

# Sistema de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico: aplicación a la Costa Brava centro

**Jordi Balagué i Canadell**

Profesor de la Universitat de Girona y miembro del Grupo de Investigación GRADIENT de la Universitat de Girona (España).

**Ferran Navinés Badal**

Profesor de la Escuela Oficial de Turismo de la Universitat de Girona, asesor económico del Consell Econòmic i Social de les Illes Balears y miembro del Grupo de Investigación GRADIENT de la Universitat de Girona (España).

[jordi.balague@udg.edu](mailto:jordi.balague@udg.edu), [fnavines@ces.caib.es](mailto:fnavines@ces.caib.es)

Recibido: junio, 2011.

Aceptado: febrero, 2012.

Publicado: diciembre, 2012.

## Resumen

Toda gestión estratégica se sustenta en un sistema de indicadores que permita orientar la toma de decisiones para conseguir los objetivos fijados. En una situación económica cambiante, la medición de los efectos del turismo es fundamental para conocer la eficiencia y la sostenibilidad de dicha industria y del territorio en el que se desarrolla su actividad. Proponemos un sistema de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico, con la finalidad de servir de base para la adopción de políticas públicas y su seguimiento y ser un instrumento para promover la participación responsable de los *stakeholders* con intereses en el destino. De acuerdo con las directrices de la *Agenda para un turismo europeo sostenible y competitivo*, diseñamos un sistema basado en la identificación de los ejes sobre los que se sustenta el éxito de la gestión de destinos turísticos, teniendo en cuenta la sostenibilidad de la actividad a largo plazo. Situamos los sistemas de indicadores de gestión y, en especial, el cuadro de mando integral como una herramienta de soporte para la planificación estratégica de destinos. En la medida de lo posible, los indicadores del sistema están seleccionados y estructurados siguiendo las pautas del cuadro de mando integral. Finalmente, aplicamos el modelo conceptual elaborado a la Costa Brava centro.

## Palabras clave

Sistemas de indicadores de gestión, gestión de destinos turísticos, sostenibilidad, cuadro de mando integral, Costa Brava.

## Abstract

Strategic management is based upon a performance measurement system that allows gearing decision making towards accomplishing the established objectives. In a changing economic situation, the measurement of the effects of tourism is fundamental in order to know the efficiency and sustainability of that industry and of the territory in which takes place its activity. We propose a performance measurement system for the sustainable management of a tourism destination, so it will support the adoption of public policies and their follow-up, and as an instrument that will promote the responsible participation of the stakeholders with stakes in the destination. In accordance with the guidelines of the *Agenda for a sustainable and competitive European tourism*, we design a system based on the identification of the axes over which hinges the success of the management of tourism destinations, taking into account the long-term sustainability of this activity. We position the performance measurement system, and especially the balanced scorecard, as a support tool for the strategic planning of destinations. To the extent that this is possible, the performance measures are selected and structured according to the patterns of the balanced scorecard. Finally, we apply the conceptual model to the central Costa Brava.

## Key words

Performance measurement systems, tourism management destinations, sustainability, balanced scorecard, Costa Brava.

La sostenibilidad de la ventaja competitiva se consigue desarrollando la capacidad de adaptación al cambio

## Introducción

Este trabajo tiene su origen en un encargo de una entidad de ámbito supramunicipal para elaborar e implementar un sistema de indicadores turísticos, con el objetivo de que sirva de base para el seguimiento y la mejora de las acciones públicas en materia de sostenibilidad y de calidad del turismo en el territorio de su influencia y sea un instrumento para promover la participación responsable de los *stakeholders* con intereses en el destino. Por tanto, el proyecto nace con un enfoque eminentemente práctico, aunque hemos desarrollado y ampliado la modelización teórica que aplicamos para otorgar un enfoque más riguroso y de mayor aplicación al modelo propuesto.

La necesidad del trabajo radica en las demandas informativas que requiere el contexto de complejidad creciente en el que se desarrolla la actividad económica. La sostenibilidad de la ventaja competitiva en el tiempo se consigue desarrollando la capacidad de adaptación al cambio constante (Navinés, 1993). Para ello, es necesario disponer de un potente sistema de información que permita relacionar el corto y el largo plazo. Los sistemas de indicadores de gestión más elaborados se enmarcan en este contexto estratégico.

Estos sistemas, en principio destinados a la industria, pueden ser de aplicación a un destino turístico, aunque el mantenimiento de la coherencia del sistema en su conjunto comporta su adaptación al nuevo contexto territorial.

El resultado del proyecto ha sido la elaboración de un modelo conceptual de sistema de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico y su aplicación a la Costa Brava centro, con treinta y cuatro indicadores estructurados en tres perspectivas y con solo uno pendiente de implementación, aun a pesar de las importantes limitaciones estadísticas encontradas y de la falta de un plan estratégico del destino.

Caracterizamos brevemente la Costa Brava como un destino turístico maduro, basado históricamente en el turismo de masas, que ha puesto en peligro su principal atractivo, el paisaje, y la sostenibilidad futura de su modelo de crecimiento y mejora del bienestar de la población residente. Relacionado con aquel, la movilidad es otro factor importante que hay que tener en cuenta para la sostenibilidad del destino, en el doble aspecto de evitar la fragmentación territorial y facilitar la comunicación interna, por un lado, y de incidir en la capacidad de carga del destino, como factor que puede facilitar el equilibrio entre la afluencia de turistas y el desarrollo sostenible de dicho destino (Sardá, Mora & Ávila, 2004). La Costa Brava centro se sitúa en este contexto. Ambos aspectos deben tenerse muy en cuenta para el desarrollo sostenible futuro del destino.

Además de esta introducción, el artículo incorpora los objetivos que han guiado su implementación, el desarrollo del contexto metodológico en el que se sitúa el diseño del sistema de indicadores, una propuesta de modelo conceptual y la aplicación realizada a la Costa Brava centro. Concluye con unas consideraciones finales, una propuesta de posibles líneas de investigación futura y un apartado de bibliografía.

## Objetivos

La finalidad del proyecto es diseñar e implementar un modelo de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico, que sirva de base para el seguimiento y la mejora de las acciones

---

Los autores desean agradecer a los evaluadores anónimos su trabajo de revisión. Sus observaciones han aportado una mayor coherencia al documento. Asimismo quieren mostrar su agradecimiento a Oriol Amat, Ricard Torres y Sussi Rodríguez, por su constante soporte, así como por sus comentarios y sugerencias.

## La finalidad del proyecto es diseñar e implementar un modelo de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico

públicas relativas a la calidad del turismo en el territorio de su influencia y sea un instrumento para promover la participación responsable de los *stakeholders* con intereses en el destino.

El diseño del sistema debe cumplir los siguientes objetivos relativos al turismo en el destino:

- Tener una estructura coherente con su orientación estratégica.
- Permitir la visualización de su evolución.
- Facilitar el seguimiento y la evaluación de las acciones realizadas.
- Ser abierto y adaptable a los cambios en su dinámica.
- Servir de referencia en el diseño de estrategias futuras en ese ámbito.

La implementación, desarrollada en la aplicación práctica, debe tener en cuenta además los siguientes aspectos:

- Incorporar un sistema de información que facilite y estructure el proceso de obtención de datos y permita identificar las carencias del sistema estadístico, si fuera el caso.
- Permitir contrastar la evolución objetiva del turismo en el destino con las opiniones de la oferta y la demanda al respecto y alimentar al propio sistema con esta información (principio de mejora continua).
- Disponer de una estructura de gestión de los procesos de obtención y tratamiento de la información con capacidad para plantear propuestas de mejora, tanto para el propio sistema como para el turismo en el destino.
- Acompañarse de una aplicación informática *ad hoc* en función de las necesidades del destino.

## Contexto metodológico

En este apartado se explica el marco metodológico en el que se sustenta el modelo conceptual elaborado.

En primer lugar, establecemos los grandes ejes que hay que tener en cuenta para el diseño de su estructura, siguiendo las directrices de la *Agenda para un turismo europeo sostenible y competitivo*, base de la actual política turística de la Unión Europea. Para ello, partimos de la caracterización de un destino turístico y del desarrollo sostenible, identificando los principios de este de mayor incidencia en la gestión de aquel. Posteriormente, extraemos los elementos que consideramos fundamentales para integrarlos en la estructura del modelo conceptual que presentamos.

En segundo lugar, caracterizamos el proceso de planificación estratégica de un destino y situamos los sistemas de indicadores de gestión como una herramienta de soporte necesaria para su correcta implementación. Desarrollamos la metodología del cuadro de mando integral en ese marco y argumentamos su aplicabilidad a un destino turístico.

### Gestión de destinos turísticos y desarrollo sostenible

La actual política turística de la Unión Europea contiene las orientaciones básicas para la sostenibilidad del turismo europeo (Comisión de las Comunidades Europeas, 2003) y hace patente la necesidad de una relación positiva entre sostenibilidad y calidad para facilitar la competitividad de la industria turística.

Igualmente, considera el turismo una industria de carácter local y regional, aun siendo un fenómeno mundial. Por ello, las medidas de soporte a su sostenibilidad se deben diseñar y aplicar a escala local. Así, la gestión sostenible de los destinos pasa a tener un papel central en la política turística en Europa (Valls, 2004).

## Las medidas de soporte a la sostenibilidad del turismo se deben diseñar y aplicar a escala local

El Grupo para la Sostenibilidad del Turismo considera que un destino es un espacio de reclamo de visitantes, que incluye oferta de alojamiento y de animación y que dispone de servicios de soporte (Groupe de Durabilité Touristique, 2007). Dicho espacio, delimitado por límites físicos, temáticos o administrativos, presenta una imagen y unas características distintivas que le permiten tener una identidad de marca. Requiere igualmente una serie de afinidades de los agentes turísticos que desarrollan su actividad en él que les permitan trabajar conjuntamente. Asimismo, el destino debe tener una dimensión mínima que facilite la eficiencia en la gestión de la cadena de valor turística.

De manera similar, Valls (2004) destaca cinco características que configuran un destino turístico: un espacio geográfico homogéneo con capacidad de planificación conjunta, centralidad o capacidad de atracción de una masa crítica de turistas y visitantes, una oferta estructurada destinada a un tipo determinado de cliente y obtenida a partir de los atractivos disponibles, una marca que permita identificar la oferta y un mecanismo de comercialización conjunto articulado alrededor de una visión estratégica común.

Los recursos, base de los atractivos, pasan a ser la clave del producto turístico y su conservación en el tiempo se muestra esencial para el mantenimiento de una oferta productiva competitiva en el destino. De esta manera, el desarrollo sostenible, entendido como el resultado agregado de sus tres pilares (progreso económico, mejora del nivel de vida de la población local y preservación del medio ambiente) deviene una necesidad para la competitividad sostenida de la industria turística.

El informe del Grupo para la Sostenibilidad del Turismo recoge los objetivos fundamentales para la sostenibilidad del turismo europeo en tres grandes ejes: prosperidad económica, igualdad y cohesión social, y protección del medio ambiente (Groupe de Durabilité Touristique, 2007).

El mismo informe destaca de entre los principios básicos del desarrollo sostenible aquellos que tienen una especial relevancia en la industria turística y que están en consonancia con la estrategia de desarrollo sostenible de la Unión Europea:

- Adoptar una visión global de la actividad turística, integrándola en todos los ámbitos del destino.
- Planificar a largo plazo para conseguir un desarrollo sostenible.
- Obtener un ritmo de desarrollo apropiado que respete la especificidad del destino.
- Implicar a todas las partes interesadas (*stakeholders*), puesto que un enfoque de sostenibilidad exige la participación comprometida de todos en los resultados.
- Utilizar los mejores conocimientos disponibles en las acciones que hay que realizar.
- Aplicar el principio de cautela, para minimizar y gestionar los riesgos de impactos negativos al medio ambiente o a la sociedad.
- Asumir que quien utiliza y contamina paga.
- Establecer límites a las capacidades de carga y respetarlos, cuando sea necesario.
- Garantizar un seguimiento permanente del proceso de desarrollo para introducir cambios si fuera preciso.

El reto de la industria turística es, por tanto, mantener su competitividad en el tiempo y, por consiguiente, ser sostenible, puesto que, a largo plazo, la competitividad depende de la sostenibilidad (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007; Ritchie & Crouch, 2000).

Sin recursos no hay oferta, ni tampoco actividad turística; por ello, la cooperación entre el sector público y el privado es esencial, tanto para el mantenimiento, la conservación y la

**El modelo permite relacionar la misión y la visión de la organización con medidas cuantitativas**

mejora de los atractivos como para su combinación, que dará lugar a la oferta turística del destino (Comisión de las Comunidades Europeas, 2007; Valls, 2004).

Así, destacamos los siguientes elementos como componentes básicos de la estructura del sistema de indicadores que hay que diseñar:

- La prosperidad económica, entendida como la competitividad sostenida de la industria turística.
- La mejora de la calidad de vida de las comunidades locales de los destinos turísticos.
- La protección del medio ambiente del destino.
- La cooperación público-privada en la gestión y combinación de los recursos para su transformación en atractivos turísticos del destino, base de su oferta turística diferenciada.
- La imagen del destino.

Los tres primeros elementos se corresponden con los tres grandes ejes que agrupan los objetivos fundamentales de la sostenibilidad para el turismo europeo. El cuarto elemento, la cooperación público-privada, es una condición necesaria para la obtención efectiva de la sostenibilidad en un destino turístico. Por último, la imagen debe facilitar la identificación de la oferta turística del destino, diferenciándola de los destinos competidores.

Estos cinco elementos constituyen la columna vertebral de la estructura del modelo conceptual que desarrollamos más adelante.

Una vez establecidas las grandes líneas estructurales del sistema, vamos a situar el cuadro de mando integral en el marco de los sistemas de indicadores de gestión y de su aplicación a los destinos turísticos.

### **Cuadro de mando integral y sistemas de indicadores de gestión en la planificación estratégica de destinos turísticos**

La planificación estratégica es, por tanto, uno de los principios básicos del desarrollo sostenible relevantes en el turismo.

Todo proceso de planificación estratégica debe tener en cuenta los aspectos de formulación y de implementación. La formulación pretende establecer una estrategia que, adaptándose a las circunstancias del entorno, permita mantener, mejorar o generar una ventaja competitiva sostenible para el destino frente a sus competidores. Es un proceso estructurado en distintas etapas, que pueden variar formalmente según los autores (Grant, 2008; Gimbert, 1998; Valls, 2004).

Una vez elaborada la estrategia, es necesario implementarla. Valls, en el proceso de implementación, diferencia entre el desarrollo y aplicación de las políticas y acciones directamente relacionadas con los objetivos estratégicos y la necesidad de disponer de unas herramientas de soporte que generen unas buenas condiciones para su implementación: un ente coordinador del destino, un observatorio turístico, una imagen de marca del destino y un cuadro de mando integral.

En lo concerniente al cuadro de mando integral, este es una metodología, ideada por Kaplan y Norton (1992), que permite cuantificar, medir y realizar el seguimiento del grado de cumplimiento de la implementación de los objetivos estratégicos, mediante el establecimiento de un conjunto de indicadores interrelacionados y estructurados en perspectivas siguiendo las pautas de la cadena de valor de la actividad correspondiente. Los indicadores deben ser una

**Los indicadores son la representación operativa y cuantitativa de los vínculos establecidos en el mapa estratégico**

representación operativa de los objetivos estratégicos y medir las variables consideradas más relevantes para su consecución.

Previamente a su caracterización, situamos el cuadro de mando integral en el marco conceptual más amplio de los sistemas de indicadores de gestión. No resulta fácil disponer de una definición generalmente aceptada de estos últimos, debido a la existencia de aproximaciones metodológicas muy diversas que dificultan su clarificación y no facilitan el consenso sobre sus principales componentes y características (Dumond, 1994).

En este contexto, Franco-Santos et al. (2007) identifican los rasgos distintivos de los sistemas de indicadores de gestión mediante la revisión de la literatura y destacan tres elementos: características, roles y procesos. Las características se refieren a las propiedades que conforman el sistema, los roles son las funciones realizadas por él y los procesos son las acciones que se combinan para constituirlo.

Entre el importante abanico de opciones, encuentran un cierto consenso y elaboran un listado de condiciones necesarias para delimitar un sistema de indicadores de gestión. Incluyen dos características: el sistema debe disponer de medidas del rendimiento y de infraestructura de soporte, entendida como cualquier método de obtención, manipulación y difusión de información y las personas encargadas de estas funciones. Una tercera, la vinculación de los sistemas de indicadores de gestión a los objetivos estratégicos, no la incluyen como necesaria, puesto que hay sistemas que están relacionados únicamente con objetivos operativos no relacionados con la estrategia. Estiman necesario un rol: el sistema debe servir para medir el rendimiento. En lo referente a los procesos, consideran necesarios los de provisión de información, los de diseño y selección de medidas y los de captura de datos.

El cuadro de mando integral cumple las condiciones necesarias y es considerado un sistema de indicadores de gestión por muchos investigadores (Atkinson, 1998; Ittner, Larcker & Randall, 2003; Neely et al., 2000; Otley, 1999; Franco-Santos et al., 2007). Además, se sitúa en el contexto más específico de los sistemas de indicadores de gestión estratégica, al proporcionar “un marco para traducir la estrategia [...] en términos operativos” (Kaplan & Norton, 1996).

Vamos ahora a caracterizar el cuadro de mando integral y a confirmar su aplicabilidad a los destinos turísticos.

El modelo establece una cadena secuencial que permite relacionar la misión y la visión de la organización con medidas cuantitativas que facilitan el seguimiento de la implementación de la estrategia.

Misión y visión son muy generales, por lo que se establecen los objetivos estratégicos y se descomponen en subobjetivos interrelacionados, siguiendo relaciones causa-efecto, cuyo entramado recibe el nombre de “mapa estratégico”. Kaplan y Norton los agrupan en cuatro perspectivas, dejando abierta la posibilidad de adaptación a cada caso particular. Establecen dos perspectivas de resultados (financiera y del cliente) y dos inductoras de estos (procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

El mapa estratégico describe la estrategia y, por ello, es el paso intermedio entre su formulación y su implementación (Kaplan & Norton, 2004).

El siguiente paso de la cadena es el establecimiento del sistema de indicadores, que cuantifica la red de subobjetivos, proporcionando un modelo de implementación de la estrategia en el

## El cuadro de mando integral es el sistema de indicadores de gestión más utilizado

que los indicadores son la representación operativa y cuantitativa de los vínculos establecidos en el mapa estratégico.

En suma, el cuadro de mando integral es el sistema de indicadores de gestión más utilizado y menos criticado. No obstante, no está exento de críticas. Paranjape, Rossiter y Pantano (2006) hacen una recopilación de sus debilidades y señalan la implementación como su principal problema, ya sea por la falta de operatividad de un exceso de indicadores o por indicadores inapropiados generados en el diseño del cuadro.

En relación con su aplicabilidad a los destinos turísticos, Valls (2004) plantea una estructura de perspectivas aplicable a un destino a partir de una adaptación para el sector público de Olve, Roy y Wetter (2000).

A las perspectivas de resultados, actividades y procesos, infraestructuras y recursos, y relaciones, añade una lista de variables críticas de actuación<sup>1</sup> orientativas que, aunque propias de cada destino y en función de sus necesidades estratégicas, pueden coincidir según la importancia dada a las perspectivas y el grado de competencias del ente coordinador. Para medir las variables críticas, propone una serie de posibles indicadores.

Un sistema de indicadores de estas características se convierte en una herramienta muy útil para la gestión de destinos, puesto que, en palabras de Valls (2004), “[...] facilita la comunicación de los múltiples objetivos, traduce la misión y la estrategia a objetivos y medidas concretas, alinea los indicadores en perspectivas que siguen la lógica de la cadena de valor y recoge las relaciones de causa-efecto entre las diferentes variables críticas que describen la estrategia de la organización”.

## Modelo conceptual

El punto de partida elegido para la construcción del modelo conceptual proporciona una sólida base para que tenga un amplio marco de aplicación, sin necesidad de modificarlo mientras se mantengan vigentes los grandes ejes de la sostenibilidad del turismo europeo.

No obstante, el modelo conceptual debe situarse en el contexto de la visión y del objetivo estratégico del destino. Por ello, es necesario tener en cuenta sus particularidades para realizar la correspondiente adaptación si fuera necesaria.

Teniendo presente esta apreciación, establecemos la estructura del modelo en perspectivas. Las dividimos en dimensiones, que representan las grandes líneas directrices del modelo. De cada una de ellas destacamos los principales factores clave de éxito, entendidos como variables críticas de actuación para conseguir los objetivos estratégicos. Finalmente, estos factores vienen cuantificados por los indicadores, vinculados a la planificación estratégica del destino, si la hay, o, en caso contrario, deben permitir realizar el seguimiento de las acciones emprendidas.

Las directrices que vertebran el modelo conceptual son las siguientes:

- La competitividad sostenida de la industria turística.
- La calidad de vida de la comunidad local.
- La protección del medio ambiente.

<sup>1</sup> Entendemos por *variables críticas de actuación* aquellas que han de ser implementadas con éxito para conseguir la estrategia deliberada.

**El punto de partida del modelo proporciona un amplio marco de aplicación**

- La cooperación público-privada.
- La imagen del destino.

Las tres primeras se corresponden con los tres pilares de la sostenibilidad. La cuarta es una condición necesaria para su obtención en un destino turístico. La última representa las características distintivas de este y facilita su identificación.

Sobre la base de esta distinción en tres partes, proponemos un modelo de sistema de indicadores de sostenibilidad para un destino turístico estructurado en tres perspectivas: resultados, producto/destino e imagen (véase el cuadro 1).

La perspectiva de resultados incluye los tres pilares de la sostenibilidad, agrupados en dos dimensiones: industria turística y comunidad local. Mientras que la primera se refiere a los resultados económicos, la segunda representa tanto la mejora del nivel de vida de la población como la protección y mejora de las condiciones medioambientales del destino. El detalle de los factores clave de éxito y de sus correspondientes tipos de indicadores para las dos dimensiones señaladas puede verse en el cuadro 2.

La perspectiva de producto/destino es la inductora del enfoque anterior. Incorpora la totalidad de los recursos del destino, tanto públicos como privados, cuya combinación en atractivos turísticos permite considerarlo un producto turístico complejo. Contiene dos dimensiones, una pública y otra privada, inspiradas por la cuarta directriz. La relativa a los recursos públicos se divide, a su vez, en alojamiento y restauración y otras actividades para poder determinar el grado de diversificación y la importancia de la oferta no básica en relación con la oferta turística total del destino. Los factores clave de éxito propuestos para

Cuadro 1

**Modelo conceptual: sistema de indicadores de sostenibilidad para un destino turístico**



Fuente: elaboración propia.

**Proponemos un modelo de sistema de indicadores de sostenibilidad para un destino turístico estructurado en tres perspectivas**

Cuadro 2

**Perspectiva de resultados: factores clave de éxito y tipología de indicadores**

Dimensión: industria turística	Dimensión: comunidad local
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Masa crítica: indicadores de número, duración media de la estancia y origen geográfico de los turistas.</li> <li>• Rentabilidad: indicadores de resultados económicos de la industria turística.</li> <li>• Estacionalidad: indicadores de la temporada de la estancia de los turistas.</li> <li>• Aprovechamiento de la oferta: indicadores de utilidad de los puntos de información turística del destino y sobre este.</li> <li>• Satisfacción de la demanda: indicadores de la satisfacción de la demanda turística del destino y en él.</li> <li>• Imagen de marca: indicadores de percepción de la imagen del destino, por parte tanto de la oferta como de la demanda.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto socioeconómico: indicadores de mejora del nivel de vida de la población residente.</li> <li>• Impacto medioambiental: indicadores de impacto medioambiental del turismo del destino y en él.</li> <li>• Impacto sobre la movilidad: indicadores de densidad de circulación y de la red de transporte público del destino.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

esta perspectiva, junto con la tipología de indicadores por dimensión, pueden verse en el cuadro 3.

Finalmente, la perspectiva de imagen, generada a partir de la quinta directriz, se muestra necesaria por dos motivos. Por una parte, para que los potenciales turistas puedan identificar la oferta diferenciada e integrada de productos del destino y, con ella, el propio destino, y viceversa. Por otra, para favorecer que los agentes del destino profundicen su visión de ser elementos de un producto global, que es el destino. Por esta última razón, en esta perspectiva solo tenemos en cuenta un factor clave de éxito: la consideración del territorio como un destino turístico. Se concreta en indicadores de identificación del destino por parte de la demanda turística y del grado de integración de la oferta de los productos turísticos del destino.

Después de dar forma al modelo conceptual, establecemos las características mínimas de los indicadores que operativicen el sistema, considerando que ha de estar formado por un conjunto abierto de indicadores financieros y no financieros, interrelacionados y estructurados en perspectivas, que aporten información relevante para realizar el seguimiento de la

Cuadro 3

**Perspectiva de producto/destino: factores clave de éxito y tipología de indicadores**

Dimensión: recursos privados	Dimensión: recursos públicos
<p><b>Alojamiento y restauración</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la oferta: indicadores relativos a la calidad de la oferta turística correspondiente.</li> </ul> <p><b>Otras actividades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la oferta: indicadores relativos a la calidad de la oferta turística correspondiente.</li> <li>• Diversificación de la oferta: indicadores de la diversificación de la oferta turística del destino a nivel de localidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la oferta: indicadores relativos a la calidad de la oferta turística correspondiente.</li> <li>• Atención sanitaria: indicadores sobre la calidad de la atención sanitaria en el destino.</li> <li>• Entorno natural: indicadores de la calidad del entorno natural del destino.</li> <li>• Entorno urbano: indicadores de la calidad del entorno urbano del destino.</li> <li>• Seguridad ciudadana: indicadores del grado de seguridad ciudadana de las localidades del destino.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

**En su versión final, el sistema contiene treinta y cuatro indicadores**

evolución y del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y de la visión del destino, siempre que ello sea posible<sup>2</sup>.

Una vez caracterizados los indicadores del sistema, damos paso a la aplicación del modelo conceptual al turismo de la Costa Brava centro.

## Aplicación a la Costa Brava centro

Presentamos el diseño del sistema de indicadores de sostenibilidad turística para la Costa Brava centro siguiendo el modelo conceptual establecido, con la particularidad de que el cuadro de mando implementado no puede calificarse de integral por la ausencia de una planificación estratégica en el destino. Relacionamos los indicadores que componen el sistema, organizados según la perspectiva, la dimensión y el factor clave de éxito a los que están asignados. Finalmente, detallamos los resultados obtenidos y los principales problemas derivados de su implementación.

### Desarrollo del sistema de indicadores

No fue posible comprobar la concordancia entre la visión y el objetivo estratégico del destino y los establecidos como base del modelo conceptual, debido a la inexistencia de planificación estratégica.

Tuvimos que delimitar la orientación estratégica del turismo en el destino, realizando numerosas reuniones con los expertos en turismo identificados por la entidad contratante, que en ningún caso supuso la certeza de haber contactado con todas las partes interesadas o *stakeholders* relevantes. Por ello, cabe considerar la orientación estratégica propuesta solo una guía orientativa para establecer la bondad del modelo conceptual.

Concluimos que la imagen de futuro del destino, con relación al turismo, estaba focalizada en la sostenibilidad, mientras que el objetivo estratégico lo estaba en la calidad (Balagué, Prats & Guia, 2007).

Con la orientación estratégica del destino situada dentro del marco de aplicación del modelo conceptual y conforme a los objetivos establecidos, diseñamos un sistema de indicadores con las tres perspectivas y las cinco dimensiones propuestas en aquel: resultados (industria turística y comunidad local), calidad del producto/destino (recursos privados y recursos públicos) y calidad de la comunicación publicitaria turística (véase el cuadro 4).

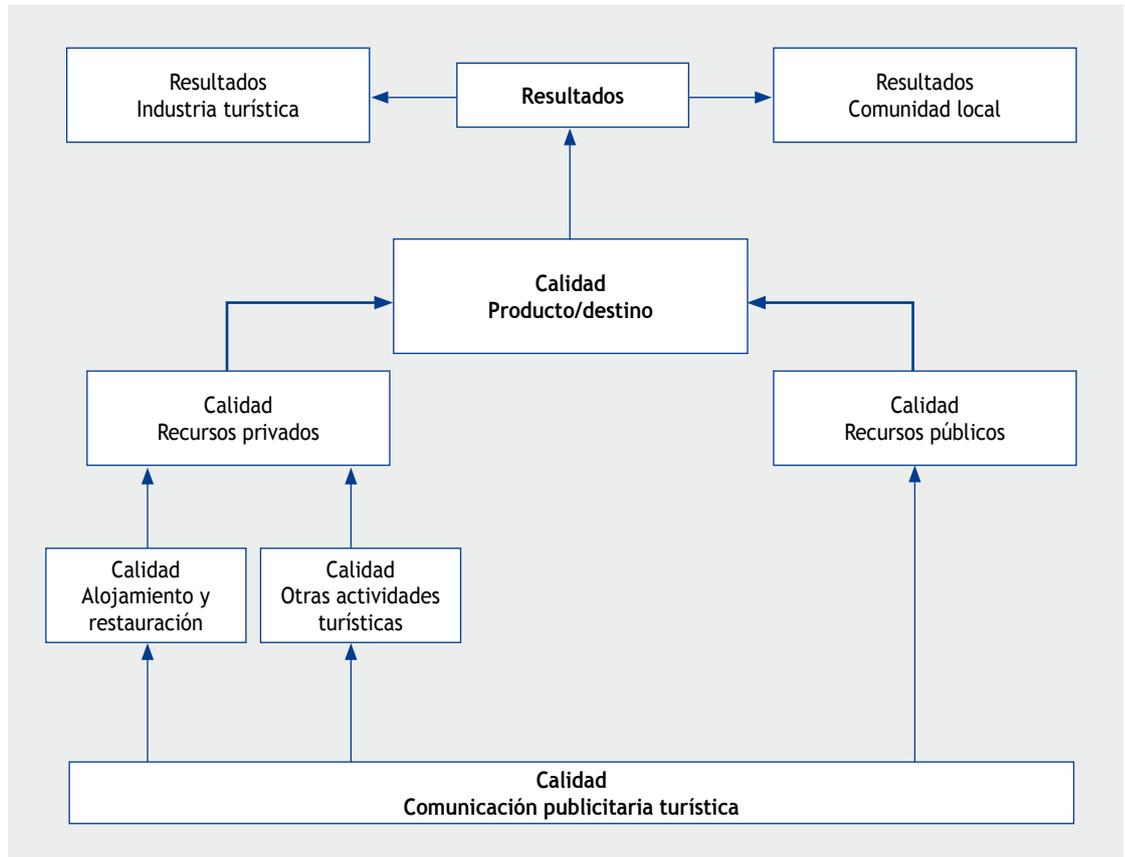
Los indicadores de la perspectiva de resultados deberán permitir llevar a cabo un seguimiento sistemático de la consecución de los objetivos en el momento en el que el destino disponga de planificación estratégica. Son una medida del impacto del turismo sobre la industria turística y la comunidad local (esta última incluye tanto el nivel de vida de los residentes como el respeto del medio ambiente).

De especial relevancia para el destino, en esta perspectiva, son los indicadores de movilidad (14 y 15). La densidad de circulación de la red viaria es importante por sus constantes embotellamientos, mientras que la densidad de la red del transporte público lo es por ser un medio para paliarlos y potenciar, al mismo tiempo, los desplazamientos de los turistas dentro del propio destino.

<sup>2</sup> Esto es, cuando el destino disponga de plan estratégico.

La falta de un plan estratégico del destino ha dificultado el análisis de resultados

Cuadro 4  
Sistema de indicadores de sostenibilidad para la Costa Brava centro



Fuente: Balagué, Prats & Guia (2007).

Los indicadores pertenecientes a la perspectiva de la calidad del producto/destino son los inductores de los definidos en la perspectiva de resultados y pretenden medir la calidad de los recursos disponibles del destino, tanto los de origen privado como los de origen público.

Al ser un destino maduro, el indicador relativo a la preservación del sistema natural (25) pasa a tener, en esta perspectiva, una relevancia destacada por el impacto que tiene el estado del medio natural en su atractivo.

Merecen un comentario aparte los indicadores propuestos en la perspectiva de la calidad de la comunicación publicitaria turística, ya que, en el momento del diseño del sistema de indicadores, se estaba elaborando un plan de comunicación para el destino. Por ello, nuestra propuesta no entró en excesivos detalles en este punto, considerando que debía ser la propia comisión encargada del plan la que, en su momento, debería pronunciarse al respecto, a la vista de la nueva información que surgiera de su trabajo. La relación completa de los indicadores propuestos puede verse en el cuadro 5.

En su versión final, el sistema contiene treinta y cuatro indicadores. Quince corresponden a la perspectiva de resultados, repartidos en seis para la industria turística y nueve para la

**Cuadro 5**  
**Relación de los indicadores del sistema propuesto para la Costa Brava centro, agrupados en perspectivas, dimensiones y factores clave de éxito**

<b>Perspectiva: resultados</b>	
<b>Dimensión: industria turística</b>	<b>Dimensión: comunidad local</b>
<b>Masa crítica</b> 1. Flujo de turistas. 2. Estancia media del turista. 3. Origen geográfico del turismo.	<b>Impacto socioeconómico</b> 10. Ocupación laboral en establecimientos turísticos. 11. Atención sanitaria.
<b>Rentabilidad</b> 4. Contribución del turismo al PIB.	<b>Impacto medioambiental</b> 12. Consumo de agua. 13. Generación de residuos.
<b>Estacionalidad</b> 5. Apertura de los establecimientos turísticos privados. 6. Ocupación hotelera por tipos de alojamiento.	<b>Impacto sobre la movilidad</b> 14. Densidad de circulación en la red viaria del destino. 15. Densidad de la red de transporte público entre los municipios del destino.
<b>Aprovechamiento de la oferta</b> 7. Demanda de información en los puntos de información turística.	
<b>Satisfacción de la demanda</b> 8. Grado de satisfacción de la demanda.	
<b>Imagen de marca</b> 9. Percepción de la imagen de marca del destino.	
<b>Perspectiva: calidad del producto/destino</b>	
<b>Dimensión: recursos privados</b>	<b>Dimensión: recursos públicos</b>
<b>Calidad del alojamiento y la restauración</b>  <i>Calidad de la oferta</i> 16. Calidad de la hostelería. 17. Calidad de la restauración.	<b>Calidad de la oferta</b> 22. Peso del gasto público en actividades turísticas. 23. Certificaciones de calidad en las instituciones locales.
<b>Calidad de las otras actividades turísticas</b>  <i>Calidad de la oferta</i> 18. Calidad de las actividades.	<b>Atención sanitaria</b> 24. Atención médica y hospitalaria.
<i>Diversificación de la oferta</i> 19. Peso de la oferta de ocio nocturno. 20. Peso de la oferta de turismo activo. 21. Peso de la oferta comercial.	<b>Entorno natural</b> 25. Preservación del sistema natural. 26. Calidad de las playas. 27. Atractivo visual del paisaje.
	<b>Entorno urbano</b> 28. Contaminación acústica. 29. Limpieza.
	<b>Seguridad ciudadana</b> 30. Dotación de efectivos. 31. Grado de seguridad.
<b>Perspectiva: calidad de la comunicación publicitaria turística</b>	
<b>Territorio como destino turístico</b> 32. Calidad de la comunicación de la información publicitaria turística. 33. Esfuerzo en información publicitaria turística. 34. Estructura y especialización de la información publicitaria turística.	

Fuente: adaptación de Balagué, Prats & Guia (2007).

**¿Han participado en el debate todos los 'stakeholders' relevantes que deberían haberlo hecho?**

comunidad local. Otros dieciséis pertenecen a la perspectiva de calidad del producto/destino, de los cuales seis corresponden al sector privado y diez al público. Por su parte, la perspectiva de calidad de la comunicación publicitaria turística únicamente tiene tres, por la razón apuntada en este mismo subapartado.

### Resultados y problemática

Partiendo de un esbozo de orientación estratégica, necesario por su ausencia, hemos diseñado un sistema de indicadores de carácter abierto a los cambios de la dinámica del turismo en el destino y a los que se puedan derivar, en su caso, del establecimiento de la planificación estratégica. El sistema incorpora indicadores que recogen la opinión de la oferta y la demanda y que, al mismo tiempo, se pueden contrastar con los datos objetivos obtenidos, con lo que la propia comparación es un indicador de expectativas de futuro. Por todo ello, veintidós de los treinta y cuatro indicadores están formulados con más de una expresión operativa.

Además, hemos propuesto un cuestionario para realizar consultas periódicas a la oferta turística del destino, para conocer su grado de compromiso con él. Igualmente, hemos elaborado e implementado una encuesta para captar el grado de satisfacción de la demanda.

La implementación del sistema se ha acompañado de las correspondientes fichas individuales, de la identificación de las fuentes de obtención de la información que demandan los indicadores, de una estructura de gestión que pivota en la entidad contratante y de una aplicación informática sencilla *ad hoc*.

Ciertamente, nos hemos encontrado con dos problemas, que, por su incidencia, caben ser destacados: por un lado, las importantes carencias estadísticas debidas a la falta de datos del ámbito territorial requerido, que nos han obligado a recurrir a *proxies* o a cambios en las expresiones operativas o de los mismos indicadores en algún caso, sin por ello alejarnos de su finalidad original; y, por otro lado, la falta de un plan estratégico del destino, que ha dificultado en gran medida el análisis de resultados, al no poder disponer de valores de referencia.

### Consideraciones finales y posibles líneas de investigación futura

De los treinta y cuatro indicadores del sistema, veintitrés se han podido implementar total o parcialmente, en alguna de sus expresiones operativas o con *proxies*. Seis han quedado pendientes o parcialmente pendientes de la realización de estudios *ad hoc*, aconsejados estos bien por la importancia específica de los indicadores para el destino (14, 15 y 25) o bien por la buena disponibilidad de información, aunque no fuera la necesaria para poder resolver los indicadores tal como están planteados (32, 33 y 34). Cuatro han quedado en *stand by* (3, 7, 9 y 28), a la espera del tratamiento de la encuesta a la demanda o pendientes de la encuesta/entrevista a la oferta. Y únicamente uno (30) no se ha podido implementar por carecer de los *inputs* informativos necesarios.

En suma, consideramos que el diseño y la implementación de un sistema de indicadores de gestión sostenible es beneficioso para los destinos turísticos, ya que, además de proporcionar información significativa para poder establecer su futuro, genera un debate que comporta un aumento de la cohesión y del sentido de pertenencia de las personas, las empresas, los organismos y las instituciones que tienen intereses en el destino, a las que podemos agrupar bajo el nombre de *stakeholders*.

Llegados a este punto, se nos generan algunas reflexiones. ¿Han participado en el debate todos los *stakeholders* relevantes que deberían haberlo hecho? ¿Cuáles son? ¿Quién los

¿Quién debe liderar el proceso de planificación estratégica del destino? ¿Es un proceso de gobernanza?

elige? ¿La entidad contratante representa los intereses de todos ellos? ¿Quién debe liderar el proceso de planificación estratégica del destino? ¿Es un proceso de gobernanza?

La representatividad y la participación en la toma de decisiones estratégicas de un destino conducen a la gobernanza de este, y esta a la necesidad de identificar y gestionar a los *stakeholders* relevantes.

Por tanto, un enfoque de investigación que creemos interesante es la profundización en el debate de qué *stakeholders* deben intervenir en el diseño futuro del destino y quién debe elegirlos.

El estudio empírico de Sheehan y Ritchie (2005) puede proporcionar un punto de partida. Identifica los *stakeholders* de una DMO (*destination management organisation*) y propone estrategias para su gestión, basándose en la tipología elaborada por Savage, Nix, Whitehead y Blair (1991).

Igualmente, nos parece interesante plantearse la integración en el sistema de una nueva dimensión estratégica, relacionada con la cooperación público-privada, correspondiente a la valoración del sistema de gobernanza.

En relación con la medición del sistema de gobernanza, podemos partir del trabajo de Ehler (2003) y del dictamen del Consell Econòmic i Social de les Illes Balears (2008), que proponen aplicar indicadores de gobernanza a la gestión de zonas costeras.

## Bibliografía

- ATKINSON, A. A. (1998). Strategic performance measurement and incentive compensation. *European Management Journal*, 16(5), 552-61. [http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373\(98\)00032-2](http://dx.doi.org/10.1016/S0263-2373(98)00032-2)
- BALAGUÉ, J., PRATS, L., & GUIA, J. (2007, octubre, 25-27). *Sistema de indicadores como herramienta de gestión sostenible de una destinación: el caso de la Costa Brava centro*. Comunicación presentada al 25th EuroCHRIE Congress, Leeds.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2003, II, 21). *Orientaciones básicas para la sostenibilidad del turismo europeo*. COM(2003) 716 final, Bruselas.
- COMISIÓN DE LAS COMUNIDADES EUROPEAS (2007, IO, 19). *Agenda para un turismo europeo sostenible y competitivo*. COM(2007) 621 final, Bruselas.
- CONSELL ECONÒMIC I SOCIAL DE LES ILLES BALEARS (2008). Dictamen núm. 5/2007 relativo al sistema de indicadores para la Gestión Integrada de la Zona Costera (GIZC) de las Illes Balears, Palma. Retrieved from <http://www.caib.es/sacmicrofront/archivopub.do?ctrl=NTCS07582Z1I6641&id=16641>
- DUMOND, E. J. (1994). Making best use of performance-measures and information. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(9), 16-31. <http://dx.doi.org/10.1108/01443579410066712>
- EHLER, Ch. N. (2003). Indicators to measure governance performance in integrated coastal management. *Ocean & Coastal Management*, 46, 335-345. [http://dx.doi.org/10.1016/S0964-5691\(03\)00020-6](http://dx.doi.org/10.1016/S0964-5691(03)00020-6)
- FRANCO-SANTOS, M. ET AL. (2007). Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations & Production Management*, 27(8), 784-801. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570710763778>
- GIMBERT, X. (1998). *El futur de l'empresa. Repensar-lo estratègicament*. Barcelona: Columna Edicions-Edicions Proa.
- GRANT, R. M. (2008). *Contemporary strategy analysis*. Malden, MA: Blackwell Publishing, 6.ª edición (1.ª edición: 1991).
- GROUPE DE DURABILITÉ TOURISTIQUE (2007). *Agir pour un tourisme européen plus durable*, febrero.
- ITTNER, C., LARCKER, D., & RANDALL, T. (2003). Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7/8), 715-741. [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3)
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71-79.
- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1), 53-79. <http://dx.doi.org/10.2307/41165876>

- KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- NAVINÉS, F. (1993). Cooperació entre empreses i sistemes productius locals. *Revista Econòmica de Catalunya*, 22, 138-139.
- NEELY, A. D. ET AL. (2000). Performance measurement systems design: developing and testing a process based approach. *International Journal of Operations & Production Management*, 20(10), 1119-1146. <http://dx.doi.org/10.1108/01443570010343708>
- OLVE, N. G., ROY, J., & WETTER, M. (2000). *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Guía práctica del Balanced Scorecard. Barcelona: Gestión 2000.
- OTLEY, D. T. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363-82. <http://dx.doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- PARANJPE, B., ROSSITER, M., & PANTANO, V. (2006). Insights from the Balanced Scorecard Performance measurement systems: successes, failures and future – a review. *Measuring Business Excellence*, 10(6), 4-14. <http://dx.doi.org/10.1108/13683040610685748>
- RITCHIE, J. R. B., & CROUCH, G. I. (2000). The competitive destination: A sustainability perspective. *Tourism Management*, 21(1), 1-7.
- SARDÁ, R., MORA, J., & ÁVILA, C. (2004). La gestión integrada de zonas costeras como instrumento dinamizador de la industria turística en la Costa Brava. *Marcas turísticas para la competitividad*, XIII Simposio Internacional de Turismo y Ocio, ESADE-Fira de Barcelona, Ediciones Fira de Barcelona, Barcelona, 1-27.
- SAVAGE, G., NIX, T., WHITEHEAD, C., & BLAIR, J. (1991). Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders. *Academy of Management Executive*, 5(2), 51-75.
- SHEEHAN, L. R., & RITCHIE, J. R. B. (2002). *A theory based exploration of destination stakeholder identity and salience*. Working Paper, Alberta, Canada: University of Calgary. <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2004.10.013>
- SHEEHAN, L. R., & RITCHIE, J. R. B. (2005). Destination Stakeholders. Exploring Identity and Salience. *Annals of Tourism Research*, 32(3), 711-734.
- SIMONS, J. (1995). *Levers of control. How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- VALLS, J. F. (ed.) (2004). *Gestión de destinos turísticos sostenibles*. Barcelona: Gestión 2000. ☺

«Sistema de indicadores para la gestión sostenible de un destino turístico: aplicación a la Costa Brava centro». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3932.