar a los destinos turísticos, incluidos aquellos que ofrecen servicios médicos, a desarrollar estrategias más efectivas para atraer y retener a los visitantes.

Asimismo, el CMI se revela como una herramienta esencial en la gestión de crisis y recursos humanos en el turismo y la hostelería. La conexión entre los recursos humanos y la capacidad de respuesta ante situaciones críticas en la industria subraya la importancia de la gestión de crisis y la comprensión del papel del personal en la obtención de ventaja competitiva [26, 27]. En un entorno empresarial dinámico y sujeto a cambios constantes, la comprensión de la crisis y el papel de la gestión de crisis se vuelven esenciales, y el CMI proporciona una estructura para evaluar y mejorar la gestión de estos recursos en momentos críticos. Así, una investigación [28] destaca la relevancia práctica del CMI para la gestión de crisis en el turismo y la hostelería al evidenciar la conexión entre los recursos humanos y la capacidad de respuesta ante situaciones críticas en la industria.

Al reconocer que los recursos humanos son uno de los activos más significativos para obtener ventaja competitiva en las organizaciones, el estudio subraya la importancia de su conocimiento, habilidades y utilización efectiva en la gestión de crisis [29, 30, 31]. En un entorno empresarial dinámico y sujeto a cambios constantes, la comprensión de la crisis y el papel de la gestión de crisis se vuelve esencial para cualquier sistema empresarial, especialmente en un sector tan vulnerable como el turismo y la hostelería.

Por último, el CMI se destaca por su relevancia en la promoción del turismo sostenible, especialmente en el contexto del cambio climático. Al abordar las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por el sector turístico y los posibles impactos del cambio climático en las regiones dependientes del turismo, el CMI proporciona un marco para diseñar e implementar esquemas de calificación y certificación de bajo carbono [32, 33, 34, 35]. Esto ayuda a mitigar los impactos ambientales del turismo y a impulsar la acción comunitaria hacia la sostenibilidad, demostrando así la versatilidad y relevancia del CMI en la gestión estratégica del turismo.

Un estudio [36] destaca la relevancia práctica del CMI en la promoción del turismo sostenible al abordar las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por el sector turístico y los posibles impactos del cambio climático en las regiones dependientes del turismo. Al proporcionar un marco integral para diseñar e implementar esquemas de calificación y certificación de bajo carbono, el CMI ofrece una herramienta efectiva para mitigar los impactos ambientales del turismo y promover la sostenibilidad en la industria turística [37, 38, 39, 40, 41]. Esto destaca la versatilidad del CMI en la gestión estratégica del turismo, no solo en términos de rendimiento financiero y operativo, sino también en la creación de valor a largo plazo y la mitigación de riesgos ambientales.

Turismo sostenible y el CMI

En la tabla 2 se presentan los aspectos destacados por las investigaciones sobre el uso del CMI con miras hacia el turismo sostenible, destacando sus contribuciones.

Tabla 2. Contribuciones del CMI al turismo sostenible

Autores	Contribución del CMI al turismo sostenible
Mc Coy et al. [42]	Utilización del CMI en Cancún para medir y gestionar el impacto del turismo en la sostenibilidad de la ciudad.

Kukanja et al. [43]	Estudio sobre el uso del CMI en PYMES restauranteras, considerando percepciones de gerentes y resultados financieros, incluyendo el turismo sostenible.
Albertovna et al. [44]	Evaluación de la eficiencia de las cadenas de suministro en turismo sostenible mediante el CMI y el modelo SCOR.
Alquili et al. [45]	Análisis del CMI en áreas específicas de gestión turística para abordar medidas de desempeño relacionadas con la sostenibilidad.
Thukia [46]	Importancia del CMI para operadores turísticos en Kenia, contribuyendo al crecimiento sostenible y al logro de políticas económicas clave del gobierno.
Qian et al. [47]	Papel esencial del CMI para operadores turísticos en Kenia, promoviendo un crecimiento sostenible y resiliente y apoyando políticas económicas clave.
Minh et al. [48]	Uso del CMI en el cinturón industrial turístico de Xinjiang para promover un turismo sostenible y equitativo en la región.
Riva [49]	Importancia crucial del CMI y la metodología del BSC para el turismo sostenible en áreas costeras afectadas por el cambio climático.
Mohammed et al. [50]	Destaque del CMI en la estrategia de sostenibilidad para el turismo en Pavia, Italia, proporcionando un enfoque integral y basado en datos para el desarrollo sostenible.
Kalachnikova et al. [51]	Herramienta crucial del CMI en la gestión de empresas hoteleras y turísticas en entornos desafiantes, promoviendo el turismo sostenible mediante la evaluación del rendimiento.
Pylypiv et al. [52]	Contribución del CMI al turismo sostenible en el Ártico ruso, gestionando estratégicamente el desarrollo económico y social.
Sutono et al. [53]	Facilitación del CMI en la gestión estratégica efectiva del turismo sostenible en comunidades territoriales unidas.
Yanasari et al. [54]	Fortalecimiento de la gestión de aldeas turísticas y Empresas de Desarrollo de la Comunidad en Indonesia mediante el CMI.
Duggal y Dahiya [55]	Utilidad del CMI en la gestión del turismo sostenible durante la pandemia de COVID-19 en Indonesia.
Levyt et al. [56]	Contribución del CMI al turismo sostenible mediante la evaluación del desempeño de los sitios web de hoteles en India.
Čabinová et al. [57]	Aplicación del CMI en el desarrollo de estrategias turísticas integrales para ciudades.
López et al. [58]	Rol del CMI en abordar desafíos y oportunidades en competencias digitales para emprendedoras turísticas en América Latina.
Truong et al. [59]	Evaluación del desempeño y la eficiencia de las empresas turísticas en Eslovaquia utilizando el CMI.
Saptadi y Hasbullah [60]	Exploración de la falta de investigación sobre el uso del CMI en la industria de la hospitalidad y el turismo.
Heebkhoksung et al. [61]	Análisis del uso del CMI en la evaluación del rendimiento de las empresas turísticas en Hanoi.
Carvajal et al. [62]	Mejora del rendimiento en una empresa de servicios turísticos mediante el CMI, incluyendo la elaboración de un mapa estratégico y tablas de KPI.
Dlamini et al. [63]	Selección de una ciudad para el desarrollo como destino turístico deportivo sostenible mediante el CMI como herramienta para desarrollar criterios de evaluación.

Mustapha et al. [64]	Desarrollo de un sistema de gestión basado en indicadores clave para el éxito en la gestión turística mediante el CMI.
Wang et al. [65]	Mejora del desempeño y crecimiento de pequeñas y medianas empresas hoteleras en Eswatini mediante el uso del CMI junto con otras teorías y variables independientes.
Mendoza y Ríos [66]	Gestión eficaz de complejos turísticos de playa mediante el CMI para mejorar la sostenibilidad.
Galuh y Pengeran [67]	Evaluación del desempeño en turismo inteligente utilizando el CMI, identificando factores críticos de éxito e indicadores clave de rendimiento para mejorar el desempeño.
Rodríguez y Ricárdez [68]	Desarrollo de criterios de evaluación para destinos turísticos deportivos sostenibles mediante el CMI.
Castilho et al. [69]	Gestión de riesgos en una empresa de turismo en Indonesia utilizando el CMI y la norma ISO 31000.
Rahayu et al. [70]	Identificación de medidas de rendimiento y desarrollo de un modelo de medición del rendimiento del CMI para hoteles en Eswatini.
Dudic et al. [71]	Análisis de los impactos del sector turístico en la ecoeficiencia de países de América Latina y el Caribe.
Mio y Panfilo [72]	Análisis de la relación entre las perspectivas del CMI y el rendimiento escolar en dos grupos estudiados.
Pratt et al. [73]	Investigación de la relación entre el modelo CMI y la innovación en empresas pequeñas y medianas.
Nunkoo et al. [74]	Análisis del uso del Cuadro de Mando Integral para la sostenibilidad en empresas y su impacto en la gestión de la sostenibilidad.
Kumar et al. [75]	Evaluación de la satisfacción del cliente en experiencias de turismo gastronómico.
Dwivedi et al. [76]	Estudio sobre la satisfacción del cliente en el alojamiento sudafricano.
Reynolds [77]	Revisión sistemática de la literatura sobre el Balanced Scorecard (BSC) en el sector turístico.
Faruk et al. [78]	Propuesta de aplicación del BSC en una compañía de seguros para coordinar su visión y estrategia con el desempeño organizacional.
Pérez et al. [79]	Análisis de los flujos de tráfico aéreo en diferentes dimensiones mediante métricas y análisis comparativos.
Khoo et al. [80]	Revisión sistemática de la literatura sobre la implementación estratégica en la gestión de hospitalidad y turismo.
Walker et al. [81]	Propuesta de un índice para medir la competitividad de destinos turísticos en el Caribe.

Fuente: elaboración propia.

Los artículos analizados abarcan una amplia gama de aplicaciones del CMI en el contexto del turismo sostenible, revelando su versatilidad y su potencial para mejorar la gestión y la sostenibilidad en diferentes áreas geográficas y sectores de la industria turística. En este sentido, el CMI se destaca como una herramienta esencial para traducir la visión y estrategia en objetivos tangibles en destinos turísticos como Cancún, México [42], donde se utiliza para medir y gestionar el impacto del turismo en la sostenibilidad de la ciudad. Además, se observa su aplicación en PYMES restauranteras [43], donde ayuda a evaluar el rendimiento y considerar el impacto del turismo sostenible en los resultados financieros.

El uso del CMI junto con el modelo Supply Chain Operations Reference model (SCOR Model) [44] permite evaluar la eficiencia de las cadenas de suministro en el turismo sostenible, identificando áreas de mejora y estableciendo objetivos hacia la sostenibilidad y calidad del turismo. Esto se refuerza con el análisis del CMI en áreas específicas de gestión turística [45], que revela cómo se abordan las medidas de desempeño relacionadas con la sostenibilidad en el modelo de negocio.

En regiones como Kenia [46, 47] y Xinjiang [48], el CMI se considera fundamental para promover un crecimiento sostenible y equitativo en el turismo, mientras que en áreas costeras afectadas por el cambio climático [49], el CMI y la metodología del BSC son cruciales para garantizar un desarrollo equitativo, resiliente y respetuoso con el medio ambiente. El CMI también destaca en la estrategia de sostenibilidad para el turismo en lugares como Pavia, Italia [50], ofreciendo un enfoque integral y basado en datos para el desarrollo sostenible del turismo. En entornos desafiantes como la Bolsa de Valores de Iraq [51], el CMI se convierte en una herramienta crucial para promover el turismo sostenible mediante la evaluación del rendimiento y la eficiencia de los recursos.

En regiones más extremas, como el Ártico ruso [52], el CMI contribuye a gestionar estratégicamente el desarrollo económico y social mientras se protege el patrimonio cultural y natural. A nivel comunitario, el CMI facilita la gestión estratégica efectiva del turismo sostenible [53], integrando la responsabilidad social en la planificación y ejecución de iniciativas turísticas. En países como Indonesia [54, 55], el CMI se utiliza para fortalecer la gestión de aldeas turísticas, mejorar la sostenibilidad del turismo local y gestionar el turismo durante la pandemia de COVID-19. En India [56], el CMI puede contribuir al turismo sostenible mediante la evaluación del desempeño de los sitios web de hoteles, identificando áreas de mejora para aumentar la eficiencia y la accesibilidad para los viajeros.

Además, el CMI se aplica en el desarrollo de estrategias turísticas integrales para ciudades [57, 58, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 79, 80, 81, 82] y en la mejora de competencias digitales para emprendedoras turísticas en América Latina [58]. Se utiliza también para evaluar el desempeño y la eficiencia de las empresas turísticas en Eslovaquia [59] y para identificar áreas clave para futuras investigaciones en la industria de la hospitalidad y el turismo [60]. En el contexto urbano de Hanoi [61], se examina cómo el CMI puede mejorar la competitividad y sostenibilidad de las empresas turísticas, mientras que en el sector de servicios turísticos [62], se propone su uso para mejorar el rendimiento a través de la elaboración de mapas estratégicos y tablas de Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) ponderadas.

En el ámbito del turismo deportivo [63, 64] el CMI se utiliza como herramienta para desarrollar criterios de evaluación y mejorar la sostenibilidad de destinos turísticos deportivos. En la gestión de riesgos [65], se propone un plan basado en el CMI y la norma ISO 31000 para mejorar el rendimiento de las empresas turísticas. En países como Eswatini [66, 67], el CMI se implementa en pequeñas y medianas empresas hoteleras para mejorar el desempeño y la competitividad. Además, se analiza su papel en la gestión de complejos turísticos de playa [68] y en la evaluación del desempeño en turismo inteligente [69]. En cuanto a la educación, se investiga la relación entre las perspectivas del CMI y el rendimiento escolar [70], destacando su influencia en el desempeño financiero e interno de las escuelas. Finalmente, se propone un índice para medir la competitividad de destinos turísticos en el Caribe [71], utilizando el CMI y análisis envolvente de datos para evaluar la competitividad de los destinos.

Conclusión

El análisis detallado de los resultados revela la amplia gama de aplicaciones prácticas del Cuadro de Mando Integral (CMI) en el sector turístico, evidenciando su importancia clave en diversas áreas de gestión estratégica. En primer lugar, el CMI emerge como una herramienta crucial en la evaluación y mejora de las estrategias de promoción turística. Al proporcionar una estructura integral para abordar tanto aspectos técnicos como promover la gastronomía local, el CMI se convierte en un recurso invaluable para las organizaciones turísticas. Su capacidad para ofrecer una visión holística y orientada a resultados facilita la identificación de áreas de mejora en los sitios web turísticos y el desarrollo de estrategias más efectivas para promover el turismo gastronómico, lo que a su vez contribuye al desarrollo sostenible del turismo en diversos destinos.

Además, el CMI se revela como un instrumento valioso en la gestión de la calidad del servicio en el sector turístico, especialmente en segmentos como el turismo médico. Al proporcionar una estructura integral para evaluar y mejorar aspectos clave como la calidad del servicio, la imagen de destino y la confianza en el destino, el CMI ayuda a identificar factores que influyen en la intención de regresar de los turistas. Este enfoque resalta su importancia en la toma de decisiones estratégicas para atraer y retener visitantes, lo que a su vez contribuye a la competitividad y sostenibilidad del negocio turístico.

Asimismo, el CMI emerge como un recurso relevante en la gestión de crisis y recursos humanos en el turismo y la hostelería. La conexión entre los recursos humanos y la capacidad de respuesta ante situaciones críticas en la industria subraya la importancia de la gestión de crisis y la comprensión del papel del personal en la obtención de ventaja competitiva. En un entorno empresarial dinámico y sujeto a cambios constantes, la comprensión de la crisis y el papel de la gestión de crisis se vuelven esenciales, y el CMI proporciona una estructura para evaluar y mejorar la gestión de estos recursos en momentos críticos.

Por otro lado, el CMI se destaca por su relevancia en la promoción del turismo sostenible, particularmente en el contexto del cambio climático. Al abordar las emisiones de gases de efecto invernadero generadas por el sector turístico y los posibles impactos del cambio climático en las regiones dependientes del turismo, el CMI proporciona un marco para diseñar e implementar esquemas de calificación y certificación de bajo carbono. Esto ayuda a mitigar los impactos ambientales del turismo y a impulsar la acción comunitaria hacia la sostenibilidad, demostrando así la versatilidad y relevancia del CMI en la gestión estratégica del turismo.

A pesar de estos hallazgos significativos, es importante reconocer las limitaciones inherentes a la revisión documental realizada. Aunque los estudios analizados ofrecen una visión integral de las aplicaciones prácticas del CMI en el sector turístico, es posible que existan otras áreas de aplicación que no fueron abordadas en esta revisión. Además, algunos estudios pueden presentar sesgos metodológicos o limitaciones en la generalización de los resultados debido a la naturaleza específica de los contextos investigados.

En cuanto a los aportes de la revisión y las líneas de investigación futura, se destaca la importancia del CMI como una herramienta versátil y efectiva en la gestión estratégica del turismo. Sin embargo, existen áreas que requieren una mayor exploración y desarrollo. Por ejemplo, la aplicación del CMI en destinos turísticos emergentes podría ser objeto de investigación para comprender mejor su impacto en el desarrollo sostenible y la competitividad. Además, la integración de nuevas tecnologías en la implementación del CMI y su evaluación en términos de competitividad a largo plazo de las empresas turísticas representan áreas prometedoras para futuras investigaciones. Asimismo, se necesita investigar más sobre la efectividad del CMI en la gestión de crisis y la promoción del turismo

sostenible en diferentes contextos geográficos y culturales, lo que podría proporcionar una base sólida para la toma de decisiones estratégicas en la industria turística. En resumen, esta revisión proporciona un punto de partida para futuras investigaciones que buscan ampliar nuestra comprensión del papel del CMI en la gestión estratégica y la sostenibilidad del turismo.

Bibliographic References

1. H. Lora, D. Cardona, y C. Brito, "El direccionamiento estratégico como herramienta para la generación de ventajas competitivas en el sector de las pymes. Análisis para el sector turismo", *Dictamen Libre*, núm. 29, 167-178, 2021, DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.29.8017>
2. J. Meriño, y Sagbini, A, "Estudio de la Capacidad de Innovación en la Promoción del Sector Turismo", *Dictamen Libre*, núm. 28, 167-191, 2021, DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.28.7300>
3. A. Espino, D. Nogueira, R. Sánchez, y A. Aguilera. (2015, may) La sostenibilidad ambiental como perspectiva del Cuadro de Mando Integral, *Ingeniería Industrial [En línea]*. (3), 330. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=360442335010>
4. R. S. Kaplan, y D.P. Norton, *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard*. Madrid: Planeta, 2014.
5. A. Salguero, *Indicadores de gestión y cuadro de mando*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2015.
6. J. Fleitman, *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México D.F.: Editorial Pax, 2008.
7. F. Gan, y J. Triginé, *Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2013.
8. D. Martínez, y A. Milla, *Elementos básicos del Cuadro de Mando Integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos, 2012.
9. F. Amo, *El cuadro de mando integral*. México D.F.: ESIC, 2011.
10. T. Fernández, *Claves para la implantación del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Deusto, 2004
11. M. Page, J. McKenzie, P. Bossuyt, I Boutron, T. Hoffmann, C. Mulrow, y D. Moher, "Declaración PRISMA 2020: una guía actualizada para la publicación de revisiones sistemáticas", *Revista Española de Cardiología*, vol. 74, núm. 9, 790-799, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.recesp.2021.06.016>
12. A. Asish, y S. Duggal, Exploring the Food Tourism Effectiveness of Official Websites of BRICS Nations. *Destination Management and Marketing*, vol. 18., 1187-1197, 2020, DOI: 10.4018/978-1-7998-2469-5.ch067
13. B. Sohrabi, N. Soltaninezhad, A. Abedini, y M. Mokhtari, "The impact of service quality on the intention to revisit medical tourists: by mediating the destination image and trust", *Tourism and Development*, vol. 9, núm. 3, 279-292, 2020, DOI: 10.22034/JTD.2019.164900.1603
14. B. Drašković, y M. Džunić, "The importance of human resources for effective implementation of crisis management tools in tourism and

hospitality industry”, *International Thematic Monograph*, vol. 1, núm. 1, 441-455, 2020, DOI: <https://doi.org/10.31410/tmt.2020.441>

15. A. Baumber, J. Merson, y C. Lockhart, “Promoting Low-Carbon Tourism through Adaptive Regional Certification”, *Climate*, vol. 9, núm. 1, 15-21, 2021, DOI: <https://doi.org/10.3390/cli9010015>

16. D. Ferber, A. Redondo, J. Pascual, y A. Gento. “Knowledge Management and Sustainable Balanced Scorecard: Practical Application to a Service SME” *Sustainability*, vol. 13, núm. 13, 7118. DOI: <https://doi.org/10.3390/su13137118>

17. F.C. Kitsios, y E. Grigoroudis, "Evaluating service innovation and business performance in tourism: a multicriteria decision analysis approach", *Management Decision*, vol. 58, núm. 11, 2429-2453, 2020, DOI: <https://doi.org/10.1108/MD-09-2019-1326>

18. A. El Boukhari, R. Oumlil, y A. Achaba, “Reviewing Two Decades of Value Creation in Tourism: An Attempt to Develop a Conceptual Framework”, vol. 39, núm. 28, 132-148, 2020, DOI: <https://doi.org/10.7202/1074098ar>

19. A. Tawse, y P. Tabesh, “Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned”, *Business Horizons*, vol. 66, núm. 1, 123-132, 2023, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>

20. X. Su, y W. Yin, Application of Internet big data analysis technology based on deep learning in tourism marketing performance evaluation”, *Soft Computing*, vol. 1, núm. 1, 234-238, 2023, DOI: <https://doi.org/10.1007/s00500-023-08482-5>

21. S. Aujirapongpan y K. Pattanasing, Aujirapongpan y Pattanasing, “Strategic Performance Measurement of Local Hotels in the Context of a Global Tourism Destination: A Case Study of Samui Island, Thailand”, *Asian Academy of Management Journal*, vol. 25, núm. 1, 1-23, 2020, DOI: <https://doi.org/10.21315/aamj2020.25.1.1>

22. H. Balouei, R. Shahin, y A. Shahin, "Assessing sustainable tourism development through service supply chain process maturity and service quality model", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 72, núm. 7, 2046-2068, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2021-0437>

23. S. Ghosh, S. Chakraborty, y S. Chakraborty. “An integrated IRN-SWARA-MABAC-based approach for evaluation of tourism websites of the Indian states”, *OPSEARCH*, vol. 59, 974-1017, DOI: <https://doi.org/10.1007/s12597-022-00583-3>

24. M. Maftelj, y G. Ionela. (2023, ago). A comprehensive review of literature pertaining to financial and non-financial indicators on the performance of SMEs: evidence from the tourism sector. *Asociația de Cooperare Cultural-Educațională Suceava [En línea]*, (3), 1-14. Disponible en: <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=1194069>

25. L. Sipe, “Towards An Experience Innovation Canvas: A Framework for Measuring Innovation in the Hospitality and Tourism Industry”, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 22, 85-109, 2018, DOI: <https://doi.org/10.1080/15256480.2018.1547240>

26. J. Te, C. Chang, S. Chyi, y I. Fang, "Research on the Construction of Performance Indicators for the Marketing Alliance of Catering Industry and Credit Card Issuing Banks by Using the Balanced Scorecard and Fuzzy AHP", *Sustainability*, vol. 12, núm. 21, 9005, 2020, DOI: <https://doi.org/10.3390/su12219005>
27. H. Costa, "The Dismissal of Information Technology Opportunities in the Management Accounting of Small Medium-Sized Tourism Enterprise - a Research Note", presentado en International Conference on Tourism, Technology and Systems. [En línea]. Noviembre, 2020. Disponible en: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-33-4260-6_31
28. A. Kuchumov, G. Karpova, y. Testina, "Smart Destinations for Advanced Development of Tourism", presentado en International Conference on Tourism, Technology and Systems. [En línea]. Febrero, 2024. Disponible: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-031-49390-4_4
29. R. Naveen, R. Pavithra, V. Yuvaraj, K. Muthu, "Smart Tourism in India: Leveraging Technology for Enhanced Visitor Experience", *IUP Journal of Computer Sciences*, vol. 18, núm. 1, 1-42, 2024.
30. B. Menaouer, S. Mohammed, y M. Nada, "The Impact of Business Intelligence and Knowledge Management on Sustainability Performance in the Tourism Industry in Algeria", *Indonesian Journal of Sustainability Accounting and Management*, vol. 6, núm. 1, 165-187, 2022, DOI: <https://doi.org/10.28992/ijSAM.v6i1.550>
31. B. Samir, "The Effect of Using Nonfinancial Performance Measures in Improving Hotel Performance: Using Balanced- Scorecard Perspectives Empirical Evidence From Egypt", *Alexandria Journal of Accounting Research*, vol. 5, núm. 1, 1105-1139, 2021, DOI: [10.21608/aljalexu.2021.163041](https://doi.org/10.21608/aljalexu.2021.163041)
32. W. Tandiawan, "Business Performance Evaluation of a Recreation Company in Indonesia Using Balanced Scorecard", *Jurnal Akuntansi, Keuangan, Dan Manajemen*, vol. 3, núm. 4, 359-373, 2022, DOI: <https://doi.org/10.35912/jakman.v3i4.1453>
33. T. Fatima, y S. Elbanna, "Advancing sustainable performance management in the hospitality industry: A novel framework based on a health-inclusive balanced scorecard", *Tourism Management Perspectives*, vol. 48, 101-141, 2023, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2023.101141>
34. P. Gallo, J. Dobrovič, V. Čabinová, P. Čabinová, J. Straková, y B. Mihalčová, "Increasing the Efficiency of Enterprises in Tourism Sector Using Innovative Management Methods and Tools", *Social Science*, vol. 10, núm. 4, 132, 2021, DOI: <https://doi.org/10.3390/socsci10040132>
35. N. Antonova, I. Ruiz, y J. Mendoza, "Water Resource Management in Hotels Using a Sustainable Balanced Scorecard", *Sustainability*, vol. 14, núm. 13, 8171, 2022, DOI: <https://doi.org/10.3390/su14138171>
36. G. Chen, J. Zhang, W. Tan, S. Zhang, y B. Yan. "Customer knowledge management competence evaluation of agritourism enterprises by using the balanced scorecard and fuzzy-AHP: Evidence from Chengdu-Chongqing economic circle", *PLoS ONE*, vol. 18, núm. 2, 1-12, 2023, DOI: <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0280482>
37. J. Grande, E. Roldán, A. Aguilar, y U. Juárez, "Integration of Sentiment Analysis of Social Media in the Strategic Planning Process to Generate the

Balanced Scorecard”, *Applied Sciences*, vol. 12, núm. 23, 12307, 2022, DOI: <https://doi.org/10.3390/app122312307>

38. M. Cardoso, y C. Rosa, “Tableau de bord and balanced scorecard: knowledge dissemination in the hotel industry”, *International Journal of Productivity and Quality Management*, vol. 37, núm. 2, 246-259, 2022, DOI: <https://doi.org/10.1504/IJPQM.2022.126331>

39. M. Guix, y X. Font, “The Materiality Balanced Scorecard: A framework for stakeholder-led integration of sustainable hospitality management and reporting”, *International Journal of Hospitality management*, vol. 91, 102-125, 2020, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102634>

40. Q. Zheng, Q. Chen, y D. Kong, “Performance evaluation of the development of eco-cultural tourism in Fujian Province based on the method of fuzzy comprehensive evaluation”, *Frontiers*, vol. 10, 1-9, 2022, DOI: <https://doi.org/10.3389/fenvs.2022.1022349>

41. C. Alphun, R. Sainaghi, N. Turker, “Market Competition, Balanced Scorecard, and Their Effects on Hotel Organizational Performance and Manager’s Satisfaction”, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, vol. 22, núm. 1, 1-28, DOI: <https://doi.org/10.1080/15256480.2023.2169853>

42. C. Mc Coy, M. Martínez, P. Aguilar, “Cancún, Emergent City: A Proposal to Apply the Balance Scorecard Model as a Method to Evaluate Sustainability and Quality of Life”, *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, vol. 17, núm. 1, 42-63, 2022.

43. M. Kukanja, T. Planinc, A. Žnidaršič, “The Interplay Among Restaurant SMEs' Financial, Quality, and Managers' Perceived Business Performance: A Balanced Scorecard Approach”, *Tourism: An International Interdisciplinary Journal*, vol. 71, núm. 2, 1-25, 2023, <https://doi.org/10.37741/t.71.2.3>

44. M. Albertovna, A. Albertovna, P. Nikolaevich, L. Leonidovna, y I. Vladimirovna, “Cluster Approach to Regional Development of the Tourism Industry in the Context of Digitalization”, vol. 11, núm. 4, 908-916, 2021.

45. H. Alquili, N. Matondang, y M. tryana, “Balanced scorecard in the integration of corporate strategic planning and performance: a literature review”, *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, vol. 801, 1-10, 2020, DOI: [10.1088/1757-899X/801/1/012135](https://doi.org/10.1088/1757-899X/801/1/012135)

46. W. Thukia, “Differentiation strategies and tourism performance interplay”, *International Journal of Research in Business and Social Science*, vol. 11, núm. 10, 13-23, 2022, DOI: <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v11i10.2100>

47. X. Qian, Y. Y. Xu, X. Mei, y X. Xie, “Tactics for Xinjiang Tourism Industrial Belt Based on Performance Evaluation”, *Sustainability*, vol. 13, núm. 22, 12473, 2021, DOI: <https://doi.org/10.3390/su132212473>

48. T. Minh, C. Ngoc, L. Le, A. Duc, y, T. Duy, “Proposing a strategy map for coastal urban project success using the balanced scorecard method”, *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 27, núm. 10, 2993-3030, 2020, DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-11-2018-0527>

49. A. Riva, “How to create a sustainability strategy for tourism development? The case of the city of Pavia”, *Economia Aziendale Online*,

vol.11, núm. 4, 1-16, 2020, DOI: <http://dx.doi.org/10.13132/2038-5498/11.4.385-399>

50. Y. Mohammed, W. Hussein, B. Hussein, y. H. Hammood, "The Role of Balanced Scorecard in the Integration of Management Control System and the Strategy of Economic Unity", *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, vol. 13, núm. 7, 1274-1293, 2020.

51. M. Kalachinikova, A. Shaparov, O. Shadrina, y V. Myakshin, "Tourist destinations in the regions of the Russian Arctic: opportunities and obstacles to development", *Revista Espacios*, vol. 41, núm. 17, 27-35, 2020.

52. N. Pylypiv, I. Piatnychuk, O. Halachenko, Y. Maksymiv, y N. Popadynets, "Balanced scorecard for implementing united territorial communities' social responsibility", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 18, núm. 2, 128-139, 2020, DOI: [10.21511/ppm.18\(2\).2020.12](https://doi.org/10.21511/ppm.18(2).2020.12)

53. A. Sutono, S. Sumaryadi, W. Rahtomo, H. Ristanto, O. Permana, K. Ashutosh, y A. Aksan, "Business Process Diagnosis of "BUMDES" Based on Tourism Value Chain (A Case of Petarangan Tourism Village)", *Archives of Business Research*, vol. 10, núm. 9, 53-64, 2022, DOI: [10.14738/abr.109.13048](https://doi.org/10.14738/abr.109.13048)

54. E. Yanasari, F. Hayyin, y S. Saefullah, "Penerapan Metode Balanced Scorecard dalam Industri Pariwisata Pasca Pandemi Covid-19: Literature Review", *Journal Operations Excellence*, vol. 12, núm. 2, 240-247, 2020, DOI: <https://dx.doi.org/10.22441/oe.2020.v12.i2.009>

55. S. Duggal, y A. Dahiya, "Performance Analysis of Indian Hotels' Websites on Balanced Score Card", *International Journal of Hospitality & Tourism Systems*, vol. 10, núm. 1, 71-86, 2020.

56. I. Levystka, A. Klymchuk, B. Nataliya, y N. Kotseruba, "Strategy of Tourism Development for the Middle-Sized Town: From Scenarios to Strategic Maps", *JEMT*, vol. 11, núm. 46, 1445-1454, 2024, DOI: [https://doi.org/10.14505/jemt.11.6\(46\).15](https://doi.org/10.14505/jemt.11.6(46).15)

57. V. Čabinová, P. Gallo, P. Pártlová, J. Dobrovic, y M. Stoch, "Evaluating Business Performance and Efficiency in the Medical Tourism: A Multi-criteria Approach", vol. 12, núm. 22, 198-221, 2021, DOI: <https://doi.org/10.29036/jots.v12i22.247>

58. B. López, C. Maldonado, y A. Zúñiga, "Family business in tourism: an international systematic review of literature with an emphasis on Latin America", *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, vol. 34, núm. 1, 88-104, 2021, DOI: <https://doi.org/10.1108/ARLA-06-2020-0140>

59. D. Truong, H. Nguyen, y T. Quynh, "Factors Influencing Balanced Scorecard Application in Evaluating the Performance of Tourist Firms", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 7, 217-224, 2020, DOI: <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no5.217>

60. D. Saptadi, y M. Hasbullah, "Designing Performance Measurement with the Balanced Scorecard Method in the Tourism Service Industry", *JEMAR*, vol. 1, núm. 4, 27-35, 2020, DOI: <https://doi.org/10.7777/jiemar.v1i4.99>

61. K. Heebkhoksung, W. Rattanawong, y V. Vongmanee, "A New Paradigm of a Sustainability-Balanced Scorecard Model for Sport Tourism", *Sustainability*, vol. 15, núm. 13, 10586, 2023, DOI: <https://doi.org/10.3390/su151310586>

62. G. Carvajal, A. Chávez, D. Nogueira, y M. Velásquez, "Balanced Scorecard for decision making and development of sustainability strategies for a tourism destination", *Journal of Business and Entrepreneurial Studies*, vol. 5, núm. 3, 65-81, 2021 DOI: <https://doi.org/10.37956/jbes.v5i3.192>
63. W. Dlamini, W. Campus, S. Migiro, y O. Tefera, "Balanced scorecard usage for hotel and tourism small and medium enterprises growth in ESwatini (Former Swaziland): A Proposed conceptual framework", *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, vol. 9, núm. 1, 1-13, 2020.
64. M. Mustapha, F. Zawani, y K. Wahidin, "Enhancing sustainability through implementation of balanced scorecard: A case study of beach resorts", *Journal of Sustainability Science and Management*, vol. 15, núm. 1, 136-147, 2020.
65. Y. Wang, S. Shen, M. Sotiriadis, y L. Zhang, "Suggesting a Framework for Performance Evaluation of Tourist Attractions: A Balance Score Approach", *Sustainability*, vol. 12, núm. 15, 6220, 2020, DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156220>
66. E. Mendoza, y T. Ríos, "Analysis of Scientific Production on Management Strategy and Sustainable Development in Tourism Enterprises", *Remittances Review*, vol. 8, núm. 4, 381-400, 2023, DOI: <https://doi.org/10.33182/rr.v8i4.26>
67. S. Galuh, y P. Pangeran, "ISO 31000-Based Risk Management and Balanced Scorecard to Improve Company Performance: A Case Study at Indonesian YNK Tour and Travel Company", *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, vol. 8, núm. 3, 376-388, 2021, DOI: <http://dx.doi.org/10.18415/ijmmu.v8i3.2341>
68. G. Rodríguez, y J. Ricárdez, "Gestión sustentable en el sector hotelero veracruzano: Aproximación a través de un Cuadro de Mando Integral", *El periplo Sustentable*, núm. 43, 33-54, 2022, DOI: <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i43.12822>
69. D. Castilho, J. Fuinhas, y A. Cardoso, "The impacts of the tourism sector on the eco-efficiency of the Latin American and Caribbean countries", *Socio-Economic Planning Sciences*, vol. 78, 134-145, 2021, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101089>
70. S. Rahayu, Y. Yudi, R. Rahayu, y M. Luthfi, "The relationship of balanced scorecard perspectives and government organization performance measurement", *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 72, núm. 7, 1881-1902, 2023, DOI: <https://doi.org/10.1108/IJPPM-05-2021-0308>
71. Z. Dudic, B. Dudic, M. Gregus, D. Novackova, y I. Djakovic, "The Innovativeness and Usage of the Balanced Scorecard Model in SMEs", *Sustainability*, vol. 12, núm. 8, 3221, 2020, DOI: <https://doi.org/10.3390/su12083221>
72. C. Mio, A. Costantini, S. Panfilo, "Performance measurement tools for sustainable business: A systematic literature review on the sustainability balanced scorecard use", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, vol. 29, núm. 2, 367-384, 2021, DOI: <https://doi.org/10.1002/csr.2206>
73. S. Pratt, W. Suntikul, y E. Agyeiwaah, "Determining the attributes of gastronomic tourism experience: Applying impact-range performance and

asymmetry analyses”, *International Journal of Tourism Research*, vol. 22, núm. 5, 564-581, 2020, DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2356>

74. R. Nunkoo, V. Teeroovengadum, C. Ringle, y V. Sunnassee, “Service quality and customer satisfaction: The moderating effects of hotel star rating”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 91, 234-245, 2020, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102414>

75. J. Kumar, N. Prince, y H. Kent, “Balanced Scorecard: A Systematic Literature Review and Future Research Issues”, *FII Business Review*, vol. 11, núm. 2, 147-161, 2022, DOI: <https://doi.org/10.1177/23197145211049625>

76. R. Dwivedi, K. Prasad, N. Mandal, S. Singh, M. Vardhan, y Pamucar, “Performance evaluation of an insurance company using an integrated Balanced Scorecard (BSC) and Best-Worst Method (BWM)”, *Decision Making: Applications in Management and Engineering*, vol. 4, núm. 1, 33-50, 2021, DOI: <https://doi.org/10.31181/dmame2104033d>

77. Reynolds, A, “The Role of Air Transport in Tourism Market Access: A Framework for Capturing Spatial, Temporal and Industry Variability in Air Traffic Flows”, *Regional Science Perspectives on Tourism and Hospitality. Advances in Spatial Science*, vol. 1, núm. 1, 124-128, 2021, DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-61274-0_6

78. O. Faruk, M. Ali, B. King, y F. Mehraliyev, “Strategy implementation research in hospitality and tourism: Current status and future potential”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 88, 234-245, 2020, DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102556>

79. E. Pérez, F. Pérez, I. Contreras, y F. Guerrero, “An approach to the travel and tourism competitiveness index in the Caribbean region”, *International Journal of Tourism Research*, 346-362, 2021, DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2411>

80. J. Martínez Garcés y J. Barreto Ferreira, “Modelo de planeación para la inversión tecnológica en centros de investigación universitarios”, *Investigación e Innovación en Ingenierías*, vol. 7, n.º 2, jul. 2019. DOI: <https://doi.org/10.17081/invinno.7.2.3448>

81. C. Khoo, E. Chiao, R. Ying, M. Alonso, C. Ricaurte, y M. Pecot, “Opportunities and challenges of digital competencies for women tourism entrepreneurs in Latin America: a gendered perspective”, *Journal of Sustainable Tourism*, vol. 32, núm. 3, 519-539, 2024, DOI: <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2189622>

82. T. Walker, T. Lee, y X. Li, “Sustainable development for small island tourism: developing slow tourism in the Caribbean”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 38, núm. 1, 1-15, 2021, DOI: <https://doi.org/10.1080/10548408.2020.1842289>