

# **La Innovación Lean y su influencia a la competitividad internacional**



**UNIVERSIDAD DE CIENCIAS  
EMPRESARIALES Y SOCIALES**

## **Resumen del Trabajo Final**

En la Maestría  
Negocios Internacionales

Autor:

**Kim Kristy Vogel**

Matr.-Nr.: 913632; 84840

Fecha de entrega: 17.10.2017

UCES Buenos Aires

## 1. Introducción

En el entorno actual de globalización, el mercado internacional es cada vez más competitivo. No sólo el aumento de los competidores sino también las expectativas de los clientes dificultan el éxito de las empresas. Como consecuencia, la garantía de calidad alta de los productos con menos costes y la constante innovación constituyen hoy una de las actividades más importantes de las empresas internacionales. Por eso, las empresas tienen una gran presión para actuar rápidamente y al mismo tiempo mejorar su rendimiento e inventar nuevos productos. Por un lado, Lean Thinking es una herramienta que ayuda a las empresas a reducir costos y ofrecer productos con una calidad mejorada en un tiempo más corto a través de la eliminación de desperdicio dentro de los procesos y de los pasos que no producen valor agregado (Womack & Jones, Lean Thinking, Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, 1996). De esta forma las empresas mejoran su rendimiento en el mercado (Sohal & Egglestone, 1994). Los principios y la tecnología de Lean Thinking ya se han usado a lo largo de los últimos tiempos para que las empresas ganen en ventaja competitiva (Garza-Reyes, Oraifige, Soriano-Meier, Forrester, & Harmanto, 2012). Por otro lado, hay que tener en cuenta de innovarse constantemente para no quedar atrás. La innovación es la palabra más famosa del *management* de cualquier empresa durante el último tiempo y también cuenta como una de sus prioridades actuales (Andrew, 2008). Es la forma como las empresas pueden competir en el mercado y no desaparecen por no inventarse nuevamente (MacFarland, 2013). Las empresas trabajan mucho para defender su mercado y mantener sus clientes. Por eso, hay que entender el mercado y analizar y comprender las expectativas de los clientes (O'Reilly & Tushman, 2004). Al final son los clientes los que compran el producto y pueden transformar una marca en algo especial. Entonces para competir en el mercado mundial hay que mejorar los procesos internos, ser innovador e entender a los clientes.

Para seguir con esta estrategia, las grandes empresas tienen que seguir ejecutando su negocio principal mientras son innovadoras. En otras palabras, las empresas deben ser ambidiestras, en términos de O'Reilly & Tushman, lo que significa que constantemente tienen que mirar hacia los productos y procesos internos mientras miran adelante planeando el futuro y los proyectos innovadores (O'Reilly & Tushman, 2004). Encontrar el equilibrio entre estas dos cosas es una de las tareas más difíciles y al mismo tiempo lo más importante para el *management*.

Esto también subraya la importancia de encontrar una solución a cómo una compañía puede ser ambidiestra – tener los objetivos de ejecutar su negocio principal por un parte mientras planear el futuro por otro parte - y esta solución podría ser una cooperación de los conceptos de Lean Thinking y el de Innovación. Este nuevo paradigma de *management* se desarrolló por causa de una economía en rápido cambio, que cada vez desea y espera más. Encontrar y realizar estas expectativas es crucial para un crecimiento sostenible (MacFarland, 2013). Además, una empresa más innovadora que constantemente mejora sus procesos internos transmite más valor al consumidor mientras entienda al consumidor y al final es capaz de competir mejor en el mercado mundial (Porter, 1979).

Aparte, con una cooperación de Lean Thinking e innovación las compañías tienen aún más recursos para enfocarse al tema de ser aún más innovador. Mediante Lean Thinking se liberan recursos en términos de empleados y tiempo lo cual se puede usar para enfrentarse a los retos actuales del mercado (Cross, 2013). Es importante entender esta cooperación como un estilo de liderazgo más abierta y flexible en términos de encontrar soluciones (Mootee, 2014). Del mismo modo, se promueva un ambiente laboral de aprendizaje el cual es esencial para ser competitivo y dinámico en el mercado. Generar conocimiento y aprendizaje son unos de los factores más importantes para la rentabilidad de una organización (Agan, 2014). Es decir, la Innovación Lean ofrece la posibilidad de hacerse inteligente rápidamente (Cross, 2013).

De esta manera Innovación Lean puede promover la competitividad internacional de las empresas.

## 2. Marco Conceptual

### 2.1 Lean Thinking:

Cada vez hay más conciencia dentro de las empresas de la importancia de aplicar el Lean Thinking y muchas ya han empezado a integrar éste concepto a su estrategia. Generalmente el concepto Lean Thinking describe procesos tales como el ambiente de trabajo y la actitud de los empleados dentro de una empresa. Consiste en herramientas que ayudan a optimizar procesos y a aumentar la eficiencia, y esto se logra tras identificar y eliminar desperdicios (muda) dentro de un proceso para añadir valor a las actividades diarias (Womack, Jones, & Ross, *The Machine that Changed the World*, 1990).

Basándose en el libro “the machine that changed the world”, Womack y Jones introdujeron los cinco principios de Lean Thinking en su libro “lean thinking” (Womack & Jones, *Lean Thinking, Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*, 1996). Analizaron los efectos que tiene cada principio sobre las empresas y el entorno mediante unos ejemplos de mejores prácticas (Womack & Jones, 2004).

Los cinco principios de Lean Thinking se centran en el cliente y sus expectativas. Estas características del producto deberían ser incluidas no sólo de manera unidimensional, sino en el conjunto de la organización, en términos de un continuo mejoramiento de los procesos de producción y logística (Womack & Jones, 2004).

#### a) Especificación del valor

Al principio, a través de Lean Thinking se analizará cuál es el valor del producto para el consumidor. Este valor es la base de Lean Thinking y a partir de allí se han desarrollado los demás principios.

#### b) Identificación del flujo del valor

En cuanto se identifica el valor para el cliente, se pone en práctica el objetivo de Lean Thinking de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. De esta manera, todos los procesos deberían enfocarse en lograr el valor esperado por el cliente.

Asimismo, Womack y Jones definieron el flujo de valor como la suma de las diferentes actividades, las cuales son necesarias para la elaboración del producto. Gracias a un análisis detallado sobre el flujo de valor, se caracterizaron tres diferentes tipos de actividades, las cuales se diferencian por el valor que añaden al producto (Womack & Jones, 2004):

- Actividades con valor añadido: estas actividades son inevitables y sin lugar a dudas agregan valor al producto, por ejemplo, pintar la puerta de un automóvil.
- Muda tipo I son actividades de apoyo: no agregan valor al producto pero son necesarias para complementar el proceso de producción, por ejemplo: hacer control de calidad
- Muda tipo II son actividades de derroche: actividades que no añaden ningún valor al producto. Estas actividades se llaman también potencia reactiva, por ejemplo: el almacenamiento de la puerta

Las actividades descritas como Muda tipo II son desperdicios y deberían ser evitadas porque no añaden valor al producto.

#### c) Flujo

Una vez que se identifica el flujo de valor y se eliminan las actividades innecesarias, el foco pasa al flujo del proceso. El objetivo es organizar el proceso de una manera lógica y fluida.

La implementación del principio de Flujo ayuda a minimizar la duración del proceso al evitar cualquier tipo de retrasos durante el proceso de producción.

#### d) Principio Pull

El cuarto principio de Lean Thinking es el principio Pull y describe la constante orientación al valor del consumidor. Combinando esta orientación con los resultados del valor agregado del principio anterior, se llegará a una organización lean.

El objetivo es evitar aún más el retraso en los productos, siguiendo la idea de que sólo se producirá lo que el cliente desee, cuando lo desee (Womack & Jones, 2004). De esta manera la demanda real del cliente se toma como base para planificaciones futuras y se dejan de lado las previsiones del mercado. Así no solo se evita la producción excesiva, sino que además se asegura un trabajo en flujo (Womack & Jones, 2004).

#### e) Perfección

El último principio de Lean Thinking trata de la continua disponibilidad a la perfección. Es un proceso sin fin en el cual la empresa debe mantener la filosofía Lean Thinking y aplicarla constantemente. Así la organización trabaja para mejorar los procesos existentes, siempre teniendo en cuenta el valor añadido para el cliente.

## 2.2 La innovación:

En la literatura se distingue diferentes tipos de innovación, razón por la cual se hace difícil encontrar una definición única de la misma (Inauen & Schenker-Wicki, 2012). Uno de los tipos más conocidos de innovación es la innovación en productos, resultando en nuevos productos o servicios que aumentan la efectividad económica de la empresa desde una perspectiva externa (Bogers & West, 2012).

Una innovación se define como una idea o un objeto que los individuos o agencias perciben como nuevo. Esta percepción de los individuos determina su reacción sobre la idea: si la idea les parece nueva, entonces se denomina innovación (Robertson & Yu, 2001).

El proceso de innovación incluye la adquisición, difusión y la utilización de conocimientos, así como también la implementación exitosa de ideas creativas dentro de una organización (Calantone, Cavusgil, & Zhao, 2002).

El éxito de una organización está relacionado con productos exitosos que dependen de la capacidad de la empresa de poder identificar las necesidades de los clientes y crearlos satisfaciéndolos rápidamente (Ulrich & Eppinger, 1995). De esta manera se entiende al desarrollo de productos como una de las funciones más importantes dentro de la compañía (Brown & Eisenhardt, 1995).

Teniendo conocimientos sobre el mercado actual, una empresa podría generar nuevas ideas con respecto a añadir o modificar características del producto, crear diferentes niveles de calidad, introducir nuevas versiones del producto y así ser innovadora (Ulrich & Eppinger, Product Design and Development, 2007).

Una innovación significativa le permite a una empresa establecer una posición competitiva dominante. Además, le ofrece la posibilidad de entrar en el mercado. Una orientación hacia la innovación va a ser exitosa siempre y cuando la empresa pueda diferenciarse y adaptarse a los cambios del mercado (Moorman, 1995). De esta manera mejorará su situación competitiva y aumentará la rentabilidad. Pero entender el valor del mercado, presentar ideas innovadoras y lanzar productos exitosos es una de las actividades más difíciles para las empresas multinacionales (MacFarland, 2013).

## 2.3 La Innovación Lean:

Mootee explica que la innovación no sólo es planificar nuevos productos, usar tecnología nueva y explotar mercados, sino es un movimiento dentro de la empresa de imaginar, movilizar y competir en maneras diferentes (Mootee, 2014).

Últimamente se introdujo la idea de combinar la innovación con Lean Thinking, aunque todavía hay dudas acerca de si los dos conceptos son compatibles. Por ejemplo, muchas empresas eligen una forma u otra, Lean Thinking o innovación porque están convencidas de que una combinación no funcionaría porque según ellos Lean Thinking va a impedir la creatividad dentro de la innovación por su estandarización (Sonnenberg & Sehested, 2015). Según ellos la estandarización y el control hace difícil ser creativo porque todo funciona según un esquema preestablecido (Amabile, 1998). Pero como May describió seguir con un

solo estilo de gestión - innovación o Lean Thinking - muestra un enfoque erróneo (May, 2013). Es necesario comenzar a unir los dos conceptos.

Respecto de la vinculación entre Lean Thinking e innovación, existen dos opiniones opuestas en la literatura. El primero que el Lean Thinking obstaculiza la innovación dentro de la empresa. Un aspecto importante para establecer una cultura innovadora es conservar cierto grado de incertidumbre, alentar la experimentación con un poco de riesgo en términos de nuevas ideas y suficiente libertad para promover creatividad (Van de Ven, 1986). Pero el ambiente de creatividad se destruye involuntariamente a través de una gestión que busca coordinación, control y estandarización (Amabile, 1998). Estos mecanismos se usan muchas veces en la práctica de Lean Thinking. Estos atributos al ser rígidos, estandarizados y al ser las directrices de la productividad, no permiten la libertad de un pensamiento creativo. El objetivo fundamental de eliminar desperdicio reduce cualquier forma de aflojar, riesgo y variabilidad, lo cual es importante para facilitar innovación (Melnyk, 2007) (Harvard Business Review, 2002). Así, de acuerdo a estos autores, la cultura Lean tiene un efecto negativo a la cultura innovadora de la organización (Taylor R. D., 2010).

Por otro lado, es esencial comprender Lean Thinking como un método de organizar la empresa. Una organización lean no sólo entrega más valor al cliente sino también prepara la organización para superar los próximos retos. Tanto Lean Thinking como la innovación tienen el enfoque de satisfacer las necesidades de los clientes porque una innovación sólo tiene éxito si se basa en una buena comprensión de la situación y las necesidades de los clientes (Cross, 2013). Aparte del objetivo tienen en común la manera cómo entregar más valor al cliente. Se refiere a que la curiosidad hace descubrir cosas. De ahí nacen preguntas, se generan ideas y se comprueban. Esto es válido tanto para Lean Thinking como innovación. La única diferencia es que Lean Thinking trata de mejorar cosas ya existentes, por contrario la innovación busca crear algo nuevo (May, 2013). Innovar es generar nuevas ideas, debería ser un proceso en continuo en el cual siempre se generan y desarrollan nuevas ideas. Lean Thinking transforma a cada empleado en un experto en su proceso, analizándolo, optimizándolo. De esta manera la organización entrena en sus empleados la capacidad de generar nuevas ideas y soluciones constantemente. Lean Thinking como un estilo de liderazgo promueve un ambiente emprendedor porque estimula ser responsable y creativo para encontrar soluciones a problemas. Este estilo de liderazgo es un requisito para poder practicar la innovación exitosamente (Cross, 2013). Así las empresas pueden ser dinámicas e innovadoras con emprendedores como empleados. En este contexto Lean Thinking es una herramienta muy importante para estimular procesos innovadores. Es decir, transforma la organización en un organismo de conocimiento, ideas y generación de innovación (Ferro, 2013). Una razón por la que no se entendió la importancia de la Innovación Lean es porque no se es capaz de implementarlo correctamente con un gran enfoque en el aprendizaje y el uso de la información aprendida (Agan, 2014). Según Agan el aprendizaje es uno de los factores más importantes para la rentabilidad de una organización y la Innovación Lean promueve el ambiente de aprendizaje (Agan, 2014).

Entonces, Lean Thinking puede promover la creatividad y ayudar a la compañía a ser innovadora.

De esta manera, la Innovación Lean trata de trabajar eficientemente con conocimientos. Es decir, ofrece la posibilidad de hacerse inteligente rápidamente. Siguiendo con esta idea, la Innovación Lean ayuda a la organización en tres aspectos fundamentales: Primero “hacer lo correcto”, “hacerlo correctamente” y “mejora” siempre (Cross, 2013).

## 2.4 Competitividad e Innovación

La relación entre la competencia y la innovación ha sido y continúa siendo un tema central en los estudios de economía empresarial (Aghion, Harris, Howitt, & Vickers, 2001) (Vives, 2008).

Por un lado, la tradición de Schumpeter indicaba que las rentas de monopolio son los incentivos para la innovación. Por otro lado, existe la suposición que una competencia resulta en una presión de ejecutar innovación (Hicks, 1935). Muchos estudios han analizado la interacción de la competitividad, innovación y crecimiento económico en mercados monopolísticos, oligopolísticos y competitivos. Se mostró que la competitividad podría estimular la innovación mientras en otros casos podría limitar el incentivo para la innovación. Los economistas concuerdan en que la competitividad influye en los procesos de la innovación. Además, la iniciativa clave para las empresas es el hecho de encontrar nuevas formas de hacer cosas e introducir mejoras con el objetivo de aumentar ingresos, proteger ventajas existentes o buscar nuevas oportunidades (Schmutzler, 2010).

Este fenómeno ha sido la segunda más importante pregunta (second-most tested hypothesis) en organizaciones industriales de los últimos años (Aghion & Tirole, *The Management of Innovation*, 1994). Esta continua investigación refleja que ni las investigaciones teóricas ni empíricas han sido concluyentes. Dependiendo de la competencia y del tipo de innovación se podría tener resultados positivos, negativos, en forma U- invertido o aún en forma U. Uno puede encontrar resultados empíricos de casi cualquier relación entre la competencia y la innovación, incluyendo la posibilidad de que no haya ninguna relación significativa (Schmutzler, 2010). También se puede ver esta diferencia en la literatura. Aghion, Bloom, Blundell, Griffith y Howitt declararon en su evaluación de organizaciones industriales que las teorías de organizaciones industriales predicen que la innovación debe declinar con la competencia (Aghion, Bloom, Blundell, Griffith, & Howitt, 2005). Sin embargo, Vives tiene una perspectiva opuesta donde pregunta si “¿la competencia fomenta la innovación? Y la respuesta es un si acertado” (Vives, 2008, p. 419). Gilbert afirmó que las teorías económicas no apoyan que el poder del mercado amenace la innovación, ni la perspectiva de Schumpeter que en general son mercados concentrados que promueven la innovación (Gilbert, 2006). Según Gilbert, las investigaciones empíricas no han generado una conclusión clara de la relación entre la competencia y la innovación. Además, las compañías se ven afectadas por cambios del entorno competitivo a pesar de que ejerzan innovación o no. Por ejemplo, la globalización en términos de una integración de mercados cambia los beneficios de las compañías con innovación y sin innovación.

### **3. Métodos**

Este trabajo se realizó mediante un estudio de caso de dos empresas alemanas. Una es la aerolínea más popular en Alemania – Deutsche Lufthansa Konzern (DLH) y la otra es el HSH Nordbank (banco internacional con sede en Hamburgo). Este trabajo es, por lo tanto, un estudio de caso cualitativo enfocado en sólo dos compañías para explicar el fenómeno. En este trabajo se recolectaron datos con la ayuda de entrevistas a profundidad con los empleados de las dos compañías. El foco de este trabajo es el análisis de cómo Lean Thinking se aplica en el sector servicios y cómo es percibido e implementado en distintas áreas de la empresa, en relación a la mejora de los procesos y el aumento de la innovación y la competitividad. Para ello, se realizaron entrevistas con dos grupos de empleados dentro de las empresas, por un lado aquellos que trabajan en el departamento Lean, es decir, los que realizan un proyecto Lean y por otra parte aquellos pertenecientes a departamentos en los cuales se realizó un proyecto Lean y que fueron parte central del proyecto. De esta manera se recibe una imagen más amplia de la realización de un proyecto y de su impacto. Al final se evalúa la percepción de los dos grupos para entender cómo el departamento Lean ayuda a la empresa y si los empleados creen que sería lógico de unir el departamento Lean con el de la innovación.

Asimismo, se consideró la experiencia personal de la autora como una observación participativa. Se comprobará los resultados de las dos metodologías para tener una imagen más amplia de una Innovación Lean.

La parte de la observación participativa en este trabajo se realizó durante las pasantías en las dos compañías. El autor participó en un proyecto de Lean para el banco HSH Nordbank por medio año y también trabajó en el departamento Lean de Deutsche Lufthansa Konzern. Durante este tiempo el autor tenía acceso al campo y recibió la oportunidad de trabajar en distintos proyectos de Lean y entender la aplicación y metodología detrás de Lean Thinking. Aparte de hablar con los empleados del departamento Lean y entender su percepción respecto de su trabajo, logró hablar con algunos participantes sobre la evaluación de uno de los proyectos realizados. Por la proximidad a ese tema y el acceso fácil al campo, las personas importantes y los datos, se puede considerar la experiencia personal del autor como una metodología válida. Por otra parte, el autor entiende la importancia del departamento Lean dentro de la organización y el marketing interno.

El estudio al utilizar las técnicas de entrevistas y observación participativa requiere comprobar la teoría mediante la opinión de expertos y experiencia personal en esta área. La evaluación de los resultados va a dar una impresión de la materia y con la cual se desarrollará una sugerencia para las diferentes empresas de servicio. Utilizando estos resultados una compañía puede entender si la implementación de Innovación Lean podría ser un paso lógico para su empresa. Aunque este trabajo no es representativo, dará un buen reflejo del estatus quo de la Innovación Lean. Y podrá ser un indicador para saber si una compañía debería invertir en dicha implementación, de esta manera se pretende representar una recomendación para las empresas de servicio.

La triangulación describe el uso de combinaciones de diferentes fuentes, distintos métodos, perspectivas, datos empíricos u observaciones (Pérez Serrano, 1994). Así se aplican dos o más estrategias de investigación a un mismo objeto. La triangulación busca proteger el estudio de las tendencias subjetivas del investigador (Strauss & Glaser, 1967). Otro objetivo es verificar los resultados o comprobar la interpretación de otros investigadores. Además, enriquece la investigación en calidad en términos de agregar rigor, amplitud y profundidad (Denzin & Lincoln, *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*, 1998). Lo más valioso de la triangulación es el parte de la interpretación de los datos. Se da más claridad a la interpretación y se contemplara cuando diferentes investigadores analizan esta investigación debido que no se mezclan (Morse, 1998).

## **4. Resultados**

### **4.1 Resultados**

En el análisis se pudo observar que aun cuando ambas empresas aplican Lean Thinking, ambos no conviven con ello de la misma manera. Deutsche Lufthansa Konzern tiene conocimientos más profundos sobre ello debido a su historia. La empresa cuenta con departamentos Lean en cada estación y sus diferentes filiales como la Lufthansa Cargo, Lufthansa Passage o LSG Skychefs (DLH Participante Empleado, 2017). Por lo tanto, se supone que Deutsche Lufthansa Konzern tiene un departamento Lean completamente integrado, establecido y reconocido por los empleados.

Sin embargo, es interesante destacar que Lean Thinking está más integrado en el banco HSH Nordbank, aunque éste se encuentra menos internacionalizado que la DLH. Se podría suponer que debido al tamaño, el contexto internacional y la historia de Lean Thinking, éste debería estar más avanzado en la Deutsche Lufthansa Konzern. Esta diferencia viene del distinto uso de la herramienta y su flexibilidad, es decir, la adaptación a la situación individual de la empresa. Las dos empresas aplican Lean Thinking con objetivos distintos – uno para reforzar su posición la otra para sobrevivir una crisis – y por eso se destaca dicha diferencia.

La causa aparente de esto es un enfoque en costos por problemas de rentabilidad del banco que sólo le permitían encarar un cierto número de nuevos negocios (HSH Participante

Experto, 2017). A esto se sumó una reducción de personal del 50% desde 2011 (HSH Participante Supervisor, 2017). La carga de trabajo no se reducía y el mismo trabajo debía ser realizado por menos personas. Por esta razón se estableció un proyecto Lean para reducir la carga de trabajo y ayudar a los empleados a poder lograr el trabajo diario sin sentirse mal. Al principio tenían una posición muy crítica sobre Lean Thinking y no estaban motivados de trabajar con esto, en parte porque tenían mucho trabajo y no veían el objetivo de gastar tiempo para Lean Thinking. Como se ve en la evaluación la motivación cambió a lo largo del proyecto porque los empleados comprendieron que era algo positivo. Lean Thinking tenía efectos positivos y visibles y por eso aumentó la motivación de los empleados de practicarlo (HSH Participante Empleado, 2017). Aunque Lean Thinking no tiene el objetivo de despedir empleados, es una medida que busca optimizar procesos, lo que permite realizar el mismo trabajo con menos personas. Por ello, y en cierta medida justificadamente se lo ve de manera negativa. En la mente de los empleados, piensan que van a ser despedidos, como los supervisores, que no creen en el éxito y prefieren que los empleados trabajen y que no participen en Lean Thinking (DLH Participante de Proyecto Lean, 2017). Pero este es el enfoque erróneo y requiere un cambio urgente, hay que volver a observar el concepto y concentrarse en facilitar el trabajo del empleado y concederle el tiempo libre. De esta manera los empleados serán más abiertos a practicarlo y todas las partes involucradas experimentan los efectos positivos. Si los empleados tienen más tiempo a disposición se sienten más relajados y con más motivación de ejercer las tareas. Además, trabajan en una manera más eficiente.

DLH tiene una posición más internacional y más competitiva que el HSH, aunque éste aplica Lean Thinking mejor. Esta discrepancia muestra que Lean Thinking es una herramienta flexible que se puede aplicar adaptándolo a la situación individual de la empresa. Es decir, en DLH es una herramienta para defender su posición actual o aún mejorar su fuerte posición, por contrario se aplica Lean Thinking en el banco para reestructurar y sobrevivir en el mercado. De esta manera se entiende que las empresas aplican esta filosofía con objetivos distintos y de ahí pueden surgir los resultados distintos de este análisis.

Se destaca que Lean Thinking persigue objetivos distintos en cada empresa y que es importante aplicarlo según este objetivo. Su aplicación e implementación depende de la urgencia del cambio, la rentabilidad de la empresa y su posición en el mercado. Es esencial entender que Lean Thinking es una herramienta flexible que ayuda a la empresa a competir mejor en el mercado internacional adaptado a la necesidad de la empresa. Esta flexibilidad también se ve por su migración del sector de producción al sector de servicio porque ahí también requiere una adaptación o una cierta flexibilidad. Para aplicar Lean Thinking y mejorar su situación es necesario que la empresa entienda sus necesidades y retos para el futuro y adapte la implementación en consecuencia. El análisis muestra que HSH tiene buenos resultados de la evaluación de los proyectos Lean. Aparte de la alta presión introdujeron un sistema de control con el que se mide el progreso de cada medida desarrollada. Para tener proyectos exitosos es importante establecer algún control de grado de la realización. Además, es importante analizarlo regularmente para no perder el enfoque en éste. El HSH realizó el Lean Rollout consecuentemente en cada departamento y estableció una persona responsable para medir el progreso del proyecto. En comparación DLH tiene un gran departamento y realiza proyectos en forma independiente y no se estableció ningún sistema de control. El análisis muestra que los proyectos no tienen tanto éxito y no se cambia tanto dentro de la empresa. Entonces, se destaca que para tener éxito y una influencia a la competitividad de la empresa se tiene que enfocarse en el progreso de cada medida para asegurar un desarrollo. Además, la transparencia entre los distintos proyectos ayuda a fijarse en el progreso de un proyecto porque en estas reuniones se habla del progreso de su departamento y por eso la persona responsable está más atenta a lograr un cambio real. Sólo si la empresa es capaz crear estas circunstancias va a tener éxito con la implementación y aplicación de Lean Thinking.

Consecuentemente mejora la eficiencia del trabajo y así crea una ventaja competitiva porque está apta a adaptar a las necesidades de los clientes. El cliente es una de las fuerzas que influyen la competitividad de la empresa por grandes partes. Entender las necesidades de los clientes y transmitir y transformarlas rápidamente es uno de los aspectos más importantes para crear una ventaja competitiva sobre los competidores en una fuerte competencia. Trabajar más eficientemente, entender el valor y transformar las necesidades de los clientes son atributos valiosos para reforzar su rivalidad contra los competidores en un mercado. Además, la combinación de estos dos aspectos da la posibilidad para la organización de utilizar sus recursos más rentablemente porque se crea tiempo para ser creativo y la empresa tiene conocimientos más profundos sobre los deseos de los clientes. Si la organización combina estas dos atributos podría lanzar nuevos servicios adaptados a las necesidades actuales y así introduce un producto o servicio no sustituible porque se lo adapta a los cambios de las necesidades constantemente. También este aspecto se debe entender como un mejoramiento continuo, es decir que la empresa no para de analizar y transformar las necesidades e introduce servicios mejorados. Por eso a través de Lean Thinking se crea un ambiente laboral que ofrece productos o servicios adaptados, trabaja más eficiente y crea tiempo para ser creativo. Mediante estos aspectos se refuerza la situación de la empresa en el mercado y obtiene una posición superior sobre sus rivales. Además, se satisfacen los deseos de los clientes y nuevamente mejora la competitividad de la empresa.

La organización debe aprovechar vivir el cambio y utilizar las ventajas de una Innovación Lean para diferenciarse de sus competidores y aumentar su competitividad.

#### 4.2 Concepto Innovación Lean en el sector de servicios

Después de explicar los resultados de los datos se intentará desarrollar un posible concepto de una Innovación Lean.

Inicialmente es importante que las personas entiendan el objetivo. Como destacábamos del análisis la palabra “Lean” se ve asociada de una manera negativa. La primera cosa que debe ocurrir es que se debe romper esta asociación (LH Supervisor Lean Management, 2017). La combinación de Lean con innovación puede ser útil porque se destaca a la innovación como una cosa positiva. Así el nuevo nombre de “Innovación Lean” puede ser el primer indicador de un cambio (HSH Supervisor de Change Department, 2017).

Las necesidades de los clientes deberían formar la base fundamental según la cual se forman los procesos, para ser más eficiente, y se desarrollan nuevos productos o servicios. Esto se puede entender como la Casa del Desarrollo de Producto (CDP) de Fiore, es decir, las necesidades son el fundamento en el cual se construye la organización. Este coincide con la declaración de una persona entrevistada que los procesos se deben construir con el objetivo de crear valor al cliente porque los procesos sólo existen para los clientes (LH Supervisor Lean Management, 2017). Es vital conseguir con este pensamiento y empezar a desarrollar una organización la cual existe por el cliente. De esta manera se crea un enfoque más profundo al cliente y sus necesidades. Es decir, la organización debe entender qué es lo que quiere el cliente y cómo se puede realizar este deseo. Con los procesos que se construyen según el concepto de mejoramiento continuo, es decir el quinto principio de Lean Thinking la perfección (Womack & Jones, Lean Thinking, Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation, 1996), la organización intentaría producir un servicio constantemente adaptándose a estas necesidades cambiantes. Entonces, la compañía lograría establecer una manera de satisfacer a los clientes continuamente porque la actividad principal de la empresa es entender y adaptar a lo que ellos quieren. Asimismo, aseguraría a los clientes satisfechos y a los mejores clientes. Clientes satisfechos muestran una fuerte ventaja competitiva porque son ellos que compran el servicio. Mediante Innovación Lean la organización no sólo entendería el valor que trae el cliente para ella sino también opera eficientemente porque aplica la metodología Lean Thinking para generar tiempo tanto para los empleados mismos como para

ser creativo y usar este tiempo para poder analizar al cliente nuevamente. Estas actividades se deben entender como un círculo imparable.

Adicionalmente la Innovación Lean tiene otra ventaja la cual influye la motivación y satisfacción de los empleados. Como el supervisor del Lean Management en Lufthansa mencionó los empleados están más satisfechos en cuanto los clientes estén más satisfechos. Se siente mejor si uno no está ocupado con clientes quejados (LH Supervisor Lean Management, 2017). Además, expresó la idea que si uno tiene más tiempo a través aplicar Lean Thinking el empleado está más relajado y consecuentemente más enfocado en el trabajo. Por eso la empresa logra una manera de trabajar más eficiente. El foco pasa a estar puesto en la eficiencia, con el fin de realizar las tareas rápidamente en el tiempo anticipado y contar con tiempos de descanso, de balance entre el tiempo de trabajo y el tiempo personal, sin perder de vista que, en las empresas de servicios, el factor humano es clave. El tiempo flexible de los empleados permite pensar libremente y generar nuevas ideas que pueden optimizar su trabajo y el negocio (LH Supervisor Lean Management, 2017). Así de una perspectiva más enfocada a Innovación Lean es un nuevo estilo de liderazgo el cual promueve un ambiente laboral productivo. Para lograr esta idea es importante entender este último concepto como un estilo de liderazgo lo cual se basa en un ambiente de aprendizaje, cambios e adaptaciones. Porque también en este punto se debe incluir el enfoque en las necesidades del cliente y adaptarse según estas en términos de crear procesos mejores y desarrollar servicios deseados. El aprendizaje forma una parte importante del concepto de una Innovación Lean respecto a entender los cambios y adaptaciones que consecuentemente influye la rentabilidad de la empresa (Agan, 2014).

Si la organización logra a establecer este concepto tendría una influencia positiva a la competitividad de la empresa, como explicado en el análisis de los datos, porque es apta a producir más eficiente que sus rivales, introduce servicios no sustituibles y satisfecha sus clientes. Estos aspectos describen tres fuerzas competitivas introducidas de Porter (Porter, 1979).

Otro aspecto central que hace a la competitividad y la diferenciación es la innovación constante y la continua generación de nuevas ideas. El objetivo final es que la organización pueda aprender, mejorar e innovar constantemente. Es importante tener siempre en cuenta al cliente pues es quien tiene información de sus gustos y necesidades y esto lleva al éxito de los desarrollos de los productos o servicios innovadores. (Cross, 2013).

Finalmente se debe reconocer que la Innovación Lean es un concepto que debe ser experimentado por las personas. No vale nada desarrollar un nuevo estilo de *management* si las compañías no lo socializan y ejecutan hábilmente. Una organización la cual acomoda los dos conceptos Lean Thinking e Innovación tendrá beneficios al máximo y la posibilidad de ser competitivo en el largo plazo (Taylor, 2010).

## **5. Conclusiones / Recomendaciones**

Este trabajo busca mostrar las diferencias en la aplicación de Lean Thinking dentro dos compañías. No existe una aplicación correcta sino que depende de cómo la organización viva esta filosofía y con que objetivo la aplica.

El proceso de investigación descubrió que Lean Thinking es una herramienta flexible que se adapta a la situación individual de la empresa. Es decir, las dos empresas consiguen objetivos distintos con la aplicación de Lean Thinking. DLH ya tiene una posición buena en el mercado internacional lo cual permite la presunción de que sus procesos funcionan bien y su enfoque está puesto en la optimización. Además, da más importancia a la capacitación de las personas y el entendimiento correcto de Lean Thinking. Entonces, el departamento Lean tiene una posición externa del negocio operativo de la aerolínea y realiza un proyecto en cuanto se lo piden. Por otra parte, HSH se encuentra en una situación crítica y se ve forzada a actuar

rápidamente y reestructurar su negocio. Entonces, el banco aplica Lean Thinking como una herramienta para poder sobrevivir esta crisis. Por eso, implementaron el Lean Rollout en cada departamento e incluyeron Lean Thinking dentro de su operación empresarial. Además, con la ayuda de esta herramienta el banco sobrevivió la crisis y todavía sigue existiendo y compitiendo en el mercado internacional. La razón principal por esta exitosa aplicación es que Lean Thinking aumentó la productividad del banco. Ahora puede realizar la misma carga de trabajo con menos empleados. La diferencia de la aplicación de las dos compañías muestra la flexibilidad de Lean Thinking y se debe entender como una herramienta para problemas empresariales con la posibilidad de adaptarse a la situación individual de la empresa. El entorno internacional cada día es más competitivo y a las empresas les resulta difícil adaptarse al cambio. Rápidamente se introducen nuevos productos o servicios en el mercado y las necesidades de los clientes aumentan. La Innovación Lean, es una herramienta que les permite a las empresas actuar rápidamente a estos cambios de mercado y así obtener una posición competitiva. Lean Thinking e Innovación comparten el mismo objetivo, aumentar el valor para el cliente. Lean Thinking, por un lado, ayuda a optimizar los procesos y eliminar el desperdicio dentro del mismo, reduciendo costos innecesarios. La Innovación, por su parte, tiene como objetivo generar nuevas ideas y desarrollar un nuevo servicio para el cliente. Así, Lean Thinking trata de optimizar la actualidad mientras que la Innovación se basa en el futuro. Una compañía para lograr ser competitiva tiene que ejecutar ambos retos exitosamente para no quedar relegadas. El mercado internacional actual requiere una ambidiestra organización, es decir, ejecutar el negocio de hoy y planificar el futuro al mismo tiempo. El concepto de Innovación Lean cubre estas dos necesidades porque los conceptos incluyen estos mismos objetivos. A través Innovación Lean la organización debería ser apta para entender las necesidades de los clientes ahora y en el futuro. Es esencial que la empresa no sólo entienda las necesidades de los clientes sino las toma como la base fundamental de sus operaciones. Además, libera recursos y tiempo en los procesos existentes para utilizar esta capacidad en ser innovador y mejorar su rendimiento. Por eso, se debe empezar a ver este nuevo concepto como un nuevo estilo de liderazgo en el cual se promueve un ambiente laboral más abierto y flexible para generar conocimiento, encontrar soluciones o innovar alguna novedad, ya que estos atributos influyen en la rentabilidad de la compañía. Consecuentemente, puede competir mejor en el mercado internacional y reforzar su posición global.

Para recibir una imagen más amplia, se recomienda hacer estudios más profundos sobre este tema. En este trabajo solo se analizaron dos casos de distintas compañías. El mismo, no muestra resultados representativos pero brinda tendencias del desarrollo hacia una fuerte cooperación de los conceptos de Lean Thinking y la Innovación. Es necesario analizar más sectores dentro del sector de servicios para recibir resultados más amplios.

Además, se desarrolló un concepto basándose en la literatura y la evaluación de los datos obtenidos en las entrevistas. Es de vital importancia analizar más en detalle cómo se puede desarrollar este concepto e integrarlo dentro de una organización. Adicionalmente, este trabajo se enfocó, en gran parte, solo en la percepción de los empleados, por lo que es importante realizar estudios más profundos que puedan dar una imagen más completa al fenómeno bajo investigación, es decir, incluir indicadores, aparte de la percepción personal y la de los empleados, para dar mayor validez a los resultados.

Debe considerarse, que en el trabajo, se observaron situaciones únicas de las empresas. Debido a su historia, el banco tiene que enfrentarse a retos más complejos, que no son necesariamente típicos para este sector. Por lo tanto, se muestra la necesidad de realizar otros estudios en esta área. Sin embargo, todas las personas afirmaron una cooperación de los departamentos y esto representa la tendencia que las empresas tienen que considerar. Este trabajo tiene como indicador en que dirección las compañías deberían posicionarse. Con la

ayuda de Innovación tendría un potencial enorme para obtener una posición fuerte y competitiva.

## 6. Bibliografía

- Abdelaziz, S., Hegazy, A., & Elabbassy, A. (May de 2010). Study of Airport Self-service Technology within Experimental Research of Check-in Techniques Case Study and Concept. *International Journal of Computer Science*, 7(3), págs. 17-26.
- Agan, T. (January de 2014). *The Secret to Lean Innovation Is Making Learning a Priority*. Obtenido de <https://hbr.org>: <https://hbr.org/2014/01/the-secret-to-lean-innovation-is-making-learning-a-priority>
- Aghion, P., & Tirole, J. (November de 1994). The Management of Innovation. *The Quarterly Journal of Economics*, 4, págs. 1185-1209.
- Aghion, P., Bloom, N., Blundell, R., Griffith, R., & Howitt, P. (May de 2005). Competition and Innovation: An Inverted-U Relationship. (O. U. Press, Ed.) *The Quarterly Journal of Economics*, 120(2), págs. 701-728.
- Aghion, P., Harris, C., Howitt, P., & Vickers, J. (July de 2001). Competition, Imitation and Growth with Step-by-Step Innovation. (O. U. Press, Ed.) *The Review of Economic Studies*, 68(3), págs. 467-492.
- Allway, M., & Corbett, S. (20 de Februar de 2002). Shifting to lean service: Stealing a page from manufacturers' playbooks. *Global Business and Organizational Excellence*, págs. 45-54.
- Amabile, T. M. (September de 1998). How to Kill Creativity. *Harvard Business Review*, 76(5), págs. 76-87.
- Andrew, J. K. (2008). *Innovation 2008 - Is the tide turning? A BCG management survey*. Bosten: BCG.
- Asheim, B., & Gertler, M. (2005). The Geography of Innovation: Regional Innovation Systems. En J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson, *The Oxford Handbook of Innovation* (págs. 291-317). Oxford: Oxford University Press.
- Bailey, E. E., & Baumol, W. J. (March de 1984). Deregulation and the Theory of Contestable Markets. (Yale, Ed.) *Yale Journal on Regulation*, 2(1), págs. 111-137.
- Balfour, J. (04 de June de 2014). *Airline Competition*. Obtenido de <http://www.oecd.org>: <http://www.oecd.org/daf/competition/airlinecompetition.htm>
- Baumol, W., & Willig, R. (November de 1986). Contestability: Developments since the Book. (O. U. Press, Ed.) *Oxford Economic Papers*(38), págs. 9-36.
- Belobaba, P., Odoni, A., & Barnhart, C. (2009). *The Global Airline Industry*. West Sussex: John Wiley & Sons, Ltd.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (September de 1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), págs. 369-386.
- Bitner, M., Ostrom, A., Meuter, M., & Clancy, J. A. (November de 2002). Implementing Successful Self-Service Technologies. *The Academy of Management Executive*, 16(4), págs. 96-109.
- Blaiki, N. (1991). A critique of the use of triangulation in social research. *Quality & Quantity: International Journal of Methodology*, 25(2).
- Blumberg, B., Cooper, D., & Schindler, P. (2014). *Business Research Methods*. Berkshire: McGraw-hill education.
- Bogers, M., & West, J. (March de 2012). Managing Distributed Innovation: Strategic Utilization of Open and User Innovation. *Creativity and Innovation Management*, 21(1), págs. 61-75.
- Bonache, J. N. (01 de 1999). El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensa. Obtenido de

- [https://www.researchgate.net/publication/28082150\\_El\\_estudio\\_de\\_casos\\_como\\_e\\_strategia\\_de\\_construccion\\_teorica\\_Caracteristicas\\_criticas\\_y\\_defensas](https://www.researchgate.net/publication/28082150_El_estudio_de_casos_como_e_strategia_de_construccion_teorica_Caracteristicas_criticas_y_defensas)
- Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). Lean Service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 9(Iss: 3), págs. 207 - 225.
- Boyce, C., & Neale, P. (2006). *Conducting In-Depth Interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input*. Watertown: Pathfinder International.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (April de 1995). Product Development: Past Research, Present Findings, and Future Directions. *The Academy of Management Review*, 20(2), págs. 343-378.
- Calantone, R., Cavusgil, S., & Zhao, Y. (September de 2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*, 31, págs. 515-524.
- Chang, S.-G., & Ahn, J.-H. (August de 2005). Product and process knowledge in the performance-oriented knowledge management approach. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), págs. 114-132.
- Cohen, L., & Manion, L. (2002). *Métodos de investigación educativa* (Vol. 2). Madrid: La Muralla.
- Cooper, R. (June de 1990). Stage-Gate Systems: A New Tool for Managing New Products. *Business Horizons*, 33(3), págs. 44-54.
- Cooper, R. (2005). *Product Leadership: Pathways to Profitable Innovation* (Vol. 2). New York: Basic Books.
- Cooper, R. (September de 2013). Where Are All the Breakthrough New Products? *Research Technology Management*, 56(5), págs. 25-33.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (June de 1986). An Investigation into the New Product Process: Steps, Deficiencies, and Impact. *Journal of Product Innovation Management*, 3(2), págs. 71-85.
- Cooper, R., & Kleinschmidt, E. (July de 2007). Winning Businesses in Product Development: The Critical Success Factors. *Research Technology Management*, 50(3), págs. 52-66.
- Cooper, R., Edgett, S., & Kleinschmidt, E. (October de 2001). Portfolio management for new product development: results of an industry practices study. *R&D Management*, 31(4), págs. 361-380.
- Cross, B. (2013). *Lean Innovation: Understanding What's Next in Today's Economy*. Boca Raton: Taylor & Francis Group.
- de la Peña, R., & Toledo Laguardia, R. (2010). *Cómo acercarse a la sociología*. México D.F.: Limusa.
- Deloitte. (March de 2014). *Competition in Retail Banking*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com>: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/au/Documents/Economics/deloitte-au-economics-retail-banking-competition-010314.pdf>
- Denzin, N. (2009). *The Research ACT: A Theoretical Introduction to Sociological Methods*. New York: Routledge.
- Denzin, N. K. (1970). *The Research Act*. Chicago: Aldine.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (1998). *The Landscape of Qualitative Research: Theories and Issues*. Thousand Oaks: SAGE.
- Denzin, N., & Lincoln, Y. (2005). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (Vol. 3). Thousand Oaks: Sage.

- DLH. (2011). *Annual Report Lufthansa Group 2011*. Frankfurt am Main: DLH. Obtenido de <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2011-e.pdf>
- DLH. (2012). *Annual Report DLH 2012*. Frankfurt am Main: DLH. Obtenido de <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2012-e.pdf>
- DLH. (2013). *Annual Report 2013*. Frankfurt am Main: DLH. Obtenido de <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2013-e.pdf>
- DLH. (2014). *Annual Report DLH 2014*. Frankfurt am Main: DLH. Obtenido de <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2014-e.pdf>
- DLH. (2015). *Annual Report DLH 2015*. Frankfurt am Main: DLH. Obtenido de <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2015-e.pdf>
- DLH. (2016). *Annual Report 2016*. Frankfurt am Main: DLH. Obtenido de <https://investor-relations.lufthansagroup.com/fileadmin/downloads/en/financial-reports/annual-reports/LH-AR-2016-e.pdf>
- DLH Empleado Departamento Lean, R. (10 de August de 2017). LH, Referentin Lean Management. (K. Vogel, Entrevistador)
- DLH Participante de Proyecto Lean, R. (1 de August de 2017). LH, Referentin des Controllings. (K. Vogel, Entrevistador)
- DLH Participante Empleado, R. (22 de August de 2017). LH, Referentin interne Strategie. (K. Vogel, Entrevistador)
- DLH Supervisor Lean Management, L. (24 de August de 2017). LH, Teamleiter Lean Management. (K. Vogel, Entrevistador)
- Duran Bellonch, M. (2002). *Auditoria general d'una empresa d'alta tecnologia com procediment inicial en la implementació d'una estratègia de formació continuada: la gestió del coneixement*. Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de <http://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/5012/mmdb1de3.pdf?sequence=1>
- ECA. (October de 2005). *Loyalty Programmes in Civil Aviation*. Obtenido de <https://www.bwb.gv.at>: [https://www.bwb.gv.at/SiteCollectionDocuments/ECA\\_LoyaltyPaperCivilAviation.pdf](https://www.bwb.gv.at/SiteCollectionDocuments/ECA_LoyaltyPaperCivilAviation.pdf)
- Eisenhardt, K., & Tabrizi, B. (March de 1995). Accelerating Adaptive Processes: Product Innovation In The Global Computer Industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), págs. 84-110.
- Ernst, H. (March de 2002). Success Factors of New Product Development: A Review of the Empirical Literature. *International Journal of Management Reviews*, 4(1), págs. 1-40.
- Ferro, J. (13 de Oktober de 2013). Where lean meets innovation.
- Fiore, C. (2005). *Accelerated product development : combining lean and six sigma for peak performance*. New York: Productivity Press.
- Ford, H., & Crowther, S. (1923). *Mein Leben und Werk*. Leipzig: List Verlag.
- Garza-Reyes, J. A., Oraifige, I., Soriano-Meier, H., Forrester, P., & Harmanto, D. (02 de Februar de 2012). The development of a lean park homes production process using process flow and simulation methods. (E. G. Publishing, Ed.) *Journal of Manufacturing Technology Management*, 23, págs. 178-197.
- Gerpott, T. (2005). *Strategisches Technologie- und Innovationsmanagement* (Vol. 2). Stuttgart: Schäffer Poeschel.

- Gheorghe, C. M. (December de 2013). The Role of Smart Tourists in Shaping the Future of Air Travel Sector. *Romanian Economic Business Review*, 8(4), págs. 337-342.
- Gilbert, R. J. (2006). Looking for Mr. Schumpeter : where are we in the competition-innovation debate? En A. B. Jaffe, J. Lerner, & S. Ster, *Innovation policy and the economy* (págs. 159-215). Chicago: MIT Press.
- Goetz, A. (March de 2002). Deregulation, Competition, and Antitrust Implications in the US Airline Industry. *Journal of Transport Geography*, 10(1), págs. 1-19.
- Goetz, J., & LeCompte, M. D. (1988). *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Madrid: Morata.
- Grant, R. M. (December de 1996). Toward A Knowledge-Based Theory of the Firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), págs. 109-122.
- Griffin, A. (November de 1997). PDMA Research on New Product Development Practices: Updating Trends and Benchmarking Best Practices. *The Journal of Product Innovation Management*, 14(6), págs. 429 - 458.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1981). *Effective Evaluation: Improving the Usefulness of Evaluation Results Through Responsive and Naturalistic Approaches* . San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Gummesson, E. (1991). *Qualitative Methods in Management Research*. EE.UU.: Sage Publications.
- Hamel, J., Dufour, S., & Fortin, D. (1993). *Case Study Methods*. USA: Sage Publications.
- Hanlon, P. (2007). *Global Airlines: Competition in a Transnational Industry* (Vol. 3). Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Harvard Business Review. (August de 2002). *Inspiring Innovation*. Obtenido de <https://hbr.org>: <https://hbr.org/2002/08/inspiring-innovation>
- Hauschildt, J., & Salomo, S. (2007). *Innovationsmanagement*. München: Vahlen.
- Hicks, J. R. (January de 1935). Annual Survey of Economic Theory: The Theory of Monopoly. *Econometrica*, 3(1), págs. 1-20.
- Hoppmann, J., Rebentisch, E., Dombrowski, U., & Zahn, T. (March de 2011). A Framework for Organizing Lean Product Development. *Engineering Management Journal*, 1, págs. 3-15.
- HSH Nordbank. (2011). *Annual Report HSH Nordbank 2011*. Hamburg: HSH Nordbank. Obtenido de [https://www.hsh-nordbank.de/media/en/pdf\\_3/investorrelations/geschaeftsber/2011\\_3/gb2011/konzerngeschaeftsbericht2011.pdf](https://www.hsh-nordbank.de/media/en/pdf_3/investorrelations/geschaeftsber/2011_3/gb2011/konzerngeschaeftsbericht2011.pdf)
- HSH Nordbank. (2012). *Annual Report 2012*. Hamburg: HSH Nordbank. Obtenido de <http://hshnordbank.corporate-reports.net/hsh/annual/2012/gb//English/pdf/report.pdf>
- HSH Nordbank. (2013). *Annual Report HSH Nordbank 2013*. Hamburg: HSH Nordbank. Obtenido de [https://www.hsh-nordbank.de/media/pdf\\_3/investorrelations/geschaeftsber/2013\\_2/gb2013/konzerngeschaeftsbericht2013\\_e.pdf](https://www.hsh-nordbank.de/media/pdf_3/investorrelations/geschaeftsber/2013_2/gb2013/konzerngeschaeftsbericht2013_e.pdf)
- HSH Nordbank. (2014). *Annual Report HSH Nordbank 2014*. Hamburg: HSH Nordbank. Obtenido de [https://www.hsh-nordbank.de/media/pdf\\_3/investorrelations/geschaeftsber/2014\\_2/gb2014/konzerngeschaeftsbericht2014\\_d.pdf](https://www.hsh-nordbank.de/media/pdf_3/investorrelations/geschaeftsber/2014_2/gb2014/konzerngeschaeftsbericht2014_d.pdf)
- HSH Nordbank. (2015). *Annual Report HSH Nordbank 2015*. Hamburg: HSH Nordbank. Obtenido de [https://www.hsh-nordbank.de/media/pdf\\_3/investorrelations/geschaeftsber/2015\\_2/gb2015/konzerngeschaeftsbericht2015\\_e.pdf](https://www.hsh-nordbank.de/media/pdf_3/investorrelations/geschaeftsber/2015_2/gb2015/konzerngeschaeftsbericht2015_e.pdf)

- nordbank.de/media/pdf\_3/investorrelations/geschaeftsber/2015\_2/offenlegung\_7/offenlegungsbericht\_hsh\_nordbank\_2015.pdf
- HSH Nordbank. (2016). *Annual Report HSH Nordbank 2016*. Hamburg: HSH Nordbank. Obtenido de <http://geschaeftsbericht2016.hsh-nordbank.de/gute-arbeit.html>
- HSH Participante Empleado, t. b. (8 de August de 2017). HSH - empleado de Transaction Banking. (K. Vogel, Entrevistador)
- HSH Participante Experto, E. d. (23 de August de 2017). HSH, Experte Transaction Banking. (K. Vogel, Entrevistador)
- HSH Participante Supervisor, T. B. (11 de August de 2017). HSH, Teamleiter von Transaction Banking. (K. Vogel, Entrevistador)
- HSH Supervisor de Change Department, L. (31 de August de 2017). HSH, Teamleiter Change Department. (K. Vogel, Entrevistador)
- Inauen, M., & Schenker-Wicki, A. (April de 2012). Fostering radical innovations with open innovation. *European Journal of Innovation Management*, 15(2), págs. 212-232.
- Jick, T. D. (December de 1979). Mixing Qualitative and Quantitative Methods: Triangulation in Action. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), págs. 602-611.
- Kinkel, S., & Lay, G. (2004). *Automobilzulieferer in der Klemme: vom Spagat zwischen strategischer Ausrichtung und Auslandsorientierung*. Stuttgart: Fraunhofer ISI.
- Kogut, B., & Zander, U. (August de 1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), págs. 383-397.
- Koo, B., Mantin, B., & O'Connor, P. (February de 2011). Online distribution of airline tickets: Should airlines adopt a single or a multi-channel approach? *Tourism management : research, policies, practice*, 32(1), págs. 69-75.
- Kornai, J., Maskin, E., & Roland, G. (March de 2003). Understanding the Soft Budget Constraint. (H. University, Ed.) *Journal of Economic Literature*, 41(4), págs. 1095-1136.
- Krishnan, V., & Ulrich, K. (January de 2001). Product Development Decisions: A Review of the Literature. *Management Science*, 47(1), págs. 1-21.
- Kury, P. (2012). *Der überforderte Mensch: Eine Wissensgeschichte vom Stress zum Burnout*. Frankfurt am Main: Campus Verlag GmbH.
- Lee, C. C., & Yang, J. (November de 2000). Knowledge value chain. *Journal of Management Development*, 19(9), págs. 783-794.
- Lenfle, S., & Loch, C. (November de 2010). Lost Roots: How Project Management Came to Emphasize Control over Flexibility and Novelty. *California management review*, 53(1), págs. 32-55.
- Levitt, T. (September de 1972). Production-Line Approach to Service. *Harvard Business Review*, 50, págs. 20-31.
- LH Supervisor Lean Management, L. (24 de August de 2017). LH, Teamleiter Lean Management. (K. Vogel, Entrevistador)
- Liker, J. (2004). *Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. New York: McGraw-Hill.
- Liu, S., Luo, X., & Shi, Y.-Z. (December de 2002). Integrating customer orientation, corporate entrepreneurship, and learning orientation in organizations-in-transition: an empirical study. *International Journal of Research in Marketing*, 19(4), págs. 367-382.
- MacFarland, S. (30 de October de 2013). Why Is Innovation Management So Important to Compete? *Huffington Post*.
- MacFarlane, I. (2006). *The Search for Stability*. Australia: Boyer Lectures.

- Marous, J. (16 de November de 2016). New Competitors Forcing Banks to Reevaluate Innovation Strategies. (T. F. Brand, Ed.) Recuperado el 17 de July de 2017, de <https://thefinancialbrand.com/62084/banking-innovation-fintech-disruption/>
- May, M. E. (08 de Novembre de 2013). Lean v. Innovation...Wrong Question! *Innovation Excellence*.
- McCarthy, I., Tsinopoulos, C., Allen, P., & Rose-Anderssen, C. (September de 2006). New Product Development as a Complex Adaptive System of Decisions. *Journal of Product Innovation Management*, 23(5), págs. 437-456.
- McCarthy, N. (8 de October de 2013). *State Aid to Airlines and Airports*. Obtenido de <https://www.kcl.ac.uk>:  
<https://www.kcl.ac.uk/law/research/centres/european/Niamh-McCarthy-presentation-slidesa.pdf>
- Mejía Navarrete, J. (October de 2004). SSobre la investigación cualitativa.Nuevos conceptos y campos de desarrollo. *Investigaciones sociales*, 8(13), págs. 277-299.
- Melnyk, S. (October de 2007). *Lean to a fault?* Obtenido de <http://www.supplychainquarterly.com>:  
<http://www.supplychainquarterly.com/topics/Logistics/scq200703Lean/>
- Mendes De Leon, P. (13 de June de 2014). *Airline Competition*. Obtenido de <http://www.oecd.org>: <http://www.oecd.org/daf/competition/airlinecompetition.htm>
- Meyer, J.-A. (2013). Innovationsmanagement. En H.-C. Pfohl, *Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung* (págs. 219-244). Berlin: Erich Schmidt Verlag.
- Moore, J. R., & Baker, N. R. (December de 1969). Computational Analysis of Scoring Models for R and D Project Selection. *Management Science*, 16(4), págs. 212-232.
- Moorman, C. (August de 1995). Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), págs. 318-335.
- Mootee, I. (2014). *Design Thinking For Strategic Innovation: What they can't teach you at Business or Design schools*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Morgan, J., & Liker, J. K. (2006). *The Toyota Product Development System: Integrating People, Process And Technology*. New York: Productivity Press .
- Morse, J. M. (July de 1998). Validity by Committee. *Qualitative Health Research*, 8(4), págs. 443-445.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (April de 1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), págs. 242-266.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (April de 2004). The Ambidextrous Organization. *Harvard Business Review*.
- OECD. (October de 2006). *Policy Roundtables: Competition and Regulation in Retail Banking*. Obtenido de <http://www.oecd.org>:  
<http://www.oecd.org/regreform/sectors/39753683.pdf>
- OECD. (June de 2011). *Competition Issues in the Financial Sector*. Obtenido de <http://www.oecd.org>: <http://www.oecd.org/daf/competition/sectors/47836843.pdf>
- OECD. (June de 2013). *The Role and Measurement of Quality in Competition Analysis*. Obtenido de <http://www.oecd.org>: <http://www.oecd.org/competition/Quality-in-competition-analysis-2013.pdf>

- OECD. (19 de June de 2014). *Executive Summary of the discussion on Airline Competition*. Recuperado el 8 de August de 2017, de [www.oecd.org](http://www.oecd.org): <http://www.oecd.org/daf/competition/airlinecompetition.htm>
- OECD, S. (19 de June de 2014). *AIRLINE COMPETITION: Background Paper by the Secretariat*. Recuperado el 8 de August de 2017, de <http://www.oecd.org>: <http://www.oecd.org/daf/competition/airlinecompetition.htm>
- Ohno, T. (1988). *Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production*. New York: Productivity Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (Vol. 3rd edition). Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Pérez Serrano, G. (1994). *Investigación cualitativa: Retos e Interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Porter, M. E. (April de 1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, págs. 137-145.
- Quecedo, R., & Castaño, C. (September de 2002). Introducción a la metodología de investigación cualitativa. *Revista de Psicodidáctica*(14), págs. 5-39.
- Quinlan, C. (2011). *Business Research Methods*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.
- Robertson, P., & Yu, T. (June de 2001). Firm strategy, innovation and consumer demand: a market process approach. *Managerial and Decision Economics*, págs. 183-199.
- Rodríguez Gómez, D., & Valldeoriola Roquet, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Barcelona: FUOC.
- Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1999). *Metodología de la Investigación Cualitativa* (Vol. 2). Málaga: Aljibe.
- Rübberdt, R. (1972). *Geschichte der Industrialisierung*. München: Beck.
- Salomo, S., Weise, J., & Gemünden, H. G. (June de 2007). NPD Planning Activities and Innovation Performance: The Mediating Role of Process Management and the Moderating Effect of Product Innovativeness. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), págs. 285-302.
- Schiffer, B. J. (Dirección). (2015). *Lufthansa Group: "7 to 1" – Effective and lean organization (4/7)* [Película]. Obtenido de <https://vimeo.com/136630757>
- Schmutzler, A. (August de 2010). Is Competition Good for Innovation? A Simple Approach to an Unresolved Question. *Foundations and Trends in Microeconomics*, 5(6), págs. 355-428.
- Schuh, G. (2005). *Produktkomplexität managen: Strategien · Methoden · Tools* (Vol. 2). München: Carl Hanser Verlag.
- Schuh, G. (2013). *Lean Innovation*. Berlin: Springer.
- Schumpeter. (14 de April de 2013). Fail often - Fail well: Companies have a great deal to learn from failure—provided they manage it successfully. *The Economist*.
- Sethi, R., & Iqbal, Z. (January de 2008). Stage-Gate Controls, Learning Failure, and Adverse Effect on Novel New Products. *Journal of Marketing*(72), págs. 118-134.
- SITA. (June de 2017). *2017 Passenger IT Trends Survey*. Obtenido de <https://www.sita.aero>: <https://www.sita.aero/resources/type/surveys-reports/passenger-it-trends-survey-2017>
- Sohal, A., & Egglestone, A. (01 de November de 1994). Lean production: experience among Australian organizations. (E. G. Limited, Ed.) *International Journal of Operations & Production Management*, 14(11), págs. 35-51.
- Sonnenberg, H., & Sehested, C. (2015). *Will lean kill creativity in innovation?* Copenhagen: Implement Consulting Group.

- Stake, R. (2005). Qualitative Case Studies. En N. Denzin, & Y. Lincoln, *The Sage Handbook of Qualitative Research* (Vol. 3, págs. 273-285). Thousand Oaks: Sage.
- Strauss, A., & Glaser, B. (1967). *The Discovery of Grounded Theory : Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine Pub. Co.
- Swank, C. K. (October de 2003). The lean service Machine. *Havard Business Review*, págs. 123 - 129.
- tagesschau.de. (21 de September de 2017). *Langstrecke? Nein, danke*. Obtenido de tagesschau.de: <https://www.tagesschau.de/wirtschaft/luftthansa-air-berlin-103.html>
- Tatikonda, M. V., & Rosenthal, S. R. (June de 2000). Successful Execution of Product Development Projects: Balancing Firmness and Flexibility in the Innovation Process. *Journal of Operations Management*, 18(4), págs. 401-425.
- Taylor, R. D. (June de 2010). *Exploring the Impact of Lean Management on Innovation Capability*. Obtenido de <https://conservancy.umn.edu>: [https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/93477/Taylor\\_Ryan\\_June2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/93477/Taylor_Ryan_June2010.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1998). *Introduction to Qualitative Research Methods: A Guidebook and Resource* (Vol. 3). New York: John Wiley and Sons.
- Thom, N. (1980). *Grundlagen des betrieblichen Innovationsmanagements* (Vol. 2). Hanstein: Königstein (TS).
- Tiernan, S., Rhoades, D., & Waguespack, B. (March de 2008). Airline alliance service quality performance—An analysis of US and EU member airlines. (Elsevier, Ed.) *Journal of Air Transport Management*, 14(2), págs. 99-102.
- Ulrich, K. T., & Eppinger, S. D. (1995). *Product Design and Development*. New York: McGraw-Hill.
- Ulrich, K., & Eppinger, S. (2007). *Product Design and Development* (4th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Ulrich, K., & Eppinger, S. D. (2011). *Product Design and Development*. New York: McGraw-Hill.
- Vahs, D., & Burmester, R. (2005). *Innovationsmanagement : von der Produktidee zur erfolgreichen Vermarktung* (Vol. 3). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Van de Ven, A. (May de 1986). Central Problems in the Management of Innovation. *Management Science*, 32(5), págs. 590-607.
- van Manen, M. (2003). *Investigación educativa y experiencia vivida: ciencia humana para una pedagogía de la acción y la sensibilidad*. Barcelona: Idea Books, S.A.
- Van Oorschot, K., Sengupta, K., Akkermans, H., & Van Wassenhove, L. (October de 2010). Get Fat Fast: Surviving Stage-Gate® in NPD. *Journal of Product Innovation Management*, 27(6), págs. 828-839.
- Vives, X. (November de 2008). Innovation and Competitive Pressure. *The Journal of Industrial Economics*, 3, págs. 419-469.
- Vogel, K. (2017). *Experiencia personal de las pasantías*. Buenos Aires.
- White, M., & Bryso, A. (2011). *HRM and Workplace Motivation: Incremental and Threshold Effects*. London: London School of Economics and Political Science. Obtenido de <http://cep.lse.ac.uk/pubs/download/dp1097.pdf>
- Wolfe, D. A., Davis, C. H., & Lucas, M. (2005). Global Networks and Local Linkages: An Introduction. En D. A. Wolfe, & M. Lucas, *Global Networks and Local Linkages: The Paradox of Cluster Development in an Open Economy* (págs. 1-25). Montreal, Quebec: McGill-Queen's University Press.

- Womack, J. P., & Jones, D. (March de 2005). Lean Consumption. *Havard Business Review*, págs. 58 - 63.
- Womack, J., & Jones, D. (1996). *Lean Thinking, Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (Vol. 2nd edition). New York: Free Press.
- Womack, J., & Jones, D. (2004). *Lean Thinking: Ballast abwerfen, Unternehmensgewinne steigern*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.
- Womack, J., Jones, D., & Ross, D. (1990). *The Mashine that Changed the World*. New York: Free Press.
- Yang, J. (September de 2005). Knowledge integration and innovation: Securing new product advantage in high technology industry. *The Journal of High Technology Management Research*, 16(1), págs. 121-135.
- Yin, R. K. (1981). *The Case Study Crisis: Some Answers*. Newbury Park: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1989). *Case Study Research: Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications.