

Innovaciones organizacionales para la creación de valor en organizaciones de salud: un estudio de caso

Organizational innovations for value creation in healthcare organizations: a case study

Dario Maximiliano Dimarco, Luciana Belén Tabone

Palabras clave: innovación organizacional, creación de valor, servicios de salud, mapeo de flujo de valor

Key words: organizational innovation, value creation, healthcare services, value stream mapping

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, Argentina. 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. Los resultados mostraron que las innovaciones organizacionales implementadas incluyeron la adopción de tecnologías de la información y la comunicación en los procesos clave y de apoyo, como también la redefinición de los métodos de trabajo y la estructura interna de la organización. Estas innovaciones mejoraron el desempeño, la gestión de recursos y facilitaron el proceso de transformación digital en la organización. Como resultado, se alcanzó una reducción en los tiempos de ciclo de hasta un 54% y la digitalización del 100% de los procesos.

ABSTRACT

This study aims to analyze the role of organizational innovation in performance and value generation within a mental health service organization in the city of Mar del Plata, Argentina. The applied methodology begins with a literature review to assess the characteristics of organizational innovations and their impact on value creation. Subsequently, the organization's processes and value chain are analyzed using Porter's Value Chain model, complemented by process mapping and flowcharts to visualize key interactions. The results showed that the implemented organizational innovations included the adoption of information and communication technologies in key and support processes, as well as the redefinition of work methods and the organization's internal structure. These innovations improved performance, optimized resource management, and facilitated the digital transformation process within the organization. As a result, cycle times were reduced by up to 54%, and 100% of the processes were digitized.

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 sus métodos tradicionales de medición han estado fuertemente influenciados por la innovación tecnológica, con un enfoque predominante en la industria manufacturera. En contraste, la innovación en las empresas de servicios suele ser menos formalizada, de menor intensidad tecnológica y con un carácter más intangible, organizativo e incremental. Dado el creciente protagonismo del sector servicios en la economía global, resulta fundamental profundizar en el estudio de la innovación dentro de estas empresas (OCDE/Eurostat, 2005; Aboal et al., 2015; Herrera González y Hidalgo Nuchera, 2019). 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 (Indermit, 2019).

La ampliación de la perspectiva del concepto de innovación se ha visto reflejada en la tercera edición del Manual de Oslo, que consideran además de las tradicionales, nociones de innovación de producto y proceso, los conceptos de innovación de marketing e innovación organizativa (Arteaga Ampuero, y Flores Urbáez, 2023). Específicamente, las innovaciones organizacionales incluyen cambios sustanciales 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; Zabaleta Sandoval y Boscán Romero, 2020). En este sentido, este tipo de innovación desempeña un papel crucial en la generación de valor en las empresas de servicios. En la última visión del Manual (OCDE/Eurostat, 2018), se subraya la importancia de las innovaciones organizacionales para la creación de valor y las incluye dentro de las innovaciones de procesos. Las innovaciones en procesos empresariales pueden mejorar considerablemente la eficiencia y

efectividad de las organizaciones de servicios, contribuyendo al crecimiento económico y al bienestar social (Valdés García et al., 2019; Santistevan Villacreses et al., 2022). En particular, 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 (Canizales Muñoz, 2020; Bravo-Bravo y Herrera-Sánchez, 2023).

Este proceso continuo puede generarse mediante la implementación de innovaciones radicales o incrementales (OCDE/Eurostat, 2018). Las radicales introducen nuevos productos, procesos o prácticas organizacionales que transforman significativamente la producción y la estructura de una empresa (Pardo, 2022). Por otro lado, las incrementales se enfocan en mejoras continuas y graduales de los productos, procesos o métodos existentes, permitiendo optimizar sus recursos, reducir costos y aumentar la eficacia operativa (Gerardo, 2020). Es importante destacar que las innovaciones incrementales son fundamentales para preparar a las empresas para adoptar innovaciones radicales. Sin estas últimas, las incrementales alcanzarían su límite, mientras que las radicales permiten explorar el potencial de un cambio significativo (Marín-García et al., 2021).

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; Hervás-Oliver et al., 2015; Anzola et al., 2015; Chen, 2017; Marín-García et al., 2021; Machuca-Contreras, 2023). 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. Este proceso implica la reinversión de los recursos, prioridades y procesos de una empresa con el fin de adaptarse al mundo actual, empoderado digitalmente (Perkin & Abraham, 2017; Ávila-Guerrero, 2023). 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.

Resulta importante analizar el impacto de la innovación organizativa en los resultados empresariales para determinar si estas prácticas crean valor y como lo hacen (Crossan & Apaydin, 2010; Martínez y Padilla, 2020; García Monsalve et. al., 2021). 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; Yamakaw y Ostos, 2011; Taques et al., 2021).

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.

El modelo de la cadena de valor propuesto por Porter en 1985, es una herramienta estratégica esencial para analizar y mejorar los procesos de generación de valor en las organizaciones. 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. Su aplicación permite identificar fuentes de eficiencia, reducir costos y mejorar la coordinación entre las distintas áreas de la organización.

Además, facilita la detección de oportunidades para agregar valor y diferenciarse competitivamente, al analizar cada eslabón de la cadena y su contribución al resultado final, convirtiéndose en un instrumento clave para la toma de decisiones estratégicas y la mejora continua (Porter, 1985; Kohnová y Salajová, 2023; Lara Martínez, 2024).

Para complementar este análisis a nivel operativo, se pueden emplear herramientas de Lean Manufacturing que permiten comprender de manera sistemática lo que el cliente percibe como valor y eliminar las actividades dentro de los procesos que no contribuyen a su generación (Benitez Lobato, 2012; Vargas-Hernández et al., 2018; Martínez Martínez, 2021). Entre sus herramientas destacadas se encuentra el mapeo de la cadena de valor, conocido como Value Stream Mapping (VSM), que permite una visualización detallada y exhaustiva del desplazamiento de la materia e información, así como componentes y subconjuntos de la cadena de valor, facilitando la identificación y eliminación de actividades que no aportan valor (Guamán Lozano et al., 2018; Patil et al., 2021; Martínez Cerón et al., 2024). 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; Delgado-Álvarez et al., 2018; 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 el año 2013. En sus comienzos, 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 y 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 considerables 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.

Esta problemática generó 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.

Se plantea como hipótesis que las innovaciones organizacionales implementadas en la organización bajo estudio contribuyen a la reducción de los tiempos de proceso, lo que a su vez mejora el desempeño operativo y aumenta su capacidad para generar valor.

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 la herramienta propuesta, se realizan cálculos matemáticos para el desempeño organizacional y generación de valor de las innovaciones analizadas. Los pasos seguidos fueron los siguientes:

1. 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 para visualizar las interacciones clave.
2. Se realiza una caracterización 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.

3. En función de los pasos anteriores, se efectúa 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 & Shook (2003), la cual ha sido aplicada con éxito en diversos estudios (Carvalho, 2019; Quishpe, 2021; Mudgal et al., 2020; Martínez Cerón et al., 2024). Se utilizan los tiempos de proceso como indicador de desempeño. Este método plantea la realización de los siguientes pasos:

I. Selección de los procesos de la cadena de valor a analizar.

II. Diseño del mapa de flujo de valor del estado actual 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.

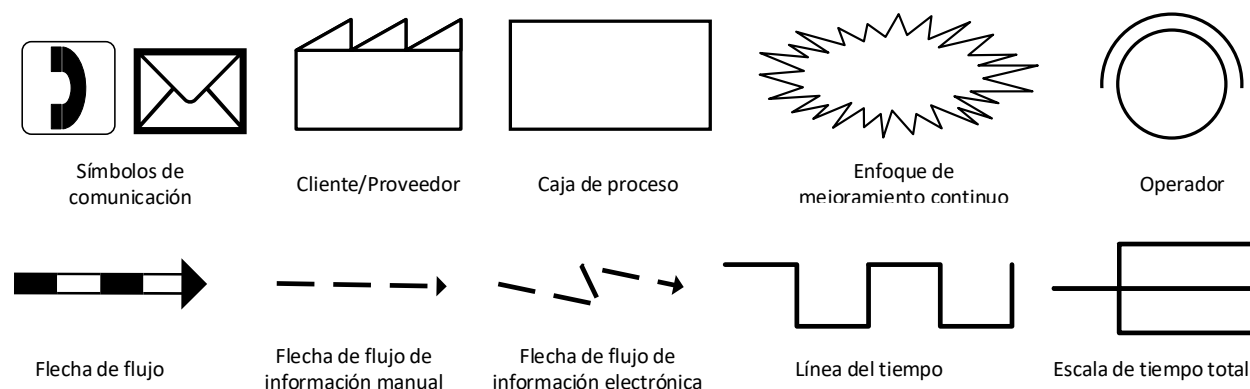
III. Identificación de oportunidades de mejora en función del análisis del mapa actual, con el objetivo de identificar las fuentes desperdicios.

IV. Diseño del mapa de flujo de valor futuro en que se plantean acciones para la mejora de la cadena actual.

V. Análisis comparativo de la situación actual y futura en relación a las variables del proceso y flujos analizados.

La representación gráfica del estado actual y futuro se realiza mediante la utilización de símbolos estandarizados (Figura 1) para la identificación de las diversas actividades de un proceso.

Figura 1. Símbolos de procesos y flujo de información VSM



Fuente: Elaboración propia con base en Rother & Shook (2003)

RESULTADOS

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 (Argentina) 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.

Para el análisis de la cadena de valor es importante detallar tanto las actividades primarias como las actividades de apoyo. Según Porter (1985) 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. 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 2 se presenta el mapa de procesos de la misma. Esta herramienta gráfica ilustra cómo se interrelacionan los procesos estratégicos, clave y de apoyo dentro de una organización (Del Prado Martínez & Esteban Navarro, 2016).

Figura 2. Mapa de procesos de servicio de salud mental de la organización



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 clave 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 clave y estratégicos. Estos son Facturación y Cobros, Gestión Comercial y Recursos Humanos.

Las innovaciones organizacionales implementadas

Para comenzar con el proceso de mejora y transformación digital de los procesos la organización, en un trabajo previo se efectuó un análisis de los requisitos necesarios para el diseño de un sistema de información eficiente (Tabone & Mortara, 2022). Este análisis permitió estructurar el problema de manera participativa y colaborativa y definir las prioridades de implementación.

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. A partir de los resultados 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.

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 clave de la organización.

A continuación, se enumeran 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.

Evaluación de la generación de valor

Para evaluar la generación de valor se realiza un VSM de los procesos clave y el apoyo abordado, para comparar la situación previa y posterior a la implementación de las innovaciones organizacionales.

Los datos relativos al desempeño de los procesos fueron obtenidos de los relevamientos y análisis de los procesos realizados en trabajos previos (Tabone et al., 2020a; Tabone et al., 2020b; Tabone & Mortara, 2022; Tabone et al., 2023; Tabone & Mortara, 2024).

En las Figuras 3, 4 y 5 se presentan los VSM de los procesos en su estado inicial y en las Figuras 6, 7 y 8 los VSM luego de la implementación de las innovaciones organizacionales.

Figura 3. VSM inicial proceso de admisión

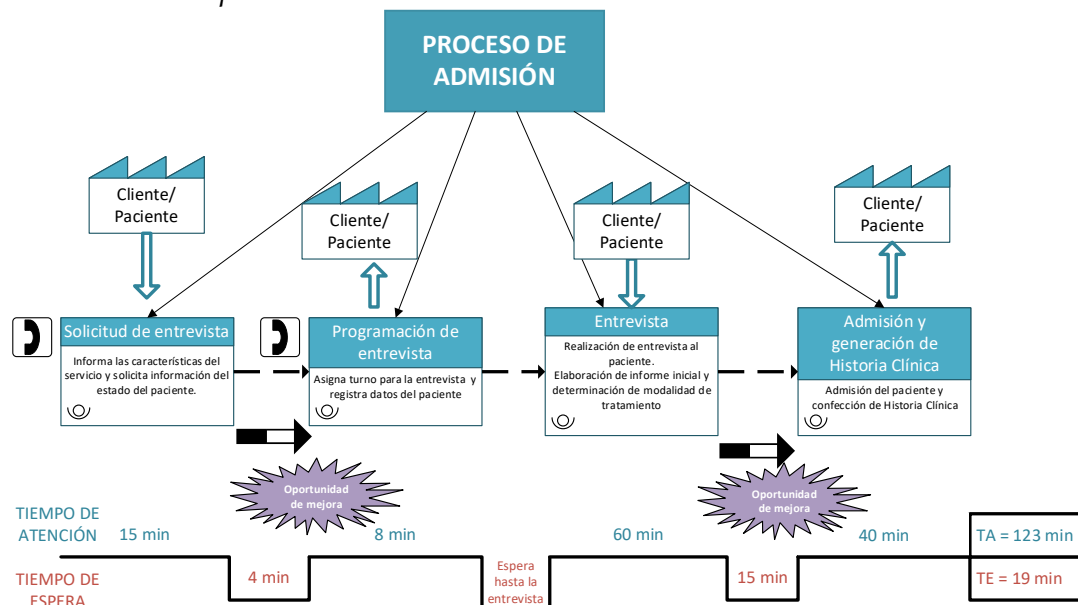


Figura 4. VSM inicial proceso de facturación, cobro y reclamos

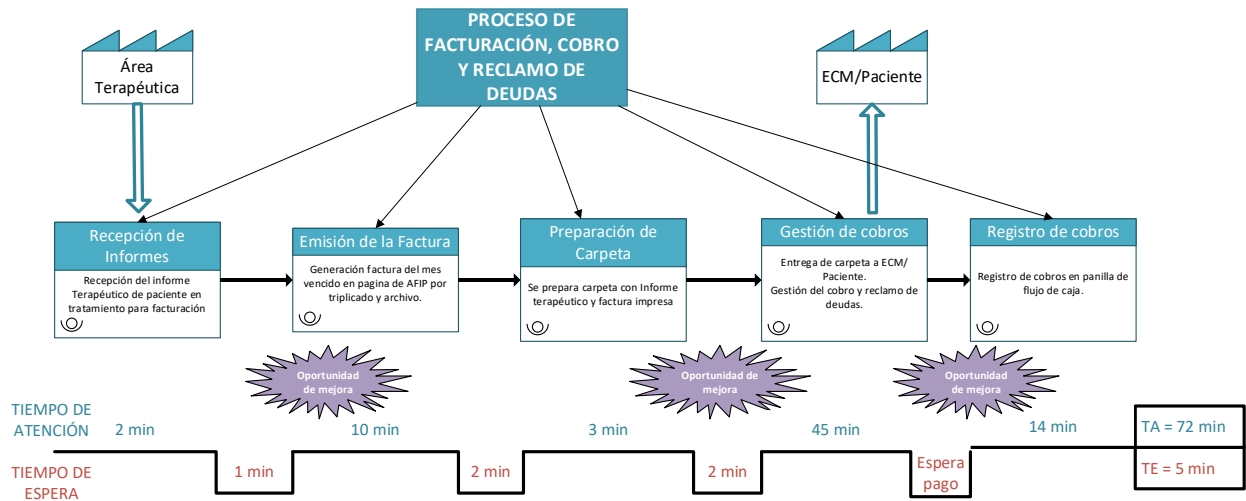


Figura 5. VSM inicial procesos terapéuticos y médicos

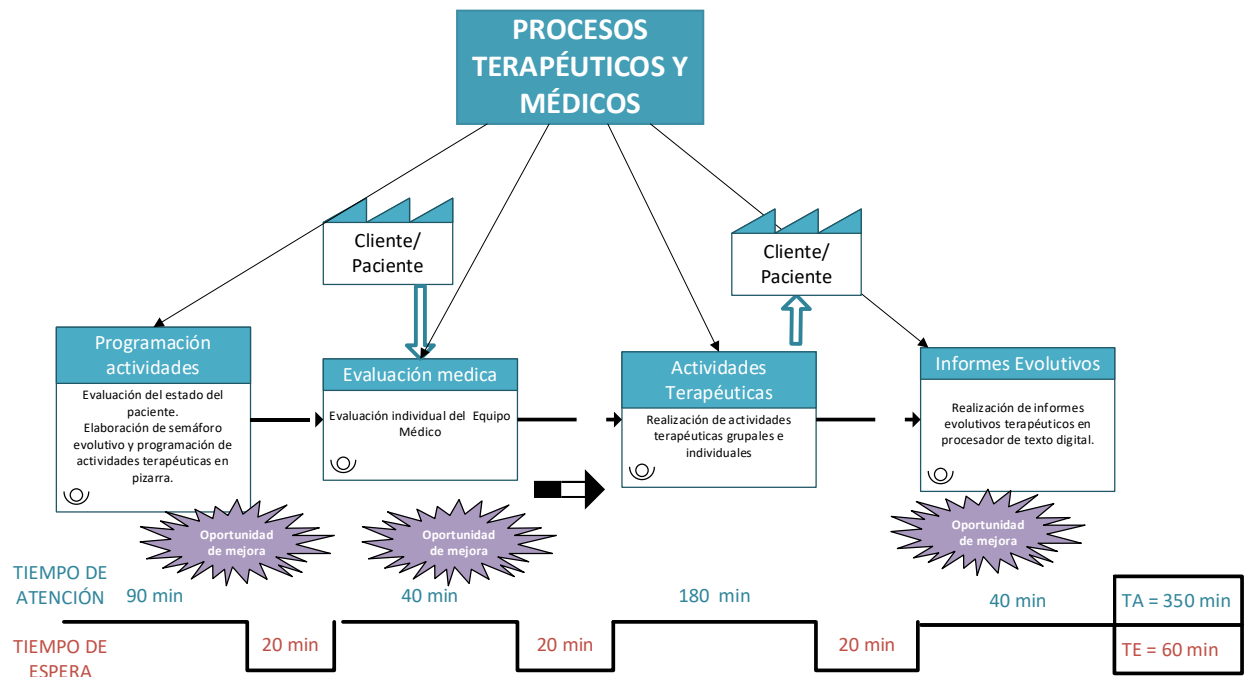


Figura 6. VSM proceso de admisión actual

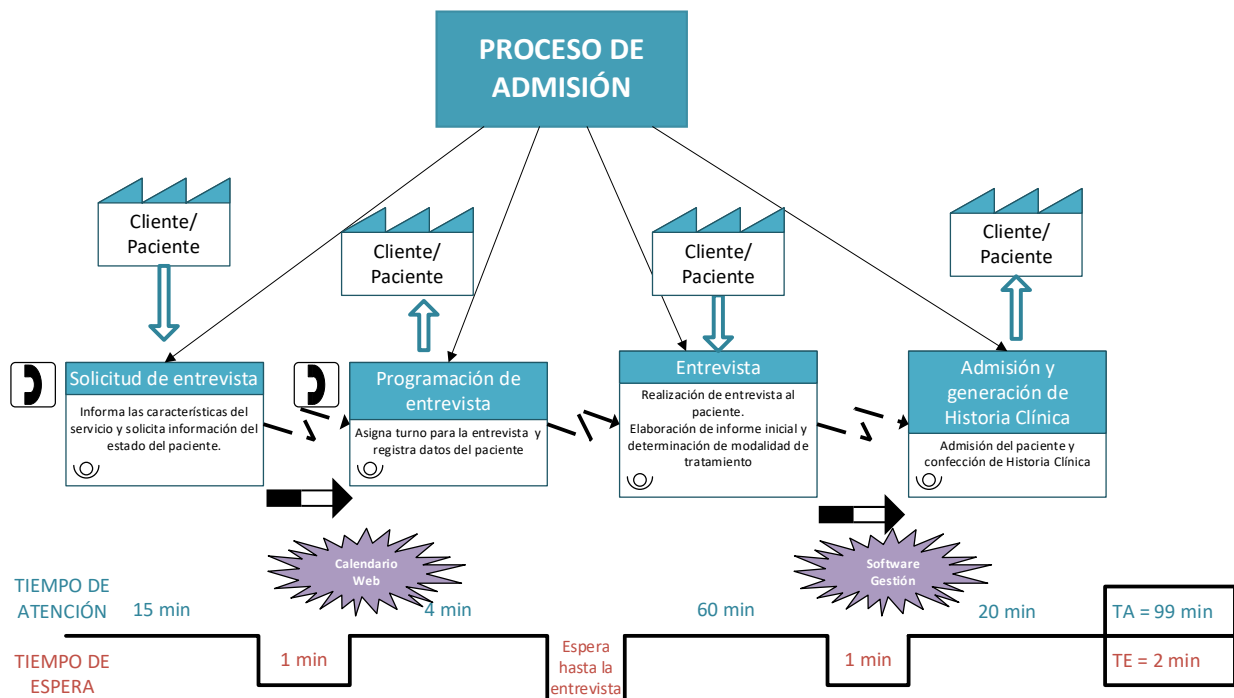


Figura 7. VSM proceso de facturación, cobro y reclamos actual

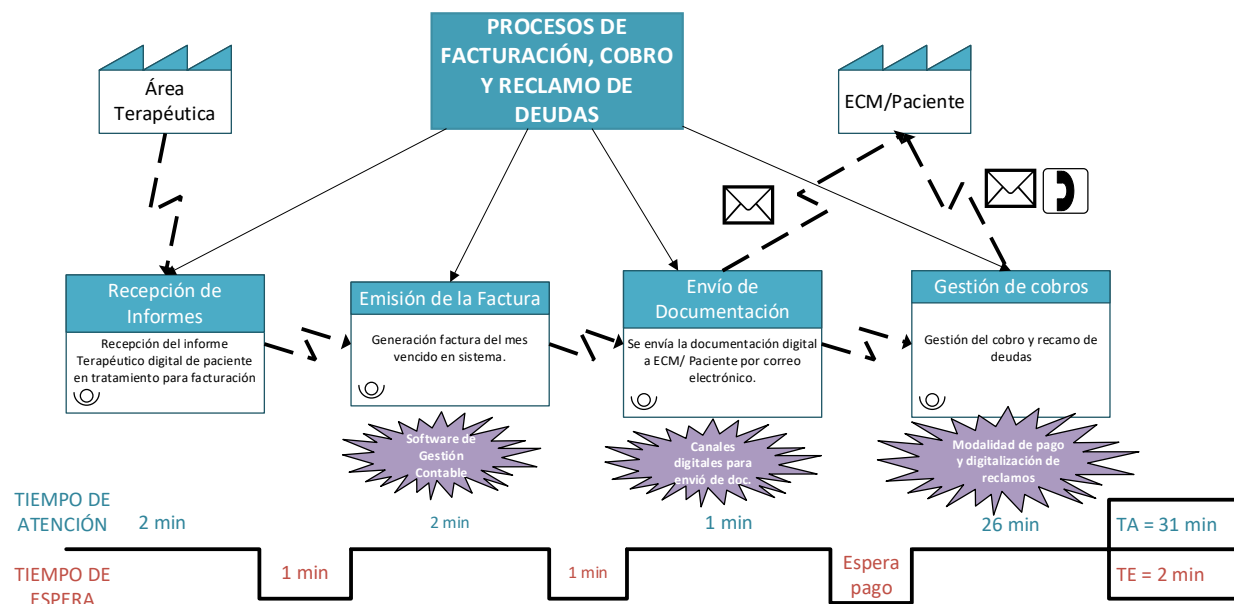
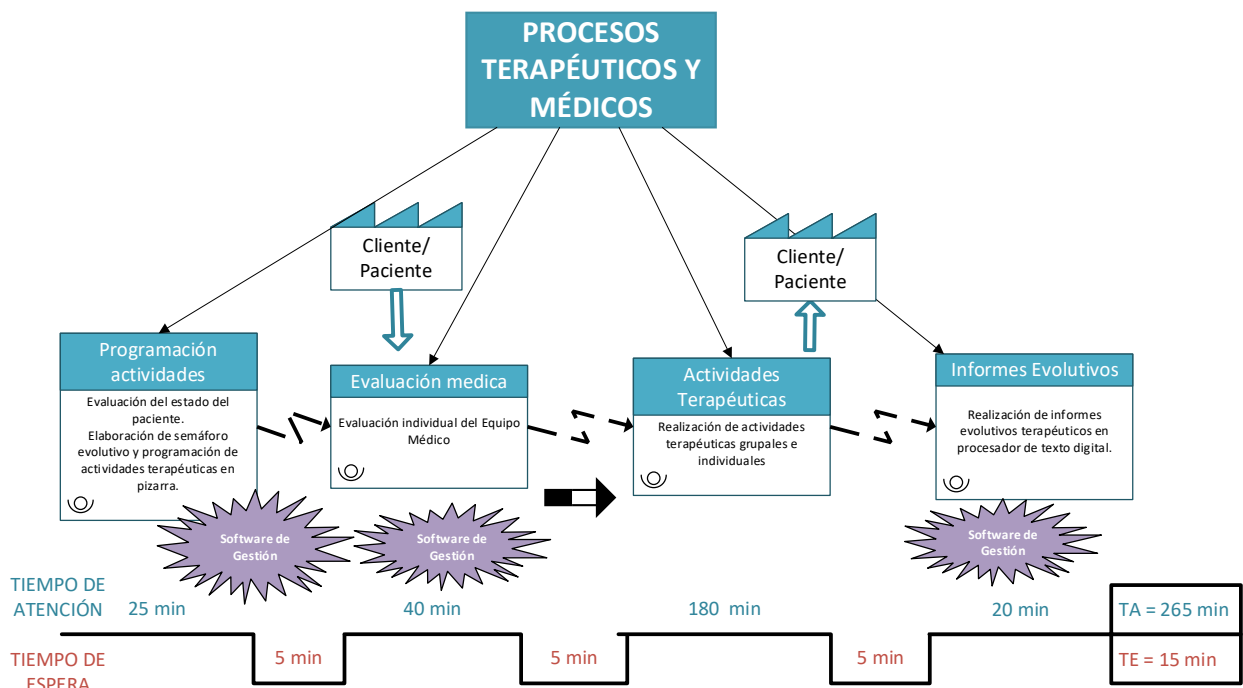


Figura 8. VSM procesos terapéuticos y médicos actual



El análisis comparativo de la situación inicial y actual, en relación a las principales variables del proceso, se presenta en la tabla 1. 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 1. Análisis comparativo de los procesos

Proceso	VSM	Tiempo de atención	Tiempo de espera	Tiempo de ciclo
Admisión	Inicial	123 min	19 min	141 min
	Actual	99 min	2 min	101 min
Facturación, cobro y reclamos	Inicial	72 min	5 min	77 min
	Actual	31 min	2 min	35 min
Admisión	Inicial	350 min	60 min	410 min
	Actual	265 min	15 min	280 min

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.

Análisis de las innovaciones organizacionales implementadas

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 clave, se ha implementado una innovación radical con el desarrollo de un software especializado que ha transformado positivamente 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. Si bien esta herramienta ya es ampliamente utilizada, su incorporación es reciente para la organización y ha permitido una planificación y control más efectivos del proceso y su flujo de trabajo. La sinergia con las TIC es evidente, ya que la digitalización de los procesos clave 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 constituido una innovación de impacto operativo 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 clave, 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.

Discusión

Los resultados del VSM han podido verificar la hipótesis de este trabajo, al comprobar que las innovaciones organizacionales implementadas han logrado reducir los tiempos de los procesos analizados, mejorado así su desempeño y generando valor tanto para los clientes como para la organización.

Investigaciones previas han destacado que la adopción de innovaciones organizacionales mejora la competitividad, eficiencia operativa y calidad del servicio, al tiempo que reduce los costos y tiempos de proceso (Martínez y Padilla, 2020; Zabaleta Sandobal y Boscán Romero, 2020; García Monsalve, 2021; Santistevan Villacreses et al., 2022; Arteaga Ampuero y Flores Urbáez, 2023). Asimismo, diversos estudios han demostrado que la aplicación de la metodología VSM permite identificar ineficiencias y mejorar los procesos en diversos entornos (Guamán Lozano et al., 2018; Carvalho, 2019; Patil et al., 2021; Quishpe, 2021; Martínez Cerón et al., 2024). Los resultados obtenidos en este trabajo refuerzan estos hallazgos, evidenciando reducciones en los tiempos de ciclo de hasta un 54% y la digitalización completa

de los procesos analizados a partir de la adopción de innovaciones organizacionales.

Varios autores han subrayado que la sinergia entre innovaciones organizacionales y tecnológicas es un factor clave para la transformación digital y la generación de valor en las empresas (Marín-García et al., 2021; Páez-Gabriunas et al., 2022; Machuca-Contreras, 2023). En línea con estas afirmaciones, se ha podido demostrar que la incorporación conjunta de estas innovaciones ha permitido una gestión más ágil y eficiente, optimizando los recursos disponibles y mejorando la toma de decisiones en la organización bajo estudio.

Si bien los resultados obtenidos son consistentes con la literatura existente, futuras investigaciones podrían profundizar en el análisis de los efectos a largo plazo de estas innovaciones y explorar su aplicación en otras organizaciones del sector salud. Además, el impacto en la experiencia de los pacientes y en la calidad percibida del servicio podría ser objeto de estudios adicionales para evaluar el alcance integral de estas mejoras.

CONCLUSIONES

El presente trabajo ha permitido analizar 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 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 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.

REFERENCIAS

Aboal, D., Arias Ortiz, E., Crespi, G., Garda, P., Rasteletti, A., Rubalcaba, L., Vairo M., & Vargas, F. (2015). *La innovación y la nueva economía de servicios en América Latina y el Caribe: Retos e implicaciones de política*. Centro de Investigaciones Económicas. <http://dx.doi.org/10.18235/0006495>

Anzola, P., Bayona-Sáez, C., & García-Marco, T. (2015). La generación de valor a partir de innovaciones organizativas: Efectos directos y moderadores. *Universia Business Review*, (46), 70-93. <https://journals.ucjc.edu/ubr/issue/view/116/648>

Arteaga Ampuero, J. M., & Flores Urbáez, M. J. (2023). Innovación organizacional y su relación con el desempeño de empresas públicas

ecuatorianas. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(Edición Especial 10), 1056-1074. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.e10.12>

Ávila-Guerrero, F. M., Bernal Díaz, I. V., & Monroy Gómez, D. A. (2023). Transformación Digital Empresarial: Revisión de producciones investigativas 2017 – 2021. *Revista Venezolana de Gerencia*, 28(101), 282-296. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.28.101.18>

Benítez Lobato, M. (2012). *Análisis y mejora de los procedimientos de una empresa de ingeniería eléctrica*. [Tesis de grado, Universidad de Sevilla]. Repositorio E-Reading ETSI. <https://biblus.us.es/bibing/proyectos/abreproy/30176/>

Bravo-Bravo, I. F., & Herrera-Sánchez, M. J. (2023). Tendencias Globales del Liderazgo

- Transformacional en Empresas Modernas. *Horizon Nexus Journal*, 1(2), 14-31. <https://doi.org/10.70881/hnj/v1/n2/15>
- Canizales Muñoz, L. D. (2020). Elementos clave de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69. <http://revistainnovaitfip.com/index.php/innovajournal/article/view/78>
- Carvalho, C., Carvalho, D., & Silva, M. (2019). Value stream mapping as a lean manufacturing tool: A new account approach for cost saving in a textile company. *International Journal of Production Management and Engineering*, 7(1), 1-12. <https://doi.org/10.4995/ijpme.2019.8607>
- Chen, J. (2017) Towards New and Multiple Perspectives on Innovation. *International Journal of Innovation Studies*, 1(1), 1-4. <https://doi.org/10.3724/SP.J.1440.101001>
- Crossan, M., & Apaydin, M. (2010). A Multi-Dimensional Framework of Organizational Innovation. *Journal of Management Studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- De la Fuente, M.V., Alonso, M., Hontoria E., & Ros, L. (2013). Mejora del Sistema Productivo mediante Value Stream Mapping. Aplicación a una Empresa de Diseño. 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. <https://silo.tips/download/mejora-del-sistema-productivo-mediante-value-stream-mapping-aplicacion-a-una-emp>
- Del Prado Martínez, M., & Esteban Navarro, M. (2016). Propuesta de un Modelo de Sistema Integrado de Gestión de la Información Documental para las Organizaciones. *Revista General de Información y Documentación*, 26(2), 387-415. <https://doi.org/10.5209/RGID.54708>
- Delgado-Álvarez, N., Covas Barela, D., & Martínez Curbelo, G. (2018). 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(1), 119-135. <https://doi.org/10.37611/IB2ol1119-135>
- García Monsalve, J., Tumbajulca Ramírez, I., & Cruz Tarrillo, J. (2021). Innovación organizacional como factor de competitividad empresarial en mypes durante el Covid-19. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 12(2), 99-110. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.12.2.500>
- Gerardo Díaz, G. M. d. R. (2020). *Innovación incremental abierta con Blockchain para desarrollar competencias de emprendimiento en MOOC de energía*. [Tesis de maestría, Tecnológico de Monterrey]. Repositorio Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. <https://hdl.handle.net/11285/636616>
- Guamán Lozano, A., Miño Cascante, G., García Flores, A., & Moyano Alulema, J. (2018). Implementación de un Modelo Value Stream Mapping para Incrementar la Productividad y Calidad en una PYMES. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 10, 1-22. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/implementacion-modelo-valuestream.html>
- Herrera González, R., & Hidalgo Nuchera, A. (2019). Dinámica de la gestión de la innovación de servicios y co-creación en empresas del sector economía digital. *Contaduría y administración*, 64(1), 1-20. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2018.1802>
- Hervás-Oliver, J., & Sempere-Ripoll, F. (2015). Disentangling the influence of technological process and product innovations. *Journal of Business Research*, 68(1), 109-118. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.04.010>

- Hervás-Oliver, J., Sempere-Ripoll, F., & Boronat-Moll, C. Process innovation strategy in SMEs, organizational innovation and performance: a misleading debate? *Small Business Economics*, 43(4), 873-886. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9567-3>
- Indermit, G. (2021). *Banco Mundial. A su servicio: Las economías en desarrollo apuestan por el sector de servicios para crecer*. World Bank Blogs. <https://blogs.worldbank.org/es/voices/su-servicio-las-economias-en-desarrollo-apuestan-por-el-sector-de-servicios-para-crecer>
- Kohnová, L., & Salajová, N. (2023). Impact of Industry 4.0 on Companies: Value Chain Model Analysis. *Administrative Sciences*, 13(2), 35. <https://doi.org/10.3390/admsci13020035>
- Lara Martínez, O. R. (2024). La cadena de valor en las empresas: The value chain in businesses. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, 5(5), 1702 – 1715. <https://doi.org/10.56712/latam.v5i5.2736>
- López, X. (2020). *V.S.M: Herramienta Clave de la Mejora Continua Metodología y Aplicación*. [Tesis de magíster, Universidad Católica de Córdoba]. Repositorio institucional de la UCC. http://pa.bibdigital.uccor.edu.ar/2805/1/TM_Lopez_Ximena.pdf
- Machuca-Contreras, F., Canova-Barrios, C., & Castro, M. F. (2023). Una aproximación a los conceptos de innovación radical, incremental y disruptiva en las organizaciones. *Región Científica*, 2(1), 202324. <https://doi.org/10.58763/rc202324>
- Marín-García, A., Gil-Saura, I., & Ruiz-Molina, M. (2021). ¿Cómo afecta la innovación en la satisfacción y la lealtad hacia el establecimiento minorista? *Estudios Gerenciales*, 37(161), 622-635. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.161.4603>
- Martínez Cerón, A., Hernández-Gracia, T. J., Duana, D., & Martínez, E. (2024). Proceso productivo aplicando el Value Stream Mapping en la industria del plástico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 29(106), 568-580. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.29.106.7>
- Martínez Martínez, A. (2021). Implementation of Lean Manufacturing through the Reconstruction of its Trajectory: An Experience of an Auto Parts Company in Mexico. *Análisis Económico*, 36(93), 99-118. <https://doi.org/10.24275/uam/azc/dcs/ae/2021v36n93/martinez>
- Martínez, J., & Padilla, L. (2020). Innovación organizacional y competitividad empresarial: centros estéticos de turismo de salud en Cali-Colombia. *Revista de Ciencias Sociales*, 26(2), 120-132. <https://doi.org/10.31876/rsc.v26i2.32428>
- Mudgal, D., Pagone, E., & Salonitis, K. (2020). Approach to Value Stream Mapping for Make-To-Order Manufacturing. *Procedia CIRP*, 93, 826–831. <https://doi.org/10.1016/j.procir.2020.04.084>
- OCDE/Eurostat (2005). *Manual de Oslo: Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. (3ª ed.). OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264065659-es>
- OCDE/Eurostat (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation*. (4ª ed.). OCDE. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en>
- Páez-Gabriunas, I., Sanabria, M., Gauthier-Umaña, V., Méndez-Romero, R., & Rivera Virgüez, L. (2022). *Transformación Digital en las Organizaciones*. Editorial Universidad del Rosario. <https://doi.org/10.12804/urosario9789587848366>
- Pardo, H. (2022). *Fomento a la creación de procesos de innovación radical en empresas PYMES de desarrollo software en Colombia*. [Tesis de maestría, Universidad de los Andes] Repositorio Uniandes. <https://repositorio.uniandes.edu.co/server/api/>

core/bitstreams/9a9dd85f-2a9e-4f42-bd95-4bb185243076/content

Patil, A. N., Pisal, M. M., & Suryavanshi, C. T. (2021). Application of value stream mapping to enhance productivity by reducing manufacturing lead time in a manufacturing company: A case study. *Journal of applied research and technology*, 19(1), 11-22. <https://doi.org/10.22201/icat.24486736e.2021.19.1.1488>

Perkin, N., & Abraham, P. (2017). *Building the Agile Business Through Digital Transformation*. Kogan Page Publishers.

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.

Porter, M. (2005). *Estrategia y Ventaja Competitiva*. Ediciones Deusto, Grupo Editorial Planeta.

Quishpe, F. (2021). Análisis y optimización en la producción de envases de cartón, empleando el value stream mapping. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(3), 536-542. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v13n3/2218-3620-rus-13-03-536.pdf>

Rother, M., & Shook, J. (2003). *Learning to See: Value-Stream Mapping to Create Value and Eliminate Muda*. Lean Enterprise Institute.

Santistevan Villacreses, K., Jefferson Manzaba Ronquillo, I., & Mendoza Lucas, M. (2022). La innovación organizacional y su impacto en el desarrollo micro empresarial de la ciudad de Jipijapa. *RECIMUNDO*, 6(1), 109-119. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/1633>

Tabone, L., & Mortara, V. (2022). 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), 159-181. <https://doi.org/10.26439/ing.ind2022.n42.5705>

Tabone, L., & Mortara, V. (2024). Digitalización

de procesos financieros mediante la implementación de la metodología ágil Kanban. *AACINI - Revista Internacional de Ingeniería Industrial*, 4(1), 16-27. <https://riii.fi.mdp.edu.ar/index.php/AACINI-RIII/article/view/108>

Tabone, L., Mortara, V., & Dimarco, D. (2023). Metodología Ágil para el Desarrollo e Implementación de un Sistema de Información en una Organización de Servicios. *AACINI - Revista Internacional de Ingeniería Industrial*, 2(3), 8-23.

<https://www3.fi.mdp.edu.ar/otec/revista/index.php/AACINI-RIII/article/view/59>

Tabone, L., Mortara, V., Zanfrillo, A., & Dimarco, M. (2020a). 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. <https://ria.utn.edu.ar/bitstreams/3fa4d288-d1dc-4cf9-ae6a-ec37ac05e795/download>

Tabone, L., Mortara, V., Zanfrillo, A., & Morcela, A. (2020b). Mejora del proceso de seguimiento de cobros y reclamos en una organización de salud mediante simulación dinámica. *Actas XIII Congreso de Ingeniería Industrial – COINI 2020*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: eduTEcNe.

<https://ria.utn.edu.ar/bitstreams/3fa4d288-d1dc-4cf9-ae6a-ec37ac05e795/download>

Taques, F., López, M., Basso, L., & Areal, N. (2021) Indicators used to measure service innovation and manufacturing innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6 (1), 11–26. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.12.001>

Tidd, J. (2001). Innovation Management in Context: Environment, Organization and Performance. *International Journal of Management Reviews*, 3(3), 169-183. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00062>

Valdés García, C., Velásquez Y., & Boza Valle, J. (2019). Reflexiones sobre definiciones de innovación, importancia y tendencias. *Avances*, 21 (4), 532-552.

<https://www.ecovida.cu/index.php/publicaciones/article/view/488>

Vargas-Hernández, J., Jiménez Castillo, M., & Muratalla-Bautista, G. (2018). Sistemas de Producción Competitivos Mediante la Implementación de la Herramienta Lean Manufacturing. *Ciencias Administrativas*, (11), 81-95. <https://doi.org/10.24215/23143738e020>

Yamakawa, P., & Ostos, J. (2011) Relación entre innovación organizacional y desempeño organizacional. *Universidad & Empresa*, 13(21), 93-115.

<https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/view/1889>

Zabaleta Sandobal, D., & Boscán Romero, N. (2020) Innovación organizacional: una revisión literaria. *CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 18(1), 29-55. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9250510>

Autores

Dario Maximiliano Dimarco. Licenciado en Comercialización y Especialista en Gestión de la Tecnología y la Innovación de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. Docente de la Facultad de Ingeniería y la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-8194-5339>

Email: dimarcomaximiliano@gmail.com

Luciana Belén Tabone. Ingeniera Industrial y Especialista en Gestión de la Tecnología y la Innovación de la Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina. Docente e investigadora del Departamento de Ingeniería Industrial, Facultad de Ingeniería, Universidad Nacional de Mar del Plata, Argentina.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3755-5336>

Email: ltabone@fi.mdp.edu.ar

Recibido: 18-12-2024

Aceptado: 30-12-2024