

# LA FILOSOFÍA LEAN EN LA CADENA DE VALOR: UN COMPONENTE ESENCIAL PARA CREAR VENTAJAS COMPETITIVAS

## *THE LEAN PHILOSOPHY IN THE VALUE CHAIN: AN ESSENTIAL COMPONENT TO CREATE COMPETITIVE ADVANTAGES*

**Homero Vaca**

*Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, Sede Latacunga. Departamento de Ciencias Económicas, Administrativas y de Comercio. Latacunga-Ecuador.*

*Email: [hovafo@gmail.com](mailto:hovafo@gmail.com)*

*<https://doi.org/10.33789/enlace.19.1.65>*

---

**Resumen:** *En este artículo se expresan fundamentos teóricos sobre la filosofía Lean y la cadena de valor enfocada hacia el cliente. La exploración científica acerca del Lean Thinking constituye el marco referencial del análisis, encaminado a formular un constructo que demuestre la relación de este con la cadena de valor y la ventaja competitiva. En primer lugar, se desarrollan los conceptos Lean, Just in Time, desperdicios, cadena de valor, creación de valor, gestión estratégica y ventaja competitiva. En la segunda parte, se plantea la discusión con un análisis crítico y reflexivo acerca de la trascendencia de estas teorías en la gestión estratégica empresarial. Finalmente, se formulan las conclusiones en las que se justifican las razones del estudio, y también, se manifiesta la factibilidad para lograr posicionamiento y crecimiento sostenible.*

**Palabras clave:** *Filosofía Lean, desperdicio, cadena de valor, valor para el cliente, ventaja competitiva*

**Abstract:** *The theoretical foundations on the Lean philosophy and the value chain focused on the client, are expressed in this article. The scientific exploration of Lean Thinking has been the referential framework of the analysis, aimed at formulating a construct that demonstrates its relationship with the value chain and competitive advantage. In the first place, the concepts Lean, Just in Time, waste, value chain, value creation, strategic management and competitive advantage, were developed. In the second part, the discussion with a critical and reflective*

---

*Recibido: 10 de marzo de 2020*

*Aceptado: 29 de junio de 2020*

*Publicado como artículo científico en la Revista de Investigación Enlace Universitario 19 (1), 125-139*

*analysis about the transcendence of these theories in business strategic management, has also been structured. Finally, the conclusions were enunciated to justify the reasons for the study, and also, the feasibility to achieve positioning and sustainable growth was explained.*

**Key words:** *Lean philosophy, waste, value chain, value for the customer, competitive advantage*

## I. INTRODUCCIÓN

La demanda creciente de productos y servicios con propuestas valor orientadas a satisfacer las exigencias de los mercados, ha desatado una incesante búsqueda de procedimientos que permitan de manera eficaz lograr mejores estándares en el marco de la gestión de los recursos. Desde esta perspectiva, frente a la necesidad de crear valor, en este análisis se plantea desde la dimensión epistemológica una breve explicación sobre los postulados de la Filosofía Lean como un mecanismo idóneo para este propósito, fundamentado en modelos operacionales sobre la reducción del desperdicio o despilfarro

Es conocido universalmente entre quienes manejan la gestión por procesos que la Filosofía Lean proviene del término Lean Thinking, o Pensamiento Esbelto (traducido al español). Esta una idea adoptada como metodología de trabajo sinérgico, que nació en Japón en los años 50 bajo un modelo de mejora continua y que posteriormente en los 90 fue desarrollado como la nueva filosofía para la eliminación de desperdicios por James P. Womack, J., Jones, D. y Roos, D. (1990), en su libro titulado *The Machine that changed the World* (La Máquina que cambió al Mundo).

Con respecto a esto, puede decirse que la teoría del valor es el beneficio real para quien compra un producto o servicio y por el cual

paga un precio independientemente de si este es bajo o alto, lo importante para esto no sólo es la calidad sino también todas aquellas características que, pasando por la cadena de valor, contribuyen a la satisfacción del mismo, características que se forjan a través de procesos eficientes, esto es, sin desperdicios o despilfarros. Desde este contexto se deduce que los desperdicios son la contraparte de la generación de valor por cuanto constituyen actividades improductivas, no imprescindibles, que elevan el costo y afectan al precio final.

En este orden de ideas, conviene analizar la factibilidad de potenciar las actividades de la cadena de valor a través de la puesta en práctica de los principios de la Filosofía Lean que permitan mejorar la productividad dando lugar a la ampliación del margen que, siendo la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de desempeñar las actividades primarias y de apoyo, constituye además ese incremento intangible del valor, el cual se lo percibe a través de atributos nuevos y diferenciadores en el producto, como también, de una mejor gestión de los procesos y servicio al cliente, cuya finalidad es la creación de ventajas competitivas.

Como se puede inferir el objetivo de esta propuesta es, a través de un sondeo teórico, demostrar que la Filosofía Lean es una fuente potencial para la optimización de procesos

y el posicionamiento organizacional frente a la competencia, en mercados y economías altamente fluctuantes en los que el poder adquisitivo del cliente es cada vez más vulnerable y restringido, donde el precio y el valor juegan un rol decisivo para la vida y el crecimiento sostenible de los negocios.

## II. MATERIALES Y MÉTODOS

La metodología de este trabajo consiste en la revisión documental sobre pensamiento esbelto, cadena de valor y ventaja competitiva. Este proceso se lleva a cabo mediante el razonamiento inductivo a través del análisis y la interpretación de teorías específicas para validar, desde una perspectiva general, la importancia de la Filosofía Lean en el éxito de los negocios. Se emplea como metodología la investigación documental exploratoria porque la información proviene de documentos, lectura crítica y materiales bibliográficos, fundamentados en consideraciones teóricas de autores distinguidos. Además, mediante un análisis cartesiano los temas centrales se descomponen en varios términos constitutivos para así consolidar la coincidencia entre los dos elementos del fenómeno de estudio con el apoyo de la investigación cualitativa porque se observa la realidad desde un enfoque interpretativo y el razonamiento deductivo. Para tal fin, se parte de un arqueo bibliográfico de estudios afines al tema central para profundizar en argumentos específicos. Los materiales constituyen libros tales como: "La máquina que cambió el mundo" de James P. Womack, Daniel T. Jones y Daniel Roos (1990), y el "Lean Thinking" de James P.

Womack, Daniel T. Jones (1996), en los que exponen consideraciones trascendentales sobre los orígenes del término Lean, su evolución hacia el lean management y su consolidación como Lean Thinking. Igualmente se usan como guía los libros: "El Sistema de Producción Toyota: Más allá de la producción a gran escala, de Taiichi Ohno (1991) que describe el sistema Just in Time para mejorar la eficacia y eliminar los desperdicios; la "Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior" (1985), de Michael Porter (1987) cuyo pilar es la cadena de valor que involucra, entre otros, temas relacionados a las estrategias competitivas y las decisiones estratégicas. Además, se manejan artículos de investigación, como también trabajos de repositorios.

## III. RESULTADOS y DISCUSIÓN

### La Filosofía Lean

#### Historia.

La filosofía Lean es una filosofía empresarial moderna que se deriva de los términos Lean Production o Lean Manufacturing que traducido al español significa Manufactura Esbelta. Al respecto, López, (2007) manifiesta:

La Filosofía Lean Production tiene su origen en el Just in Time (JIT) el sistema de producción más avanzado en la actualidad, que nació en 1950 a partir de los sistemas de gestión desarrollados por la empresa automovilística japonesa

Toyota. El sistema JIT se basa en llevar a cabo las operaciones de un sistema productivo con el mínimo de recursos y en la adaptación total a las necesidades de los clientes. (p. 13-14).

Vale la pena destacar que esta filosofía, según Madariaga, (2013), citado por León, Marulanda, y González, (2017) nació gracias a “tres miembros de la familia Toyoda [...] y a Taiichi Ohno ingeniero mecánico de la compañía Toyota Motor, quien publicó en 1978 el libro “Toyota seisan hoshiki”, traducido al inglés en 1988 con el título “Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production”. (p. 89)

Así, El TPS (Toyota Production System), “generó una nueva cultura industrial, conocida en occidente como pensamiento Lean, el cual quedó definitivamente acuñado en los 90’s [...] donde Womack, Jones y Roos expusieron de forma didáctica el nuevo paradigma de producción de las empresas automovilísticas japonesas [...]”. Ídem.

Con este antecedente, el Lean Thinking de la versión original japonesa conocida como Filosofía Lean publicado, “ por Womack a inicios de los ochentas durante una de sus visitas al fabricante de automóviles japonés Toyota [...], se ha convertido en el vocablo universalmente aceptado para hacer referencia tanto al incremento en valor como en reducción de desperdicio” (Quesada-Pineda, Buehlmann, & Arias, 2018).

## **Definición**

De acuerdo con , Padilla, (2010), citado por Freire & Vaca, (2018)2018 se manifiesta que “Etimológicamente “la palabra “lean” en inglés significa “magra”, es decir, sin grasa. En español no combina mucho la definición de “manufactura magra”, por lo que se le ha llamado: Manufactura Esbelta o Manufactura Ágil” (p.1).

De este modo la Filosofía Lean, es un paradigma que consiste en trabajar en base procesos en flujo que generen valor contrario a la fabricación convencional de lotes que no hacen otra cosa que acumular inventarios, es por esto que se la mira como “una corriente de pensamiento que considera que cualquier tipo de gasto que no tenga relación con agregar valor al cliente, es un desperdicio que debería ser eliminado” (Lledó, 2014, p. 27).

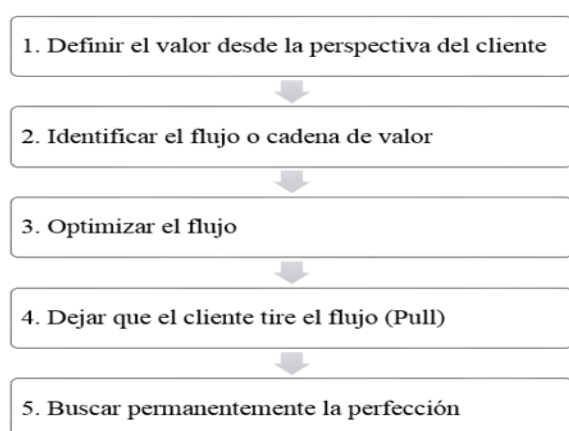
En efecto, Jones y Womack, (2012) afirman que “El punto de partida básico para el pensamiento lean es el valor. El valor sólo puede definirlo el consumidor final. Y solamente es significativo cuando se expresa en términos de un producto específico (un bien o servicio, y a menudo, ambos a la vez) que satisface las necesidades de un consumidor a un precio concreto, en un momento determinado. (p.26)

## **Los principios del Pensamiento Lean**

En conjunto los 5 principios básicos del pensamiento Lean fueron planteados por James P. Womack y Daniel T. Jones (1996) en su libro “Lean Thinking”, tales principios se orientan hacia la creación de tareas o actividades, conjunto de operaciones

empresariales y organizaciones eficientes, minimizando los despilfarros; así como también permiten descubrir los estilos idóneos de dirección empresarial alineados a los requerimientos del cliente, la eficacia y prontitud en la capacidad de respuesta y la mejora continua.

Dentro de ese marco, los principios referidos constituyen por lo tanto un conjunto ordenado y secuencial de premisas sobre las cuales se basa el modelo Lean; estos son:



**Fig. 1.** Los 5 principios del Pensamiento Lean  
**Fuente:** Vaca, H. (2019) a partir de Womack y Jones, (2008).

En consonancia con la Figura 1, Definir el valor desde la perspectiva del cliente significa entender las necesidades del mismo con respecto al producto, y ofrecerlo de manera que quede completamente satisfecho independientemente de su precio; esto es, aunque si el precio en cierto modo puede ser alto, sin embargo, es del agrado del consumidor y se siente contento con las características del producto

Por otra parte, identificar el flujo valor consiste en determinar los procesos y subprocesos que se van a seguir hasta que el producto quede

terminado, mientras que la optimización del flujo significa reconocer las actividades no agregan valor y reducirlas o eliminarlas de los procesos, tales actividades no son otra cosa que los desperdicios, mismos que se explican en el acápite siguiente.

Otro de los principios es dejar que el cliente tire el flujo (Pull); esto consiste, según (Tejeda, 2011), “en hacer que el sistema de producción trabaje bajo los pedidos de los clientes o conforme va requiriendo la siguiente etapa del proceso, en lugar de que el productor empuje el producto hacia ellos” (p.290). La perfección como quinto y último principio se refiere exclusivamente al proceso de mejora continua, es decir, la mejora debe estar siempre en los procesos fin de optimizar procesos y minimizar costos.

### Los Desperdicios

El siguiente punto trata sobre los desperdicios. Desde el Pensamiento Lean la palabra desperdicio o despilfarro proviene del término japonés Muda, que se define como “cualquier gasto que no ayuda a producir valor. Hay ocho clases de muda: sobreproducción, desperdicio, transporte, inventario, movimiento, repeticiones, y utilización deficiente del personal. La meta es tratar de eliminar o reducir éstos costos” (Meyers, 2006). En cierto sentido, la Muda o desperdicio es el resultado de una mala gestión en el uso de los recursos; el aprovechamiento de la capacidad instalada; y, las oportunidades de la empresa.

Es por esta razón que, en el sentido de la filosofía Lean, se hace el esfuerzo por identificar y clasificar las actividades que no

generan valor, es decir, los desperdicios; para ello es importante promover un pensamiento detallista y minucioso para encontrar defectos o residuos que a simple vista no se los distingue, y en este proceso el factor humano es el elemento fundamental al que se lo tiene que perfeccionar sus habilidades a través de una capacitación continua que garantice el óptimo uso de los recursos y vele por los intereses de la empresa.

Vale la pena decir que el termino desperdicio, trascendió a partir del Sistema de producción Toyota (SPT). Con respecto a esto, Mishina y Takeda, (1992), manifiestan que tal sistema:

Proporcionaba dos principios guía [...]. El primero era el principio de producción Just in Time (JIT): producir únicamente lo que era necesario, únicamente la cantidad que se necesitaba y solamente cuando se necesitaba. Cualquier desviación de las verdaderas necesidades de producción, pasaba a ser considerado desperdicio. El segundo era el principio de Jidoka: hacer que cualquier problema de producción se hiciera evidente por sí mismo de forma inmediata, y detener la producción cuando se detectaran problemas. (p.2)

En este sentido, para sustentar el argumento central del modelo Just in Time, a continuación, se hace referencia a sus principios, los cuales se ilustran en la Figura 2:

JUST IN TIME
• Búsqueda y eliminación de improductividades
• Varias máquinas manejadas por un solo trabajador
• Detención de una línea o proceso automáticamente o cuando existen anomalías
• Detección de errores mecánicos para prevenir fallos y simplificar
• Justo a tiempo, flujo inverso de información de la producción
• Preparación de empresas para fabricar y entregar justo a tiempo
• Mantenimiento preventivo
• SMED reducir el tiempo de readaptación de la máquina

Fig. 2. Sistema de producción Toyota

Fuente: Vaca, H. (2019) a partir de Ohno, (2018).

### La cadena de valor

La definición universal para la cadena de valor establece que es un conjunto de actividades (en los procesos) encaminadas a la elaboración de un bien o servicio, que agregue valor al producto final, obteniéndose como resultado un beneficio mutuo tanto para el vendedor como para el cliente.

El concepto lo generalizó Porter (1986), en textos como ventaja competitiva y estudios de sectores industriales y de la competencia, publicados a finales de la década de los 80, el cual hace mención al Valor. La cadena de valor según Porter, M. (1987) tiene como finalidad “asignar a cada actividad el mayor valor posible, minimizando los costos para que se maximice el margen o rentabilidad entre lo que el cliente está dispuesto a pagar y el costo de producirlo y entregarlo” (s.n).



Por consiguiente “la cadena de valor de una organización, identifica pues, las principales actividades que crean un valor para los clientes y las actividades de apoyo relacionadas”. La cadena permite también identificar los distintos costos en que incurre una organización. (Quintero & Sánchez, 2006, p.378)

Éstos enunciados configuran, desde otro enfoque, los siguientes elementos:

Un sistema que involucra a un conjunto de empresas y actividades; está en función de la demanda; aumentar la competitividad; relacionado con la reducción de costos, la tecnología

y la productividad; alianza estratégica y de largo plazo y la cadena de valor lleva implícito la idea de valor agregado en cada fase o división de la cadena.(Téllez, 2011, p.25)

### Los eslabones de la cadena de valor

El concepto fundamental que respalda a la herramienta es que toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, así como el que emerge de las interrelaciones entre ellas. A continuación, en la Figura 3, a fin de explicar las actividades, se representa el Diagrama de la Cadena de Valor de Porter en el cual también se distinguen sus eslabones:

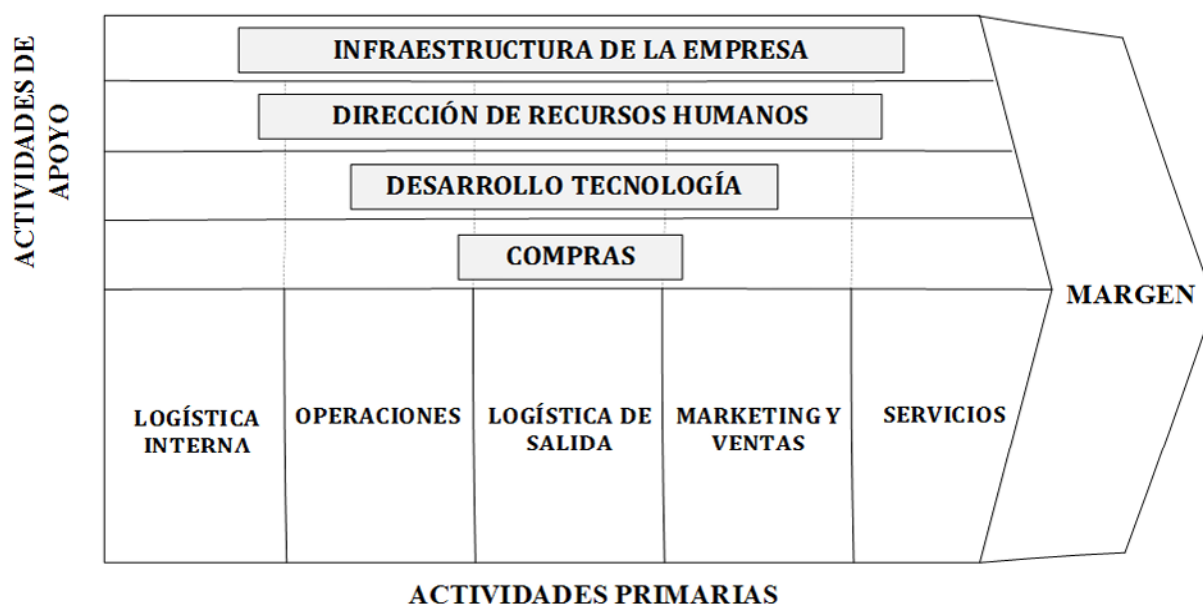


Fig. 3. Los eslabones de la cadena de valor  
 Fuente: Vaca, H. (2019) a partir de Porter, M (1987)

Como se ha mencionado, en la Figura 3 se determinan las actividades y el margen que, a su vez, constituyen los eslabones que coadyuvan al despliegue del valor total; dicho de otra manera, cada eslabón

añade valor, y entre ellos interactúan para conseguir el resultado final. Las actividades primarias, en resumen, se encargan de las operaciones que van desde las compras, pasando por la creación física del artículo,

hasta la distribución del producto terminado. Mientras que las actividades de apoyo, como se puede apreciar, son las que sustentan a las primeras y contribuyen a apuntalar la cadena completa.

Para concluir, el otro elemento representado en el gráfico es el margen, este es la “diferencia entre los costos totales y los valores recibidos en la empresa para realizar la actividad generadora de valor” (García, M., Juca, F. y Juca, O. Maldonado, 2016, p. 53).

### **El valor para el cliente**

A fin de contextualizar el valor se parte de la premisa de que el cliente:

Pasa de ser un simple consumidor a un consumidor, cooperador, coproductor, cocreador de valor y codesarrollador de conocimiento y capacidades [...]; que, además, demanda a las empresas una mayor generación de valor [...]. Ello trae consigo que cada vez más empresas vean el ‘valor para el cliente’ como un factor clave a la hora de buscar nuevas formas de lograr y mantener una ventaja competitiva [...]. (Silvia, Carmen, y Gabriel, 2011, p.2)

La situación descrita representa una visión estratégica para la creación de ventajas competitivas. Desde este enfoque, Porter (2004) señala que “el VALOR es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una empresa les proporciona, es un reflejo del alcance del producto en cuanto al precio y a las unidades que se pueda vender”. (p.1). En este sentido, “en la actualidad si se

quiere ser exitoso, se debe crear estrategias efectivas, para cautivar todos los días a los clientes nuevos y a los que ya son compradores, y ofrecerles un valor extra que los haga seguir apostando por los productos o servicios” (Vaca, Ortega, y Moreno, 2018, p.68).

Crear valor y ofrecerlo al cliente es algo más que una moda pasajera. Es un enfoque de la gestión estratégica que puede ser utilizado para transformar «organizaciones rígidas en organizaciones que tengan [...] altos niveles de capacidad de respuesta» como resultado de evaluar cada detalle de las operaciones de una empresa desde la óptica de su contribución a la calidad y a la satisfacción del consumidor. (Band, 1994, p. 23)

Si la creación de valor constituye la base de una estrategia de empresa, el deseo de satisfacer las expectativas de los clientes formará parte de todas las actividades y sistemas de la empresa. En este orden de ideas se deduce que, una vez que se logra cumplir con las expectativas del cliente se puede lograr su fidelización. Al respecto, Vaca y Vásquez, (2010) afirman que: “La fidelización, vinculación y retención de clientes [...] explican fenómenos diferentes y un único deseo: mantener a los mejores clientes de una empresa”. (p. 225)

### **La gestión estratégica**

En este punto, se plantea la siguiente reflexión;

Sobre la cuestión estratégica en



tiempos modernos, conviene subrayar que más que una teoría o disciplina, es una modalidad de pensamiento o ideología para actuar en situaciones críticas con decisiones certeras que garanticen la consecución de las metas. Esta tesis catalogada en ciertos aspectos como la gestión hacia el nuevo milenio, cada vez toma más fuerza a medida que el mundo se transforma por los avances tecnológicos y la globalización de los mercados; un mundo más competitivo y conflictivo como para sobrevivir a las adversidades. (Vaca y Contreras, 2018, p.6)

La estrategia tiene que ver con posicionar a una organización para que alcance una ventaja competitiva sustentable. Significa considerar opciones sobre cuáles son las industrias de las que queremos participar, cuáles son los productos y servicios que deseamos ofrecer y como asignar los productos corporativos para lograr esa ventaja sustentable. Su meta fundamental es crear valor para los accionistas y demás partes interesadas brindando valor al cliente

La estrategia juega un papel determinante dentro de las organizaciones ya que la misma permite de una u otra manera que las empresas logren alcanzar sus objetivos y metas dentro del entorno laboral. [..]. Se define estrategia en una sola palabra: ventaja competitiva. El único propósito de la estrategia es

permitir que la empresa obtenga, tan eficientemente como sea posible, una ventaja sostenible sobre sus competidores. La estrategia corporativa supone, así, un intento por alterar las fortalezas relativas de la compañía para distanciarse de sus competidores de la manera eficiente (Vaca y Cejas 2017, p.53-54).

En definitiva, “en el corazón de cualquier estrategia existe una propuesta de valor única: un conjunto de necesidades que una empresa puede satisfacer para los clientes que ha escogido y que otros no pueden satisfacer. (Porter & Kramer, 2006, p.13)

### **Ventaja Competitiva**

En relación con la Ventaja Competitiva, es procedente resaltar que ésta subyace en la Cadena de Valor. De acuerdo con Michael Porter, en su libro “Competitive Advantage” (1985), “proponía la Cadena de Valor como una poderosa herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios, básicamente, facilitando la identificación de ventajas competitivas en el seno de la organización”(Alonso, 2008, p.3). A esto se puede agregar que “una VENTAJA COMPETITIVA constituye una destreza o habilidad especial que logra desarrollar una empresa y que la coloca en una posición de preferencia a los ojos del mercado. (S.A, 1995, p. 29)

Desde otra perspectiva, la ventaja competitiva también es:

Un concepto más empresarial que económico y hace referencia a un instrumento activo o a un proceso dinámico de acumulación de factores internos y externos para la producción. Dicha ventaja no es absoluta ni permanente, por lo que se gana y se pierde en función de las acciones o estrategias de juego de los competidores” (Sobrino, 2002, p. 318)

Así mismo, Porter, M. (1991) afirma:

La ventaja competitiva abarca todo el sistema de valores. El sistema de valores es un conjunto de actividades que intervienen en la creación y uso de un producto. El intercambio cercano y constante con los proveedores, los canales de distribución y los compradores es parte integral del proceso que crea y mantiene la ventaja. (p.9)

Como se ha evidenciado, este análisis es una recopilación de fuentes científicas de la filosofía Lean, cuando se aborda el modelo Just in Time y la eliminación de los desperdicios; la cadena de valor, su importancia y eslabones; el paradigma del valor para el cliente; y, la gestión estratégica y la ventaja competitiva, que se consolidan en forma secuencial y pertinente con los propósitos del análisis que consisten en demostrar las conexiones e interrelaciones de éstas que permitan una posición más competitiva en el mercado

De acuerdo con las teorías expuestas, es incuestionable que la Filosofía Lean (Lean Thinking o Pensamiento Esbelto) sea la disciplina de mejoramiento continuo. En este sentido, el modelo es una cultura para optimizar procesos puesto que su fundamento es la eliminación de los desperdicios. Ahora bien, basado en los aportes del Sistema Toyota que a partir de la década de los 50 trascendió en la industria del automóvil, mencionado en párrafos anteriores, se afianzó el modelo de producción de “sólo lo necesario”, un pensamiento que Taiichi Ohno (1912-1990) lo denominó el Just in Time en el cual, como sistema, se considera que se tiene que producir estrictamente en la cantidad requerida y sólo cuando se lo necesita; adicionalmente, Ohno estableció que es de vital importancia la detección y corrección inmediata de los errores para evitar pérdidas de tiempo.

Dicho lo anterior y en concordancia con la teoría de Porter, M. (1987), quien refiriéndose a la cadena de valor manifiesta que, cada actividad de esta cadena debe añadir el mayor valor posible, maximizando los costos y optimizando la rentabilidad, prueba que el valor añadido que genera el pensamiento esbelto constituye, más allá de la dimensión paradigmática, una herramienta de resultados.

Avanzando en estos razonamientos, las actividades primarias y de apoyo señaladas por Porter (ver Figura 2, p. 9), tienen características análogas en donde la reducción de costos es necesaria; por ejemplo en la logística, que involucra especialmente la gestión del inventario a través de la optimización de procedimientos en compras, mediante la selección de mejores

y eficientes proveedores; en los procesos, la disminución y eliminación de los materiales sobrantes subutilizados, los defectos, el mal control de la calidad, movimientos infructuosos e innecesarios, mejoras de las líneas de producción etc.; en el transporte, comercialización y servicio posventa. En todas estas áreas, evitar el desperdicio va a incrementar el valor final del producto. Mientras tanto, las actividades de apoyo cuya función es sustentar a las actividades primarias, asumen las responsabilidades de hacer que el Lean Thinking funcione para lograr eficacia y eficiencia.

Una de las particularidades (innovadoras) de la cadena de valor es que las actividades interactúan tanto en forma horizontal como vertical; esto es, que están hechas para coexistir y colaborar en forma sinérgica con todas las operaciones que las integran con una combinación de profesionalidad; esta característica por ser sistémica también añade valor. En este contexto, la gestión Lean está llamada a intervenir con la eficacia de la información y la comunicación; con la eliminación del papeleo y los excesivos trámites; y, con la flexibilización jerárquica horizontal y vertical para liberalizar las funciones y evitar burocracia

Si se acepta que la Filosofía Lean es la eliminación de todas aquellas actividades que no aportan valor a productos o servicios, y que para el efecto se basa en la cuestión paradigmática de escuchar al cliente, saber lo que este quiere, el valor (las características particulares) que él espera, el producto que le gusta y el precio que está dispuesto a pagar, entonces es convincente su sincronización

con los principios y las actividades de la cadena de valor.

No obstante, lo manifestado, resulta adecuado considerar también el componente humano. El comportamiento y la participación activa de los empleados y colaboradores es de suma importancia porque son quienes desempeñan una función de vital influencia, éstos son los elementos "capaces de actuar sobre la confianza del cliente y la reputación corporativa, por lo que se debe construir desde adentro una marca interna fuerte, para ofrecer beneficios reales" (Chedraui, 2017, p.38). Así conjuntamente con los instrumentos de la gestión del desperdicio, se consolida la consecución de la ventaja competitiva; la ventaja competitiva logra posicionamiento y diferenciación del producto, es decir su marca, en el mercado; conceptos que constituyen la meta de los negocios para su crecimiento sostenible

De manera análoga se deduce lo más importante, la relación entre el Lean Thinking y la creación de ventajas competitivas. Esto es, la gestión de los desperdicios genera valor y este a su vez, crea ventajas competitivas. Este criterio reproducido desde diferentes enfoques, es un complemento en el campo científico sobre temas ampliamente difundidos para la mejora de procesos y el posicionamiento de productos. La gestión de procesos, es una sinergia de conocimientos y habilidades, así como también del desarrollo del pensamiento sistémico en el que confluyen valores de lealtad, compromiso y empoderamiento; todos éstos con un solo propósito, la eficiencia.

Las organizaciones que disputan posicionamiento en el mercado, que quieren generar valor para el cliente como estrategia competitiva deben apoyarse en la cadena de valor a fin de identificar el valor como tal que aporta cada actividad, y eso significa, según Porter (1987), “asignar a cada actividad el mayor valor posible, minimizando los costos para que se maximice el margen o rentabilidad entre lo que el cliente está dispuesto a pagar y el costo de producirlo y entregarlo” (s.n).

Desde este punto de vista la cadena de valor, es una cadena armonizada de etapas sucesivas, cada una de las cuales son generadoras de valor; esta particularidad crea a su vez una ventaja competitiva puesto que cada fase de proceso es adaptada al gusto del consumidor, por lo que el producto final, aunque parezca el mismo, tiene características diferenciadoras para cada cliente como es el caso de los aviones que son fabricados de acuerdo a los requerimientos de las aerolíneas, las cuales a su vez ofrecen sus servicios según las exigencias de los pasajeros y así se producen naves con espacios privados de lujo y relax, o a su vez sólo con asientos de turista, de clase ejecutiva y de primera clase. Estos aspectos, resultado de una cadena de valor minuciosamente llevada a cabo, en definitiva, logran preferencia en el mercado y producen más rentabilidad para la empresa.

#### **IV. CONCLUSIONES**

La filosofía Lean es importante porque establece normas claras y aplicables para el uso eficiente de los materiales de las organizaciones en las cuales se determinan

procedimientos técnicos para la reducción y/o eliminación de los desperdicios que hoy en día es indispensable hacerlo, no sólo para crear riqueza sino también, para velar por la conservación del medio ambiente y los recursos no renovables.

En segundo lugar, la cadena de valor constituye un modelo para crear valor para el cliente, basado en actividades y áreas claves para la gestión, dirección y apoyo de las operaciones, las cuales de forma particular o conjunta actúan sistémicamente para fortalecer en el producto final las características que le satisfacen al cliente

De la misma manera, la implementación del modelo de la cadena de valor, según Porter, es el método (de vanguardia) para que las empresas incrementen sus posibilidades de ser más competitivos en mercados saturados de oferta de productos y servicios que las estrategias convencionales, hasta cierto punto decadentes, no lo consiguen pese a los esfuerzos y recursos que se despliegan.

Por último, debido a factores externos como la escasez de recursos, las barreras económicas de los países y la asfixia regulatoria de los mercados internacionales, que inciden directamente en la gestión de las empresas, es apremiante el uso de nuevas estrategias orientadas a la optimización de los procesos internos en base a modelos Lean, a fin de contrarrestar los costos que tales factores lo originan.

## V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alonso, G. (2008). Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, 2, 83–96. Recuperado de: [http://www.academia.edu/download/56819053/Marketing\\_Servicios\\_Cadena\\_de\\_Valor\\_UP\\_Gustavo\\_Alonso.pdf](http://www.academia.edu/download/56819053/Marketing_Servicios_Cadena_de_Valor_UP_Gustavo_Alonso.pdf)
- Band, W. A. (1994). *Creación del valor: La clave de la gestión competitiva: Diseño e implantación de una estrategia global*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: [https://books.google.com.ec/books?id=\\_FvDx085PF0C](https://books.google.com.ec/books?id=_FvDx085PF0C)
- Chedraui, L. (2017). El poder del posicionamiento. Caso Nirsa. *Innova research journal*, 2(10.1), 36–41. Recuperado de: <http://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/485>
- Freire, Y. M. O., & Vaca, S. (2018). Filosofía Lean y Gerencia de Operaciones: El caso de las empresas de Ambato, Ecuador. *Congreso de Ciencia y Tecnología ESPE*, 13(1). Recuperado de: <https://doi.org/10.24133/cctespe.v13i1.819>
- García Saltos, M. B., Juca Maldonado, F., & Juca Maldonado, O. M. (2016). Estudio de los eslabones de la cadena de valor del banano en la provincia de El Oro. *Revista Universidad y Sociedad*, 8(3), 51–57. Recuperado de: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/411>
- Jones, D. T., & Womack, J. P. (2012). *Lean Thinking: Cómo utilizar el pensamiento Lean para eliminar los despilfarros y crear valor en la empresa*. Grupo Planeta Spain. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=KodUrfj1Eo0C>
- León, G. E., Marulanda, N., & González, H. H. (2017). Factores claves de éxito en la implementación de lean manufacturing en algunas empresas con sede en Colombia. *Tendencias*, 18(1), 85–100. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6071401.pdf>
- Lledó, P. (2014). *Gestión Lean Y Ágil De Proyectos: Incluye Ejercicios Y Casos Reales*. Trafford Publishing. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=kKLXCwAAQBAJ>
- López, P. R. de A. (2007). *La gestión de costes en lean manufacturing: cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean*. Netbiblo. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=xjrRJM4TFV8C>
- Meyers, F. E. (2006). *Diseño de instalaciones de manufactura y manejo de materiales*. Pearson Educación. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=xjrRJM4TFV8C>



- com.ec/books?id=uq3CmCKEv6AC
- Mishina, K., & Takeda, K. (1992). *Toyota motor manufacturing, USA, Inc.* Harvard Business School. Recuperado de: <http://textos.pucp.edu.pe/pdf/449.pdf>
- Ohno, T. (2018). *El sistema de producción Toyota: más allá de la producción a gran escala.* Routledge. Recuperado de: <https://www.taylorfrancis.com/books/9780203758861>
- Porter, M. (2004). Cadena de valor. *México: Editorial CECSA.* Recuperado de: <https://www.estrategiamagazine.com/descargas/Cadena%20de%20Valor.pdf>
- Porter, M. E. (1990). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior.* Grupo Editorial Patria. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=wV4JDAAAQBAJ>
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones* (Vol. 1025). Vergara Buenos Aires. Recuperado de:
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard business review*, 84(12), 42–56. Recuperado de: [http://www.academia.edu/download/37440608/Estrategia\\_y\\_Sociedad.pdf](http://www.academia.edu/download/37440608/Estrategia_y_Sociedad.pdf)
- Quesada-Pineda, H. J., Buehlmann, U., & Arias, E. (2018). *Pensamiento Lean: Ejemplos y Aplicaciones en la Industria de Productos de Madera.* Recuperado de: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/87901/CNRE-33S.pdf?sequence=1>
- Quintero, J., & Sánchez, J. (2006). La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico. *Telos*, 8(3), 377–389. Recuperado de: [ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/download/1282/1184](http://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/download/1282/1184)
- S.A, E. D. de S. (1995). *El diagnóstico de la empresa.* Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de: <https://books.google.com.ec/books?id=4LBT2Y2ktQEC>
- Silvia, M. L., Carmen, B. C., & Gabriel, C. C. (2011). Creando capacidades que aumenten el valor para el cliente. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(2), 69–87. Recuperado de: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1135252312600537>
- Sobrino, J. (2002). Competitividad y ventajas competitivas: revisión teórica y ejercicio de aplicación a 30 ciudades de México. *Estudios demográficos y urbanos*, 17(2), 311–361. Recuperado de: <https://estudiosdemograficosyurbanos.colmex.mx/index.php/edu/article/>



download/1141/1134

- Tejeda, A. S. (2011). Mejoras de Lean Manufacturing en los sistemas productivos. *Ciencia y sociedad*. Recuperado de: <https://repositoriobiblioteca.intec.edu.do/bitstream/handle/123456789/1364/CISO20113602-276-310.pdf>
- Téllez, B. I. T. (2011). *Modelo de cadena de valor para el desarrollo rural: el caso del sector ovino en México y España*. Recuperado de: <http://purl.org/dc/dcmitype/Text>, Universidad Politécnica de Madrid). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=92071>
- VacaFonseca, H., & Vásquez, J. C. (2010). *Guía de marketing relacional orientado a las buenas prácticas para la atención al cliente en las "operadoras del transporte convencional en taxis", de la ciudad de Latacunga*. (Master's Thesis). LATACUNGA/ESPE/2010. Recuperado de: <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/4632>
- Vaca, H., & Contreras, F. (2018). *RESILIENCIA ESTRATÉGICA Y VALOR COMPARTIDO. El modelo disruptivo de la gestión empresarial sostenible*. Recuperado de: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/2611/1/Resilencia%20estrat%C3%A9gica.pdf>
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (2008). *Lean thinking. Banish waste and create wealth in your corporation*, ProdPress.com, Wroclaw. Recuperado de: <https://www.e-quipu.pe/dinamic/publicacion/adjunto/9788498751994-1487259555GbdqWG.pdf>