

FACTORES LIMITANTES DEL VALOR AL CLIENTE EN INSTALACIONES TURÍSTICAS SEGÚN PERCIBEN DIRECTORES Y ESPECIALISTAS

FACTORS THAT LIMIT CUSTOMER VALUE IN TOURISTIC FACILITIES, AS PERCEIVED BY MANAGERS AND SPECIALISTS

Carlos Ernesto Zambrano Cancañón

Facultad de Ciencias Empresariales y
Administración, Universidad de Holguín
Holguín-Cuba
zambrano@uho.edu.cu

Yosvani Orlando Lao León

Facultad de Informática y Matemática
Universidad de Holguín, Holguín- Cuba
ylaol@uho.edu.cu

Maira Rosario Moreno Pino

Facultad de Ciencias Empresariales y
Administración, Universidad de Holguín
Holguín- Cuba
mmoreno@uho.edu.cu

Fecha de recepción: 10/06/2019 – Fecha de aprobación: 25/09/2019

RESUMEN

En la actualidad, es de suma importancia en toda organización la identificación de las actividades que no añaden valor, debido al aumento de los cambios y la competitividad del mercado mundial. Esta investigación se realiza entre los años 2017 y 2018 en 16 instalaciones del turismo en Holguín, Cuba. Analiza el tema de la gestión de cambio organizacional, planteando como objetivos fundamentales verificar la existencia de wastes en las mismas y analizar cuáles son los principales cambios que se llevan a cabo en ellas. Para ello se utilizaron métodos teóricos como el análisis y síntesis, y el inductivo-deductivo, métodos empíricos como la encuesta y estadísticos como el análisis factorial. Como conclusiones fundamentales se arribó que existe waste en la totalidad de las instalaciones analizadas y que los mismos pueden ser agrupados en cinco factores mostrándose el peso específico de cada uno de ellos y concluyendo que el que más incide es la espera. Además, se muestran que las principales iniciativas de cambio que se emprenden están relacionadas con la aplicación de un sistema de calidad total y la reducción de los costos y que los objetivos de estas iniciativas son el incremento de los ingresos, la reducción de los costos y la satisfacción de los clientes, resultados que sugieren lo pertinente de estudiar la filosofía lean en el turismo.

PALABRAS CLAVE: Waste; Cambio Organizacional; Valor al Cliente; Calidad; Lean.

“Visión de Futuro” Año 17, Volumen N° 24 N°1, Enero - Junio 2020 – Pág. 164 - 180

URL de la Revista: <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/index>

URL del Documento: <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/issue/view/17>

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

E-mail: revistacientifica@fce.unam.edu.ar



Los trabajos publicados en esta revista están bajo la [licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 2.5 Argentina](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/2.5/argentina/)

ABSTRACT

Due to the increased change rate and high competitiveness of today's world market, it is of the utmost importance to identify the non-value activities in every organization. This research analysis on organizational change management covers between 2017 and 2018 in sixteen touristic facilities of the Holguín territory, in Cuba. Its main objectives were to verify whether *waste* occurs and to analyze the main changes that took place in these entities. The methods used in order to conduct this research were: theoretical methods, such as synthesis and analysis and inductive-deductive; empiric methods, such as surveys and statistic methods, such as factor analysis. The main conclusion of the research was that waste occurs in all of the facilities that were included in the research. This waste can be grouped according to five factors, of which the most significant one is waiting time. The research also shows that the main change-driving initiatives taking place are linked to the implementation of a comprehensive quality control system and to cost reduction, and that the objectives of these initiatives are to increase incomes, to reduce costs and to boost customer satisfaction.

KEY WORDS: Waste; Organizational Change; Customer Value; Total Quality; Lean.

INTRODUCCIÓN

El por qué de que las organizaciones cambian, ha sido estudiado por los eruditos en dirección y otras disciplinas (Van de Ven y Poole, 1995), dado el carácter dinámico y competitivo del entorno en que estas se desenvuelven. Esta condición, justifica el creciente interés en el estudio del cambio organizacional, dada la necesidad llevar a cabo cambios de estrategias a mediano y largo plazo; específicamente en el sector de los servicios y dentro de estos, el turismo (Espino Valdés, 2014; Pérez Vallejo, 2016; Higham y Miller, 2018; Osei y Chen, 2018).

El éxito puede ser logrado a través de la eliminación de los wastes, principal mensaje del libro *The Machine that Change de World* (Womack, Jones y Roos, 1990), que popularizó la producción lean en el mundo. El término waste presenta diversas acepciones, es un criterio compartido en la comunidad científica (Womack y Jones, 1996; Bicheno y Holweg, 2000; Burgess y Radnor, 2013), que detectarlos constituye la esencia para mostrar la necesidad de una filosofía lean en una empresa y con ello, una mejora en la utilización de los recursos de la organización. Es criterio de los autores de la investigación, que detectar los wastes es el inicio para la aplicación de la filosofía lean, pero no su esencia, en lo que coinciden varios

“Visión de Futuro” Año 17, Volumen N° 24 N°1, Enero - Junio 2020 – Pág. 164 - 180

URL de la Revista: <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/index>

URL del Documento: <http://visiondefuturo.fce.unam.edu.ar/index.php/visiondefuturo/issue/view/17>

ISSN 1668 – 8708 – Versión en Línea

E-mail: revistacientifica@fce.unam.edu.ar

autores (Burgess et al., 2013; Carlborg, Kindström y Kowalkowski, 2013; Pearce y Pons, 2017; Hines, Taylor y Walsh, 2018).

Lean es moverse al ininterrumpido flujo de operaciones que garantiza una perfecta calidad, esta requiere mejora continua en tres dimensiones: reducción de los wastes, aumento de valor e involucrar a las personas. 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).

La reducción de los wastes fueron la esencia de la filosofía lean en un inicio y la base de la Toyota Production System (TPS) (Ohno, 1988; Shingo y Dillon, 1989), en la presente investigación se adaptan sus preceptos al sector turístico. Levitt (1972), afirma que no existe la industria de los servicios, sino industrias cuyo componente de servicios es mayor o menor que otras. El análisis de los wastes en la industria de los servicios, está presente desde Bowen y Youngdahl (1998) hasta estudios más recientes (Womack y Jones, 2005; Dos, Leite y Vieira, 2015; Vlachos, 2015; Pearce et al., 2017; Smith, Paton y MacBryde, 2018; Tenório, de Assis, da Silva, de Paula Ferreira y Tanaka, 2018).

El turismo en Cuba ha incidido de forma notable en los cambios tecnológicos, económicos, culturales y sociales, lo que constituye en las últimas décadas, una importante alternativa de desarrollo (Browne, 2014). En Holguín se estima desde el 2017 al 2025 un aumento gradual de la planta habitacional en 19 000 habitaciones, destacándose Gibara, Centro de Ciudad y el Ramón de Antillas (MINTUR, 2016).

En investigaciones realizada por Vilariño Corella (2012) se estudiaron cambios en empresas del territorio holguinero, en ellas se analizó como las iniciativas de cambio empresarial solo entre el 40 y un 70% la tenían implementada. Por otra parte, al revisar la ocupación de los hoteles en Holguín se puede observar que presentan potencial para aumentar la cantidad de clientes que reciben según ONEI (2017).

El valor es la medida, por el cliente, de la respuesta a una expectativa. Es un equilibrio entre la calidad o beneficios percibidos en un producto y el sacrificio percibido por el pago del precio (Zeithaml, 1984). El valor percibido, del servicio, es el juicio del cliente sobre el servicio recibido, donde todos los beneficios y sacrificios percibidos respecto al mismo son procesados simultáneamente en la mente del cliente, lo cual conduce a una evaluación global del proveedor del servicio (Kotler y Armstrong, 2010). Por tanto, en la medida que se eliminen actividades que no aportan valor el cliente obtendrá mayor satisfacción por pagar menos o por satisfacer mejor sus expectativas.

En la literatura revisada no se encontraron estudios en el turismo que vincularan directamente los wastes con el valor. En el turismo se ha utilizado el pensamiento lean

(Vlachos y Bogdanovic, 2013; Rauch, Matt y Linder, 2018). En estas investigaciones empíricas, se demuestra la pertinencia y necesidad de su aplicación al sector terciario.

Este artículo está dirigido a mostrar la existencia de wastes en la industria de los servicios según lo perciben directores y especialistas en una muestra de agencias de viajes (AAVV) y hoteles. Mostrar la posibilidad de identificarlos desde la perspectiva directiva y de los especialistas como primer pasó de introducción de la filosofía lean en el turismo constituyó un problema a resolver. ¿Cómo deben ser agrupados los waste en la industria de la hospitalidad? ¿Están presente los wastes en las instalaciones objeto de estudio? ¿Cuáles son las principales iniciativas de cambios emprendidas en las empresas turísticas? ¿Qué objetivos persiguen estas iniciativas? ¿Es recomendable la aplicación de la filosofía lean en el turismo?

DESARROLLO

Wastes

Para desarrollar la actividad turística es necesario desplegar una serie de procesos, en el análisis de la misma existen wastes, que han sido estudiados independientemente, encontrándose artículos de turismo de: overbooking (Sierag, Koole, van der Mei, van der Rest y Zwart, 2015), deficiencias de calidad (Agus, Barker y Kandampully, 2007), inventarios y de procesos (Pérez Campaña, 2005; Pérez Pravia, 2010), transportación (Spasojevic, Lohmann y Scott, 2018), esperas (Maskivker, 2015), y varios que analizan la organización de puestos de trabajos en el turismo, pero sin llegar a profundizar en ellos. Se revisaron investigaciones en donde se analizan los wastes relacionados con el medio ambiente (Tomazzoní y Correa, 2013), en un hotel (Silva Pereira y De Conto, 2008), en un evento turístico (De Conto, Alves, Zaro, Pistorello, Pereira y Pessin, 2011), desde la perspectiva de los clientes. Se tuvo acceso a una investigación donde se refieren los siete wastes en el turismo, estos se localizan en los procesos de reservas y abastecimiento y su vinculación con las técnicas a emplear (Vlachos et al., 2013), no obstante, los autores coinciden totalmente en solo cinco de ellos.

Los wastes en el turismo sobre producción y (o) overbooking se refieren a ventas de capacidades hoteleras o de servicios turísticos por encima de las capacidades disponibles, ocurren debido a que las organizaciones con el objetivo de maximizar sus ingresos, la sobrevenden. Analizar y comparar los costos de overbooking con los de underbooking para evitar ambos es un tema que debe ser estudiado constantemente así como su relación con los inventarios innecesarios de habitaciones (Aydin y Birbil, 2018), de productos, de fuerza de trabajo, de capacidades de servicios, lo que también se clasifica como waste.

Al no recibir los servicios o respuestas en el momento que el cliente lo solicita (tiempo de espera), generalmente lo percibe como tiempo perdido, provocando irritación, malestar y

frustración (Maskivker, 2015), esto es reconocido por casi la totalidad de los autores pero pocos son los que estudian su impacto en la utilidad (De Vries, Roy y De Koster, 2018). Estos autores coinciden que las "esperas" los clientes generalmente las asocian a deficiencias de los servicios, problemas de calidad, estándar de servicio por debajo del esperado por los clientes, lo que puede generar reprocesos, adicionar procedimientos innecesarios en los procesos para no perder los clientes y la mala organización de los puestos de trabajo que genera movimientos innecesarios. Pérdidas de tiempo y costos por excesivo movimiento de personal (clientes y trabajadores), información y productos (Xia, Evans, Spilsbury, Ciesielski, Arrowsmith y Wright, 2010) que se puede clasificar en innecesaria transportación.

Métodos

En diagnóstico realizado en el marco de la presente investigación en el periodo 2017-2018 para determinar la existencia de wastes en la gestión de cambio en las organizaciones, las iniciativas de cambios presentes y los objetivos de estos, se diseñó un instrumento que se muestra en la tabla N° 1.

Tabla N°1. Instrumento para determinar la existencia de wastes

<p>Conocer de la gestión de cambio en las organizaciones, sus iniciativas presentes y sus objetivos como parte de un estudio para el diseño e implantación de un modelo de gestión de cambio, solicitamos su colaboración respondiendo las preguntas que se relacionan con sinceridad y objetividad. La información se mantendrá confidencial y solo será utilizada para investigar. Gracias por su colaboración.</p> <p>Nombre de la organización:_____ Trabajo que desempeña en la empresa:_____ Experiencia en años:_____</p> <p>Número de trabajadores Hasta 50 ____ De 50 a 200 ____ Más de 200 ____</p> <p>Tipo de empresa: AAVV __ Hotel ____ Otros _____</p> <p>Ingresos Hasta un millón ____ De 1 a 5 millones ____ Más de 5 millones ____</p> <p>Su organización ha implementado alguna iniciativa de cambio en los últimos años Sí ____ No ____</p> <p>Si la respuesta anterior es positiva cual es la iniciativa (puede ser más de una)</p> <p>Gestión de Calidad Total ____ ISO 9000__ Lean* ____ Otra _____</p> <p>Desde su opinión cuál usted cree que fue el objetivo central para la implementación de la iniciativa de cambio seleccionada (puede ser más de una):</p> <ul style="list-style-type: none"> -Mejorar la operación de los procesos de la organización -Reducir los costos -Mejorar la calidad de los servicios -Incrementar la satisfacción de los clientes -Incrementar los ingresos -Resolver un problema crónico -Para mantenerse competitivo en el mercado -Para mejorar la imagen - _____ <p>Mencionar la existencia en su organización de las siguientes actividades que no añaden valor al cliente. Considere que la escala es ascendente, es decir 5 expresa el máximo grado de presencia de la actividad en su organización.</p>				

Sobre ventas de capacidades hoteleras o de servicios turísticos					
Existencia de quejas y reclamaciones (por parte de los clientes)					
Nivel de clientes insatisfechos					
Incumplimiento de los estándares de trabajo					
Bajo nivel de ocupación de las habitaciones o capacidad de servicio					
Bajo aprovechamiento de la fuerza de trabajo					
Altos niveles de inventarios					
Re procesos: Adicionar procedimientos innecesarios en los procesos de servicios					
Excesivo movimiento de personal					
Excesiva información					
Excesivo movimiento de producto					
Esperas para ser atendido en un servicio (alimentación, hospedaje, reserva)					
Esperas de respuesta por parte del cliente (ante queja, solicitud o en la atención del servicio)					
Innecesarios movimientos de las personas en su área					
Servicios mal diseñados					
Después de la aplicación del cambio mencionado, su organización en relación a: La cantidad de clientes: Crece _____ Se mantiene (+- 5%) _____ _____ Decece _____ Los ingresos: Crece _____ Se mantiene (+- 5%) _____ Decece _____ Las utilidades: Crece _____ Se mantiene (+- 5%) _____ Decece _____ Le agradeceríamos que usted realizara cualquier comentario o sugerencia en relación a las actividades que no añaden valor al cliente, la estrategia, los procesos de calidad y de mejora en su organización que no se mencionaran anteriormente. Lean*: Filosofía de mejora de proceso que resulte en la disminución de las actividades que no añaden valor al cliente, sin afectar su satisfacción.					

Fuente: Elaboración Propia

Para la aplicación del instrumento se tomó como población las 30 empresas turísticas del territorio de Holguín el cual cuenta con 6 151 habitaciones y es considerado el quinto polo turístico del país. La investigación abarcó 16 instalaciones que representan el 53.3 % de las existentes, se realizó un muestreo por conveniencia (Gómez y Barboza, 2015), a los trabajadores, como requisito se buscaba que fueran miembros del consejo de dirección de la empresa, con preferencia se abordaron a los responsables de las áreas de calidad, comercial, subdirectores y (o) directores generales.

Se analizaron los siete wastes definidos por la literatura, para su análisis se utilizaron 15 variables que se miden a través de una escala Likert y luego se le realizó un análisis factorial para comprobar si las variables median en su conjunto los wastes. También se utilizaron variables dicotómicas para profundizar en la información de las empresas analizadas.

Resultados

El resultado del coeficiente de Alpha de Cronbach arrojó un .902 >.7, lo que indica que el instrumento es fiable. El coeficiente de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) arroja un .721 > .6, que es el mínimo recomendado, lo que señala que se mide realmente las variables seleccionadas,

considerado aceptable para la validez de constructo. Este resultado sugiere la pertinencia del análisis factorial el que se representa en la tabla N° 2.

Tabla N°2. Resultado del análisis factorial

KMO	0,721		Matriz de componentes rotados (La rotación ha sido convergente en 8 iteraciones)				
Comunalidades			Componente				
	Inicial	Extracción	1	2	3	4	5
Sobre ventas de capacidades hoteleras o de servicios turísticos	1,000	,933	-,004	-,038	-,094	-,070	„958
Existencia de quejas y reclamaciones (por parte de los clientes)	1,000	,734	„735	„,424	-,034	-,110	-,024
Nivel de clientes insatisfechos	1,000	,731	„,476	„638	„,259	„,036	-,173
Incumplimiento de los estándares de trabajo	1,000	,693	„,458	„,249	„646	„,052	-,044
Bajo nivel de ocupación de las habitaciones o capacidad de servicio	1,000	,714	„,477	„,052	„614	-,144	-,293
Bajo aprovechamiento de la fuerza de trabajo	1,000	,803	„782	„,067	„,397	„,135	„,107
Altos niveles de inventarios	1,000	,882	-,122	-,014	„842	„,396	-,001
Reprocesos: Adicionar procedimientos innecesarios en los procesos de servicios	1,000	,884	„,271	„684	„,581	„,034	-,065
Excesivo movimiento de personal	1,000	,846	„,079	„783	„,213	„,425	„,033
Excesiva información	1,000	,864	„,127	-,047	„,086	„905	-,139
Excesivo movimiento de producto	1,000	,840	„,055	„,236	„,120	„874	„,060
Esperas para ser atendido en un servicio (alimentación, hospedaje, reserva)	1,000	,846	„853	„,157	-,066	„,262	-,145
Esperas de respuesta por parte del cliente (ante queja, solicitud o en la atención del servicio)	1,000	,715	„733	„,098	„,396	„,100	-,043
Innecesarios movimientos de las personas en su área	1,000	,871	„,192	„906	-,113	„,007	-,015
Servicios mal diseñados	1,000	,745	„663	„,505	„,020	-,080	„,209
Porcentaje de la varianza en la suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación	80,626	%	Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.				

Fuente: Elaboración Propia

Mediante el estudio de las comunalidades (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 al incumplimiento de los estándares de trabajo es la peor explicada: el modelo solamente es capaz de reproducir el 69.3% de su variabilidad original. En la tabla 2 aparece el resultado del análisis factorial, se muestra la matriz de componentes donde 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 los wastes de las empresas turísticas, con base a la consideración de cinco factores que explican el 80.626% de la varianza total.

Como se aprecia en la proyección de las unidades de análisis sobre el plano factorial de dos dimensiones (Fig N° 1), se evidencian las relaciones entre variables, resultando claro que casi todas tienden a converger en un mismo cuadrante, lo que pone de manifiesto las relaciones existentes entre los diferentes tipos de wastes, evidenciándose el quinto componente como el waste menos relacionado con el resto.

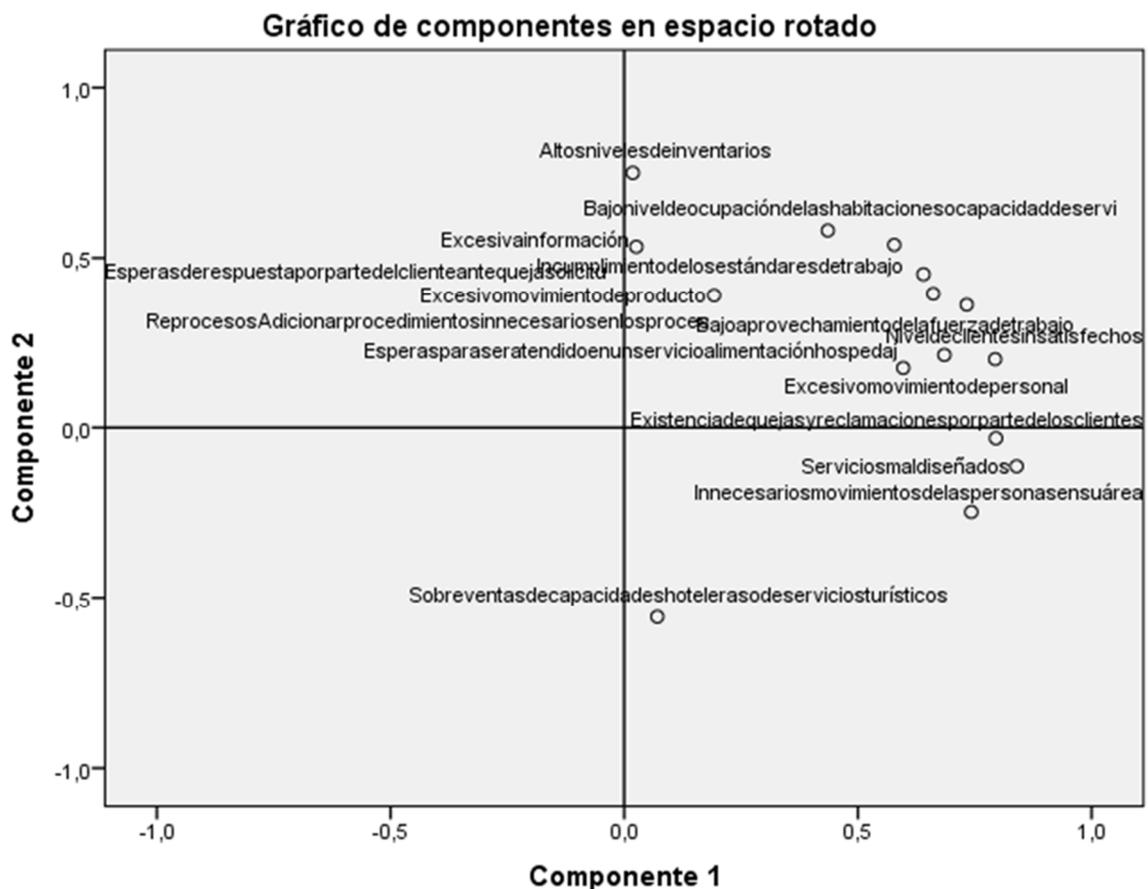


Figura N°1. Plano factorial en dos dimensiones
Fuente: Elaboración Propia

Se reconocen la convergencia de cinco factores o componentes. Estos corresponden a los aspectos siguientes:

1. Interrelación entre esperas del cliente y servicios mal diseñados: los clientes esperan porque los servicios están mal diseñados y la fuerza de trabajo no se aprovecha eficientemente 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. Sobre venta de capacidades hoteleras y de servicio.

En las organizaciones visitadas el 25% tienen menos de 50 trabajadores, el 56% entre 50 a 200 y el 19% tienen más de 200. En el estudio se incluyeron 5 agencias de viajes y 11 hoteles, el 13% ingresan menos de 1 millón, el 63% entre 1 y 5 millones y el 25% más de 5 millones de CUC (pesos convertibles cubanos) al año.

En las instalaciones donde se aplicaron encuestas el 37.5 % pertenecen al departamento comercial, el 25.0 % a subdirectores o directores generales y el 37.5% a calidad. Los encuestados el 38 % tienen hasta 3 años de experiencias, el 25% entre 4 y 10 y el 38 % llevan más de 10 años de experiencia en la actividad.

En 14 instalaciones los encuestados refieren que se han aplicado iniciativas de cambios para un 87.5 %, en dos refieren que su organización funciona sin cambio perceptible, una de ellas es de nueva creación y en la otra no se observan cambios visibles, en esta última decrecen los clientes, pero los ingresos y las utilidades se mantienen.

Al aplicar el instrumento se obtiene como resultado que entre las iniciativas de cambios que se emprenden en las instalaciones turísticas, la gestión de la calidad total y la disminución de los costos son las más difundidas llegando a representar el 23% cada una de ellas de la percepción que tienen sus directivos y especialistas de los cambios que se emprenden en las organizaciones estudiadas, sin embargo, estos no se perciben asociados a la iniciativa *lean*, fig N° 2, la cual es mencionada solo en dos de las organizaciones estudiadas.

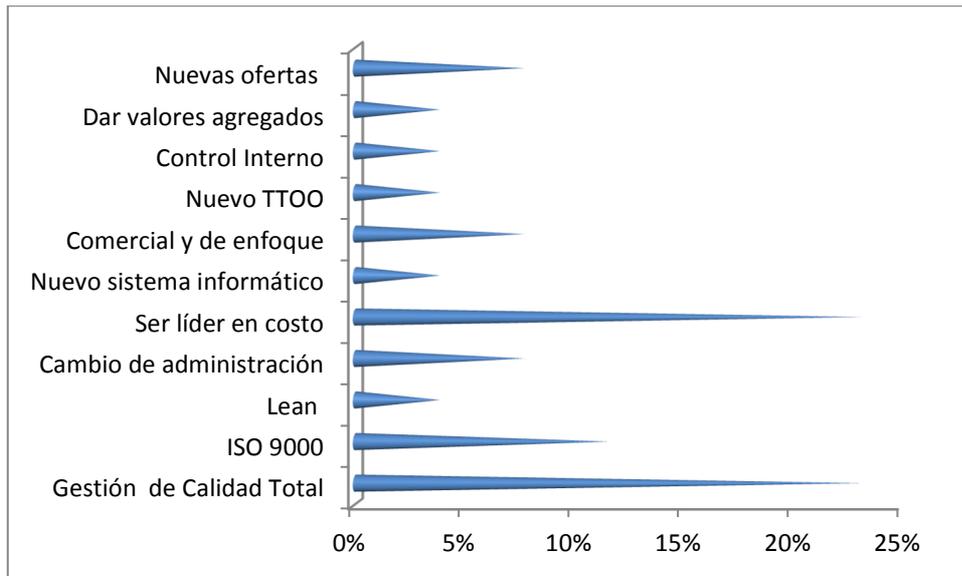


Figura N°2. Iniciativas de cambio
Fuente: Elaboración Propia

Los objetivos de los cambios se perciben asociados a la disminución de costos, aumentar la satisfacción de los clientes y el incremento de los ingresos. Entre las tres representan el 56% de los objetivos de cambios. Fig N° 3.



Figura N°3. Objetivos del cambio
Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, se pudo constatar que en el 100 % de las instalaciones existe una apreciación de sus directivos acerca de la presencia de actividades que no añaden valor al cliente final, por tanto, representan *wastes* y cuando se analiza la existencia de estos se puede concretar que las principales afectaciones están relacionadas con la espera del cliente para

tener respuesta, existencia de quejas y reclamaciones, la existencia de inventarios que no se utilizan y procesos mal diseñados. Ver Fig N° 4.

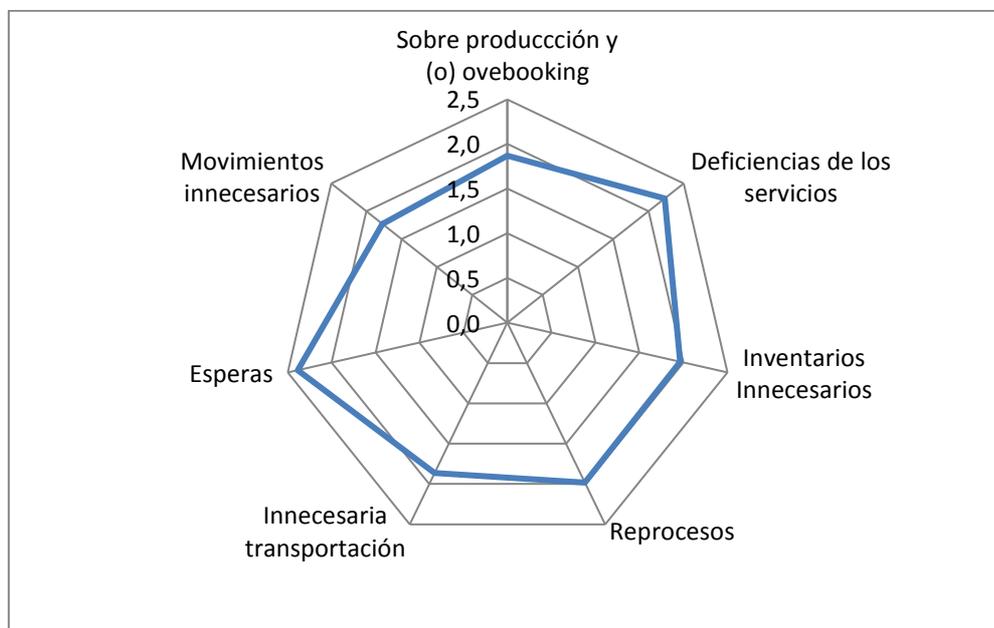


Figura N°4. Promedio de wastes existentes en las instalaciones
Fuente: Elaboración Propia

Al observar lo expresado por los encuestados en las instalaciones objeto de estudio se concluye que:

- los clientes crecen en 7 de ellas, se mantienen en 6 y decrecen en 3
- los ingresos crecen en 9, se mantienen en 4 y decrecen en 3
- las utilidades crecen en 8, se mantienen en 5 y decrecen en 3

Se comprobó que en todas las instalaciones se percibe la existencia de *waste*, no obstante en aquellas que decrecen sus clientes e ingresos esta presencia es aún mayor que las que mantienen o crecen en estos indicadores. En relación a las que decrecen las utilidades, tienen el mismo comportamiento pero con una menor diferencia en la percepción. Este resultado sugiere la pertinencia de profundizar la relación existente entre la presencia de *waste* en instalaciones del turismo y su relación con los resultados económicos financieros.

CONCLUSIÓN

1. Al concluir el análisis factorial se reconoce la convergencia de cinco factores o componentes, estos no coinciden totalmente con la literatura de lean que los agrupa en siete (Hines, Found, Griffiths y Harrison, 2011; Chiarini, 2013; Sundar, Balaji y Kumar, 2014; Leite y Vieira, 2015; Navas y Machado, 2015) desde su creación en la TPS y en la industria de los servicios. La ventaja del análisis factorial presentada en el presente trabajo es que sugiere un orden de análisis e importancia a considerar en la industria de la hospitalidad. Los autores consideran los wastes con la siguiente denominación.
 - Espera
 - Movimiento
 - Capacidad
 - Trazabilidad
 - Oferta
2. Los siete wastes existentes en la industria de la manufactura están presentes y son aplicables a la industria de la hospitalidad, la presente investigación sugiere agrupar los mismos en cinco componentes para su estudio y aplicación en el turismo lo que no contradice los siete de la manufactura ya que se llegaron a ellos mediante el análisis de estos y todos están recogidos en la nueva agrupación. Los wastes están presentes en todas las instalaciones estudiadas, lo que es una condición que facilita el inicio de la aplicación de la filosofía lean en el turismo.
3. Las principales iniciativas de cambios emprendidas en las instalaciones estudiadas en el presente artículo se relacionan con la disminución de los costos y con la gestión de la calidad total. Estas iniciativas de cambios crean las condiciones propicias para la aplicación de la filosofía lean en una empresa turística.
4. El principal objetivo de los cambios emprendido en las empresas estudiadas se relaciona con la disminución de los costos, lo que se sugiere la pertinencia de profundizar el estudio en otras localidades partiendo de identificar los wastes existentes y luego vincularlo con la disminución de los costos verificando la relación existente entre ellos.
5. Partiendo de las observaciones iniciales que sugiere la existencia de una relación entre los indicadores de resultados como, cantidad de clientes, ingresos y utilidades con la magnitud de los wastes existentes en una instalación, los autores consideran

conveniente investigar la relación existente entre la presencia de waste en instalaciones del turismo y su relación con los resultados económicos financieros.

6. Partiendo de la relación encontrada entre la filosofía lean y los cambios que ocurren en el turismo se considera conveniente vincular la filosofía lean en los modelos de procesos de cambios que se utilizan para gestionar cambios en el turismo.

REFERENCIAS

- Agus, A., Barker, S. y Kandampully, J. (2007). An exploratory study of service quality in the Malaysian public service sector. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(2), 177-190, ISSN: 0265-671X,
- Aydin, N. y Birbil, S. I. (2018). Decomposition methods for dynamic room allocation in hotel revenue management. *European journal of operational research*, 271(1), 179-192, ISSN: 0377-2217, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.05.027>,
- Bicheno, J. y Holweg, M. (2000). *The lean toolbox* (Vol. 4): PICSIE books Buckingham.
- Bowen, D. E. y Youngdahl, W. E. (1998). "Lean" service: in defense of a production-line approach. *International journal of service industry management*, 9(3), 207-225, ISSN: 0956-4233, DOI: <http://doi.org/10.1108/09564239810223510>,
- Browne, A. (2014). *primer ministro de Antigua y Barbuda, presidente en ejercicio de CARICOM* intervención en la clausura de la V Cumbre CARICOM-Cuba, La Habana, 8 de diciembre del 2014
- Burgess, N. y Ra, Z. (2013). Evaluating Lean in healthcare. *International journal of health care quality assurance*, 26(3), 220-235, ISSN: 0952-6862, DOI: <http://doi.org/10.1108/09526861311311418>,
- Carlborg, P., Kindström, D. y Kowalkowski, Ch. (2013). A lean approach for service productivity improvements: synergy or oxymoron? *Managing Service Quality: An International Journal*, 23(4), 291-304, ISSN: 0960-4529, DOI: <http://doi.org/10.1108/MSQ-04-2013-0052>,
- Chiarini, A. (2013). The seven wastes of lean organization *Lean Organization: from the Tools of the Toyota Production System to Lean Office* (pp. 15-30): Springer.
- De Conto, S.M., Alves, T.J.C., Zaro, M., Pistorello, J., Pereira, G. S. y Pessin, R. (2011). Las condiciones de saneamiento básico como factor decisivo en la elección del destino turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 20(Lovelock), 213-228. Recuperado en 13 de febrero de 2019, de

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322011000100012&lng=es&tlng=es,

- De Vries, J., Roy, D. y De Koster, R. (2018). Worth the wait? How restaurant waiting time influences customer behavior and revenue. *Journal of operations Management*, 63, 59-78, ISSN: 0272-6963, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.jom.2018.05.001>,
- Dos, H., Leite, R. y Vieira, G. E. (2015). Lean philosophy and its applications in the service industry: a review of the current knowledge. *Production Production*, 25(3), 529–541, ISSN: 0103-6513, DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/0103-6513.079012>,
- Espino, A. (2014). *Contribución al Control de Gestión para Empresas de Campesinato Popular soportado en una plataforma de cambio*. (Tesis presentada en opción al Grado Científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad Central «Marta Abreu» de Las Villas, Villa Clara, Cuba. Recuperado de: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
- Gómez, S.M. M. y Barboza, G. A. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y administración*, 60(4), 735-756, ISSN: 0186-1042, <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2014.08.001>
- Higham, J. y Miller, G. (2018). *Transforming societies and transforming tourism: sustainable tourism in times of change*: Taylor & Francis.
- Hines, P., Taylor, D. y Walsh, A. (2018). The Lean journey: have we got it wrong? *Total Quality Management & Business Excellence*, 1-18, ISSN: 1478-3363, DOI: <http://doi.org/10.1080/14783363.2018.1429258>,
- Hines, P., Found, P., Griffiths, G. y Harrison, R. (2011). *Staying Lean: thriving, not just surviving*: Productivity Press, ISBN: 1439826188.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2010). *Marketing* (12a edición ed.). Madrid.
- Levitt, T. (1972). 'Production-line approach to service'. *Harvard Business Review*, September - October, pp.41-42.,
- Maskivker, G.M. H. (2015). Consumer waiting behaviour: priority passes in tourism services. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=171585>
- MINTUR. (2016). *Estrategia de desarrollo del MINTUR hasta el 2025*. Holguín: Delegación Holguín.
- Navas, H. V. G. y Machado, V. A. C. (2015). "The Lifeline" of Technical Systems in a TRIZ-LEAN Environment. *Procedia Engineering*, 131, 232-236, ISSN: 1877-7058,
- Ohno, T. (1988). *Toyota production system: beyond large-scale production*: crc Press, ISBN: 0915299143.
- ONEI. (2017). *Anuario estadístico de Cuba 2016*. <http://www.one.cu/aec2016.htm>

- Osei, W.A. y Chen, C. (2018). Implementing Change In Organisations: A Study on Limiting Factors for Managers in the Service industry <http://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8945940>
- Pearce, A.D. y Pons, D.J. (2017). Defining Lean Change—Framing Lean Implementation in Organizational Development. *International Journal of Business and Management*, 12(4), 10, ISSN: 1833-8119, <http://hdl.handle.net/10092/14375>
- Pérez, M. (2005). *Contribución al control de gestión en elementos de la cadena de suministro. Modelo y procedimiento para organizaciones comercializadoras*. (Tesis presentada en opción al grado científico de doctor en ciencias técnicas), Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Holguín, Cuba. Recuperado de: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
- Pérez, M.C. (2010). *Modelo y procedimiento para la gestión integrada y proactiva de restricciones físicas en organizaciones hoteleras*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya", Holguín, Cuba. Recuperado de: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
- Pérez, L.M. (2016). *Modelo de gestión del cambio organizacional para la implementación de la estrategia empresarial. Caso de estudio en entidades hoteleras*. (Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas), Universidad de Holguín, Holguín, Cuba. Recuperado de: <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
- Rauch, E., Matt, D.T. y Linder, C. (2018). Lean Management in Hospitality: Methods, Applications and Future Directions. ISSN: 1744-2370,
- Shah, R. y Ward, P. 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>,
- Shingo, S. y Dillon, A. P. (1989). *A study of the Toyota production system: From an Industrial Engineering Viewpoint*. CRC Press, ISBN: 0915299178.
- Sierag, D. D., Koole, G. M., van der Mei, R. D., van der Rest, J. I. y Zwart, B. (2015). Revenue management under customer choice behaviour with cancellations and overbooking. *European journal of operational research*, 246(1), 170-185, ISSN: 0377-2217, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.04.014>,
- Silva, G. y De Conto, S.M. (2008). Manejo de residuos sólidos en un evento turístico: Fiesta Nacional de la Uva (RS-Brasil). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 17(2), 55-75. Recuperado en 13 de febrero de 2019, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322008000200003&lng=es&tlng=es,

- Smith, M., Paton, S. y MacBryde, J. (2018). Lean implementation in a service factory: views from the front-line. *Production Planning & Control*, 29(4), 280-288, ISSN: 0953-7287, DOI: <http://doi.org/10.1080/09537287.2017.1418455>,
- Spasojevic, B., Lohmann, G. y Scott, N. (2018). Air transport and tourism—a systematic literature review (2000–2014). *Current Issues in Tourism*, 21(9), 975-997, ISSN: 1368-3500,
- Sundar, R., Balaji, A. N. y Kumar, R. M. S. (2014). A review on lean manufacturing implementation techniques. *Procedia Engineering*, 97, 1875-1885, ISSN: 1877-7058, <http://doi.org/10.1016/j.proeng.2014.12.341>
- Tenório, L., de Assis, C.F., da Silva, A M, de Paula, W. y Tanaka, W.Y. (2018). Lean IT application in service desk in a wires and cable company. *Journal of Lean Systems*, 3(4), 02-14, ISSN: 2448-0266,
- Tomazzoní, E.L. y Correa, F.Z. (2013). Procedimiento operativo estandarizado para la regiduría de pisos y la gestión ambiental sustentable en hotelería. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22, 391-409. Recuperado en 313 de febrero de 2019, de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-17322013000300002&lng=es&tlng=es,
- Van de Ven, A.H y Poole, M.S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540, ISSN: 0363-7425, DOI: <http://doi.org/10.5465/amr.1995.9508080329>,
- Vilariño, C.M. (2012). *Dinamización de la gestión ambiental desde la estrategia empresarial. Caso Empresa del Níquel Comandante Ernesto Che Guevara*. Tesis en opción al título de Doctor en Ciencias Técnicas. Instituto Superior de Tecnologías y Ciencias Aplicadas. Holguín, Cuba. <http://catedragc.mes.edu.cu/repositorios/>
- Vlachos, I. (2015). Applying lean thinking in the food supply chains: a case study. *Production Planning & Control*, 26(16), 1351-1367, ISSN: 0953-7287, DOI: <http://doi.org/10.1080/09537287.2015.1049238>,
- Vlachos, I. y Bogdanovic, A. (2013). Lean thinking in the European hotel industry. *Tourism Management*, 36, 354-363, ISSN: 0261-5177, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.10.007>,
- Womack, J.P. y Jones, D.T. (1996). *Lean Thinking*, Simon & Schuster, London. <http://doi.org/10.1057/palgrave.jors.2600967>
- Womack, J.P. y Jones, D.T. (2005). Lean consumption. *Harvard Business Review*, 83(3), 58-68,
- Womack, J.P., Jones, D.T. y Roos, D. (1990). *Machine that changed the world*. Simon and Schuster, ISBN: 0892563508.

Xia, J., Evans, F.H., Spilsbury, K., Ciesielski, V., Arrowsmith, C. y Wright, G. (2010). Market segments based on the dominant movement patterns of tourists. *Tourism Management*, 31(4), 464-469, ISSN: 0261-5177, DOI: <http://doi.org/10.1016/j.tourman.2009.04.013>,
Zeithaml, V.A. (1984). "Issues in conceptualising and measuring consumer response to price". *Advances in Consumer Research*, 11, 612-616,

RESUMEN BIOGRÁFICO

Carlos Ernesto Zambrano Cancañón

Máster en Ingeniería Industrial, Universidad de Holguín, Cuba. Se ha desempeñado como director general de los hoteles Brisas Guardalavaca, Atlántico, y del Buró de Turismo de Cuba en Canadá. Profesor de la Universidad de Holguín, Cuba. Sus intereses investigativos son el cambio organizacional y filosofía Lean.

Yosvani Orlando Lao León

Doctor en Ciencias Técnicas por la Universidad de Holguín (2017). Metodólogo en el Departamento de Comercialización de Servicios Académicos en la Universidad de Holguín, Cuba. Sus intereses investigativos incluyen estudios en el sector turístico, aplicaciones de la Teoría de las Restricciones y la Investigación de Operaciones.

Maira Rosario Moreno Pino

Doctora en Ciencias Pedagógicas por la Universidad de Oriente (2003). Jefa de la disciplina Calidad de la carrera de Ingeniería Industrial de la Universidad de Holguín, Cuba. Sus líneas de investigación son la gestión de la calidad, Didáctica y Diseño Curricular y estudios de sostenibilidad.