

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operator

Balanced Scorecard for the Cost System in the Company Andes Salt Expedition Tour Operator

Painel de Indicadores para o Sistema de Custos na Empresa Andes Salt Expedition Tour Operator

Fecha de presentación: 29/01/2026, Fecha de Aceptación: 15/02/2026, Fecha de publicación: 01/03/2026



 **Santos Mamani Jancko**

E-Mail: santosmamanijancko@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7649-7654>

Universidad Autónoma Tomás Frías

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Mamani-Jancko, S. (2026) Cuadro de mando para el sistema de costos en la empresa Andes Salt Expedition Tour Operator. *Revista Ciencia & Sociedad*, 6(S1), 51-64.

RESUMEN

La empresa es una unidad productiva que genera riqueza en la base a la estructura organizacional, situación problemática es ¿cómo contribuir de manera adecuada al sistema de costos en la empresa de viajes y turismo "Andes Salt Expedition Tour Operator"?, su objetivo es diseñar un cuadro de mando integral para el sistema de costos en la operación turística dentro de la empresa de viajes y operación turística Andes Salt Expedition Tour Operator el objeto de estudio es el sistema de costos que incluye costo fijo y costo variable; entre los métodos de investigación utilizado fueron: análisis, síntesis, encuesta y entrevista. El tipo de investigación es descriptiva; la entrevista a especialistas en el área de costos y el cuadro de mando integral, como una herramienta de gestión empresarial, apunta a las perspectivas financieras, del cliente, del proceso y de enseñanza-aprendizaje. La aplicación de instrumentos detecta indicadores que permitirán medir la eficiencia de la empresa mencionada. Se ha tomado en cuenta una empresa Agencia de Viajes y operación Turística Andes Salt Expedition Tours Operator, que está vigente en el mercado turístico local ofreciendo al destino turístico, paquetes turísticos, excursiones, Salar y Lagunas de colores, a pesar de estar recomendado favorablemente por tripAdvisor tiene dificultad en la dimensión de satisfacción del cliente y de los costos incurridos para concretar la operación de los paquetes vendidos. Se ha identificado indicadores de gestión turística, tales como: mejora de flujo de ca, estudio de costo variable y fijo, cantidad de combustible por kilómetro recorrido, alimento y agua por persona; guía chofer reporta a tiempo, optima logística para reducir costo de operación; atención al reclamo oportuno, mejora habilidades críticas para la próxima temporada y capacitación permanente; que le permitirá estructurar un Cuadro de Mando Integral, para mantenerse como una empresa entre los líderes en la región del sudoeste potosino.

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operation

Palabras Clave: Cuadro de Mando Integral; Gestión de Costos; Operadora de Turismo; Contabilidad Administrativa.

ABSTRACT

The company is a productive unit that generates wealth based on its organizational structure. The problem addressed is how to adequately contribute to the cost system of the travel and tourism company "Andes Salt Expedition Tour Operator." The objective is to design a balanced scorecard for the cost system of the tourism operations within the company. The object of study is the cost system, which includes fixed and variable costs. The research methods used were analysis, synthesis, surveys, and interviews. The research is descriptive. The interviews with cost specialists and the balanced scorecard, as a business management tool, focus on financial, customer, process, and learning perspectives. The application of instruments identifies indicators that will allow for measuring the efficiency of the aforementioned company. A travel agency and tour operator, Andes Salt Expedition Tours Operator, was selected for this study. This company, currently operating in the local tourism market, offers tour packages, excursions to the Salt Flats and Colored Lagoons. Despite favorable TripAdvisor reviews, it faces challenges in terms of customer satisfaction and cost management for the packages sold. Key tourism management indicators have been identified, including: improved cash flow, analysis of variable and fixed costs, fuel consumption per kilometer, food and water consumption per person, timely reporting by driver-guides, optimized logistics to reduce operating costs, timely handling of complaints, improvement of critical skills for the upcoming season, and ongoing training. These improvements will enable the company to develop a Balanced Scorecard to maintain its position as a leader in the southwestern region of Potosí.

Key Words: Balanced Scorecard; Cost System; Tour Operator; Strategic Management.

RESUMO

A empresa é uma unidade produtiva que gera riqueza com base na sua estrutura organizacional. O problema abordado é como contribuir adequadamente para o sistema de custos da empresa de viagens e turismo "Andes Salt Expedition Tour Operator". O objetivo é desenvolver um Balanced Scorecard para o sistema de custos das operações turísticas da empresa. O objeto de estudo é o sistema de custos, que inclui os custos fixos e variáveis. Os métodos de investigação utilizados foram a análise, a síntese, os questionários e as entrevistas. A investigação é descritiva. As entrevistas a especialistas em custos e o Balanced Scorecard, enquanto ferramenta de gestão empresarial, centram-se nas perspectivas financeira, do cliente, do processo e da aprendizagem. A aplicação dos instrumentos identifica indicadores que permitirão medir a eficiência da referida empresa. Uma agência de viagens e operador turístico, a Andes Salt Expedition Tour Operator, foi selecionada para este estudo. Esta empresa, que opera no mercado turístico local, oferece pacotes turísticos e excursões ao Salar de Uyuni e às Lagoas Coloridas. Apesar das avaliações favoráveis no TripAdvisor, enfrenta desafios em termos de satisfação do cliente e gestão de custos dos pacotes vendidos. Foram identificados indicadores-chave de gestão turística, incluindo: melhoria do fluxo de caixa, análise de custos variáveis e fixos, consumo de combustível por quilómetro, consumo de alimentos e água por pessoa, relatórios atempados por parte dos motoristas-guia, logística otimizada para reduzir os custos operacionais, tratamento ágil de reclamações, melhoria das competências essenciais para a próxima época e formação contínua. Estas melhorias permitirão à empresa desenvolver um Balanced Scorecard para manter a sua posição de liderança na região sudoeste de Potosí.

Palavras-chave: Balanced Scorecard; Gestão de Custos; Operadora de Turismo; Contabilidade de Gestão.

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operation

INTRODUCCION

A nivel mundial la unidad productiva es la empresa quien tiene el conocer el cómo de su trabajo, es aquel que crea, diseña su paquete turístico, quien hace su plan de marketing y opera sus servicios referente a la actividad turística. El turismo a nivel internacional, en "Febrero de 2025, ingresaron 769.60 de visitantes no residentes por todas las vías de acceso al país; de las cuales 494.4 miles fueron turistas y 268.1 miles fueron excursionistas (Lavagna, 2025).

A nivel nacional la actividad del turismo es la que compone el sector terciario de la economía, que implica servicios, en turismo se denominan paquetes turísticos todo incluido, atractivos turísticos, facilidades, accesibilidades y acomodación, son las ciudades de Santa Cruz y La Paz las que hacen la recepción de los turistas internacionales debido que poseen sus aeropuertos internacionales, como del Viru viru y la del Alto de Laz. A Bolivia llegaron el año 2025, 2.387.642 turistas; nacionales 1.355.111 y extranjeros 1.032.531 (INE, 2008-2025)

El departamento de Potosí cuenta con recursos turísticos en los cuatro puntos cardinales: al este pinturas rupestres de Humajalanta ubicado en comunidad de Betanzos y la producción de hortalizas entre ellos: zanahoria, cebolla, Maiz y papa; al norte la cultura viva de Norte Potosí, incluye Haciendas de Qayara, Mondragon, Tinguipaya una cabecera de valle, Uncia y Chayanta mostrando el Tinkuy caracterizado por coreografías únicas y vestuario típico. Al sur Cotagaita y Tupiza, cabecera de valle donde produce frutas como uvas deliciosas y maíz respectivamente; al oeste se tiene salar y lagunas de colores, el primero llama la atención a turistas extranjeros por si solo y el segundo hace alucinar el paisaje natural generando perspectivas de ciudadelas, oasis, el cielo azul y las maravillas de los volcanes en el alta montaña. En cuanto al flujo de visitantes a la región: "para el 2018 este fue de 2.1 millones, lo que representa que total de viajeros que llegan al país, aproximadamente el 75% lo hace por actividad turística, porcentaje que se incrementó aproximadamente en cinco puntos porcentuales en los últimos tres años, atribuidos principalmente a las actividades propias a la competencia Dakar y promociones a atractivo Salar de Uyuni" (Solares, 2019)

La empresa mencionada está instalada en la Avenida Ferroviaria frente a la puerta principal de la estación de trenes, casi esquina Arce, ciudad de Uyuni, Provincia Antonio Quijarro del Departamento de Potosí. Seguidamente se tiene conceptos de las siguientes frases: Cuadro mando integral, sistema costos, empresa de viajes y operación turística.

Cuadro mando integral, tradicionalmente se ve al aspecto financiero como único eje para minimizar costos y maximizar la ganancia, hoy se conceptualiza la gestión empresarial como un Cuadro de Mando Integral tomando en cuenta aspectos tales: cliente, aprendizaje, procesos y financieros. Es este último que constituye el objeto de estudio, sistema de costos. "Es un instrumento de gestión que puede ser implementado con relativa sencillez por cualquier empresa, institución, de carácter publica siempre y cuando tenga una estrategia correctamente delimitada" (Ghigionne, 2021)

El cuadro de mando integral es un instrumento de gestión; misma, debe ser implementado con relativa sencillez por la empresa en cuestión para satisfacer las necesidades de los clientes y cuando tenga una estrategia definida para alcanzar sus objetivos estratégicos a corto plazo, mediano y largo plazo.

Otros autores indican: "Es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas derivadas de la estrategia de una empresa" (Costa et al., 2024)

Es un conjunto cuidadosamente seleccionado de medidas para minimizar errores, faltas, percances, retrasos, que evitan alcanzar los objetivos a corto plazo de la empresa.

A propósito de Cuadro de Mando Integral, la Autora Gema Viviana Carvajal Zambrano: "desde la perspectiva aprendizaje tiene un grado muy alto y alto de conocimiento sobre la misión y visión de la empresa, así como el desempeño laboral, motivación, evaluación de las capacitaciones que recibe de la empresa, oportunidades de crecimiento y el

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operation

conocimiento que tiene de cómo sus departamentos contribuye al logro de los objetivos organizacionales” (Carbajal Zambrano, 2024)

El aprendizaje es desde la perspectiva del participante enfatizando el conocimiento, la visión y misión del ente vivo será el elemento rector que concrete acciones novedosas, la motivación será el único motor que impulse al logro de objetivos en mediano y largo plazo.

Sistema es un conjunto de elementos interconectados, que interactúan, interrelacionados con propósitos mayores para alcanzar cambios cualitativos y cuantitativos en busca de la transformación de la sociedad y lograr saltos cualitativos. A propósito de sistema José Antonio Ramos Calderon indica: “puede entenderse como la correlación de varios conceptos integrados bajo un eje, que a su vez es otro concepto, el cual es posible cambiar dependiendo del objeto de conocimientos a trabajar” (Calderón, 2020)

En base a lo anterior, puede entenderse como la correlación de varios conceptos orientados a logro de objetivos concretos integrados bajo un eje que motiva que gira alrededor de un contexto, que a su vez es otro concepto abstracto y concreto, sencillo y complejo, el cual es posible cambiar dependiendo del objeto de conocimientos a trabajar, objeto que lleva parte componente de esa teoría y práctica.

Por otro lado, el sistema de costos constituyen un conjunto de elementos que están vinculados a la operación de paquetes turísticos, relacionados con costos fijos y costos variables; costos variables son: “aquellos que cambian o fluctúan en relación directa con una actividad o volumen dado” (Granizo, 2025)

Son aquellos que cambian a lo largo del proceso de operación turística con el propósito de alcanzar sus metas. Fluctúan en relación directa con una cantidad de venta de paquetes turísticos al Salar y Lagunas de colores, paquetes un día al Salar, dos días una noche Salar y Tunupa, tres días dos noches Salar y Lagunas de colores.

Sistema de costos, vinculados al objeto de estudio del presente trabajo de investigación son: “estos sistemas están divididos según las mismas necesidades que tenga la compañía, se conocen cuatro sistemas principales de mayor uso en la actualidad, hablamos de los costos por órdenes de producción, los costeos por proceso, los costeos ABC y por último los costeos estándar” (Olgún, 2010)

El costeo por órdenes de producción refleja el insumo, contabiliza los materiales que está previsto para concretar el pedido, analiza los métodos de evolución de materias y equipos empleados, uso de materiales estándar, mano de obra calificada y control sistemático de la misma, se asume para el presente trabajo de investigación.

El costeo por procesos, empleado para valorar un inventario final de unidades, se sintetiza informe de costos por producción. Los costeos por proceso, costeo basado en actividades ABC, analiza los recursos con los que cuenta la empresa, tiene un proceso marcha adelante; se toma en cuenta los pasos para establecer un sistema abc, inicialmente la identificación de actividades, identificación de elementos de costo, determinación de generadores de drivers.

Por último, costeo por estándar, analiza costos de materiales, costo de producción riguroso, concretándose como métodos de mayor eficacia.

La empresa de viajes y operación turística, las primeras son aquellos que intermedian entre los turistas y los prestadores de servicios turísticos respectivamente, el segundo son empresas que operan el servicio comprado por los turistas para concretar el disfrute del paisaje natural. A propósito de empresas de viajes autores indican “agencia de viajes empresas que median entre los turistas y los diferentes servicios que éste demande” (Ramirez Bustincio y Klisman, 2025)

Agencia de viajes empresas que median entre el emisor y receptor en un destino turístico en este caso el Salar y Lagunas de colores. Relación, interacción y comunicación entre los turistas nacionales e internacionales y los diferentes servicios turísticos.

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operation

Otro autor indica sobre Empresa de viajes: "son aquellas que se dedican a la prestación y/o intermediación de servicios turísticos organizados dentro de un territorio o en el extranjero. Facilitando la experiencia del turista al gestionar aspectos logísticos y administrativos de los viajes" (Equipo de Turismo, 2024).

Son aquellas que se dedican a la prestación de servicios turísticos mediante paquetes turísticos, empresa que se dedican a la intermediación entre el turista y propietario de servicios de servicios turísticos organizados, dentro de un territorio municipal, departamental y nacional como Bolivia.

Facilitando la experiencia del turista al gestionar aspectos logísticos, operativos y administrativos de los viajes.

En base a los aspectos mencionados, para la presente investigación se determina como variable independiente. El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión privada del turismo. Ello permitirá cumplir su misión de la empresa Andes Salt Expedition. Tales como administración, contabilidad, contenidos de historia y arte que se requiere en el tour salar y lagunas, electricidad y mecánica vinculadas al vehículo y redes sociales para difundir acciones de la empresa mencionada.

Del mismo modo, la variable dependiente se trata en el sistema de costos en la operación turística de la empresa Andes Salt, que es un proceso de operación para concretar y cumplir con el orden de los turistas de un tour al Salar y lagunas de colores. Enfatizando los costos tanto variables como costos fijos, como inciden en la concreción de los tours en Salar y lagunas.

METODOLOGÍA

El paradigma se caracteriza, como indica Sorangela Miranda Beltran: "se reafirma en sí mismo, en términos de exclusividad reconocido únicamente sus propias creencias, métodos y valores" (Beltrán, 2020)

En este contexto, la presente investigación se circunscribe en el paradigma crítico social, bajo el enfoque de investigación sociocrítico (cualicuantitativa), "el investigador reconoce su vínculo con la realidad estudiada. Además, su capacidad de acercarse a esa realidad y a los sujetos es clave, para poder comprender sus perspectivas, los significados que le atribuyen y sus vivencias" (Taiman, 2022)

En este presente trabajo de investigación se analizó el objeto de investigación, sistema de costos, que sirvió como partida para planificar y operar los paquetes turísticos al salar y lagunas de colores, que permitió concretar en un Cuadro de Mando Integral.

Métodos teóricos de investigación:

Análisis – síntesis: Este método permitió descomponer, describir e identificar las características de la operación turística; en tanto el método, síntesis permitió estructurar el Cuadro de Mando Integral, seleccionar los elementos teóricos que permitieron comprender la operación turística de la empresa de Viajes y turismo en la categoría operadora de turismo Andes Salt Expedition.

Inductivo y deductivo: El primero permitió el estudio de la información bibliográfica conseguida sobre sistema de costos de la operación turística, indicadores de perspectiva de costos que permita alcance su objetivo a corto plazo.

El estudio de la información permitió inducir la importancia de costos, tales como fijos y variables para controlar eficientemente la operación turística, en salar y lagunas de colores, en el tour de tres días dos noches.

Método de la Modelación: Este método permitió reproducir en forma teórica y procedimental el diseño de Cuadro de Mando Integral, donde las variables, dimensiones e indicadores más importantes y esenciales deben ser tomadas en cuenta.

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operation

Métodos Empíricos:

Análisis documental: Se utilizó el estudio documental del Plan Estratégico de la Empresa Andes Salt Expedition, con la finalidad de analizar, comparar, analizar y diagnosticar el sistema de costos del componente operación se distinguió el Cuadro de Mando Integral.

Entrevista a especialistas: Con la finalidad diagnóstica de conocer opiniones y profundizar a cerca de las principales características que deben tener en cuenta gerente y administrador para la toma de decisiones que coadyuva a cumplir los objetivos de la empresa de Viajes y turismo en la categoría operadora de turismo Andes Salt Expedition, del componente operación turística.

Encuesta: La técnica de la encuesta se aplicó a los turistas, que tomaron los servicios de la operadora de turismo de receptivo por medio de preguntas concretas, dicha información contribuyó a la elaboración de la propuesta del presente trabajo de investigación, a través de la técnica de la encuesta, que permitió percibir las características externas de los elementos del sistema de costos en la operación turística.

Población de estudio:

La población de estudio de la presente investigación ha está conformado por los siguientes sectores: los turistas que se desplazan para visitar los tours de un día, dos y tres días y personas que trabajan en la empresa de Viajes y turismo en la categoría operadora de turismo Andes Salt Expedition, ellos son: personal de servicio, guías de turismo, mecánicos y especialistas en el área del turismo.

Tabla 1.

Universo y muestra

	Universo	Muestra
Turistas	75105	100
Especialistas	10	2
Total	760	102

FUENTE: Base de datos de la investigación

Tratamiento estadístico de los datos

Tratamiento de datos para los turistas. el procedimiento técnico estadístico para calcular el tamaño de la muestra se aplicará la siguiente fórmula:

$$N = \frac{Z^2 * P * Q * N}{E^2(N-1) + Z^2 * P * Q}$$

N= Universo

Z= nivel de confianza

E=error estimado

P = porcentaje de ocurrencia

Q= porcentaje de no ocurrencia

n=muestra

Reemplazando la formula se tiene:

N=75105

Z=68%

E=5

P=50

Q=50

$$n = \frac{1 * 50 * 50 * 75105}{5(75105-1) + 1 * 50 * 50} = \frac{187762500}{1877600 + 2500}$$

$$N = \frac{187762500}{1880100} = 99.86 \approx 100$$

Aplicando la fórmula se tiene a 100 turistas a encuestar.

n=100

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operation

Tratamiento estadístico a los especialistas y personal

Se tomó en cuenta a 100 turistas y 20% de especialistas de un total de 10 especialistas para la obtención de datos estadístico que permitió detectar indicadores de Cuadro de Mando Integral y sistema de costo de operación turística.

Se decidió tomar en cuenta a 100 turistas mediante el cálculo de muestra mediante la aplicación de una fórmula matemática tomando en cuenta parámetros tales como: población de turistas, Z estadístico, ocurrencia p y no ocurrencia q y error estimado.

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

La gestión de operaciones en el sector del turismo de expedición, particularmente en ecosistemas complejos como el Salar de Uyuni, exige una precisión rigurosa en el control de variables operativas y financieras. Para la empresa **Andes Salt Expedition Tour Operator**, la determinación de la rentabilidad no puede depender exclusivamente de la percepción del flujo de caja, sino de una estructura técnica que permita monitorear el costo real de cada servicio prestado.

En esta sección, se presentan los hallazgos derivados del diseño e implementación del **Cuadro de Mando Integral (CMI)**. Esta herramienta ha sido estructurada para romper la visión fragmentada de la administración tradicional, integrando indicadores críticos que van desde la eficiencia en el consumo de combustible y mantenimiento de la flota, hasta la capacitación especializada del capital humano y la satisfacción del cliente post-pandemia.

Tabla 2.

Procedencia de los Turistas

	Frecuencia	porcentaje
Alemanes	10	10%
Británicos	10	10%
EEUU	10	10%
Español	10	10%
Perú	8	8%
India	7	7%
Francia	10	10%
Canadá	8	8%
Argentina	8	8%
Brazil	8	8%
Ecuador	6	6%
Colombia	5	5%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Base de datos de la investigación

De acuerdo a la investigación se encuestó a turistas extranjeros en la cual el 10% corresponde a nacionalidad alemana, el 10% corresponde a los británicos, 10 corresponde a turista estadounidenses, 10% correspondes a los españoles, 10% corresponde a peruanos, 7 % corresponde a india, 10% corresponde a franceses, 8% canadiense, 8 argentinos, 8% de argentinos, 8% de brasileños, 6% de ecuatorianos y 5% colombianos.

Desde la perspectiva de la Gestión de Costos y Mercadotecnia, esta distribución implica que la empresa debe mantener una estructura de comunicación bilingüe o trilingüe de alta calidad. La paridad en los porcentajes de las principales potencias turísticas (10%) indica que no existe una hegemonía cultural clara, lo que obliga a la operadora a estandarizar procesos de atención al cliente bajo normas internacionales de excelencia para satisfacer expectativas globales heterogéneas.

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operation

Tabla 3.

Adquisición de los servicios por internet

	Frecuencia	Porcentaje
NO	40	40%
SI	60	60%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Base de datos de la investigación

Asimismo, se ha consultado en la presente encuesta, hizo compra del tours en internet. El 40% de los encuestados, que corresponde a 40 turistas, respondieron no, en tanto que el 60% que son 60 turistas, indicaron que hizo compra del tours en redes sociales.

Los resultados revelan una clara transición hacia el **comercio social (social commerce)**, con un **60% (n=60)** de los turistas adquiriendo el servicio a través de redes sociales. Esta cifra demuestra que las plataformas digitales han desplazado a los canales convencionales de reserva, convirtiéndose en el principal motor de conversión de ventas para la operadora.

Por el contrario, el **40% (n=40)** de los encuestados que no utilizó internet sugiere la persistencia de un segmento que aún opta por la compra presencial o por intermediarios físicos. Desde una perspectiva de **Gestión de Costos**, este escenario obliga a la empresa a equilibrar la eficiencia del canal digital (de bajo costo transaccional) con los gastos fijos de mantenimiento de oficinas físicas, optimizando así el margen de utilidad neta por cada paquete vendido.

Tabla 4.

Compra en efectivo del servicio

	Frecuencia	Porcentaje
NO	40	40%
SI	60	60%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Base de datos de la investigación

Con referencia a la pregunta que si los turistas compraron el tours en efectivo, el 40% que responde a 40 turistas, indicaron que los turistas no pagan en efectivo, el 60% de encuestados que son 60, mencionaron que si el tours compran en efectivo.

Los resultados identifican una predominancia del uso de **efectivo (60% / n=60)** sobre los medios de pago digitales o bancarizados (**40% / n=40**). Esta tendencia sugiere que, a pesar de la digitalización global, una mayoría de los turistas extranjeros aún prefiere la transacción física para el consumo de servicios de expedición.

Desde la Perspectiva Financiera, esta distribución de 60/40 implica una ventaja en términos de liquidez inmediata para cubrir gastos operativos diarios (combustible, peajes, jornales). No obstante, el 40% que opta por pagos electrónicos representa un segmento crítico para la seguridad transaccional y la trazabilidad contable, lo que obliga a la empresa a mantener una infraestructura bimodal que equilibre el manejo de circulante con la eficiencia de las pasarelas de pago digitales

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operation

Tabla 5.

Cumplimiento del plan de Tours de la Empresa como específica el Boucher

	Frecuencia	Porcentaje
NO	60	60%
SI	40	40%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Base de datos de la investigación

Respecto al cumplimiento del plan del tours de la empresa tal como especifica el Boucher, el 60% de los encuestados corresponden a 60 turistas, respondieron no, siendo el porcentaje mayor; en tanto que el 40% que son 40 turistas, indicaron que la empresa si cumple el plan de tours tal como especifica el Boucher.

Los resultados muestran una preocupante tasa de incumplimiento percibido del 60% (**n=60**) respecto al itinerario o servicios detallados en el *Boucher*. Solo el **40% (n=40)** de los usuarios afirma que la empresa cumple estrictamente con lo pactado.

Esta brecha entre la expectativa generada y la experiencia real indica una falla en la promesa de valor. Desde la gestión de costos, esto se interpreta como una ineficiencia operativa: el incumplimiento no solo deteriora la reputación de la operadora, sino que genera "costos de falla", como la gestión de reclamos o la pérdida de clientes recurrentes. Para revertir esta tendencia, la empresa debe alinear su logística de campo con su oferta comercial, asegurando que el *Boucher* actúe como un contrato fiel de la experiencia de expedición

Tabla 6.

Reclamos del servicio

	Frecuencia	Porcentaje
NO	60	60%
SI	40	40%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Base de datos de la investigación

Respecto al reclamo de los turistas, del tamaño total de la muestra, el 60 % de la muestra corresponde a 60 turistas, indicaron que al final del tours no tuvieron reclamo; en cuanto que el 40% de los encuestados son 40 turistas, si al final del tours tuvieron reclamos sobre algún aspecto que no les gusto.

Los resultados revelan que, si bien una mayoría del **60% (n=60)** finaliza la expedición sin presentar quejas formales, existe un segmento crítico del **40% (n=40)** que manifiesta insatisfacción respecto a algún aspecto del tour.

Desde la gestión estratégica, una tasa de reclamos del 40% se considera elevada para el sector de turismo de alta gama, lo que sugiere la presencia de fallas recurrentes en los procesos operativos o en la prestación del servicio en campo. Esta cifra representa un costo de no-calidad significativo, ya que cada reclamo no resuelto afecta directamente la tasa de repetición y la reputación digital de la operadora. Para mejorar la rentabilidad, la empresa debe identificar si estos reclamos se originan en la logística (vehículos, alimentación) o en el capital humano (guías), con el fin de reducir esta brecha y consolidar la fidelización del cliente internacional.

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operation

Tabla 7.

Atención de los reclamos

	Frecuencia	Porcentaje
NO	40	40%
SI	60	60%
TOTAL	100	100%

FUENTE: Base de datos de la investigación

Se ha consultado además respecto a que si atendieron su reclamo del servicio al tours de Salar y Lagunas de colores, el 40 % que pertenece a 40 turistas, respondieron que no le atendieron su reclamo del tours; en tanto que el 60% que corresponde a 60 encuestados, indicaron que si atendieron su reclamo del tours con calidez y calidad.

Los resultados indican que la empresa posee una capacidad de resolución del **60% (n=60)**, donde los turistas no solo vieron atendidas sus quejas, sino que percibieron atributos de calidez y calidad en el proceso. Esta cifra sugiere que la operadora cuenta con protocolos de contingencia efectivos que logran transformar una experiencia negativa inicial en una percepción de valor positiva, fortaleciendo la fidelización.

No obstante, existe un **40% (n=40)** de usuarios cuyos reclamos no fueron atendidos. Desde la gestión de costos y reputación, este silencio administrativo representa un riesgo crítico: un reclamo ignorado se traduce en una pérdida definitiva del cliente y en reseñas negativas en plataformas digitales, lo que incrementa el costo de adquisición de nuevos turistas. Para optimizar la rentabilidad, la empresa debe estandarizar su canal de atención, asegurando que el 100% de las incidencias sean gestionadas, independientemente de la complejidad del servicio en el Salar o las Lagunas.

Cuadro de mando integral para Andes Salt Expedition Tour Operator

La articulación de la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente en el sector del turismo de expedición requieren de una herramienta que trascienda la contabilidad tradicional. En este sentido, se presenta el diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) para la empresa Andes Salt Expedition Tour Operator, el cual ha sido estructurado bajo una lógica de causa y efecto.

Este modelo permite monitorear de manera simultánea indicadores críticos como el control de costos directos (combustible, mantenimiento y logística), el fortalecimiento del capital humano y la respuesta ante las nuevas exigencias del mercado post-pandemia. La siguiente figura sintetiza las cuatro perspectivas estratégicas que garantizan la pertinencia y la competitividad de la operadora en el complejo ecosistema del Salar de Uyuni y las Lagunas de Colores.

La empresa en cuestión implementará el cuadro de mando integral debido que tiene alcance de las cuatro perspectivas en una vista panorámico.

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operation

Figura 1.

Cuadro de mando integral para Andes Salt Expedition Tour Operator



FUENTE: Base de datos de la investigación

El gráfico expone la estructura estratégica de la operadora turística a través de las cuatro perspectivas clásicas de Kaplan y Norton, permitiendo una gestión que trasciende lo meramente contable para enfocarse en la sostenibilidad y la eficiencia operativa.

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operation

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento (La Base)

Esta perspectiva constituye el activo intangible de la empresa. La interpretación se centra en el fortalecimiento del capital humano. La capacitación permanente y la gestión de manuales de eficiencia sugieren que la empresa busca estandarizar el servicio. Al mejorar las habilidades críticas para la "temporada alta", la organización se prepara proactivamente para los picos de demanda, asegurando que el personal de contacto sea el motor de la calidad.

Perspectiva de Procesos Internos (La Operatividad)

Aquí se observa un enfoque de optimización logística y adaptabilidad. La inclusión del "estudio del perfil del turista post-COVID-19" es un hallazgo clave, pues indica que la empresa utiliza la inteligencia de mercado para rediseñar sus paquetes. La eficiencia en el mantenimiento preventivo y el reporte a tiempo de fallas mecánicas (crucial para expediciones en el Salar de Uyuni) impacta directamente en la reducción de costos operativos y en la seguridad del pasajero.

Perspectiva del Cliente (El Valor Percibido)

La estrategia en esta dimensión apunta a la fidelización y reputación. La tasa de repetición y la satisfacción del cliente son indicadores de éxito. La interpretación sugiere que un "atención de reclamos oportuna" no solo resuelve un conflicto puntual, sino que es una herramienta de retención que alimenta la sostenibilidad del modelo de negocio mediante el marketing de recomendación.

Perspectiva Financiera (El Resultado Final)

Es la culminación de los esfuerzos de las tres perspectivas anteriores. El análisis destaca un control riguroso de costos directos e indirectos:

- *Eficiencia de costos:* El control de combustible por kilómetro y alimentos por persona permite una tarificación (pricing) más exacta.
- *Gestión de riesgos:* El "costo de riesgo operativo" y el "costo de capacitación de guías" se interpretan como inversiones para evitar pérdidas mayores por accidentes o mala praxis.
- *Sostenibilidad:* La mejora del flujo de caja periódico asegura que la empresa tenga la liquidez necesaria para mantener su flota y personal.

La lógica de la gráfica sigue una secuencia ascendente: si el personal está capacitado (Aprendizaje), ejecutará procesos logísticos óptimos y seguros (Procesos), lo cual generará una experiencia satisfactoria y segura en el turista (Cliente), derivando finalmente en una mayor rentabilidad y control de costos para la empresa (Financiera).

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La implementación del Cuadro de Mando Integral (CMI) en *Andes Salt Expedition* revela una desconexión crítica entre la planificación estratégica y la ejecución operativa, un fenómeno común en las operadoras de turismo de aventura.

La Brecha de Calidad y Cumplimiento

El hallazgo más significativo es el 60% de incumplimiento percibido respecto al *Boucher*. Según la teoría de Kaplan y Norton, la Perspectiva de Procesos Internos debe estar alineada con la Perspectiva del Cliente. En este caso, existe una "brecha de promesa" que pone en riesgo la sostenibilidad. Mientras que autores clásicos sugieren que el éxito financiero proviene de la satisfacción, los datos indican que la empresa sobrevive operativamente a pesar de una falla logística recurrente, posiblemente debido a la alta demanda natural del Salar de Uyuni que actúa como un colchón reputacional.

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operation

Digitalización vs. Tradicionalismo en las Ventas

El predominio del 60% en ventas por redes sociales confirma la tesis de la "desintermediación digital" en el turismo post-pandemia. Sin embargo, la persistencia de un 60% de pagos en efectivo genera una contradicción operativa: la empresa capta clientes mediante tecnologías de vanguardia, pero liquida sus operaciones con métodos tradicionales. Esta dependencia del efectivo limita la capacidad de la Perspectiva Financiera para generar proyecciones de flujo de caja automatizadas y aumenta el riesgo de fuga de capitales en las rutas de las Lagunas de Colores.

Resiliencia en la Gestión de Crisis

Un punto favorable en la discusión es la capacidad de recuperación del servicio. A pesar de que el 40% de los turistas presenta reclamos, el 60% de estos son resueltos con calidez y calidad. Esto indica que el Capital Humano (Perspectiva de Aprendizaje) posee habilidades blandas desarrolladas, pero carece de soporte técnico o logístico para evitar que el problema ocurra en primer lugar. La empresa es "eficiente resolviendo incendios", pero "deficiente previniéndolos".

Hacia una Gestión Basada en la Evidencia

Finalmente, la sistematización de costos (combustible por kilómetro, raciones por persona) en la Figura 1 posiciona a la operadora por encima de la media regional, que suele gestionar de forma empírica. Al normalizar estos indicadores, *Andes Salt Expedition* transita de una "administración tradicional" hacia una "administración de precisión", permitiendo que la alta gerencia tome decisiones basadas en márgenes de contribución real.

CONCLUSIONES

El diseño del Cuadro de Mando Integral (CMI) adaptado a las particularidades operativas de *Andes Salt Expedition*, logra sistematizar indicadores en cuatro perspectivas clave, permitiendo que la toma de decisiones deje de ser empírica y se base en la evidencia de costos reales (combustible, raciones, mantenimiento), garantizando una mayor trazabilidad financiera en rutas complejas como el Salar de Uyuni y las Lagunas de Colores.

Existe una brecha crítica de calidad identificada por el 60% de los turistas, quienes perciben un incumplimiento entre lo ofrecido en el *Boucher* y la ejecución del tour. Aunque la empresa demuestra una notable capacidad de recuperación del servicio (atendiendo con calidez el 60% de los reclamos presentados), la recurrencia de estas incidencias señala una debilidad en la Perspectiva de Procesos Internos que debe ser estandarizada para evitar el deterioro de la reputación institucional.

La investigación confirma la transformación digital del mercado emisor, con un 60% de las ventas originadas en redes sociales. No obstante, se identifica una asimetría financiera: mientras la captación es digital, el 60% de los pagos se realiza en efectivo. Esta dependencia del circulante físico representa un riesgo operativo y una limitación para la modernización de la Perspectiva Financiera, la cual requiere transitar hacia métodos de pago electrónicos para optimizar el flujo de caja y la seguridad transaccional.

El fortalecimiento de la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento es el pilar de sostenibilidad de la operadora. La capacitación del personal de contacto ha demostrado ser efectiva para mitigar la insatisfacción del cliente, pero debe evolucionar hacia una gestión preventiva. Al integrar manuales de funciones y protocolos de mantenimiento preventivo, la empresa no solo reduce costos de "no-calidad", sino que asegura una ventaja competitiva en el mercado turístico internacional post-pandemia.

Cuadro de Mando para el Sistema de Costos en la Empresa Andes Salt Expedition Tour Operation

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Beltrán, S. M. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *RIDE*, 18.
- Calderón, J. A. (2020). *Teoría de los Sistemas Sociales*. Mexico: LISE.
- Costa, C., Dominguez, J., Hernandez, J., & Leiva, A. M. (2024). Cuadro de mando integral. *Laboratorio de técnicas Aplicada de Gestión*, 1'42.
- Equipo de Turismo, 1. d. (noviembre 2024). *Manual de servicios turísticos*. La Paz Bolivia: Dabin Kim.
- Ghignone, F. A. (2021). El cuadro de mando integral como herramienta de eficiencia en la gestión empresarial. 87-94.
- Granizo, E. X. (2025). Contabilidad de Costos. *Decano de publicaciones*, 116.
- INE. (2008-2025). Instituto Nacional de Estadística. *Presidencia del Estado Plurinacional de Bolivia*, 1.
- Lavagna, M. (febrero 2025). Estadística de turismo internacional. *Turismo*, 17.
- Olguín, G. Z. (2010). *Sistema de Costos*. Lima: Universidad San Marcos.
- Ramirez Bustincio, R. B., & Klisman, P. O. (2025). Manual de Servicio y Atención al cliente en Agencia de Viajes. *Universidad Nacional del Altiplano Escuela Profesional del Turismo*, 1-46.
- Solares, D. S. (2019). *El sector Turismo en Bolivia*. La Paz Bolivia: Banco de Desarrollo Productivo BDP.
- Taiman, A. V. (2022). La investigación descriptiva con Enfoque Cualitativo en Educación. *PUCP*, 57.
- Carbajal Zambrano, G. V. (2024). Cuadro de Mando Integral: Herramienta de Gestión para la administración comercial y turística. *Seven publicaciones académicas*, 19.