



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN  
GESTION DE LA TECNOLOGÍA Y LA  
INNOVACIÓN

INNOVACIONES ORGANIZACIONALES  
PARA LA CREACIÓN DE VALOR.  
CASO DE ESTUDIO: ORGANIZACIÓN  
DE SERVICIOS DE SALUD  
MARPLATENSE.

---

Departamento de Ingeniería Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, 22 de octubre de 2024

---

Alumno: Lic. Darío Maximiliano Dimarco

Tutora: Esp. Ing. Luciana B. Tabone



RINFI es desarrollado por la Biblioteca de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Nacional de Mar del Plata.

Tiene como objetivo recopilar, organizar, gestionar, difundir y preservar documentos digitales en Ingeniería, Ciencia y Tecnología de Materiales y Ciencias Afines.

A través del Acceso Abierto, se pretende aumentar la visibilidad y el impacto de los resultados de la investigación, asumiendo las políticas y cumpliendo con los protocolos y estándares internacionales para la interoperabilidad entre repositorios



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).



UNIVERSIDAD NACIONAL  
DE MAR DEL PLATA

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN  
GESTION DE LA TECNOLOGÍA Y LA  
INNOVACIÓN

INNOVACIONES ORGANIZACIONALES  
PARA LA CREACIÓN DE VALOR.  
CASO DE ESTUDIO: ORGANIZACIÓN  
DE SERVICIOS DE SALUD  
MARPLATENSE.

---

Departamento de Ingeniería Industrial  
Facultad de Ingeniería  
Universidad Nacional de Mar del Plata

Mar del Plata, 22 de octubre de 2024

---

Alumno: Lic. Darío Maximiliano Dimarco

Tutora: Esp. Ing. Luciana B. Tabone

**INDICE**

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>2. METODOLOGÍA</b> .....	7
<b>3. MARCO TEÓRICO</b> .....	8
<b>3.1. Principales conceptos de innovación</b> .....	8
<b>3.2. Las innovaciones organizacionales</b> .....	12
<b>3.3. Creación de valor</b> .....	14
<b>3.4. Mapa de procesos</b> .....	17
<b>3.5. Generación de valor partir de innovaciones organizacionales</b> .....	18
<b>3.6. La transformación digital y las innovaciones organizacionales</b> .....	19
<b>3.7. Mapeo de la Cadena de Valor</b> .....	21
<b>4. DESARROLLO</b> .....	27
<b>4.1. La cadena de valor y los procesos de la organización</b> .....	27
<b>4.2. Las innovaciones organizacionales implementadas</b> .....	33
<b>4.2.1. Innovaciones en los procesos claves</b> .....	37
<b>4.2.2. Innovaciones en el proceso de Administración y Finanzas</b> .....	41
<b>4.3. Caracterización de las innovaciones</b> .....	44
<b>4.4. Evaluación de la generación de valor</b> .....	45
<b>5. CONCLUSIONES</b> .....	51
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	53

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo analizar el rol de la innovación organizacional en el desempeño y la generación de valor en una organización de servicios de salud mental de la ciudad de Mar del Plata. La metodología aplicada comienza con una revisión de la literatura para evaluar las características de las innovaciones organizacionales y su impacto en la creación de valor. Posteriormente, se analizan los procesos y la cadena de valor de la organización utilizando el modelo de Cadena de Valor de Porter, complementado con un mapa de procesos y diagramas de flujo para visualizar las interacciones clave. A partir de la información primaria y secundaria recopilada, se identificaron y describieron las innovaciones organizacionales implementadas. Se realiza un análisis comparativo entre el estado previo y posterior a su implementación utilizando la técnica Value Stream Mapping y considerando a los tiempos de proceso como indicador de desempeño. Los resultados mostraron que las innovaciones organizacionales implementadas incluyeron la adopción de TIC en los procesos claves y de apoyo, como también la redefinición de los métodos de trabajo y la estructura interna de la organización. Estas innovaciones mejoraron significativamente el desempeño, la gestión de recursos y facilitaron el proceso de transformación digital en la organización. En conclusión, se ha comprobado que las innovaciones organizacionales no solo generaron valor interno, sino que también incrementaron la calidad y capacidad de respuesta del servicio ofrecido a los pacientes.

**Palabras Claves:** innovaciones organizacionales, creación de valor, servicios de salud, value stream mapping.

## 1. INTRODUCCIÓN

Para hacer frente a los desafíos de cambio permanente las empresas requieren de nuevos bienes y servicios, procesos productivos, métodos de gestión, estándares de calidad y conocimientos. Es por ello que se necesita innovar, es decir, combinar los conocimientos técnicos y científicos existentes o generar los necesarios para poder introducir novedades que satisfagan a los clientes y que genere una ventaja competitiva para la empresa.

El concepto de innovación y la forma tradicional de medirla se encuentran ampliamente influenciados por la innovación tecnológica y están ligados a la industria manufacturera. A diferencia de ésta, la innovación en las empresas de servicios suele organizarse con menor formalidad, son de carácter menos tecnológica y más organizativas e incrementales (OCDE/Eurostat, 2005). La relevancia que ha tomado el sector servicios en la estructura económica mundial, pone de manifiesto la necesidad de estudiar la innovación en estas empresas (Aboal, et al., 2015). En las últimas tres décadas, el sector de servicios ha crecido más rápido que el de las manufacturas en muchas economías en desarrollo. Las transformaciones económicas impulsadas por el sector servicios abren nuevas oportunidades para la expansión, la innovación y efectos indirectos comparables a los que aumentaron la productividad del sector manufacturero en el pasado. En 2019, los servicios constituían el 55% del Producto Bruto Interno (PBI) y el 45% del empleo en las economías en desarrollo. En las economías desarrolladas, los servicios representan una porción aún mayor del crecimiento económico, promediando el 75% del PBI (Banco Mundial, 2019).

La ampliación de la perspectiva del concepto de innovación se ha visto reflejada en la tercera edición del Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2005), que consideran además de las tradicionales, nociones de innovación de producto y proceso, los conceptos de innovación de marketing e innovación organizativa.

Específicamente, las innovaciones organizacionales incluyen cambios significativos en la estructura, procesos, prácticas y culturas organizacionales, permiten a las empresas adaptarse a entornos competitivos dinámicos, mejorar la eficiencia operativa y responder de manera más efectiva a las necesidades y expectativas de los clientes (Chen, 2017). En este sentido, este tipo de innovación desempeña un papel crucial en la generación de valor en las empresas de servicios. El Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2018) subraya la importancia de las innovaciones organizacionales para la creación de valor y las incluye dentro de las innovaciones de procesos. Destaca que las innovaciones en procesos empresariales pueden mejorar significativamente la eficiencia y efectividad de las organizaciones de servicios, contribuyendo al crecimiento económico y al bienestar social. Según el manual, las innovaciones organizacionales son fundamentales para adaptar las capacidades internas de una organización a las demandas cambiantes del mercado y para fomentar un entorno que apoye la innovación continua.

Diversos estudios han señalado los beneficios sistémicos que las empresas pueden obtener de la implementación de prácticas de innovación organizativa, tanto por su impacto directo en el desempeño empresarial y la generación de valor, como por su adopción conjunta con innovaciones tecnológicas (Hervás-Oliver et al., 2014; Anzola et al., 2015; Chen, 2017). El auge de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) ha sido un

factor fundamental para los procesos de transformación digital de las organizaciones y que han permitido la adopción conjunta de ambos tipos de innovación.

Crossan y Apaydin (2010) señalan la importancia de analizar el impacto de la innovación organizativa en los resultados empresariales para determinar si estas prácticas crean valor y como lo hacen. No obstante, establecer una relación empírica clara entre la innovación organizativa y el desempeño empresarial es una tarea compleja. Esto se debe, en parte, a la naturaleza intrínseca de estas prácticas, que suelen ser complejas y a menudo invasivas, y a las dificultades metodológicas asociadas a la medición de su impacto, lo que genera un alto grado de incertidumbre (Tidd, 2001).

Para facilitar la identificación y comprensión de los efectos de la innovación organizativa en el desempeño empresarial, se requiere que las organizaciones adopten filosofías y herramientas que permitan identificar las actividades que generan valor en cada uno de sus procesos. Las metodologías de Lean Manufacturing (LM) se enfocan en comprender de manera sistemática lo que el cliente percibe como valor y en eliminar las actividades dentro del proceso que no contribuyen a su generación (Benitez Lobato, 2012). Entre sus herramientas destacadas se encuentra el mapeo de la cadena de valor, conocido como Value Stream Mapping (VSM). Esta técnica permite una visualización detallada y exhaustiva de toda la cadena de valor, facilitando la identificación y eliminación de actividades que no aportan valor. La implementación de VSM no solo mejora los procesos internos, sino que también incrementa la agilidad y la capacidad de respuesta de las organizaciones ante las demandas del mercado,

otorgándoles una ventaja competitiva significativa (De la Fuente et al., 2013; López, 2020).

En este contexto, el presente trabajo toma como caso de estudio a una organización del sector servicios de la ciudad de Mar del Plata especializada en salud mental. Esta organización sin fines de lucro es una fundación que inició sus actividades en Mar del Plata en el año 2013. La pandemia por COVID-19 ha generado una serie de cambios en la organización, donde la innovación organizacional ha desempeñado un papel relevante. El objetivo de este trabajo consiste en analizar el rol de la innovación organizacional en el desempeño y la generación de valor en la organización bajo estudio.

Los objetivos específicos de este trabajo son:

- Analizar las características de las innovaciones organizacionales, su aporte al desempeño organizacional y a la creación de valor.
- Analizar la cadena de valor de la organización bajo estudio y sus procesos.
- Describir las características de las innovaciones organizacionales implementadas.
- Determinar si las innovaciones organizacionales han contribuido a la mejora del desempeño y generación de valor en la organización.

## 2. METODOLOGÍA

La metodología propuesta se basa en un caso de estudio abordado mediante una investigación mixta, cualitativa y cuantitativa. Inicialmente se analizan datos en forma descriptiva y luego, mediante la aplicación de las herramientas propuestas, se realizan cálculos matemáticos para el desempeño organizacional y generación de valor de las innovaciones analizadas. Los pasos a seguir son los siguientes:

1. Se realiza una revisión de la literatura para analizar las características de las innovaciones organizacionales y comprender cómo contribuyen a la creación de valor y aumento del desempeño de las organizaciones.
2. Se analizan los procesos y la cadena de valor de la organización aplicando el modelo de Cadena de Valor de Porter (Porter, 2005), complementado con un mapa de procesos y un diagrama de flujo para visualizar las interacciones clave.
3. Se realiza un análisis de las innovaciones organizacionales implementadas, utilizando fuentes de información secundaria y recopilando información primaria mediante la realización de visitas *in situ* y entrevistas programadas no estructuradas al personal de la organización.
4. En función de los pasos anteriores, se realizará un análisis comparativo entre el estado previo y posterior a la implementación de las actividades innovadoras para cuantificar la generación de valor resultante. Para ello, se utiliza la técnica VSM según la metodología propuesta por Rother y Shook (1999) y se utilizan los tiempos de proceso como indicador de desempeño.

### **3. MARCO TEÓRICO**

#### **3.1. Principales conceptos de innovación**

La innovación ha sido objeto de estudio y discusión desde diversas perspectivas, cada una ofreciendo un enfoque particular sobre su naturaleza y su impacto en las organizaciones y la economía en general. Comprender estos enfoques es esencial para analizar cómo las prácticas innovadoras pueden influir en el desempeño organizacional y en la creación de valor.

En su enfoque clásico, Schumpeter (1939) propuso que la innovación abarca cinco categorías principales: la introducción de nuevos productos, la adopción de nuevos métodos de producción, la exploración de nuevos mercados, el desarrollo de nuevas fuentes de suministro y la reestructuración de sectores económicos. Este enfoque subraya la importancia de la innovación no solo en términos tecnológicos, sino también en su capacidad para transformar y revitalizar las estructuras económicas existentes.

Drucker (1981), en su análisis, sostiene que la innovación trasciende el ámbito técnico, siendo esencialmente un fenómeno económico y social. Para Drucker, la innovación implica un cambio que afecta el comportamiento de los consumidores y productores, creando nuevas oportunidades y potencialidades en el mercado. Este enfoque pone énfasis en la dimensión transformadora de la innovación, destacando su capacidad para generar un impacto real en el entorno económico y social.

En esta línea, la Fundación COTEC (1998) define la innovación como un proceso complejo que lleva ideas al mercado, convirtiéndolas en productos y servicios que mejoran la calidad de vida y generan valor económico. Esta definición resalta que la innovación no solo cubre necesidades de mercado, sino

que también se orienta hacia la creación de riqueza y bienestar, subrayando la transformación del conocimiento en valor tangible.

El Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2005) amplía el concepto tradicional de innovación al incluir no solo la introducción de nuevos o mejorados productos o procesos, sino también innovaciones en los métodos organizativos y de comercialización. Este enfoque refleja la diversidad de la innovación y su influencia en todos los aspectos de la gestión empresarial, desde la organización interna hasta la relación con el mercado.

A pesar de las variaciones en las definiciones, hay elementos comunes en la conceptualización de la innovación. Para que una innovación sea considerada como tal, debe ser implementada con éxito y la novedad es un requisito esencial: si una práctica no es nueva para la empresa, el mercado o el mundo, no puede ser clasificada como innovación.

La innovación se considera tecnológica cuando está relacionada con la técnica, la ciencia o la tecnología. Esto implica la implementación de mejoras significativas en productos y procesos dentro de una empresa, con el fin de no solo alcanzar avances técnicos o científicos, sino también asegurar su éxito en el mercado (Escorsa y Valls, 2003). Con el tiempo, este concepto ha evolucionado para abarcar no solo la dimensión técnica, sino también su integración con estrategias empresariales que permiten a las empresas adaptarse a un entorno competitivo y en constante cambio. La innovación tecnológica es esencial para la sostenibilidad, ya que facilita la respuesta a nuevas demandas del mercado y refuerza la posición competitiva de la empresa, convirtiéndose en un factor clave para el crecimiento y la adaptación en

escenarios de rápidas transformaciones industriales, económicas y sociales (Escorsa y Valls, 2003; Chen y Chen, 2023)

Las innovaciones pueden clasificarse de acuerdo a su naturaleza, su grado de novedad y su paradigma.

Analizando las innovaciones según su naturaleza (OCDE/Eurostat, 2005), podemos clasificarlas en:

- **Innovación de Producto:** Involucra la introducción de un producto nuevo o significativamente mejorado en cuanto a sus características o su uso previsto. Este tipo de innovación es esencial para satisfacer nuevas demandas del mercado y mejorar la oferta de la empresa.
- **Innovación de Proceso:** Se refiere a la implementación de un nuevo o mejorado proceso de producción o de distribución. Esta innovación tiene como objetivo aumentar la eficiencia operativa, reducir costos o mejorar la calidad del producto.
- **Innovación Comercial:** Involucra la adopción de un nuevo método de comercialización que busca mejorar el rendimiento del mercado. Esto puede incluir modificaciones en la estrategia de marketing, tales como cambios en el diseño del producto, su precio, distribución y promoción.
- **Innovación Organizacional:** Se enfoca en la introducción de nuevos métodos organizativos en las prácticas de negocio de la empresa, en la organización del lugar de trabajo o en las relaciones externas, con el fin de mejorar la eficiencia y la capacidad de adaptación a los cambios del entorno empresarial.

En su última edición (OCDE/Eurostat, 2018), el manual considera a la innovación como la introducción de nuevos productos o procesos empresariales,

englobando dentro de esta última categoría a las innovaciones de procesos, organizacionales y comerciales definidas en versión anterior.

Analizando el grado de novedad, las innovaciones pueden ser incrementales o radicales (OECD/Eurostat, 2018). Las primeras, se centran en mejoras continuas y graduales de los productos, procesos o métodos existentes, permitiendo a las empresas maximizar la rentabilidad sin necesidad de grandes inversiones ni enfrentar altos riesgos. Por otro lado, las innovaciones radicales introducen nuevos productos, procesos o prácticas organizacionales, que pueden transformar significativamente la producción y la estructura organizacional de una empresa. Estas innovaciones se basan en estrategias diferenciadoras que permiten a la empresa competir mediante iniciativas completamente novedosas, y se caracterizan por altos niveles de inversión y riesgo. Cabe destacar que la innovación incremental es fundamental para adoptar innovaciones radicales, dado que, sin la existencia de innovaciones radicales, la incremental podría alcanzar su límite, mientras que la radical permite explorar el potencial del cambio significativo.

Analizando el paradigma de la innovación, estas pueden considerarse como abiertas o cerradas (Chesbrough, 2003; Jamett et al., 2017). La innovación cerrada es un modelo clásico en el que las actividades de investigación, creación de ideas y desarrollo se gestionan exclusivamente con conocimiento y recursos internos de la empresa. Este enfoque vertical se caracteriza por su aislamiento, donde la implementación de nuevos productos y procesos se realiza sin colaboración externa y con el uso exclusivo de conocimiento interno.

En contraste, la innovación abierta se basa en un enfoque que prioriza el intercambio y la integración del conocimiento tanto interno como externo. Este

modelo fomenta la colaboración con actores externos, como universidades, otras empresas y clientes, para crear valor de manera más eficiente. Al permitir la combinación de diversas fuentes de conocimiento, la innovación abierta facilita la aceleración de los procesos innovadores y mejora la capacidad competitiva en un entorno de mercado dinámico. La innovación abierta transforma la manera en que las organizaciones compiten, al promover una cooperación más amplia entre todos los participantes, tanto internos como externos, en la búsqueda de la excelencia. Además, la eficacia de la innovación abierta se maximiza cuando se integran tres elementos clave: un liderazgo experimentado, la utilización de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y la colaboración con intermediarios que faciliten la conexión entre diferentes actores (Pavón et al., 2015).

### **3.2. Las innovaciones organizacionales**

Existen diversas definiciones de innovación organizativa, siendo una de las más reconocidas la que presenta el Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2005), que define este concepto como la implementación de un nuevo método organizativo en las prácticas empresariales, en la estructura del lugar de trabajo o en las relaciones externas de la empresa. Este Manual también destaca que, para ser considerada innovación, un cambio organizativo debe introducir un método que no haya sido previamente utilizado por la empresa y que haya sido implementado como resultado de una decisión estratégica. La edición más reciente del Manual de Oslo (OCDE/Eurostat, 2018) modifica esta definición, incluyendo a la innovación organizativa como un tipo de innovaciones de proceso, bajo la subcategoría administración y gestión.

La adopción de prácticas de innovación organizacional permite a las empresas enfrentar desafíos tanto internos como externos, impulsando su capacidad de adaptación. En esta línea, Revilla (2001) identifica dos tipos de innovaciones organizativas: las internas, que afectan a la estructura de la empresa, y las externas, que transforman su relación con el entorno, como clientes, competidores, proveedores, y la sociedad en general.

Armbruster et al. (2007) subrayan la importancia de estas innovaciones, argumentando que son facilitadoras de innovaciones tecnológicas, una fuente inmediata de ventaja competitiva y un prerrequisito para el desarrollo del conocimiento dentro de la empresa. En este sentido, se identifican dos tipos de efectos: los efectos directos de la innovación organizacional sobre el desempeño empresarial, y los efectos moderadores, que mejoran el desempeño de las innovaciones tecnológicas cuando se implementan conjuntamente con innovaciones organizativas. En cuanto a los efectos directos, diversos estudios destacan que los cambios en la organización de los procesos productivos y del trabajo influyen positivamente en el desempeño empresarial, contribuyendo la mejora de la competitividad y el éxito de las organizaciones (Tidd y Bessant, 2005; Schmidt y Rammer, 2007).

Sapprasert y Clausen (2012) han demostrado que las innovaciones organizativas influyen positivamente en el desempeño empresarial, destacándose mejoras en seis factores clave: reducción del tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes, mayor calidad en los bienes y servicios, disminución de los costos unitarios, aumento de la satisfacción de los empleados, mejora de la capacidad operativa y crecimiento de la productividad empresarial.

En reacción a la implementación conjunta innovaciones organizativas y tecnológicas, varios estudios han subrayado que esta combinación maximiza el rendimiento de las innovaciones tecnológicas (Hollen et al., 2013; Hervás-Oliver et al., 2014). La sinergia resultante de la integración de ambas prácticas tiene un impacto positivo directo en diferentes aspectos del desempeño empresarial, tales como la calidad y amplitud de la gama de productos o servicios ofrecidos, la cuota de mercado, la flexibilidad operativa la eficiencia, el nivel de costos y los márgenes de beneficio (Schmidt y Rammer, 2007; Sapprasert y Clausen, 2012; Hervás-Oliver y Sempere-Ripoll, 2015).

### **3.3. Creación de valor**

El concepto de valor agregado (Herrera, 2014) se define como el diferencial económico, social, tecnológico y de otra índole de gran relevancia para la sociedad y la empresa. Este valor se traduce en mejoras en la calidad ofrecida tanto a los clientes internos como externos, y en la preferencia que estos desarrollan hacia los productos o servicios. Es decir, el valor no reside únicamente en el producto o servicio en sí, sino en la satisfacción efectiva de una necesidad del cliente. Para generar valor, es esencial conocer qué atributos valoran los clientes, cuáles son sus necesidades y qué problemas buscan resolver (Salvador, 2016).

Según Porter (1985), para el agregado de valor, cada proceso y sus actividades, se deben integrar en la cadena de valor. La cadena de valor es el conjunto de pasos o actividades, que agregan o no valor, requeridas para realizar un producto desde la materia prima hasta el cliente final. La misma, disgrega a la empresa en sus actividades relevantes para comprender el comportamiento

de los costos y las fuentes de diferenciación existentes y potenciales. Para lograr mejoras hay que enfocarse en la eliminación de desperdicios y actividades que no agregan valor a los procesos ni a los clientes. Esto permite alcanzar resultados efectivos en la productividad, competitividad y rentabilidad.

Según este autor, el valor en términos competitivos es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que una organización les proporciona. La Figura 1 muestra que el valor total está compuesto por las actividades de valor y el margen. Las primeras son los tabiques discretos de la ventaja competitiva y se dividen en primarias y de apoyo. Las primarias implican la creación física del producto o servicio y su posterior venta y transferencia al comprador. Las de apoyo sustentan a las anteriores, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos, entre otras funciones.

Un aspecto interesante de la propuesta de Porter es que la cadena puede ser analizada desde una perspectiva sistémica al insertarla en un campo más amplio llamado sistema de valor. Como se observa en la Figura 2, el mismo está formado por la cadena de valor de los proveedores (hacia atrás) y de los compradores (hacia adelante), permitiendo analizar un sector en particular. De esta manera, la coordinación de las cadenas de valor dentro de un sector puede llevar a la ventaja competitiva.

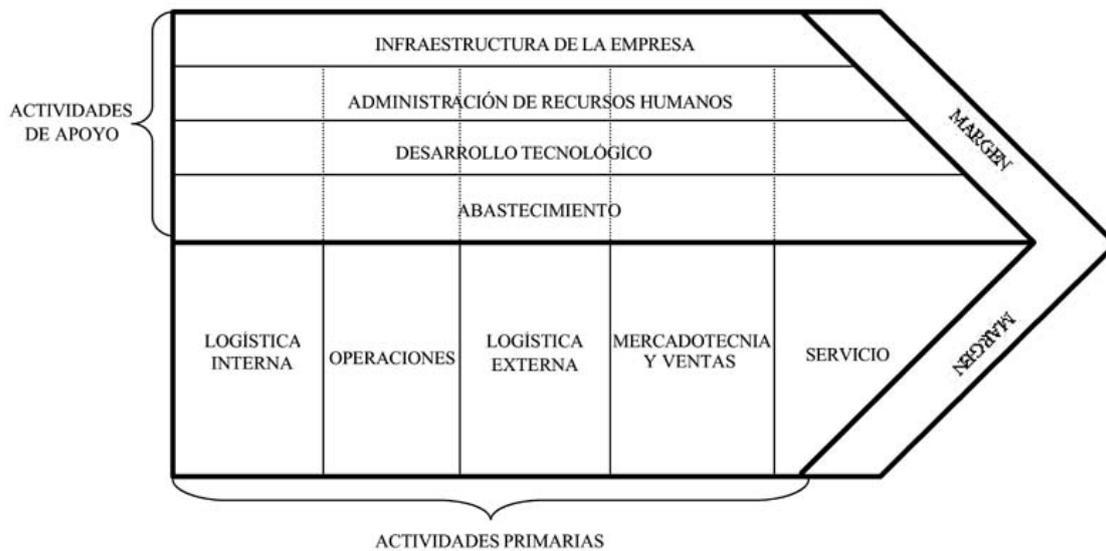


Figura 1: La cadena de valor de Porter.  
Fuente: Porter, 2005.

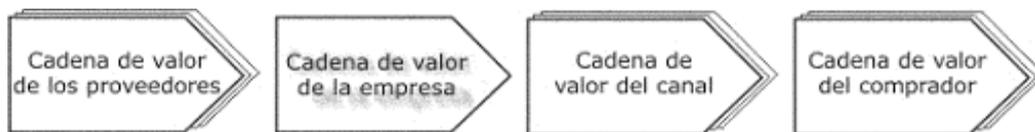


Figura 2: La cadena de valor sistémica de Porter.  
Fuente: Porter, 2005.

Se puede complementar este concepto expresando que la competitividad es sistémica o estructural, lo que significa que las empresas no enfrentan este escenario por sí solas, ya que dependen de tres tipos de actuaciones: las realizadas al interior de la empresa en la búsqueda de eficiencia organizativa y calidad en la producción; las llevadas a cabo con la red de proveedores y clientes que conforma la trama productiva o cadena de valor a la que pertenece la empresa; y las orientadas a construir el entorno territorial propicio para el acceso a los servicios de apoyo a la producción. (Esser et al., 1996; Albuquerque, 2004).

De esta manera, la creación de valor es un sistema analítico que descompone las distintas funciones de una empresa y sus costos asociados, con el objetivo de asignar los recursos de manera eficaz a lo largo de la cadena. Esto

permite posicionar el producto por su coste o diferenciación (Robben, 2018). En este sentido, la fuente de la ventaja competitiva sugiere no enfocarse únicamente en las actividades individuales, sino considerarlas en conjunto. Identificar las actividades y comprender sus conexiones es fundamental para generar valor en la organización (Vázquez Treviño y Palomo González, 2016).

### **3.4. Mapa de procesos**

El mapa de procesos es una herramienta gráfica que ilustra cómo se interrelacionan los diferentes procesos dentro de una organización. Este modelo suele dividirse en tres categorías fundamentales (Del Prado Martínez y Esteban Navarro, 2016):

- **Procesos estratégicos:** Son responsabilidad de la alta dirección y se centran en definir la misión, visión, políticas y estrategias de la empresa. Estos procesos orientan y gestionan la organización en su totalidad, permitiendo establecer los objetivos y las decisiones que configuran los demás procesos dentro de la organización. Además, aseguran el cumplimiento de los objetivos a largo plazo, siendo clave para la planificación global.
- **Procesos operativos:** Se encargan de generar valor al cliente mediante la producción y entrega de productos o servicios. Estos procesos abarcan desde la adquisición de materias primas hasta la distribución y postventa. Incluyen actividades como la producción, almacenamiento y distribución, las cuales son fundamentales para que el cliente perciba la calidad del producto o servicio ofrecido. Estos procesos son esenciales para satisfacer las necesidades del cliente y mejorar la competitividad.

- **Procesos de apoyo:** No participan directamente en la creación del producto o servicio, pero son esenciales para el correcto funcionamiento de los procesos operativos. Su objetivo es suministrar todos los recursos necesarios para poder generar el valor añadido esperado en cada uno de los procesos.

Cada proceso identificado en el mapa debe ser analizado en términos de sus componentes y la secuencia de operaciones para garantizar una gestión eficiente y mejorar el desempeño de la organización. Para ello se suelen utilizar herramientas como los diagramas de flujo, cursogramas analíticos, entre otras.

### **3.5. Generación de valor partir de innovaciones organizacionales**

Las organizaciones deben ser vistas como parte integral de una cadena de valor sistémica, en la cual resulta imprescindible explorar nuevas formas de innovación, particularmente las de tipo organizacional. Estas innovaciones deben centrarse en la creación de nuevas metodologías de trabajo y en la capacidad de absorción tecnológica, fortaleciendo así la posición competitiva de la empresa en un entorno en constante cambio.

Es fundamental comprender cómo las innovaciones organizacionales influyen en el rendimiento empresarial para evaluar si realmente generan valor. Sin embargo, esta relación puede ser difícil de establecer debido a la complejidad de estas prácticas y a los retos metodológicos que surgen al medir su impacto (Anzola et al., 2015). Además, las innovaciones organizacionales poseen características específicas en cada empresa, lo que sugiere que cualquier análisis debe tener en cuenta las particularidades y contingencias propias de cada organización. En este sentido, es esencial utilizar marcos metodológicos

que permitan un análisis profundo de cómo se inician, implementan, desarrollan y evalúan los procesos innovación organizativa dentro de una empresa (Som et al., 2012). A través de este enfoque, es posible vincular los cambios organizacionales con la generación de valor, ya que las mejoras no solo influyen en el desempeño organizacional, sino que también generan beneficios competitivos a largo plazo.

### **3.6. La transformación digital y las innovaciones organizacionales**

La transformación digital de las organizaciones implica la reinención de los recursos, prioridades y procesos de una empresa con el fin de adaptarse al mundo actual, empoderado digitalmente (Perkin y Abraham, 2017). Según Páez-Gabriunas et al. (2022), la integración de tecnologías digitales al funcionamiento y operación de los negocios engloba diversas acciones, que van desde adoptar, ampliar o actualizar herramientas y dispositivos para almacenar e intercambiar información, hasta crear o mejorar productos y servicios. En consecuencia, la transformación digital no se limita únicamente a la implementación de nuevas herramientas tecnológicas, sino que implica un cambio fundamental en la forma en que una empresa opera y se relaciona con sus proveedores, clientes, propietarios, colaboradores, competidores y la industria en general, con el fin de agregar más valor a cada una de ellas.

De esta manera, los procesos de transformación digital en las organizaciones han demostrado ser un motor clave para impulsar la generación de valor a partir de la adopción conjunta de innovaciones organizacionales y tecnológicas.

La incorporación de TIC, como los sistemas de información, facilita una integración efectiva entre la tecnología, los recursos humanos y los procesos organizativos. Estos sistemas permiten la recopilación, procesamiento y distribución de información de manera adecuada a las necesidades y características específicas de los usuarios, convirtiéndose en una herramienta clave para generar valor, al permitir que las empresas tomen decisiones más informadas, incrementen su eficiencia operativa y brinden un mejor servicio a sus clientes.

Por medio de la automatización de procesos rutinarios y la eliminación de tareas redundantes, los sistemas de información permiten que múltiples usuarios accedan simultáneamente a información crítica, reemplazando los pasos secuenciales tradicionales por actividades simultáneas que incrementan la eficiencia organizacional (Laudon y Laudon, 2012). La participación activa de los usuarios en la definición de los requerimientos del sistema es esencial para asegurar su alineación con las necesidades organizacionales y su óptima implementación (Cáceres, 2014).

Específicamente en el sector de salud, la incorporación de tecnologías de la información y la comunicación (TIC) resulta relevante para gestionar los grandes volúmenes de información que se manejan. En este contexto, los sistemas de información son una herramienta adecuada para la gestión y prestación de un servicio con mayor eficiencia y calidad, al permitir una administración precisa de la información relacionada con las historias clínicas y los procesos administrativos y terapéuticos. Esto permite una personalización del servicio acorde con las necesidades de los pacientes y el entorno clínico,

fortaleciendo así la capacidad de respuesta y la calidad del servicio prestado (Peláez-Valencia, 2010).

### **3.7. Mapeo de la Cadena de Valor**

El enfoque de cadena de valor tiene como objetivo trabajar de forma sistémica, abordando los procesos de manera conjunta y coordinada con el fin de mejorar el sistema completo y no sólo optimizar las partes que lo componen (Rother y Shook, 1999).

En este sentido, el mapeo de la cadena de valor o VSM es una técnica desarrollada por Toyota en 1945, basado en la filosofía de LM o manufactura esbelta. Esta metodología busca la eliminación de desperdicios con el fin de aumentar la productividad y competitividad de las empresas, ya que su objetivo es proponer mejoras en los procesos mediante el análisis de la cadena de valor, la implementación herramientas de calidad e indicadores de desempeño (Rueda, 2007). Se compone de una serie de herramientas que ayudan a eliminar las operaciones que no le agregan valor al producto, al servicio y a los procesos, aumentando el valor de cada actividad realizada y eliminando lo que no se requiere (Vargas-Hernández et al., 2018).

La manufactura esbelta surgió para dar paso a una nueva etapa en los sistemas productivos y ha sido aplicada a una gran variedad de sectores diferentes al que se originó y donde ha tenido su mayor desarrollo (Tejeda, 2011). El LM tiene una rama enfocada a la salud conocida como *lean healthcare*, fusionando esta filosofía con la herramienta VSM. Su aplicación muestra mejoras continuas en los servicios del sector, agregando valor para el cliente conjuntamente con la reducción de actividades que no generan valor al servicio,

lo que se traduce en una reducción de costos, logrando de esta forma un proceso eficiente, eficaz y efectivo (Arias Rincón y Sandoval Vanegas, 2022). Además, es una herramienta práctica para explicar a los actores involucrados en la organización como se encuentra el proceso, y luego con la cooperación de estos mismos presentar posibles soluciones y llegar a realizar el mapa de flujo de valor futuro (Cespedes Cordova, 2019).

En particular, el VSM es una de las herramientas del LM que aporta múltiples beneficios dentro de los procesos de la manufactura y en el sector de servicios. (Agualsaca Quishpi y Cacao Choez, 2018). Ayuda a visualizar los procesos y brinda una representación gráfica y ordenada del flujo de materiales e información. Para ello, se elabora el mapa de valor actual del proceso con el objetivo de identificar las actividades que no agregan valor a la organización, considerándose desperdicios en el proceso. Posteriormente, se plantean acciones de mejora al proceso, reduciendo o eliminando los desperdicios identificados, y como resultado se obtiene un mapa de flujo de valor futuro (Guamán Lozano et al., 2018).

Las principales características del VSM (Delgado-Álvarez et al., 2018) se enumeran a continuación:

- Es una técnica gráfica, que representa la cadena mediante una serie de símbolos.
- Es estructurada y ordenada, para la elaboración de los flujos de materiales e información del proceso.
- Es detallada, proporcionando información minuciosa e importante de las actividades.

- Es sencilla, ya que se usa como herramienta visual para la comunicación de toda organización para la mejora del proceso.

El uso de un VSM presenta diversas ventajas debido a que la herramienta: (López, 2020)

- Ofrece una visión global simple y transversal de todo el proceso analizado.
- Integra toda la información necesaria para comprender de forma visual las dos categorías de flujos (materiales e información).
- Identifica los indicios de actividades que generan desperdicios, sus causas y las principales oportunidades de mejora.
- Normaliza la representación de los procesos mediante el uso de pictogramas y reglas estandarizadas, facilitando el trabajo en equipo.
- Sirven de base para el plan de ejecución de las oportunidades de mejora, al diseñar como debería ser el mapa futuro de la cadena de valor.
- Propicia la creación de valor y la resolución de problemas.
- Instala una comunicación eficiente, homogénea y transversal entre colaboradores.

Los tres elementos que componen el modelo VSM son el valor, el proceso y el mapa (López, 2020), según se detalla a continuación:

1. Valor: La cadena de valor (Porter, 1985) busca producir una ventaja competitiva en base al análisis de los procesos y procedimientos de una empresa. Se pretende generar acciones que conduzcan a la creación de valor para el cliente final y que se traduce en un aumento del volumen de negocios para la empresa. Las acciones representadas en el VSM pueden denominarse “con valor agregado” o sin “valor agregado”, el

“valor” se refiere a una estimación de lo que los clientes están dispuestos a gastar para obtener un producto o beneficiarse de un servicio. De esta manera, el objetivo del VSM es detectar los problemas para definir un conjunto de mejoras a los procesos para aumentar la creación de valor para el cliente y la empresa.

2. Proceso: El VSM informa todas las actividades de la cadena, desde el estado inicial a la propuesta de valor. Está formado por secuencias de procesos dispuestos en función de una línea del tiempo. Los procesos que son estudiados en el VSM son los estratégicos, claves y de soporte.
3. Mapa: Es un medio simple y claro para visualizar el funcionamiento de una empresa en la fabricación de un producto o la elaboración de un servicio, mediante la representación de los procesos de manera sistémica. El mapa se codifica mediante el uso de símbolos estandarizados para representar los flujos de material, información y datos de todos los procesos encontrados en un sistema productivo.

La metodología propuesta por Rother y Shook (1999) para la implantación de la técnica VSM adopta la siguiente estructura (Figura 3):

1. Selección de los procesos: se seleccionan los procesos de la cadena de valor a analizar.
2. Diseño del mapa actual: se debe diseñar el mapa de flujo de valor del estado en el que se encuentran los procesos de la cadena valor seleccionados, con toda la información clave de los mismos, el flujo de material e información y sus variables: tiempo de ciclo, tiempo de atención, tiempo de espera.

3. Identificación de oportunidades de mejora: en función del análisis del mapa actual, el objetivo principal de esta etapa es identificar las fuentes desperdicios.
4. Diseño del mapa futuro: En base a las oportunidades de mejora detectadas, se plantean acciones para la mejora de la cadena actual. Luego, se plasma esta información en un mapa de flujo de valor futuro de los procesos estudiados de forma análoga al paso 2.
5. Análisis comparativo: se comparan la situación actual y futura en relación a las variables del proceso y flujos analizados.

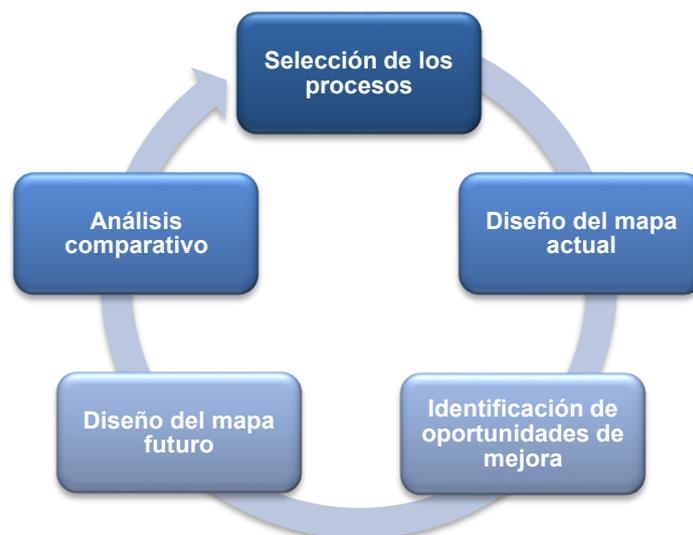


Figura 3: Metodología de implementación VSM.  
Fuente: Elaboración Propia en base a Rother y Shook (1999).

La representación gráfica del estado actual y futuro se realiza mediante la utilización de símbolos estandarizados (Figura 4) para la identificación de las diversas actividades de un proceso.

# INNOVACIONES ORGANIZACIONALES PARA LA CREACIÓN DE VALOR

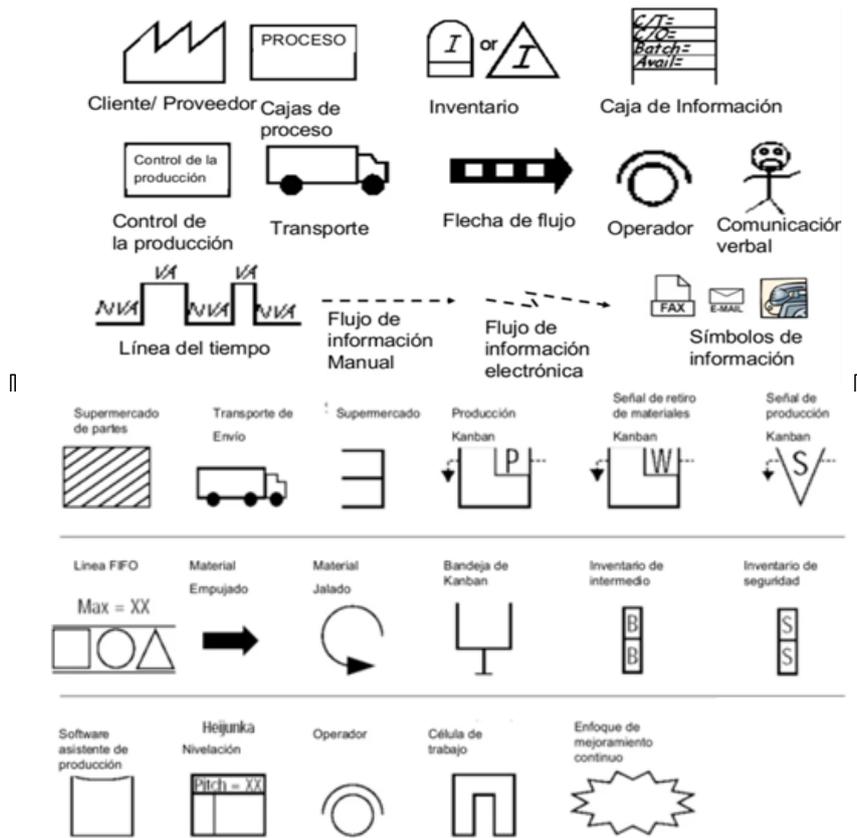


Figura 4: Símbolos VSM  
Fuente: Rother y Shook, 1999.

## 4. DESARROLLO

### 4.1. La cadena de valor y los procesos de la organización

La organización bajo estudio es una fundación radicada en la ciudad de Mar del Plata que se dedica a brindar un servicio especializado en salud mental. Proporcionan servicio profesional altamente personalizado según las características y necesidades terapéuticas de cada paciente. Desde su apertura en el año 2013, su estructura organizacional fue modificándose, según el crecimiento de la cantidad de pacientes atendidos. El actual organigrama de la empresa se presenta en la Figura 5.

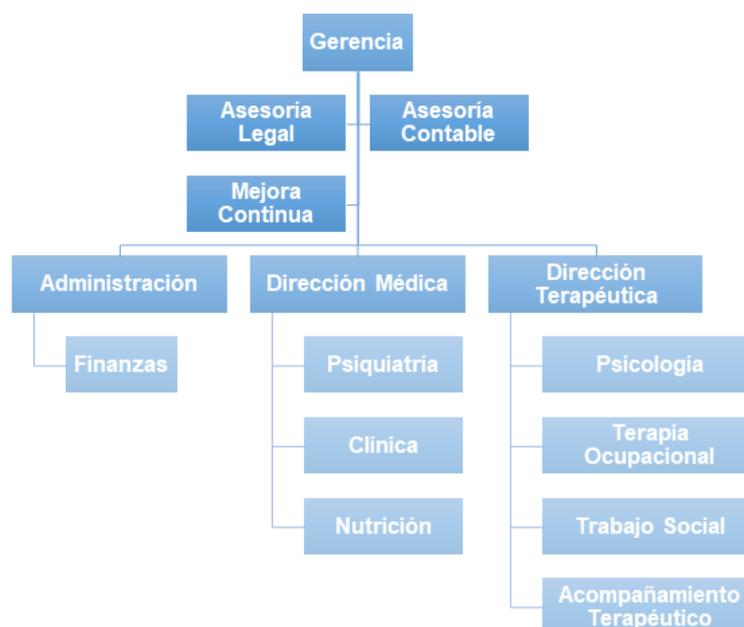


Figura 5: Organigrama actual.  
Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia una estructura de tamaño pequeño con una departamentalización por funciones. Posee una dotación de 18 trabajadores distribuidos en los diferentes niveles y tres asesores externos. Las decisiones estratégicas son tomadas por la Gerencia, y en sus comienzos, al ser una organización pequeña esta área también se encargaba de algunas tareas y toma de decisiones de los mandos medios. Debido al incremento del número de

pacientes atendidos estas decisiones, en su mayoría, han sido delegadas a las áreas correspondientes.

Para el análisis de la cadena de valor es importante detallar tanto las actividades primarias como las actividades de apoyo. A continuación, se describen las características de cada una de ellas en la organización bajo estudio.

Actividades Primarias:

- **Logística Interna:** abarca los procedimientos de admisión de pacientes, la gestión de historias clínicas y la planificación de las actividades del tratamiento. El objetivo de estas actividades consiste la optimización de los recursos y reducción de los tiempos de espera de los pacientes.
- **Operaciones:** Esta actividad se centra en la prestación de servicios de salud mental según lo planificado, que incluye el diagnóstico y tratamiento de los pacientes y sus familias.
- **Logística Externa:** Una parte esencial de las actividades de la organización es el seguimiento continuo de los pacientes, que garantiza la correcta evolución del tratamiento.
- **Marketing y ventas:** Estas actividades están enfocadas en la promoción de la importancia de la salud mental, la captación de nuevos pacientes y la generación de vínculos con profesionales e instituciones de salud.
- **Servicio Postventa:** El servicio postventa, en este caso, se traduce en acompañamiento continuo a los pacientes que han finalizado sus tratamientos. Esto incluye programas de reinserción y orientación tanto para los pacientes como para sus familias.

Actividades de Apoyo:

- **Infraestructura (Recursos Físicos y Tecnológicos):** La infraestructura de una organización incluye desde la adecuada dotación de espacios terapéuticos, hasta el uso de tecnologías que mejoren la eficiencia operativa. Posee dos sedes con el equipamiento necesario para la atención presencial de los pacientes y sus familias. Poseen además un sistema de gestión digital de historias clínicas y administrativo y equipamiento informático para el personal.
- **Administración de Recursos Humanos:** El capital humano es uno de los activos más importantes en una organización. La contratación, formación continua y bienestar de los profesionales son determinantes para garantizar un servicio de calidad.
- **Abastecimiento:** La adquisición de los recursos necesarios es una función crítica para asegurar la continuidad operativa de la fundación. Esto incluye la gestión eficiente de los recursos financieros, así como la compra de insumos de oficina, limpieza y para el mantenimiento de la infraestructura de la empresa.

Además de analizar las actividades primarias y de apoyo que componen la cadena de valor interna de la organización, es fundamental considerar su integración en una cadena de valor sistémica que involucra a diversos actores clave dentro del sistema de salud. Entre estos actores se incluyen los profesionales de la salud mental, las entidades de cobertura médica, las instituciones de salud tanto públicas como privadas, los organismos gubernamentales, los proveedores de insumos, y los propios pacientes. Cada uno de ellos desempeña un papel esencial en la calidad y eficiencia del servicio ofrecido por la organización.

Analizando a la organización bajo un enfoque de procesos, en la Figura 6 se presenta el mapa de procesos de la misma. Como se puede observar, la organización cuenta con tres procesos estratégicos que proporcionan directrices a los demás procesos y son realizados por la Gerencia. Estos definen los objetivos que persigue la organización en relación a la políticas y estrategias de calidad y servicio al cliente, comerciales y financieras. Los procesos claves u operativos son los que permiten prestar el servicio al cliente y abarcan los procesos de admisión, actividades terapéuticas y médicas. Estos procesos son esenciales para los clientes (pacientes) y tienen un impacto directo en el agregado de valor ya que la mayoría de las actividades que los componen se realizan en presencia del cliente. Por último, se identifican tres procesos de apoyo que brindan soporte a los procesos claves y estratégicos. Estos son Facturación y Cobros, Gestión Comercial y Recursos Humanos.



Figura 6: Mapa de procesos.  
Fuente: Elaboración propia.

Para una mayor comprensión, en la Figura 7 se presenta un diagrama de flujo del proceso de servicio con las distintas áreas involucradas en cada etapa.

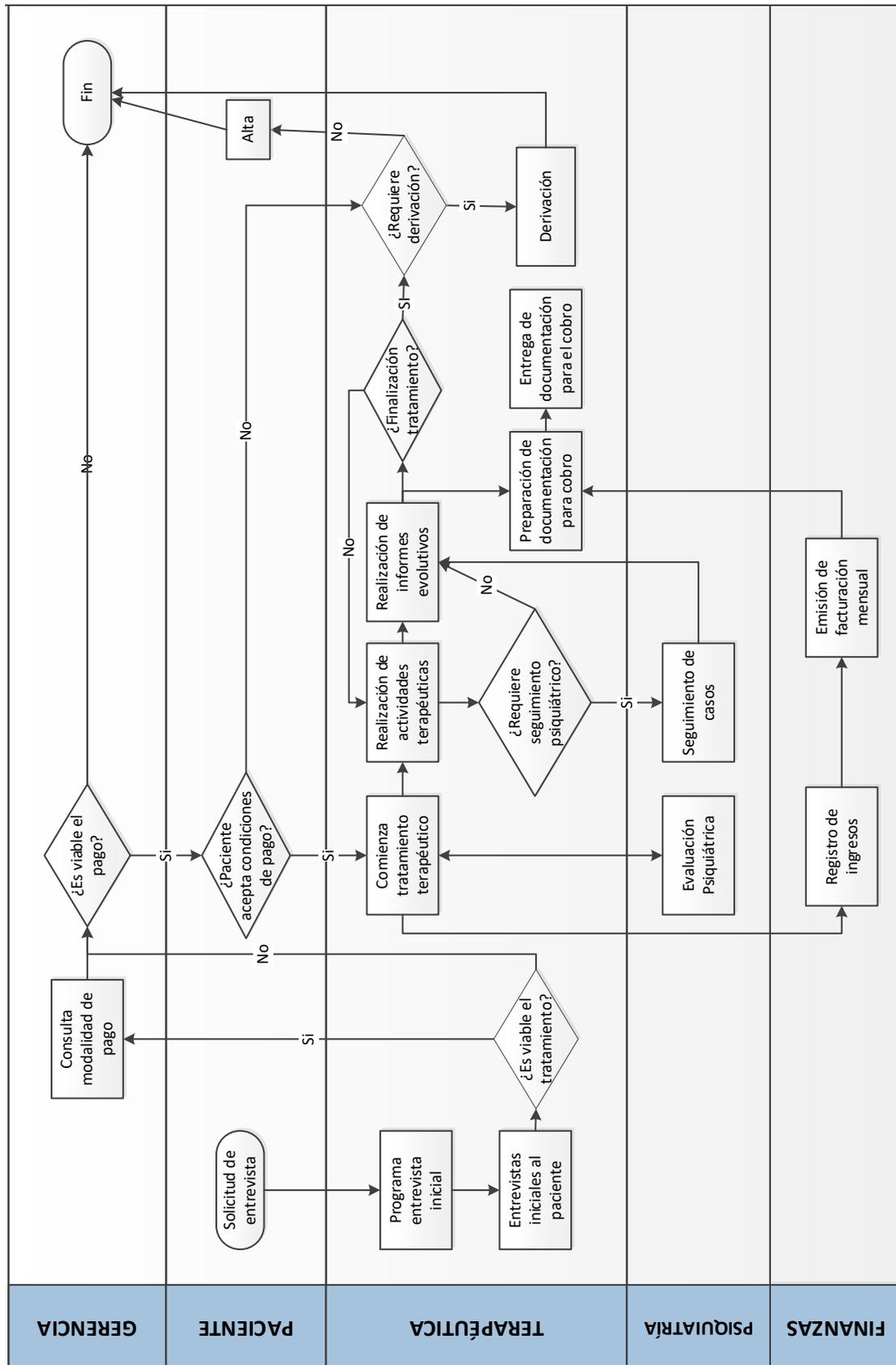


Figura 7: Proceso de servicio de la organización.  
Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, el flujo del proceso es similar para las distintas modalidades de tratamiento brindados, lo que varía es el tiempo en que el paciente permanece en la institución. Se comienzan con las entrevistas iniciales para la admisión del paciente y luego si es factible su inserción en alguna modalidad, comienza el tratamiento terapéutico. El tiempo total en que un paciente puede obtener el alta oscila entre 2 a 3 años, según su evolución. Esta variación se debe a que es un servicio profesional altamente personalizado según las características y necesidades de cada paciente. El costo del tratamiento posee una cobertura por los servicios de salud o puede afrontarse de forma particular y su facturación se realiza en forma mensual.

Inicialmente, la organización no contaba con sistemas de información para gestionar sus procesos. La administración se realizaba mediante registros en papel, hojas de cálculo electrónicas y carteleras, además de informes generados en procesadores de texto, que se almacenaban en la nube para facilitar el acceso a todas las áreas.

A medida que aumentaba la demanda de servicios, se hicieron evidentes las demoras y falencias en la integración, comunicación coordinación entre las áreas involucradas, lo que impactó negativamente en el proceso de servicio brindado y en la gestión de la institución.

En una primera etapa, se generaron retrasos significativos en los procesos de cobro y reclamo de deudas a entidades de cobertura médica (ECM) y, como consecuencia, la organización comenzó a enfrentar problemas financieros, incluyendo una creciente falta de liquidez que le dificultaba cumplir con sus obligaciones y compromisos asumidos.

La crisis se agravó durante la pandemia de COVID-19, cuando la organización tuvo que adoptar rápidamente la modalidad virtual para atender a los pacientes, al tiempo que el personal trabajaba desde sus hogares. Esto aumentó aún más la complejidad operativa y la necesidad de una integración tecnológica adecuada.

Para hacer frente a estas problemáticas, la organización decidió digitalizar varios de sus procesos y adoptar nuevos métodos organizacionales basados en la implementación de sistemas de información y comunicación y herramientas de apoyo a la toma de decisiones.

Tras la pandemia, la organización ha integrado estos sistemas a sus procesos presenciales, lo que no solo ha mejorado el servicio al cliente, sino que también ha optimizado la comunicación interna y la gestión de los procesos estratégicos, claves y de apoyo, abordando gran parte de las problemáticas identificadas.

En los siguientes apartados, se analizan en detalle las innovaciones organizacionales que han implementado y cómo contribuyeron a la generación de valor dentro de la organización, evaluando su impacto en los distintos procesos y resultados obtenidos.

### **4.2. Las innovaciones organizacionales implementadas**

Para comenzar con el proceso de mejora y transformación digital de los procesos la organización, se inició un análisis exhaustivo de los requisitos necesarios para el diseño de un sistema de información eficiente. Este análisis se basó en la combinación de las metodologías participativas Investigación Operativa Soft (SSM, por sus siglas en inglés)) y el Proceso Analítico de Jerarquías (AHP, por sus siglas en inglés), que permitió estructurar el problema

de manera participativa y colaborativa y definir las prioridades de implementación (Tabone y Mortara, 2022).

La SSM tiene como propósito reducir la incertidumbre y los riesgos asociados a la toma de decisiones mediante la integración de diversas perspectivas. El enfoque metodológico permitió la identificación sistemática de las debilidades existente y los impactos negativos en las áreas involucradas, desde la gestión financiera hasta los procesos terapéuticos (Tabla 1). Específicamente se detectaron debilidades en la comunicación interna y falta de integración de datos entre las distintas áreas. Estas falencias impactaban directamente en la eficiencia operativa y en la capacidad de la organización para brindar un servicio de calidad.

Tabla 1: Debilidades detectadas.

DEBILIDADES Área de Origen: O Área de Impacto: X		Gerencia	Terapéutica			Médica	Adm. y Finanzas	Pacientes
			Psicología	Trabajo Social	T. Ocup. y Ac. Terap.			
1	Falta de seguimiento de los cobros	X					O	
2	Falta de información para generación de indicadores de gestión estratégicos	X					O	
3	La información de evaluaciones y seguimientos médicos no está disponible en tiempo y forma		X			O		X
4	Falta de informatización de la programación de las entrevistas iniciales		O			X		X
5	Información sobre entrevistas iniciales en registros papel	X	O	X	X		X	
6	Faltan datos e indicadores de cantidad de ingresos, permanencia, altas tempranas o altas de los pacientes.	X	O					
7	Información sobre grupos terapéuticos en registros papel		O	X	X			
8	Retraso de generación de informes evolutivos/cierres		O				X	
9	Retraso en la generación de facturas		X				O	
10	Falta de trazabilidad en el semáforo evolutivo de cada paciente		O	X	X	X		
11	Planilla del registro comportamental de cada grupo terapéutico en formato papel y evaluación final se realiza de forma manual		X					O
<b>TOTAL O</b>		<b>0</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL X</b>		<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

El AHP permitió priorizar las debilidades para planificar los requerimientos necesarios para poder enfrentarlas. La estructura jerárquica planteada (Figura 8), tomó como alternativas a las cuatro áreas de la organización y los pacientes, mientras que la selección de las debilidades más importantes se realiza en base a los criterios de impacto, gravedad, urgencia y compromiso.



Figura 8: Estructura jerárquica AHP.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de los resultados obtenidos del AHP se decide priorizar la definición de los requisitos para afrontar las debilidades de las áreas Terapéuticas/Médicas, Administración y Finanzas y luego de la Gerencia y Pacientes. Los requisitos o acciones propuestas se presentan en la Tabla 2.

El proceso de implementación de las propuestas de mejora derivadas del análisis de requisitos se tradujo en innovaciones organizacionales para la institución. En función de las prioridades definidas, una primera etapa se comenzó a utilizar un calendario web en Google Calendar para gestionar las entrevistas de admisión y programar las actividades médicas y terapéuticas, que luego fue integrado al sistema de desarrollado para la gestión de pacientes. Dada la celeridad con la que se requería abordar las problemáticas referidas a la gestión administrativa y financiera, se decidió adquirir un software de gestión contable estandarizado y se rediseñaron los procesos de apoyo de facturación,

cobro y reclamo de deudas. Paralelamente, se comenzó con el desarrollo e implementación del sistema para la gestión de pacientes, que involucra a los tres procesos claves de la organización.

Tabla 2: Requisitos del sistema

<b>REQUISITOS</b>	
<b>1</b>	Incluir en el software de gestión reportes sobre la emisión de la facturación, el flujo de caja (ingresos y egresos) y seguimiento de cobros.
<b>2</b>	Definición de indicadores para la toma de decisiones.
<b>3</b>	Registro de la información sobre la forma en que los pacientes tomaron conocimiento de la institución y segmento socioeconómico, forma de pago.
<b>4</b>	Definición de indicadores de ingresos, permanencia, altas tempranas y altas de los pacientes.
<b>5</b>	La facturación, recibos de pagos y egresos de dinero debería realizarse directamente desde el sistema (integrar a AFIP).
<b>6</b>	Generación de un módulo para la programación de las entrevistas iniciales a los potenciales pacientes y generación de base de datos de las entrevistas.
<b>7</b>	Generación de registros digitales en el sistema de las entrevistas iniciales y generación automática de las historias clínicas en informe inicial de los pacientes.
<b>8</b>	Generación de registros digitales en los grupos terapéuticos de las tres subáreas y coloquios individuales y generación de indicadores de desempeño del área.
<b>9</b>	Generación de registros digitales de los informes evolutivos/cierres de cada paciente.
<b>10</b>	Generación de un módulo con el semáforo evolutivo de cada paciente, con estadísticas e integración con los registros de grupos terapéuticos y coloquios individuales.

A continuación, se enumeran todas las propuestas de mejora efectuadas:

1. Implementación Calendario web para la gestión de Entrevistas de Admisión.
2. Incorporación un software de gestión de información que permita la carga y acceso a Historias Clínicas e informes de manera digital, programar las actividades médicas y terapéuticas y que contenga el semáforo evolutivo de cada paciente de manera digital.
3. Incorporación de un software de gestión de información que permita automatizar y sistematizar los procesos administrativos y financieros,

evitar la duplicidad de carga de datos, generar documentación digital y la disponibilidad de información.

4. Adopción como única modalidad de pago la transferencia o depósito bancario con el objetivo de evitar pérdidas de tiempo y sobrecarga de trabajo al personal.
5. Establecimiento de canales digitales como modalidad de envío de la documentación asociada al proceso de facturación y cobro a pacientes y ECM.
6. Digitalización y gestión ágil del proceso de reclamo de deudas.

A continuación, se analizarán en mayor detalle cada una de estas innovaciones y su impacto en los procesos de la organización.

#### 4.2.1. Innovaciones en los procesos claves

En función de los requisitos definidos para el sistema de información para la gestión de pacientes, la organización inició su proceso de desarrollo e implementación (Tabone et. al, 2023). La secuencia de actividades realizadas se muestra en la Figura 9.

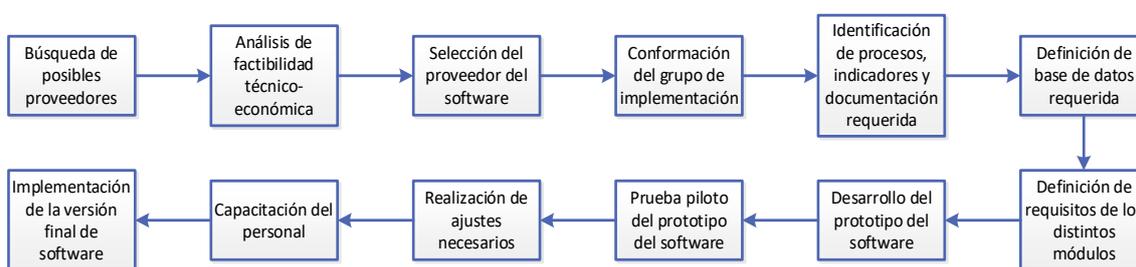


Figura 9. Pasos a seguir para el diseño y desarrollo del sistema.

Fuente: Elaboración Propia.

En primera instancia, se aplicó AHP para la evaluación y selección del proveedor del sistema en función de las características de la organización y los requisitos de desarrollo definidos. Este método permitió priorizar de forma

consistente las alternativas de proveedores consideradas en relación a los criterios cualitativos y cuantitativos definidos por el grupo de trabajo. La mejor alternativa resultó ser la contratación de un desarrollador para que diseñe el sistema a medida de la organización. Esta selección responde a los criterios más relevantes, flexibilidad y costos, logrando un equilibrio entre ambos.

Luego se gestionó el proceso de desarrollo e implementación del sistema mediante la aplicación de la metodología ágil Kanban. Este enfoque permitió visualizar y organizar el flujo de trabajo de forma efectiva, administrando los cuellos de botella, el trabajo en proceso, los tiempos de ciclo y *lead time* de las actividades que conforman el proyecto. Debido a su gran versatilidad resultó ser una metodología muy práctica para el desarrollo del software, facilitando la realización de cambios según las necesidades que fueron surgiendo a lo largo del proyecto. Asimismo, siendo una empresa de tamaño pequeño, Kanban permitió gestionar los recursos eficazmente y sin grandes formalismos.

Se comenzó armando el equipo de trabajo conformado por el desarrollador, el Gerente y la Coordinadora de Mejora Continua. Si bien el Kanban es una metodología que se caracteriza por tener una ausencia de roles, en este caso se consideró necesaria la definición de los siguientes roles para evitar situaciones conflictivas:

- Product Owner: Encargado de relevar las ideas y requisitos del cliente y ordenarlas por prioridad. Debe permanecer en contacto continuo con el desarrollador para la planificación y revisión de cada actividad. Este rol es asignado a la Coordinadora de Mejora Continua.
- Desarrollador: responsable del desarrollo del software, organización y toma decisiones para alcanzar los objetivos planteados. Actúa también como

facilitador, eliminando los riesgos e inconvenientes que impidan que el proceso fluya.

- Usuarios: son los destinatarios finales del producto (personal de la organización) y acompañaron el progreso del desarrollo aportando ideas, sugerencias o necesidades.
- Stakeholders: Son los responsables de cada área y participan durante las revisiones o pruebas del producto.
- Manager: Es el gerente de la organización, quien toma las decisiones finales participando en la selección de los objetivos y de los requisitos.

El tablero Kanban se implementó de forma virtual, mediante la aplicación del software GITLAB®, ya que este proceso de desarrollo comenzó durante la época de pandemia y sin posibilidad de reuniones presenciales. Para visualizar el flujo de trabajo, el tablero se dividió en distintos estados, según se muestra en la Figura 10.

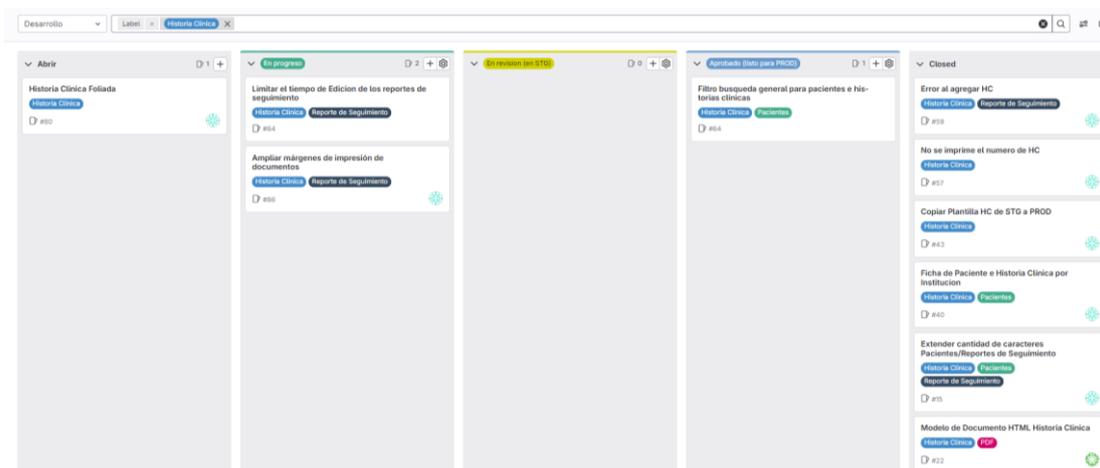


Figura 10: Tablero Kanban.  
Fuente: Elaboración Propia

La duración total del proyecto de desarrollo e implementación del sistema fue de 9 meses e incluyó, además de las tareas específicas de diseño,

pruebas e implementación, todas las actividades de capacitación al personal y generación de documentación necesaria (instructivos de uso y procedimientos de trabajo).

En la Figura 11 se presentan algunas pantallas del sistema en su versión de prueba, para garantizar la confidencialidad de los datos de los pacientes. El mismo posee una serie de módulos que permiten la carga y acceso a la información referida a la gestión del paciente.

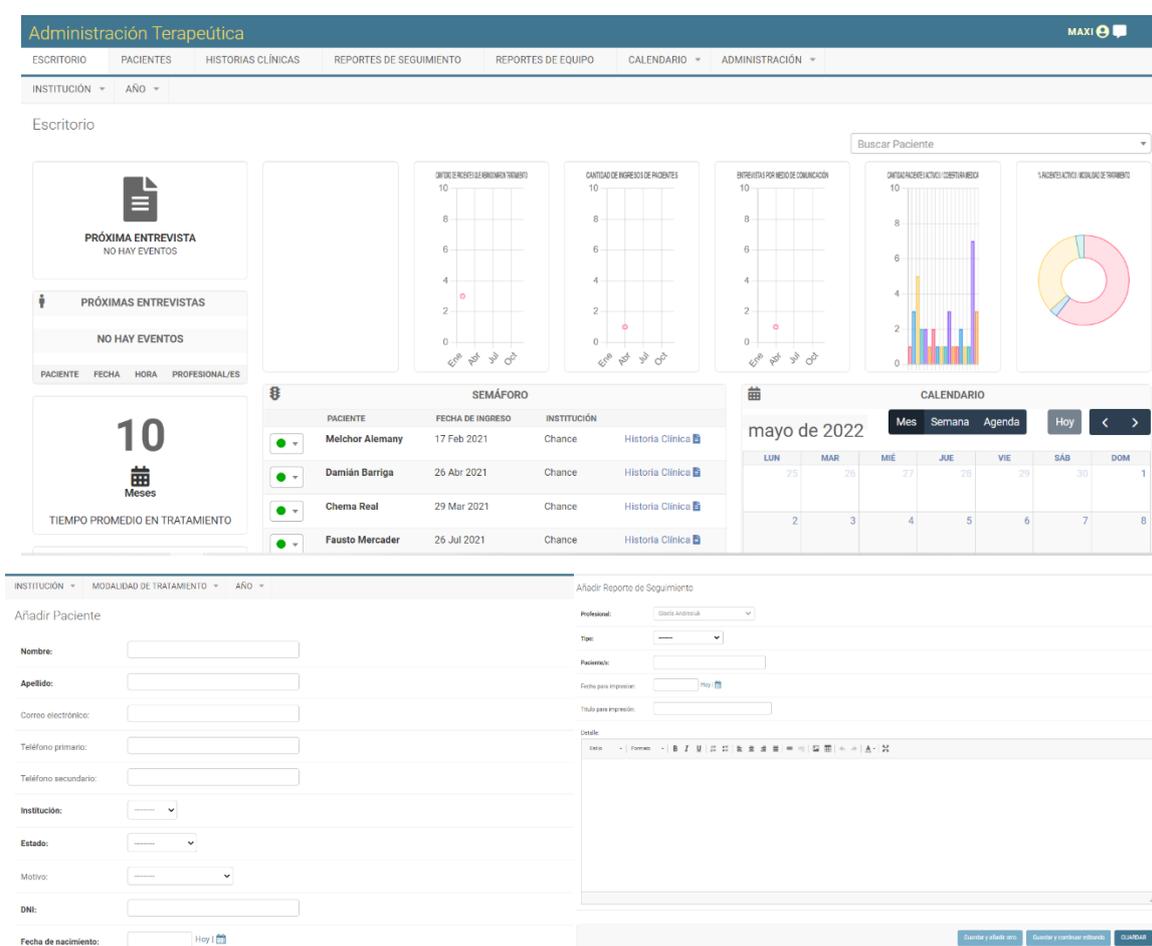


Figura 11: Sistema de información desarrollado.  
Fuente: Elaboración propia.

El módulo de inicio (Escritorio) posee un tablero de control con los indicadores de desempeño más relevantes, el semáforo evolutivo de cada paciente y la visualización de las actividades programadas en el módulo

Calendario. El módulo “Pacientes” posee toda la información personal de cada paciente y en modulo “Reportes de seguimiento” se consigna el detalle de las actividades médicas y terapéuticas realizadas con cada paciente o grupo de pacientes. El módulo “historia clínica” integra la información referida de los dos módulos anteriores. El módulo “Reportes de equipo” contiene información relativa a las reuniones del equipo de profesionales. El módulo “Calendario” permite la programación de las actividades de admisión, terapéuticas y médicas y se encuentra integrado a Google Calendar. Existe un módulo de Administración que únicamente es accesible para la Gerencia con acceso a toda la información relevante para la toma de decisiones estratégicas y la gestión de datos claves del sistema.

#### **4.2.2. Innovaciones en el proceso de Administración y Finanzas**

El proceso de facturación y cobros inicialmente era gestionado por el Tesorero de la organización, quien se encargaba de todas las funciones financieras, realizando el proceso una vez al mes según la cobertura médica y la forma de pago de cada paciente. Además, el servicio podía ser cubierto por tres vías: directamente por la ECM, de manera particular o a través de reintegros gestionados por los pacientes con su ECM. Este esquema generaba una alta complejidad operativa, ya que cada variante de pago requería diferentes pasos y documentación, en general entregada de forma física. Además, la mayor parte de los clientes particulares pagaban en efectivo, mientras que las ECM usaban cheques o transferencias bancarias.

Las tecnologías de la información en este proceso eran limitadas. La facturación se realizaba a través de la plataforma de la AFIP y la documentación

se imprimía y archivaba tanto físicamente como de manera electrónica, pero solo accesible para el área de finanzas. Este enfoque no solo generaba una duplicación innecesaria de tareas, sino también dificultades en la comunicación y el acceso a la información clave para la toma de decisiones estratégicas en otras áreas de la organización.

Para abordar estas ineficiencias, se llevó a cabo un análisis exhaustivo de los procesos utilizando herramientas como diagramas de flujo y las técnicas de análisis de valor agregado de actividades junto con un diagrama de espina de pescado, para identificar actividades que no aportaban valor y la identificación de oportunidades de mejora (Tabone et al., 2020a).

Analizando el seguimiento de cobros y reclamos de deuda, este proceso se realizaba trimestralmente y estaba a cargo del Gerente de la fundación. Su desarrollo presentaba variantes según el tipo de cobertura médica del paciente y el tiempo de demora en el pago. Las actividades de espera, identificadas como cuellos de botella en el proceso, dependían de los pacientes o ECM, escapando del control directo de la organización.

La documentación relacionada con este proceso, así como sus copias, se gestionaba de forma física, y los registros de pagos se mantenían en planillas de cálculo electrónicas, accesibles únicamente para las áreas de Finanzas y Gerencia, dado que la organización carecía de un sistema de gestión integral.

En promedio, se gestionaban 30 deudas mensuales y los retrasos en el cobro de los de los servicios prestados alcanzaban el 92% del total de la facturación mensual y en el 59% de los casos las demoras eran mayores a los 5 meses. La inestabilidad económica del país, junto con problemas de comunicación y coordinación entre la organización y los deudores había

agravado la situación, poniendo en riesgo su solvencia y la continuidad operativa a largo plazo de la organización.

Para abordar estos problemas, se llevó a cabo un análisis del proceso utilizando diagramas de flujo y simulación dinámica, para identificar las alternativas de mejora al método de trabajo (Tabone et al., 2020b).

A partir del análisis de ambos procesos (facturación y cobros y reclamo de deudas) descritos anteriormente, se implementaron una serie de mejoras a los métodos de trabajo:

1. Implementación de un software de gestión contable estandarizado (AgilGestión®), para automatizar y sistematizar el proceso, eliminar la duplicación en la carga de datos, digitalizar toda la documentación y facilitar el acceso a la información para la toma de decisiones.
2. Contratación de un empleado capacitado a tiempo parcial para que sea el responsable de ambos procesos (Encargado de Finanzas) y bajo la supervisión del Área Administración.
3. Establecer canales digitales como única modalidad de envío de la documentación, reduciendo significativamente el uso de papel y el tiempo dedicado a la distribución y archivo de documentación física.
4. Unificación de la modalidad de pago a través de transferencias o depósitos bancarios, eliminando el uso de efectivo y cheques, disminuyendo la carga administrativa y los riesgos asociados a la gestión de estos medios de pago.
5. Establecer una frecuencia de un mes para la realización del proceso de reclamo de deudas, cuando se registren demoras de 30 días en el pago de los servicios.

6. Tercerizar el proceso de reclamos de deudas complejas al Estudio Jurídico que efectúa el asesoramiento legal a la organización.
7. Realizar un seguimiento constante de los reclamos de deuda mediante la implementación de un tablero Kanban virtual para poder gestionarlo de forma ágil, flexible y colaborativa.

La incorporación de las TIC y la contratación de personal especializado han sido factores clave en estas innovaciones organizacionales. Esto no solo ha facilitado la gestión de los recursos administrativos y financieros, sino que también han proporcionado un acceso más ágil y preciso a la información crítica para la tomar decisiones operativas y estratégicas.

### **4.3. Caracterización de las innovaciones**

Las innovaciones organizacionales implementadas han generado mejoras importantes en la eficiencia operativa, la gestión financiera y la calidad del servicio, vinculándose directamente con las innovaciones tecnológicas y la transformación digital.

En relación a los procesos claves, se ha implementado una innovación radical con el desarrollo de un software especializado que ha transformado significativamente la manera en que se gestiona el servicio. Esta innovación, completamente nueva para la organización, ha permitido integrar los datos de manera más efectiva, mejorando la calidad del servicio y facilitando la toma de decisiones. Este cambio ha sido un pilar en la transformación digital de la organización, al redefinir completamente la forma en que se gestiona la información y los servicios de atención al paciente. Por otro lado, la implementación de un calendario web para gestionar las entrevistas de admisión

es una innovación incremental que ha mejorado el proceso de admisión de pacientes. Aunque no es una innovación nueva en el sector, es reciente para la organización y ha permitido una planificación y control efectivo del proceso y su flujo de trabajo. La sinergia con las TIC es evidente, ya que la digitalización de los procesos claves ha permitido mejorar la eficiencia y coordinación interna.

En el caso de los procesos de apoyo Administrativos y Financieros, la adopción del software de gestión contable y un tablero Kanban virtual no es una novedad en el sector, pero ha representado una innovación significativa para la organización. La digitalización y automatización de estas tareas, han eliminado la duplicación de actividades, mejorado la regularidad en los cobros y facilitado el trabajo colaborativo. La naturaleza de esta innovación es incremental, ya que mejora un proceso preexistente sin cambiar radicalmente su estructura. Al igual que en los procesos claves, existe una clara sinergia con las TIC. La unificación de la modalidad de pago a transferencias o depósitos bancarios ha simplificado el proceso de cobro, reduciendo las variantes innecesarias y mejorando el control financiero. Esta innovación es incremental y no implica un cambio tecnológico directo, pero su digitalización ha mejorado el flujo de pagos e información.

#### **4.4. Evaluación de la generación de valor**

Para evaluar la generación de valor se realiza un análisis comparativo de la situación previa y posterior a la implementación de las innovaciones organizacionales utilizando la herramienta VSM.

Los datos relativos al desempeño de los procesos fueron obtenidos de los relevamientos y análisis de los procesos descritos en los apartados

anteriores (Tabone et al., 2020a; Tabone et al., 2020b; Tabone y Mortara, 2022; Tabone et al., 2023).

En las Figuras 12, 13 y 14 se presentan los VSM de los procesos en su estado inicial y en las Figuras 15, 16 y 17 los VSM luego de la implementación de las innovaciones organizacionales.

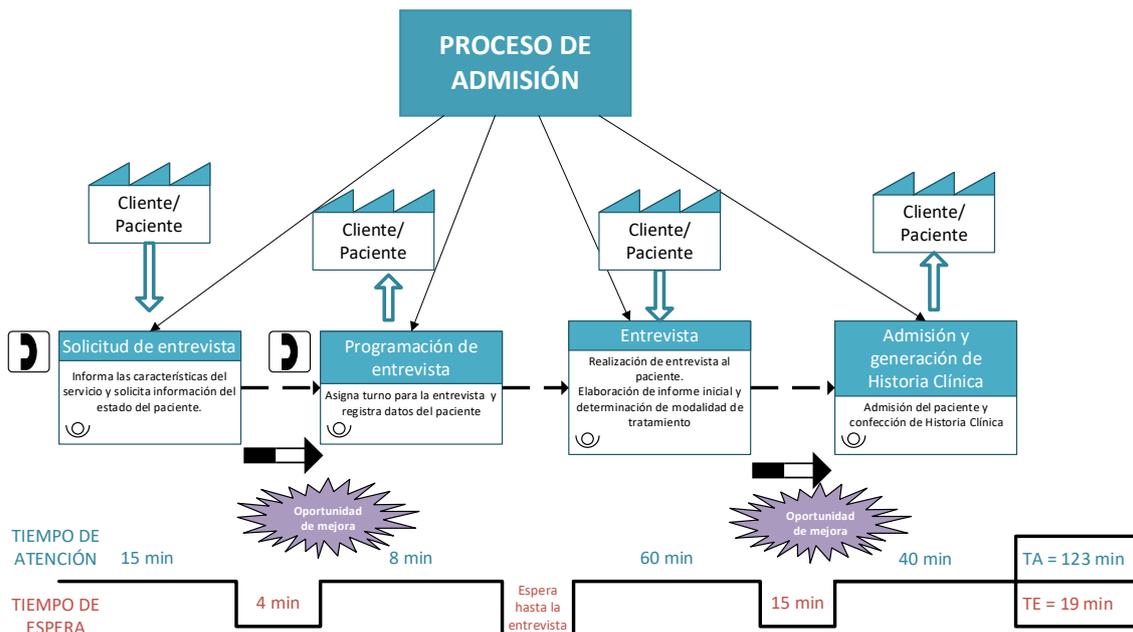


Figura 12: VSM inicial proceso de admisión. Fuente: Elaboración propia.

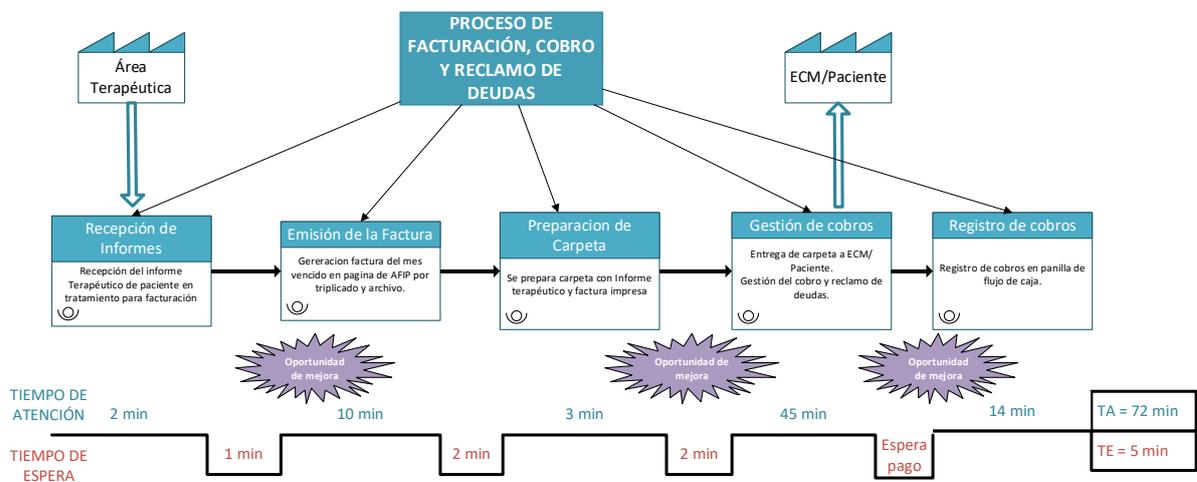


Figura 13: VSM inicial proceso de facturación, cobro y reclamos. Fuente: Elaboración propia.

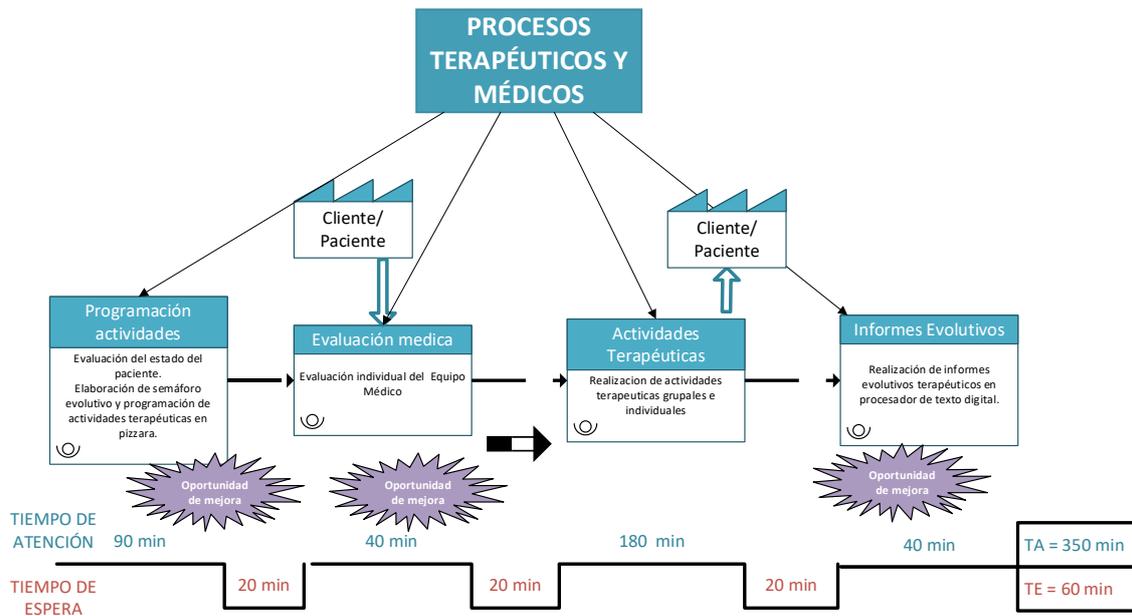


Figura 14: VSM inicial procesos terapéuticos y médicos.  
Fuente: Elaboración propia.

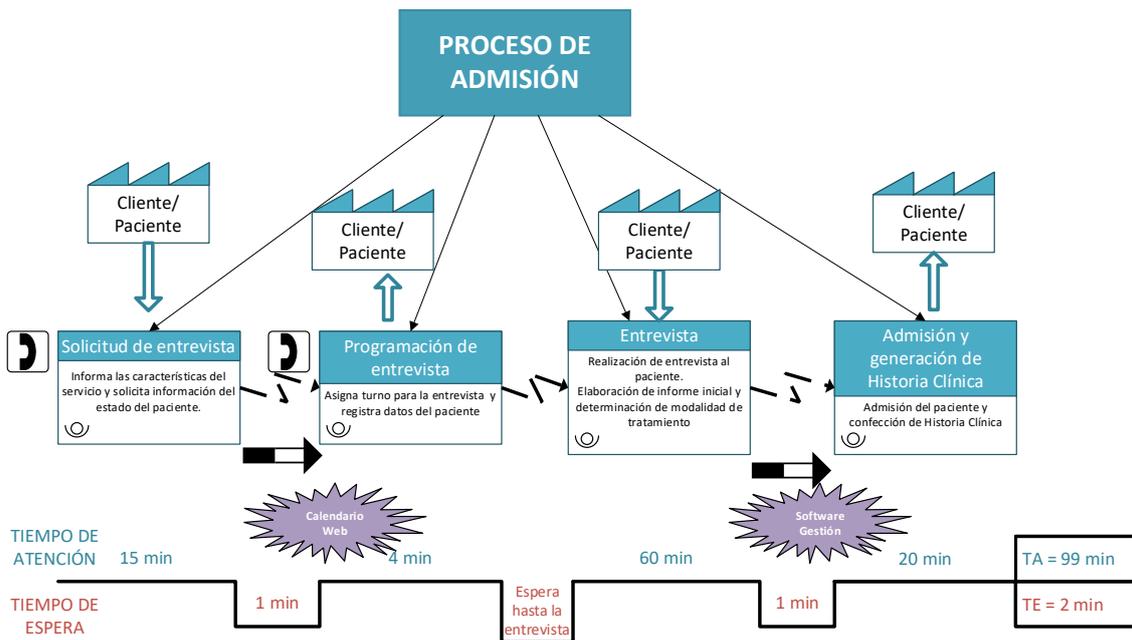


Figura 15: VSM proceso de admisión actual.  
Fuente: Elaboración propia.

## INNOVACIONES ORGANIZACIONALES PARA LA CREACIÓN DE VALOR

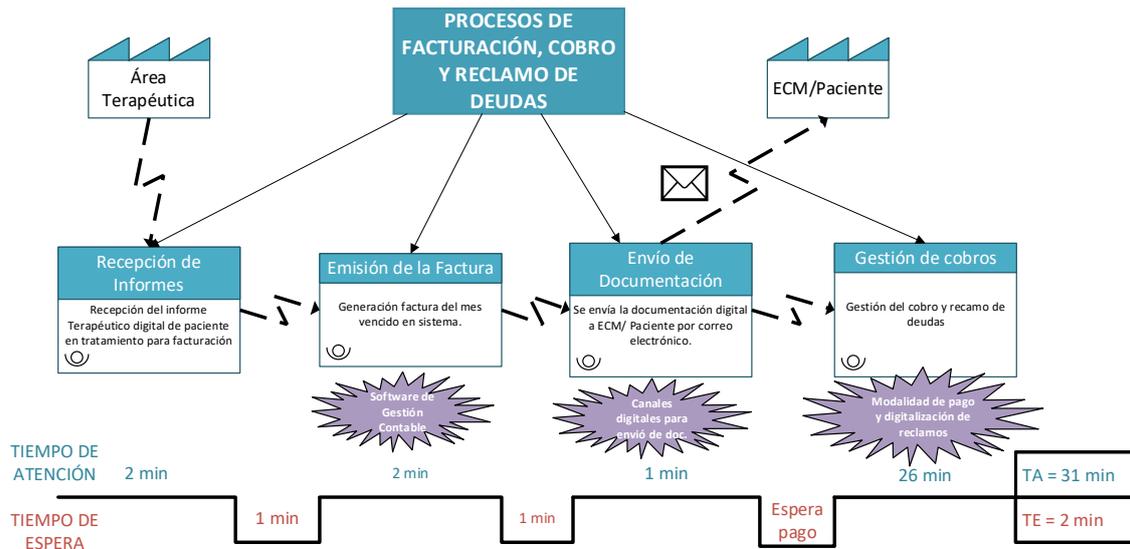


Figura 16: VSM proceso de facturación, cobro y reclamos actual.  
Fuente: Elaboración propia.

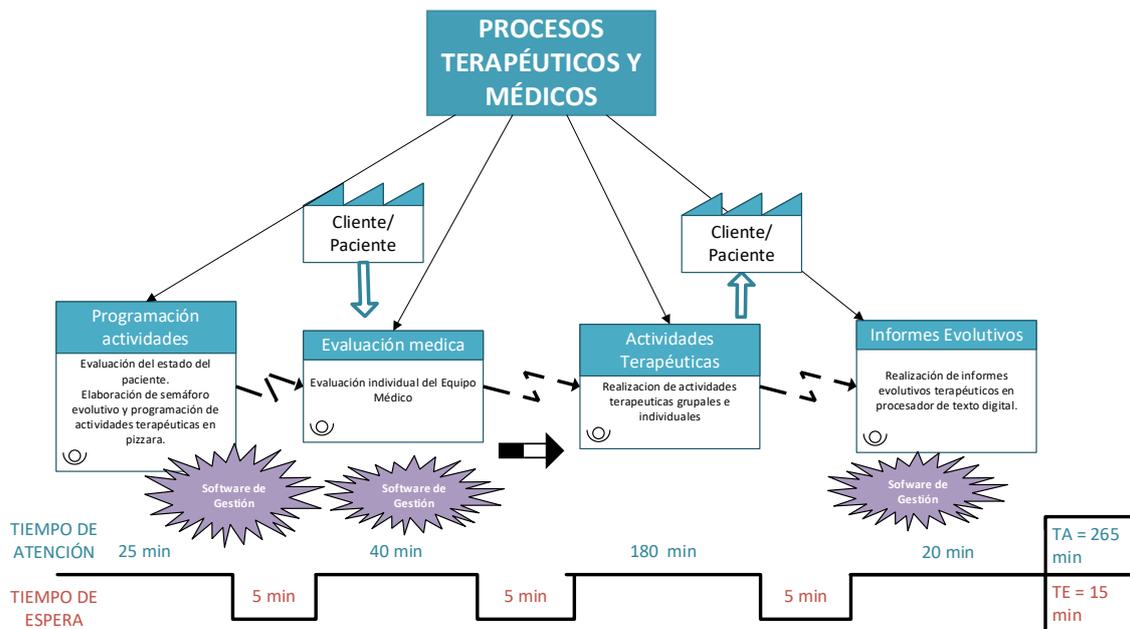


Figura 17: VSM procesos terapéuticos y médicos actual.  
Fuente: Elaboración propia.

El análisis comparativo de la situación inicial y actual, en relación a las principales variables del proceso, se presentan en las Tablas 3, 4 y 5. La generación de valor se mide en términos de mejora en el desempeño organizacional y las variables analizadas son la reducción porcentual para los indicadores de tiempo de atención, tiempo de espera y tiempo de ciclo. Para el

porcentaje de flujo de información digital se mide en términos de aumento porcentual de dicha cantidad.

Tabla 3: Análisis comparativo proceso de admisión.

Variable	VSM Inicial	VSM Actual	% Mejora
Tiempo de atención	123 min	99 min	19,51%
Tiempo de espera	19 min	2 min	89,47%
Tiempo de ciclo	141 min	101 min	28,37%
% flujo de información digital	0 %	100%	100%

Tabla 4: Análisis comparativo proceso de facturación, cobro y reclamos.

Variable	VSM Inicial	VSM Actual	% Mejora
Tiempo de atención	72 min	31 min	56,94%
Tiempo de espera	5 min	2 min	60,00%
Tiempo de ciclo	77 min	35 min	54,55%
% flujo de información digital	0 %	100%	100%

Tabla 5: Análisis comparativo procesos terapéuticos y médicos.

Variable	VSM Inicial	VSM Actual	% Mejora
Tiempo de atención	350 min	265 min	24,29%
Tiempo de espera	60 min	15 min	75,00%
Tiempo de ciclo	410 min	280 min	31,71%
% flujo de información digital	0 %	100%	100%

Todas las innovaciones implementadas han permitido la digitalización el 100% de la información y han logrado disminuir los tiempos de proceso de forma considerable.

En el proceso de admisión, la reducción de los tiempos de atención, de espera y de ciclo fue de un 19,51%; 89,47% y 28,37% respectivamente. En el proceso de facturación y cobros se evidencia una disminución de 56,94% en el de atención, 60% en el tiempo de espera, y 54,55 % en el de ciclo. Por último, en el proceso terapéutico y médico el tiempo de atención disminuyó un 24,29%, mientras que el de espera y de ciclo un 75% y 31,71% respectivamente.

De esta manera, se ha podido comprobar que las innovaciones organizacionales implementadas han mejorado el desempeño de los procesos analizados, lo que se traduce un aumento del valor tanto para los clientes como para la organización.

## 5. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido analizar en profundidad el impacto de las innovaciones organizacionales en la organización bajo estudio, demostrando que la combinación de estas innovaciones ha sido fundamental para mejorar el desempeño organizacional y la generar valor tanto para la fundación como para sus clientes.

En primer lugar, las innovaciones implementadas en los procesos clave han introducido nuevos métodos para la gestión operativa y de la información, lo que ha resultado en una mejora significativa en la calidad del servicio ofrecido. Por su parte, las innovaciones en los procesos de apoyo han incrementado el desempeño de la gestión financiera de la organización, un aspecto crucial para garantizar su solvencia y sostenibilidad futura.

La sinergia entre las innovaciones organizacionales y tecnológicas ha sido factor decisivo en este proceso de transformación. La incorporación de TIC ha permitido la automatización de procesos, mejorando la precisión en la gestión de datos y facilitando una toma de decisiones ágil y en tiempo real. Esta integración ha demostrado ser eficaz para reducir los tiempos de atención y espera, aumentar el aprovechamiento de los recursos humanos y mejorar el flujo de información tanto interno como externo.

El análisis de la cadena de valor y el mapeo de los procesos han permitido obtener una visión global del funcionamiento de la organización. En particular, el VSM ha demostrado ser una herramienta de gran utilidad para representar gráficamente el flujo de valor, visualizar rápidamente las principales etapas del proceso y evidenciar las mejoras en el desempeño.

Se concluye que la implementación conjunta de innovaciones organizacionales y tecnológicas ha permitido una creación de valor significativa tanto para la organización como para sus clientes. Estas innovaciones, alineadas con un proceso de transformación digital, han fortalecido las capacidades internas de la organización, incrementado su competitividad y asegurado su sostenibilidad a largo plazo. De este modo, la organización se encuentra mejor preparada para enfrentar los retos futuros y continuar ofreciendo servicios de calidad en un entorno que demanda agilidad, eficiencia y adaptación constante.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aboal, D., E. Arias Ortiz, Crespi, G., P. Garda, A. Rasteletti, L. Rubalcaba, M. Vairo y F. Vargas, *La innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y el Caribe: Retos e implicaciones de política*. Centro de Investigaciones Económicas, 2015.  
<https://publications.iadb.org/publications/spanish/viewer/La-innovaci%C3%B3n-y-la-nueva-econom%C3%ADa-de-servicios-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe-Retos-e-implicaciones-de-pol%C3%ADtica.pdf>.
- Agualsaca Quishpi, R., y D. Cacao Choez. "Aplicación de la herramienta Lean VSM (Value Stream Mapping) en el sector hospitalario". Tesis de grado, Universidad Estatal de Milagro, 2018.  
<http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4389/1/APLICACI%C3%93N%20DE%20LA%20HERRAMIENTA%20LEAN%20VSM%20%28VALUE%20STREAM%20MAPPING%29.pdf>.
- Albuquerque, F. *El enfoque del Desarrollo Económico Local. Cuaderno de capacitación No. 1. Serie: Desarrollo Económico Local y Empleabilidad*. Argentina: Organización Internacional del Trabajo, 2004.  
<https://www.flacsoandes.edu.ec/sites/default/files/agora/files/1251776298.area.enfoque.del.0.pdf>
- Anzola, P., C. Bayona-Sáez y T. García-Marco. "La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores." *Universia Business Review*, no. 46 (2015): 70-93.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=43338730004>.
- Arias Rincón, K., y C. A. Sandoval Vanegas. "Estudio exploratorio sobre la implementación de técnicas de Lean Manufacturing en el sector de la salud (Lean Healthcare)". Tesis de grado, Universidad Industrial de Santander, 2022.  
<https://noesis.uis.edu.co/server/api/core/bitstreams/154dff2d-e285-4c5f-8100-15a18c526d97/content>.
- Armbruster, H., A. Bikfalvi, S. Kinkel y G. Lay. "Organizational innovation: The challenge of measuring non-technical innovation in large-scale surveys." *Technovation* 28, no. 10 (2007): 644-657.  
<https://doi.org/10.1016/j.technovation.2008.03.003>
- Banco Mundial. "A Su Servicio: Las Economías En Desarrollo Apuestan Por El Sector De Servicios Para Crecer." *World Bank Blogs*, 26 de febrero de 2019. <https://blogs.worldbank.org/es/voices/su-servicio-las-economias-en-desarrollo-apuestan-por-el-sector-de-servicios-para-crecer>.
- Benítez Lobato, M. "Análisis y mejora de los procedimientos de una empresa de ingeniería eléctrica". Tesis de grado, Universidad de Sevilla, 2012.  
<https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/30176/>.
- Cáceres, E. A. *Análisis y Diseño de Sistemas de Información*. FACSO-UNSJ, 2014.  
<https://es-static.z-dn.net/files/db8/114b542246805881d8bc04e43356f87f.pdf>.

- Céspedes Cordova, K. C. "Propuesta de mejora de la aplicación de Lean Value Stream Mapping en el proceso de atención al paciente en una institución de servicio de salud pública". Tesis de grado, Universidad Tecnológica del Perú, 2019.  
<https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/3106?show=full>.
- Chen, J. "Towards New and Multiple Perspectives on Innovation." *International Journal of Innovation Studies* 1, no. 1 (2017): 1-4.  
<https://doi.org/10.3724/SP.J.1440.101001>.
- Chen, S.-L., y K.-L. Chen. "Exploring the Impact of Technological Innovation on the Development of Electric Vehicles on the Bibliometric Perspective of Innovation Types." *World Electric Vehicle Journal* 14, no. 7 (2023): 191.  
<https://doi.org/10.3390/wevj14070191>.
- Chesbrough, H. W. "The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property." *California Management Review* 45, no. 3 (2003): 33-58.  
<https://doi.org/10.1177/000812560304500301>.
- COTEC. *El Sistema Español de Innovación: Diagnósticos y Recomendaciones. Libro Blanco*. COTEC, 1998.
- Crossan, M. M., y M. Apaydin. "A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation." *Journal of Management Studies* 47, no. 6 (2010): 1154-1191.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- De la Fuente, M. V., M. Alonso, E. Hontoria y L. Ros. "Mejora del Sistema Productivo Mediante Value Stream Mapping. Aplicación a una Empresa de Diseño." In *Book of Proceedings of the 7th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management - XVII Congreso de Ingeniería de Organización*. España: Grupo INSISOC, Universidad de Valladolid, 2013.
- Del Prado Martínez, M. A., y M. A. Esteban Navarro. "Propuesta de un Modelo de Sistema Integrado de Gestión de la Información Documental para las Organizaciones." *Revista General de Información y Documentación* 26, no. 2 (2016): 387-415. <https://doi.org/10.5209/RGID.54708>
- Delgado-Álvarez, N., D. Covas Barela y G. Martínez Curbelo. "Aplicación del Mapa de Flujo de Valor (Value Stream Map-VSM) a la Gestión de Cadenas de Suministros de Productos Agrícolas: Un Caso de Estudio." *Identidad Bolivariana* 2, no. 1 (2018): 119-135.  
<https://doi.org/10.37611/IB2o1119-135>.
- Drucker, P. *Toward the Next Economics and Other Essays*. HarperCollins, 1981.
- Escorsa, P., y J. Valls. *Tecnología e Innovación en la Empresa: Dirección y Gestión*. Ediciones Gestión 2000, 2003.
- Esser, K., W. Hillebrand, D. Messner y J. Meyer-Stamer. "Competitividad Sistémica: Nuevos Desafíos para las Empresas y la Política." *Revista de la CEPAL*, no. 59 (1996): 39-52. <https://hdl.handle.net/11362/12025>
- Guamán Lozano, A. G., G. E. Miño Cascante, A. N. García Flores y J. C. Moyano Alulema. "Implementación de un Modelo Value Stream Mapping para Incrementar la Productividad y Calidad en una PYMES." *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, (octubre 2018).

<https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/implementacion-modelo-valuestream.html>.

- Herrera, T. F. "La Innovación para la Generación de Valor en los Procesos de Calidad." *INGENIARE*, no. 14 (2014): 95-104. <https://doi.org/10.18041/1909-2458/ingeniare.14.616>.
- Hervás-Oliver, J. L., F. Sempere-Ripoll y C. Boronat-Moll. "Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate?" *Small Business Economics* 43, no. 4 (2014), 873-886. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9567-3>
- Hervás-Oliver, J. L., y F. Sempere-Ripoll. "Disentangling the influence of technological process and product innovations". *Journal of Business Research* 68, no. 1 (2015), 109-118. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.04.010>
- Hollen, R., F. A. J. Van Den Bosch, y H. W. Volberda. "The Role of Management Innovation in Enabling Technological Process Innovation: An Inter-Organizational Perspective." *European Management Review* 10, no. 1 (2013): 35-50. <https://doi.org/10.1111/emre.12003>
- Jamett, I., L. Alvarado, y S. Maturana. "Análisis al Estado del Arte de la Innovación Abierta: Implicaciones Prácticas en la Ingeniería." *Revista Ingeniería de Construcción* 32, no. 2 (2017): 73-84. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-50732017000200006>.
- Laudon, K. C., y J. P. Laudon. *Sistemas de Información Gerencial*. Pearson Educación, 2012.
- López, X. N. *V.S.M: Herramienta Clave de la Mejora Continua Metodología y Aplicación*. Tesis de magíster, Universidad Católica de Córdoba, 2020. [http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2805/1/TM\\_Lopez\\_Ximena.pdf](http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2805/1/TM_Lopez_Ximena.pdf).
- OCDE/Eurostat. *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. 3ª ed. OCDE, 2005. <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>.
- OCDE/Eurostat. *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. 4ª ed. OCDE, 2018. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Páez-Gabriunas, I., M. Sanabria, V. Gauthier-Umaña, R. A. Méndez-Romero y L. Rivera Virgüez. *Transformación Digital en las Organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario, 2022. <https://doi.org/10.12804/urosario9789587848366>.
- Pavón, A., A. Hernández, J. Suárez, B. Jiménez y V. Sánchez. "Análisis de los Modelos de Innovación Abierta: Ventajas de su Aplicación." *Revista Avanzada Científica* 18, no. 3 (2015): 32-44. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5265921>.
- Peláez-Valencia, E. L. "Capsoft, Sistema de Información para la Gestión de la Información Clínica." *Ventana Informática*, no. 22 (2010): 187-205. <https://doi.org/10.30554/ventanainform.22.216.2010>.
- Perkin, N., y P. Abraham. *Building the Agile Business Through Digital Transformation*. Kogan Page Publishers, 2017.

- Porter, M. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, 1985.
- Porter, M. *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Ediciones Deusto, Grupo Editorial Planeta, 2005.
- Revilla, E. *Innovación Tecnológica: Ideas básicas*. Fundación COTEC, 2001.
- Robben, X. *Michael Porter's Value Chain: Unlock your company's competitive advantage*. 50minutes, 2015.
- Rother, M., y J. Shook. *Learning to See: value stream mapping to add value and eliminate muda*. Lean Enterprise Institute, 1999.  
[https://eclass.duth.gr/modules/document/file.php/TME159/Mike%20Rother%20-%20Learning%20to%20See%20Version%201.2%20%28kanban%29\\_value%20stream%20lean.pdf](https://eclass.duth.gr/modules/document/file.php/TME159/Mike%20Rother%20-%20Learning%20to%20See%20Version%201.2%20%28kanban%29_value%20stream%20lean.pdf).
- Rueda, E. "Aplicación de la Metodología Seis Sigmas y Lean Manufacturing para la Reducción de Costos, en la Producción de Jeringas Hipodérmicas Desechables." Tesis de Licenciatura, Instituto Politécnico Nacional, 2007.  
<http://tesis.ipn.mx/handle/123456789/489>
- Salvador, G. "Agregado de Valor: Compartiendo Conceptos." INTA, Estación Experimental Agroforestal Esquel, 2016.  
[https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/INTADig\\_8ce204e9a62b1069e3f5118aff9240ff](https://repositoriosdigitales.mincyt.gob.ar/vufind/Record/INTADig_8ce204e9a62b1069e3f5118aff9240ff).
- Sapprasert, K., y T. H. Clausen. "Organizational Innovation and Its Effects." *Industrial and Corporate Change* 21, no. 5 (2012): 1283-1305.  
<https://doi.org/10.1093/icc/dts023>
- Schmidt, T., y C. Rammer. "Non-Technological and Technological Innovation: Strange Bedfellows?" *ZEW Discussion Paper* No. 07-052 (2007).  
<https://ssrn.com/abstract=1010301> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1010301>
- Schumpeter, J. A. *Business Cycles, A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill, 1939.
- Som, O., J. Diekmann, E. Solberg, E. Schricke, T. Schubert, P. Jung-Erceg y S. Daimer. *Organisational and Marketing Innovation: Promises and Pitfalls*. European Commission, DG Enterprise and Industry, 2012.
- Tabone, L., V. Mortara, A. Zanfrillo, y A. Morcela. "Agregado de Valor Mediante Incorporación de TIC's al Proceso de Facturación y Cobro en una Organización de Salud." *Actas XIII Congreso de Ingeniería Industrial – COINI 2020*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: eduTEcNe, 2020b.  
<https://ria.utn.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12272/5393/COINI%202020%20-%20XIII%20Congreso%20Internacional%20de%20Ingenier%C3%ADa%20Industrial.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.
- Tabone, L., V. Mortara, A. Zanfrillo, y D. Dimarco. "Agregado de Valor Mediante Incorporación de TIC's al Proceso de Facturación y Cobro en una Organización de Salud." *Actas XIII Congreso de Ingeniería Industrial – COINI 2020*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: eduTEcNe, 2020a.

<https://ria.utn.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/20.500.12272/5393/COINI%202020%20-%20XIII%20Congreso%20Internacional%20de%20Ingenier%C3%ADa%20Industrial.pdf?sequence=5&isAllowed=y>.

- Tabone, L., V. Mortara, y D. Dimarco. "Metodología Ágil para el Desarrollo e Implementación de un Sistema de Información en una Organización de Servicios." *AACINI - Revista Internacional De Ingeniería Industrial* 6 (2023). <https://www3.fi.mdp.edu.ar/otec/revista/index.php/AACINI-RIII/article/view/59>.
- Tabone, L., y V. Mortara. "Modelo para la Definición de los Requisitos de un Sistema de Información en una Organización de Salud de Mar del Plata, Argentina." *Ingeniería Industrial* 42 (2022): 159-181. <https://orcid.org/0000-0003-3755-5336>
- Tejeda, A. S. "Mejoras de Lean Manufacturing en los Sistemas Productivos." *Ciencia y Sociedad* 36, no. 2 (2011): 276-310. <https://www.redalyc.org/pdf/870/87019757005.pdf>.
- Tidd, J. "Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance." *International Journal of Management Reviews* 3, no. 3 (2001): 169-183. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00062>
- Tidd, J., y J. Bessant. *Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change*. John Wiley & Sons, 2005. [https://www.researchgate.net/publication/228315617\\_Managing\\_Innovation\\_Integrating\\_Technological\\_Market\\_And\\_Organizational\\_Change](https://www.researchgate.net/publication/228315617_Managing_Innovation_Integrating_Technological_Market_And_Organizational_Change)
- Vargas-Hernández, J. G., M. T. Jiménez Castillo y G. Muratalla-Bautista. "Sistemas de Producción Competitivos Mediante la Implementación de la Herramienta Lean Manufacturing." *Ciencias Administrativas* 11 (2018): 81-95. <https://doi.org/10.24215/23143738e020>.
- Vázquez Treviño, D. M. y M. A. Palomo González. "Diferencia entre la Cadena de Valor y la Cadena de Suministros para Generar una Ventaja Competitiva." *Universidad Autónoma de Nuevo León* 2, no. 1 (2016). <http://www.web.facpya.uanl.mx/vinculategica/Revistas/R2/2400%20-%202421%20-%20Diferencia%20entre%20la%20cadena%20de%20valor%20y%20la%20cadena%20de%20suministros%20para%20generar%20una%20ventaja%20competitiva.pdf>