

VALOR AL CLIENTE PARA PRODUCIR CAMBIO EN AGENCIAS DE VIAJES

MSc. Ing. Carlos Ernesto Zambrano Cancañón¹

Dr.C. Yosvani Orlando Lao León²

Dra. C. Maira Rosario Moreno Pino³

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Carlos Ernesto Zambrano Cancañón, Yosvani Orlando Lao León y Maira Rosario Moreno Pino (2021): "Valor al cliente para producir cambio en agencias de viajes", Revista de Desarrollo Sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación RILCO DS, n. 19 (p.p. 41-50, mayo 2021). En línea:

<https://www.eumed.net/es/revistas/rilcoDS/19-mayo2021/cliente-agencias-viajes>

RESUMEN

Esta investigación es un acercamiento a la gestión de cambio organizacional, se desarrolló entre los años 2017 al 2018 en una agencia de viajes de Holguín, Cuba. En la misma se expone un proyecto de cambio partiendo del pensamiento *lean* desde el punto de vista práctico. Entre las principales conclusiones de este es que es posible aumentar el valor al cliente cumpliendo el objetivo del cambio y que los *wastes* de los servicios turísticos son válidos para el análisis. En la instalación objeto de estudio se prueba que existe un potencial para la eliminación de las actividades que no generan valor. El objetivo del cambio fue aprovechar las capacidades de servicio. La originalidad consiste en que se logró combinar el pensamiento *lean* con la gestión de cambio, de lo que no se encontró evidencia de estudios prácticos en agencias de viajes. Para llegar a dichos resultados se utilizaron como instrumentos de investigación principales observación directa, el análisis factorial y la revisión documental.

Palabras clave: *Lean* servicio; cambio organizacional; pensamiento *lean*; gestión de cambio; valor al cliente.

CUSTOMER VALUE TO PRODUCE CHANGE IN TRAVEL AGENCIES

¹ carloszambanocuban@gmail.com, Universidad de Holguín, República de Cuba

² ylaol1986@gmail.com, Universidad de Holguín, República de Cuba

³ mayramp188@gmail.com, Universidad de Holguín, República de Cuba

ABSTRACT

This investigation takes a closer look into the organizational change management; it was developed between 2017 and 2018 in a travel agency in Holguín, Cuba. It exposes a project of change considering lean thinking from a practical point of view. Amongst the main finding of this work, is that it is possible to increase value to the customer whilst keeping the objective of the change and that the *wastes* of touristic services are valid for analysis. In the institution targeted for the study, it was proven that there exists potential for the elimination of activities that do not generate customer value. The objective of the change was to take advantage of service capacities. The originality consists in that lean thinking was combined with change management, of which no evidence was found in practical studies of travel agencies. To obtain such results the main investigative instruments utilized were factorial analysis, direct observation and revision of documents.

Keywords: *Lean* service; organizational change; *lean* thinking; change management; customer value.

INTRODUCCIÓN

El cambio es la característica siempre presente en la vida de la organización, en los dos niveles, el estratégico y el operacional (Burnes, 2004). El cambio en una organización es un proceso complejo que explica cómo los trabajadores intentan reestructurar sus pensamientos, sentimientos y comportamiento en relación con el entorno. (Schein, 1996).

El cambio organizacional se divide en dos tipos, el emergente y el planeado. El emergente es continuo y tan rápido que es imposible para los gerentes identificarlo para planificar e implementar la respuesta organizacional necesaria (Moss Kanter, Stein y Jick, 1992). El planeado es episódico y está asociado a modelos con etapas como el de Lewin (1947), al cual algunos autores denominan el “modelo del cambio” (Cummings, Bridgman y Brown, 2016). Este consta de tres etapas, descongelar, cambiar y congelar.

Lean significa moverse al ininterrumpido flujo de operaciones que garantice una perfecta calidad, requiere mejora continua en tres dimensiones: reducción de *wastes*, aumento de valor e involucrar a las personas (Bicheno y Holweg, 2016). Es una serie de herramientas que se utilizan con el objetivo de incrementar la competitividad basada en la constante eliminación de los *wastes* (Shah y Ward, 2007).

El valor al cliente (CV) para Woodruff (1997) es la preferencia percibida del cliente por la evaluación de los atributos que le resultan de un producto y que se perciben de su utilización y si este logró satisfacer sus metas y propósitos al utilizarlo. El valor percibido es la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega” (Zeithaml, 1988).

El CV se crea en la interacción entre los clientes y la empresa razón por la cual varios autores hablan de co-creación del CV (Prebensen, Vittersø y Dahl, 2013; Yi y Gong, 2013; Zhang, Jiang, Shabbir y Du, 2015; Navarro, Llinares y Garzon, 2016; Petri y Jacob, 2016; Delpechitre, Beeler-Connelly y Chaker, 2018; Sheth, 2019; Friend, Malshe y Fisher, 2020). Philip Kotler, por su parte, define el valor percibido para el cliente como la evaluación que hace el consumidor de la diferencia entre todos los

beneficios y todos los costos de una oferta de marketing respecto a la competencia (Kotler y Armstrong, 2010).

Las agencias de viajes (AAVV) juegan un papel determinante en el desarrollo del turismo y están cambiando constantemente en función de sus clientes y su entorno. En este artículo se desea responder a varias interrogantes. ¿Es posible integrar el valor al cliente y la filosofía *lean* en los cambios en una agencia de viaje? ¿Son aplicables los *wastes* en servicios turísticos en una AAVV? Este artículo está dirigido a mostrar la necesidad de incrementar el valor al cliente en agencia de viajes.

METODOLOGÍA

Para alcanzar el objetivo de la investigación se requiere el empleo de métodos científicos en el orden teórico y empírico. Dentro de los métodos teóricos: **Análisis y síntesis**: a través de la revisión de literatura y documentación especializada, así como la experiencia teórica y práctica de especialistas y gerentes consultados. **Sistémico-estructural**: se empleó para dar un enfoque sistémico y de proceso al estudio, específicamente para combinar el cambio con la teoría *lean* en los servicios. **Inductivo-deductivo**: facilitó la puesta en práctica en excusiones de la agencia. En los métodos empíricos: la observación, el análisis documental y las encuestas y métodos estadísticos como el análisis factorial.

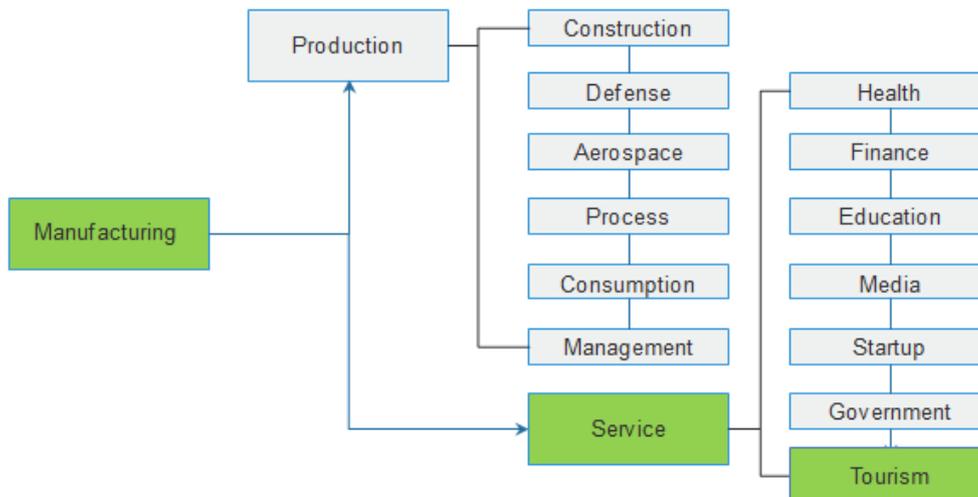
El trabajo se estructuró como sigue en la sección titulada "Desarrollo del tema" se revisa la literatura de *lean*, como ha evolucionado desde la manufactura hasta los servicios. Se realiza un análisis de las "palabras clave" que más inciden producción científica de valor al cliente. Se revisan los *wastes* en servicios turísticos presentes en la agencia y se profundizan cuáles son los que más impactan en el valor al cliente en la instalación y por último se resumen las conclusiones del presente trabajo.

DESARROLLO DEL TEMA

Para identificar la producción de *lean* se realizó una búsqueda sistemática en Google académico y [ScienceDirect](#), utilizando los términos mostrados en la figura 1. Aquí se puede apreciar que la producción de bibliografía de *lean* se inicia con manufacturing, en los momentos actuales se producen más de 1000 artículos científicos al año, evoluciona hasta llegar a los servicios donde la producción está alrededor de los 20 artículos al año y en turismo que su producción está comenzando, solo se encontraron tres artículos en los últimos cinco años.

Figura 1.

Palabras clave para identificar las publicaciones de lean.

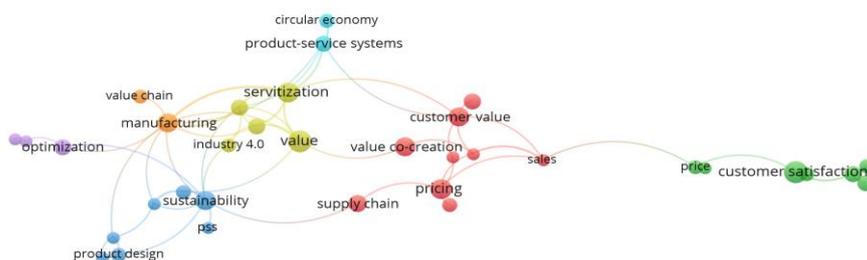


Fuente: Adaptado de Zambrano Cancañón, Lao León y Moreno Pino (2019).

La visualización de las relaciones de las palabras clave de 289 artículos de los más relevantes utilizando la palabra clave “customer value” en el 2017 en la base de datos ScienceDirect y en las publicaciones de gerencia y negocios se muestran en la figura 2. El análisis sugiere que las mayores contribuciones en el campo del CV se relacionan con la co-creación del valor y la satisfacción del cliente.

Figura 2.

Visualización de las relaciones de las palabras clave existentes en los artículos de CV en el año 2017 en la base de datos ScienceDirect.



Estudios realizados y publicados en el turismo (Zambrano Cancañón, Lao León y Moreno Pino, 2020) se presentó como obtener las percepción de los wastes en una instalación y se reconocen la

convergencia de cinco factores o componentes, que los autores denominaron: espera, movimiento, capacidad, trazabilidad y oferta y están en correspondientes a los aspectos siguientes:

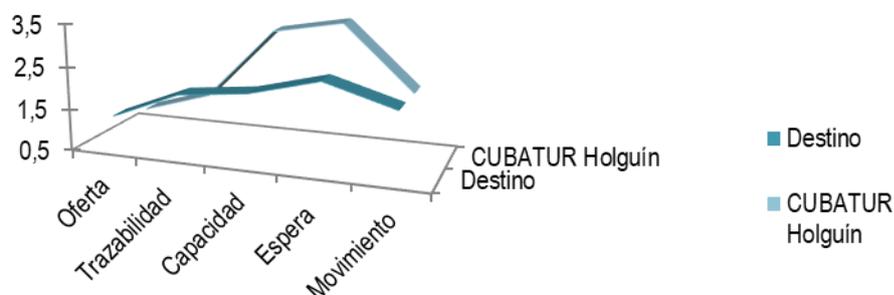
1. Interrelación entre esperas del cliente y servicios mal diseñados: ellos esperan porque los servicios están mal diseñados. La fuerza de trabajo no se aprovecha con eficiencia, lo que provoca quejas y reclamaciones.
2. El movimiento y los reprocesos: evitar los reprocesos y optimizar el movimiento de las personas en su área y fuera de ellas para evitar clientes insatisfechos.
3. Capacidad de servicio e inventarios: los inventarios están correlacionados con la capacidad de servicios.
4. Vinculación entre la información y el producto: controlar el movimiento de los productos y el flujo informativo.
5. Sobreventa de capacidades hoteleras y de servicios.

El presente trabajo se desarrolla en la AAVV Cubatur Holguín en los años 2017 y 2018, donde dos grandes tour operadores (TTOO) de diferentes países trabajan en la agencia, uno de ellos de reciente incorporación. La experiencia de años de trabajo mostraba que no era conveniente la combinación de ellos en las mismas excursiones por una parte y por la otra si se combinaban se obtenía un resultado económico favorable por lo que se definió como el objetivo aprovechar la capacidad de servicio al integrar la principal excursión del nuevo mercado a la agencia.

Para conocer la existencia de *wastes* en la AAVV se realizó un análisis de la percepción de los directivos de la agencia en función de los *wastes* existentes. Se constata que la espera, el movimiento y la capacidad tienen una mayor presencia y la oferta y la trazabilidad menor. La diferencia de estos en relación con los de servicios turísticos existentes en el destino, se muestran en la figura 3. Los *wastes* en la organización en el momento de los análisis mayores que el de las entidades de servicios turísticos del destino que, por tanto, la organización presenta reservas y posibilidades para su disminución.

Figura 3.

Wastes presentes en la AAVV Cubatur y en el destino



En la cartera de producto de la agencia se consideró buscar la opinión de los clientes de la agencia considerando los de reciente incorporación. Para esto se decidió analizar los atributos de los

servicios que explicaban mejor la satisfacción del cliente e incidían con mayor fuerza en el valor al cliente.

Se realizó un análisis factorial a un muestreo de 448 clientes en la AAVV, el resultado del coeficiente de Alpha de Cronbach arrojó un $.936 > .7$, lo que indica que el instrumento es fiable. El coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) arroja un $.918 > .6$, que es el mínimo recomendado, esto indica que se mide realmente las variables seleccionadas, considerado aceptable para la validez del constructo. Su resultado sugiere la pertinencia del análisis factorial el que se muestra en el anexo 1.

Mediante el estudio de las comunales (variable definida como la proporción de su varianza que puede ser explicada por el modelo factorial obtenido) de la extracción, se evidencia que la variable que corresponde a si visitó o no el sitio de Cubatur es la peor explicada: el modelo solamente es capaz de reproducir el 43.2 % de su variabilidad original. Se muestra la matriz de componentes en el que se utiliza el método de componentes principales como método de extracción. Todo lo anterior obedece al objetivo de detectar las variables que explican mejor la varianza total presente en la satisfacción de los clientes en las empresas turísticas, sobre la base de la consideración de siete factores que explican el 82.97 de la varianza total.

El equipo de dirección de la agencia, sobre la base del análisis que brindan las herramientas aplicadas seleccionó la convergencia de siete factores o componentes, pero decidió trabajar con los dos primeros. Estos corresponden a los aspectos siguientes:

- Lugares interesantes, acogedores, seguros e higiénicos con una atención y apariencia profesional, una buena experiencia.
- Comida caliente, variada, con higiene y de calidad con un servicio profesional y que se cumpla el programa.

Concretamente la organización procedió a realizar un análisis constante de la propuesta de valor del servicio brindado a sus clientes, a través de la interacción constante con ellos, se verificaron las actividades que no lo representaban en los procesos claves de la agencia y en especial en las principales excursiones propias que constituyen el 70% de los ingresos netos de la empresa.

Los cambios proyectados fueron proactivos y se co-crearon con los clientes. En el anexo 2 se muestra el diagrama de proceso del Inside Cubatur la principal excursión de la agencia para el nuevo mercado. Partiendo de la información obtenida en el análisis factorial se desarrollaron dos ajustes que se relacionan directamente y que fueron los siguientes:

- Se incluyó la visita y un coctel en la Bodeguita del Medio, lugar emblemático de la provincia y el país y en su lugar se eliminó la posibilidad de solicitar mariscos en el almuerzo aumentando la variedad con otros productos de menores costos como pescado y pollo todo lo que arrojó un aumento de calidad del servicio.
- El horario de la excursión se hizo coincidir con excursiones similares a otros mercados de las agencias para en ocasiones unir las excursiones y evitar cancelaciones y sobre venta de capacidades.

El primer ajuste influye directamente en aumentar la propuesta de valor al cliente y por tanto la aceptación en los clientes sin afectar las utilidades de la agencia. Estos cambios influyen de forma positiva en los dos factores principales que consideran los clientes de la agencia. El segundo incide

directamente en la oferta y la capacidad ya que se garantizó que no existieran cancelaciones por no tener capacidad disponible y por otra parte que el cliente no percibiera cuando por razones de capacidad se tuviera que combinar con otro mercado la excursión.

CONCLUSIONES

- 1- Es posible aumentar el valor al cliente cumpliendo el objetivo del cambio al definir la cartera de producto en una agencia de viajes.
- 2- Los *wastes* en servicios turísticos son válidos para el análisis y es un punto de partida para el aumento del valor al cliente en una agencia de viajes y la utilización de análisis factorial es factible para apoyar la definición de los principales componentes a considerar en las excursiones de la agencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bicheno, John y Holweg, Matthias. (2016). *The lean toolbox* (Vol. 5). England: PICSIE books Buckingham, ISBN: 9780956830753.
- Burnes, Bernard. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*: Pearson Education.
- Cummings, Stephen, Bridgman, Todd y Brown, Kenneth G. (2016). Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *human relations*, 69(1), 33-60, ISSN: 0018-7267, DOI: <http://doi.org/10.1177%2F0018726715577707>,
- Delpechitre, Duleeep, Beeler-Connelly, Lisa L. y Chaker, Nawar N. (2018). Customer value co-creation behavior: A dyadic exploration of the influence of salesperson emotional intelligence on customer participation and citizenship behavior. *Journal of Business Research*, 92, 9-24, ISSN: 0148-2963, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.05.007>,
- Friend, Scott B., Malshe, Avinash y Fisher, Gregory J. (2020). What drives customer Re-engagement? The foundational role of the sales-service interplay in episodic value co-creation. *Industrial Marketing Management*, 84, 271-286, ISSN: 0019-8501, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.012>,
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2010). *Marketing* (12a edición ed.). Madrid.
- Lewin, Kurt. (1947). *Change management model*: New York: McGraw Hill.
- Moss Kanter, Rosabeth, Stein, Barry A. y Jick, Todd D. (1992). The challenge of organizational change: How companies experience it and leaders guide it. *New York*, DOI: <http://doi.org/10.2307/2074647>,
- Navarro, Susana, Llinares, Carmen y Garzon, Dolores. (2016). Exploring the relationship between co-creation and satisfaction using QCA. *Journal of Business Research*, 69(4), 1336-1339, ISSN: 0148-2963, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.103>,
- Petri, Jan y Jacob, Frank. (2016). The customer as enabler of value (co)-creation in the solution business. *Industrial Marketing Management*, 56, 63-72, ISSN: 0019-8501, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.009>,

- Prebensen, Nina K., Vittersø, Joar y Dahl, Tove I. (2013). Value co-creation significance of tourist resources. *Annals of Tourism Research*, 42, 240-261, ISSN: 0160-7383, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.annals.2013.01.012>,
- Schein, Edgar H. (1996). Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. *Systems practice*, 9(1), 27-47, ISSN: 0894-9859, DOI: <http://doi.org/10.1007/bf02173417>,
- Shah, Rachna y Ward, Peter T. (2007). Defining and developing measures of lean production. *Journal of operations management*, 25(4), 785-805, ISSN: 0272-6963, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jom.2007.01.019>,
- Sheth, Jagdish N. (2019). Customer value propositions: Value co-creation. *Industrial Marketing Management*, ISSN: 0019-8501, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.012>,
- Woodruff, Robert B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139, ISSN: 0092-0703, DOI: <http://doi.org/10.1007/BF02894350>,
- Yi, Youjae y Gong, Taeshik. (2013). Customer value co-creation behavior: Scale development and validation. *Journal of Business Research*, 66(9), 1279-1284, ISSN: 0148-2963, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.02.026>,
- Zambrano Cancañón, Carlos Ernesto, Lao León, Yosvani y Moreno Pino, Maira. (2019). El pensamiento lean desde la manufactura hasta la salud: una revisión de la literatura / Lean thinking from manufacturing to healthcare: a literature review. *Correo Científico Médico*, 23(3), Recuperado de: <http://revcocmed.sld.cu/index.php/cocmed/article/view/3234/0>
- Zambrano Cancañón, Carlos Ernesto, Lao León, Yosvani Orlando y Moreno Pino, Maira Rosario. (2020). Factores limitantes del valor al cliente en instalaciones turísticas según perciben directores y especialistas. *Visión de Futuro; Vol 24, No 1 (2020): Enero / Junio*, Recuperado de: <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/article/view/386>
- Zeithaml, V.A. . (1988). "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence". *Journal of Marketing*, 52, 22,
- Zhang, Jing, Jiang, Yanxin, Shabbir, Rizwan y Du, Mingfei. (2015). Building industrial brand equity by leveraging firm capabilities and co-creating value with customers. *Industrial Marketing Management*, 51, 47-58, ISSN: 0019-8501, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.016>,

Anexo 1.

Factorial de la encuesta de la AAVV

KMO	0,918		Matriz de componentes rotadas a						
	Comunalidades		Componente						
	Inicial	Extracción	1	2	3	4	5	6	7
Overall	1,000	,606	,468	,033	,303	,254	,322	,353	,031
ValueforMoney	1,000	,598	,407	,096	,314	,251	,285	,413	,097
RecomiendaExcursión	1,000	,729	,108	-,004	,052	,024	,173	,816	-,137
EscogeríaCubatur	1,000	,581	,113	,036	,072	-,002	,062	,715	,216
Visitósiweb	1,000	,432	,224	-,178	,145	,141	,108	,098	,537
@1ravezenCuba	1,000	,807	,032	-,134	,036	-,037	,020	,014	,886
PuntualidadR	1,000	,689	,184	,066	,303	,207	,712	,078	,052
AparienciapersonalR	1,000	,786	,132	,019	,123	,211	,840	,043	,046
Idioma	1,000	,754	,216	,071	,161	,132	,799	,126	,070
CantidadyprecisióndelainformaciónR	1,000	,826	,240	-,006	,092	,100	,861	,092	-,010
ProfesionalidadR	1,000	,882	,238	-,017	,126	,078	,893	,074	,008
AparienciapersonalR	1,000	,760	,247	,059	,331	,736	,204	,044	,029
IdiomaR	1,000	,830	,238	,005	,233	,830	,153	,071	,039
ConocimientosobrelaexcursiónR	1,000	,899	,273	-,005	,182	,876	,148	-,001	,034
DisposiciónparaayudarR	1,000	,910	,252	-,007	,193	,889	,134	,020	,018
ProfesionalidadR	1,000	,921	,235	-,010	,213	,891	,160	,018	,004
PuntualidadCh	1,000	,784	,209	,210	,789	,168	,091	,192	-,004
SeguridadCh	1,000	,875	,280	,071	,857	,164	,166	,044	,027
ConfortGuagua	1,000	,855	,263	,078	,853	,174	,130	,013	,062
HigieneGuagua	1,000	,844	,289	,027	,832	,181	,170	,048	,058
Funcionamientodeequiposy accesoriosGuagua	1,000	,864	,246	,091	,871	,135	,111	,004	,082
Aparienciapersonaldelchofer	1,000	,829	,217	,064	,844	,204	,126	,061	,054
Profesionalidaddelchofer	1,000	,828	,297	,002	,814	,226	,158	,032	-,002
HigieneR	1,000	,949	,046	,971	,052	,013	,038	,002	-,020
Variedaddelascomidas	1,000	,953	,046	,968	,061	,003	,041	,038	-,084
Calidaddelascomidas	1,000	,935	-,007	,966	,037	-,025	-,017	,004	,013
Cantidaddelascomidas	1,000	,958	,030	,972	,085	,010	-,010	-,005	-,065
Temperaturadelacomida	1,000	,967	,038	,974	,086	,018	,037	,002	-,084
Rapidezdel servicio	1,000	,951	-,015	,969	,063	-,007	,029	,011	-,079
ProfesionalismodelPersonalR	1,000	,962	,026	,975	,071	,039	,028	,040	-,045
Cumplimientodelprograma	1,000	,765	,776	-,002	,206	,231	,104	,233	,048
Instalacionesacogedoras	1,000	,893	,862	,048	,250	,139	,208	,143	,062
Higiene	1,000	,841	,856	-,027	,195	,157	,208	,021	,031
Seguridad	1,000	,890	,860	,023	,259	,211	,196	,001	,033
Aparienciadelpersonal	1,000	,902	,867	,055	,274	,226	,126	,030	,067
Profesionalidaddelpersonal	1,000	,907	,880	,029	,251	,205	,145	-,002	,067
Calidaddelservicio	1,000	,917	,878	,058	,274	,148	,184	,101	,039
Lugaresinteresantes	1,000	,842	,864	,011	,203	,165	,150	,047	,051
Porcentaje de la varianza en la suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación	82,97%		Método de extracción: Análisis de componentes principales.						

Anexo 2.

Diagrama de proceso de excursión terrestre Inside Cubatur.

