# Diseño de un Modelo Gerencial Integrado de transformación para la organización "Dra. Natalia Gómez - Salud & Estética Orofacial"

**Autores:**

Edwin Arroyave Cardona[1], Rodrigo Andrés Barros Bermúdez[2], Angela Patricia Cely Gómez[3]

**Resumen**

El presente proyecto de grado tiene como objetivo diseñar e implementar un modelo gerencial que integre la planeación estratégica formal y la gestión de la calidad total, orientado a la transformación del negocio odontológico familiar "Dra. Natalia Gómez - Salud & Estética Orofacial" en un consultorio con proyección hacia el turismo médico. La propuesta responde a la necesidad de fortalecer la competitividad, sostenibilidad y capacidad de crecimiento de la organización, alineando sus procesos administrativos, operativos y asistenciales con estándares de excelencia y mejora continua. El proyecto plantea un diagnóstico organizacional integral que permita identificar brechas y oportunidades de mejora, así como la formulación de estrategias alineadas con la visión de crecimiento adecuada para el consultorio. Como resultado, el modelo gerencial propuesto busca generar una transformación organizacional integral, promoviendo una cultura de calidad total, orientación al paciente y eficiencia en la gestión de recursos. El análisis se enfoca en el Consultorio Odontológico "Dra. Natalia Gómez - Salud & Estética Orofacial", el cual funciona como emprendimiento familiar y enfrenta retos propios tanto del ámbito administrativo como asistencial. A través del estudio de diversas herramientas de gestión, se pretende identificar prácticas que contribuyan a mejorar la eficiencia operativa, la atención al paciente y la competitividad del consultorio. Es así, como el ejercicio pretende integrar los fundamentos teóricos

[1] Ingeniero Informático, estudiante de Gerencia de Proyectos Universitaria Agustiniana. Emprendedor y socio del consultorio "Dra. Natalia Gómez - Salud & Estética Orofacial" Correo: edwin.arroyavec@uniagustiniana.edu.co

[2] Ingeniero Mecánico, estudiante de Gerencia de Proyectos Universitaria Agustiniana. Coordinador de mantenimiento Supertiendas Olímpica. Correo: rodrigo.barrosb@uniagustiniana.edu.co

[3] Ingeniera Industrial, estudiante de Gerencia de Proyectos. Universitaria Agustiniana. Asesora externa de Sistemas de gestión independiente. Correo: angela.celyg@uniagustiniana.edu.co

de la gerencia integral con la realidad del emprendimiento, destacando la importancia de una gestión estratégica y organizada para garantizar un servicio de calidad y un desarrollo empresarial sostenible.

**Palabras clave:**

Modelo gerencial, Planeación Estratégica, Calidad Total, Turismo médico

## Abstract

This undergraduate thesis project aims to design and implement a management model that integrates formal strategic planning and total quality management, geared towards transforming the family dental practice "Doctor Natalia Gómez - Orofacial Health & Aesthetics" into a clinic focused on medical tourism. The proposal addresses the need to strengthen the organization's competitiveness, sustainability, and growth capacity by aligning its administrative, operational, and clinical processes with standards of excellence and continuous improvement. The project proposes a comprehensive organizational diagnosis to identify gaps and opportunities for improvement, as well as the formulation of strategies aligned with the appropriate growth vision for the practice. As a result, the proposed management model seeks to generate a comprehensive organizational transformation, promoting a culture of total quality, patient focus, and efficient resource management. This analysis focuses on the "Doctor Natalia Gómez - Orofacial Health & Aesthetics" Dental Practice, a family-run business facing challenges in both administrative and clinical areas. Through the study of various management tools, the aim is to identify practices that contribute to improving operational efficiency, patient care, and the practice's competitiveness. Thus, this exercise seeks to integrate the theoretical foundations of comprehensive management with the realities of entrepreneurship, highlighting the importance of strategic and organized management to guarantee quality service and sustainable business development.

**Key words:**

Management model, Strategic planning, Total quality management, Medical tourism

## Introducción

En la actualidad, el sector salud enfrenta un entorno altamente competitivo y dinámico, caracterizado por el aumento de las expectativas de los usuarios, la necesidad de garantizar altos estándares de calidad y la exigencia de modelos de gestión que promuevan la sostenibilidad organizacional. En este contexto, las instituciones de salud deben adoptar enfoques gerenciales integrales que articulen la planeación estratégica con sistemas de calidad total, permitiendo no solo optimizar sus procesos internos, sino también responder de manera efectiva a las oportunidades del mercado.

Para fundamentar esta necesidad de integración desde el contexto colombiano, es preciso revisar los referentes académicos y normativos que han abordado la gestión de la calidad en el sistema de salud del país. En el ámbito de la Calidad Total, el Sistema Obligatorio de Garantía de la Calidad en Salud (SOGCS) constituye el marco normativo fundamental que rige a todas las Instituciones Prestadoras de Salud (IPS) en Colombia. Como lo analizan (Alvarez & Orozco, 2025) en su monografía "Implementación de sistemas de gestión de calidad en instituciones prestadoras de salud colombianas", si bien el SOGCS ha logrado avances importantes en la estructuración de componentes de habilitación, auditoría, acreditación y sistemas de información, persisten barreras estructurales, culturales y de recursos que limitan su efectividad real en la práctica clínica. Complementariamente, (Fernández & Alvarez, 2022) realizaron una revisión histórica exhaustiva que reconstruye la evolución del sistema de auditoría de la calidad en salud en Colombia, desde la Constitución de 1886 hasta el Manual de Calidad ASIM01 de 2022, demostrando cómo el marco normativo colombiano ha ido consolidando progresivamente estándares de calidad que deben ser apropiados por las organizaciones de salud para garantizar la seguridad del paciente, lo cual no se debe desconocer a la hora de prestar los servicios de turismo médico en el consultorio "Dra. Natalia Gómez - Salud & Estética Orofacial".

Por otra parte, en cuanto a la Planeación Estratégica aplicada al sector salud colombiano, resulta fundamental el trabajo de (Lucumí, et. al., 2023) titulado "Diseño de un modelo de gestión integral y calidad para fortalecer en equipos territoriales de salud pública capacidades y desempeño". Este estudio, desarrollado desde la Escuela de

Gobierno de la Universidad de los Andes, propone un modelo que enfatiza cuatro funciones básicas específicas (analizar, planear, implementar y evaluar) un ciclo que sigue la mejora continua y dos funciones transversales (gestión del conocimiento y participación social), proporcionando un marco conceptual valioso para organizaciones de salud que buscan alinear su planeación con los lineamientos del sistema de salud colombiano. Asimismo, el artículo de (Borja, 2017) "Cultura organizacional y la gestión pública de los servicios de salud en Colombia" relaciona los elementos teóricos de los modelos administrativos con la garantía de calidad para la atención integral en salud, destacando cómo la planeación estratégica debe incorporar necesariamente la dimensión cultural para lograr transformaciones organizacionales sostenibles.

Finalmente, sobre modelo gerencial en el contexto colombiano, (García & Jiménez, 2018) ofrecen un análisis fundamental en su obra "Contexto nacional de la gerencia integral de salud en Colombia", publicada por la Universidad Santo Tomás, donde examinan las particularidades de la gestión en organizaciones de salud del país y los desafíos para implementar modelos gerenciales adaptados a la realidad local. Por otra parte, (Agudelo, et. al. 2020) en su trabajo "La calidad y sus costos asociados en salud" realizan una revisión sistemática de las normas vigentes y la investigación académica colombiana sobre calidad, evidenciando que un modelo gerencial efectivo debe considerar no sólo los aspectos clínicos sino también la dimensión económica y de costos asociados a la calidad, aspecto crucial para la sostenibilidad de consultorios como el de la Dra. Natalia Gómez.

En otra arista, el turismo médico se ha consolidado como una alternativa estratégica para el crecimiento del sector salud, especialmente en regiones con ventajas competitivas en infraestructura, talento humano y posicionamiento internacional. La ciudad de Medellín y su área de influencia se han destacado como un referente en la prestación de servicios de salud especializados, lo que representa una oportunidad significativa para organizaciones odontológicas que buscan ampliar su portafolio de servicios hacia la atención de pacientes nacionales e internacionales interesados en tratamientos de salud y estética orofacial.

Tomando en cuenta las variables mencionadas en un contexto global caracterizado por la creciente demanda de servicios de salud de alta calidad y la expansión del turismo médico como una industria estratégica, ese escenario donde "el crecimiento y desarrollo de las actividades de la industria turística requiere una planificación multifacética en el país" (Samira, 2024) exige a las organizaciones prestadoras de servicios de salud estar a la altura de los requisitos y por ello enfrentarse a múltiples desafíos gerenciales. El turismo médico muestra su más fuerte conexión con atraer pacientes internacionales, lo que subraya el impacto directo de la telemedicina en la captación de usuarios que buscan servicios médicos en destinos especializados. (Rodríguez, et. al. 2025). De esta manera la ciudad de Medellín ofrece la infraestructura, la logística y las vitrinas adecuadas para que la organización "Dra. Natalia Gómez - Salud & Estética Orofacial" brinde atención médica, estética y/o tratamientos especializados, y de esta manera realizar su incursión en este segmento nuevo y prometedor. Esta realidad demanda que los prestadores de servicios —incluidos consultorios y clínicas— desarrollen capacidades gerenciales sólidas que les permitan competir no solo localmente sino también en mercados internacionales emergentes.

No obstante, la mayoría de los pequeños y medianos consultorios de salud en Colombia enfrentan dificultades para adaptarse a estos nuevos requerimientos, especialmente en lo que respecta a la planeación estratégica y la gestión de la calidad total. La literatura sobre la implementación de enfoques integrados de gestión en establecimientos sanitarios evidencia que la adopción de prácticas de gestión estratégica y calidad contribuye significativamente a la mejora de procesos, la satisfacción del usuario y la competitividad, además "en los últimos años, la calidad en los servicios de salud se ha convertido en un eje central de las políticas públicas y las estrategias de gestión hospitalaria. (Quesada & Rivera, 2025). Por ejemplo, trabajos empíricos en contextos hospitalarios han demostrado que la aplicación de modelos como Total Quality Management (TQM) influye positivamente en la percepción de calidad y en la intención de los pacientes de volver a utilizar los servicios; "la calidad de la atención de salud al estar centrada en el usuario debe considerar la satisfacción del mismo, como aspecto esencial para

determinar la capacidad del sistema de salud" (Acosta & Burgos, 2020). Sin embargo, hay una brecha evidente en la literatura respecto a cómo dichos modelos pueden adaptarse y aplicarse específicamente a consultorios odontológicos con proyección hacia el desarrollo del turismo médico, lo que se convierte en un problema de investigación relevante en el ámbito nacional e internacional.

Teniendo en cuenta la problemática descrita anteriormente, se establece la siguiente pregunta orientadora de investigación: Puede el diseño e implementación de un modelo gerencial integrado de transformación preparar a la organización "Dra. Natalia Gómez - Salud & Estética Orofacial" para sacar provecho de las oportunidades en el segmento del turismo médico en la ciudad de Medellín?

Dada la anterior problemática, el objetivo general de este trabajo consiste en diseñar un modelo gerencial integrado que fusione la planeación estratégica con la calidad total en busca de la transformación de un negocio familiar odontológico en un consultorio de salud y estética orofacial incursionando en el mercado del turismo médico. Este objetivo se concretará a través de los siguientes objetivos específicos: (1) realizar un diagnóstico gerencial del consultorio odontológico evaluando su situación organizacional, procesos actuales y fortalezas competitivas; (2) estructurar un modelo gerencial que articule principios de planeación estratégica y calidad total, adaptados a las necesidades del sector salud y a las exigencias del mercado del turismo médico; y (3) proponer un plan de implementación y evaluación que permita medir el impacto del modelo gerencial en la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la capacidad de atraer pacientes internacionales.

La organización objeto de estudio cuenta con dos sedes estratégicamente ubicadas en las cercanías de la ciudad de Medellín, una región reconocida por su desarrollo en el sector salud y su potencial para la atención de pacientes nacionales e internacionales. Este contexto representa una oportunidad para incursionar en el turismo médico, aprovechando la infraestructura existente y el posicionamiento de la ciudad como destino de servicios de salud especializados.

La implementación del modelo permitirá consolidar al consultorio como una organización competitiva en el mercado de la salud y la estética orofacial, aportando al

mismo tiempo un referente académico y práctico para la aplicación de la gerencia de proyectos en el sector salud y en iniciativas vinculadas al turismo médico.

## Diseño metodológico

En primer lugar, para abordar la oportunidad de mejora dentro de la organización "Dra. Natalia Gómez - Salud & Estética Orofacial" el estudio tiene un alcance descriptivo, pues está orientado a definir los procesos, las características del servicio prestado y perfiles encargados de los procesos de gestión en los consultorios odontológicos. Asimismo, se establece un énfasis propositivo, dado que el resultado final es el diseño de un modelo gerencial integrado que responde a las brechas identificadas en el diagnóstico. Resultando así un enfoque de la Investigación Mixto (cuali-cuantitativo) por las razones que se exponen a continuación:

Es necesario contar con datos robustos (financieros, tiempos de atención, capacidad instalada) y datos blandos (experiencia del paciente, cultura organizacional, percepción de marca).

Se tomará en cuenta el enfoque cuantitativo para medir la viabilidad financiera, el retorno de inversión (ROI) y los estándares de calidad técnica.

Y el enfoque cualitativo para entender las barreras culturales de los pacientes extranjeros y la disposición al cambio del personal actual.

El componente metodológico es la base organizada de la investigación, ya que permite definir con precisión el alcance del análisis, los sujetos u objetos de interés y los criterios utilizados para su selección.

Para el caso que compete en el presente proyecto el universo es finito y está determinado por los pacientes internacionales, (turistas de salud). Medellín, donde están los consultorios objeto de estudio. La población definida como el subconjunto del universo que es accesible para realizar la implementación del diseño gerencial integrado para el proyecto la población es mixta y se puede segmentar en:

- Población de Clientes: Turistas extranjeros que han visitado la ciudad de Medellín, en el último año, con fines de salud o bienestar.
- Población Organizacional: El personal administrativo y asistencial de los dos

consultorios objeto de estudio (odontólogos, auxiliares, recepcionistas).

Finalmente, la muestra seleccionada se realizará basándose en las siguientes características:

En el caso de los pacientes, será un muestreo No Probabilístico por Conveniencia definido en los siguientes criterios: pacientes internacionales que elijan como tratamiento un diseño de sonrisa y/o implantes; un segundo criterio es el presupuesto a invertir.

Y como parte de la población de estudio del equipo de trabajo o el Staff un muestreo censal que, al ser solo dos consultorios, la muestra es igual a la población. Se aplica la encuesta al 100% del personal correspondiente a ocho profesionales, cada opinión cuenta para el cambio organizacional.

Los instrumentos de recolección de la información, considerando las dos poblaciones identificadas se dividen también en:

Para el Diagnóstico Interno (Los 2 Consultorios) se propone aplicar la ingeniería de procesos con el fin de ver qué tan listos están para recibir extranjeros, con instrumentos como 1) Encuesta de clima organizacional y competencias para medir el nivel de bilingüismo (inglés/otro idioma) y la actitud de servicio al cliente del personal auxiliar y 2) Revisión Documental (Auditoría): Para analizar los estados financieros de los últimos 2 años y los manuales de procesos actuales (si existen).

Para el Diagnóstico Externo como se ha mencionado es el segmento de mercado de Turismo Médico. Es fundamental saber qué quiere el paciente internacional y qué hace la competencia. Por ello los instrumentos que ayudarán a obtener esos datos son:

1. Encuesta aplicada a turistas extranjeros que han visitado el consultorio y potenciales pacientes que puedan acceder a los tratamientos. Debe medir los criterios anteriormente establecidos en el tamaño de la muestra; hasta los factores de decisión que van desde el tiempo del tratamiento, el precio y la calidad certificada.

2. Matriz DOFA: Un instrumento de planeación estratégica para evaluar la situación actual del consultorio.

Los mecanismos para dar validez y rigor a los instrumentos elegidos para este proyecto es el Juicio de Expertos (Método Delphi o Panel), que es un formato de validación donde se

presenta la propuesta de modelo a 3 o 5 expertos (un gerente de proyectos, un experto en turismo de salud y un odontólogo especialista) para que califiquen la viabilidad.

Para procesar la información de los dos consultorios y el mercado de turismo médico, se tendrán en cuenta para datos cuantitativos (Encuestas, Informes Financieros, Tiempos) usar Microsoft Excel: Fundamental para la limpieza de datos y creación de tablas dinámicas iniciales. Por otro lado, con más herramientas visuales Power BI ideal para presentar los resultados del diagnóstico en un dashboard gerencial. Finalmente, para el caso de los datos cualitativos desde las entrevistas o el benchmarking se presentarán usando citas directas, o la narrativa de la situación estudiada.

**Consideraciones éticas**

Como una medida que garantice que el proyecto de diseño e implementación del modelo de planeación estratégica y calidad total para la organización “Dra. Natalia Gómez – Salud y Estética Orofacial” se realice de manera responsable, se establecen las siguientes consideraciones éticas orientadas a proteger los derechos, la dignidad y el bienestar de los participantes y del entorno:

Consentimiento informado: Todos los participantes serán informados de manera clara y completa sobre los objetivos, procedimientos, beneficios y posibles riesgos del proyecto, asegurándose que comprendan la información antes de dar su consentimiento, el cual será voluntario y documentado. A su vez, se respetará el derecho de los participantes a retirarse en cualquier momento del estudio sin repercusiones negativas.

Confidencialidad: La información personal y profesional de los participantes será tratada con estricta reserva.

Justicia en la selección: La participación se basará en criterios objetivos y transparentes, evitando cualquier forma de discriminación y se promoverá la inclusión de voces diversas para enriquecer el proceso y asegurar imparcialidad.

Respeto al entorno: El modelo gerencial se diseñará considerando la sostenibilidad y el impacto ambiental de las decisiones estratégicas fomentando una cultura organizacional que valore la responsabilidad social y el respeto por la comunidad.

De esta manera el marco ético asegura que el proyecto no solo cumpla con los objetivos,

sino que también se desarrolle en un ambiente de respeto, equidad y responsabilidad social.

## Resultados

La Estructura de Desglose del Trabajo (EDT) es una herramienta clave para definir con precisión el alcance del proyecto de transformación del consultorio odontológico hacia el turismo médico en Medellín. Su propósito es dividir el objetivo general en componentes más pequeños y manejables, lo que facilita la planificación, el control y la ejecución de cada actividad. En este caso, la EDT se concibe como el marco que integra la planeación estratégica con la gestión de la calidad total, garantizando que cada fase del proyecto responda tanto a las exigencias del sector salud como a las expectativas de pacientes internacionales que buscan servicios odontológicos de alta calidad.

De manera estructurada, la EDT se organiza en tres bloques principales: primero, el diagnóstico gerencial del consultorio, que permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora; segundo, la construcción del modelo gerencial, donde se articulan principios de planeación estratégica y calidad total mediante herramientas como el cuadro de mando integral y el modelo CANVAS; y tercero, el plan de implementación y evaluación, que establece etapas, estrategias de gestión del cambio y métricas de desempeño. Esta organización jerárquica asegura que el proyecto avance de forma ordenada, con entregables claros y medibles, y que el consultorio logre posicionarse como un actor competitivo dentro del mercado de turismo médico en la ciudad.

A continuación, se muestra la EDT establecida para el Consultorio de la Dra. Natalia Gómez.

Figura 1. EDT del consultorio Dra. Natalia Gómez



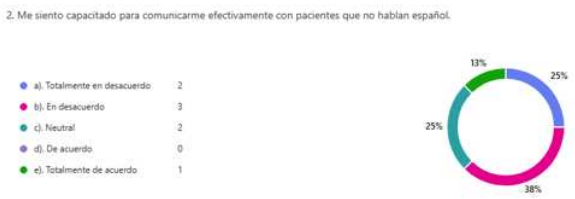

Fuente: Elaboración propia

Como parte del diagnóstico se aplicaron dos instrumentos de recolección de información: en un punto inicial midiendo variables internas a través de una encuesta de clima organizacional y una encuesta enfocada en los potenciales pacientes para dar estructura a un estudio de mercados.

## Clima organizacional

Los resultados relevantes se muestran a continuación:

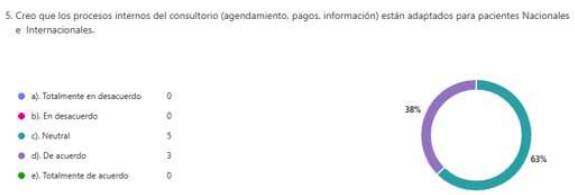
Figura 2. Respuestas a pregunta 2 Clima organizacional




Fuente: Elaboración propia

Esta respuesta mide el nivel de preparación puntualmente en el idioma para lograr una excelente atención a pacientes de origen extranjero. El 63% de los colaboradores se encuentra en desacuerdo o totalmente en desacuerdo con sentirse capacitados para comunicarse efectivamente con pacientes que no hablan español.

Figura 3. Respuestas a pregunta 5 Clima organizacional




Fuente: Elaboración propia

Esta medición muestra que el personal se mantiene neutral en el sentido de ver si los procesos están alineados para recibir a turistas de tipo médico en el consultorio. El 63% de los colaboradores se mantiene en una posición neutral respecto a que los procesos internos (agendamiento, pagos, información) estén adaptados para pacientes nacionales e internacionales.

La última pregunta se planteó abierta para recolectar las sugerencias que pueden ser analizadas y configuradas como oportunidad de mejora para asegurar la incursión del consultorio en la línea del turismo médico. Resultado de allí las sugerencias obtenidas fueron iniciar la atención en la sede de Envigado, fortalecer el idioma y, por último, un buen trabajo en marketing y publicidad para el consultorio.

Para observar con detalle los resultados en las encuestas se puede acudir al Anexo 1. Encuesta Clima Organizacional Dra. Natalia Gómez – Resultados.

## Segmento De Mercado - Turismo Médico

Se diseñó una encuesta para ser aplicada en los pacientes internacionales que ya han asistido al consultorio y a los potenciales pacientes que pueden llegar con la apertura del nuevo segmento de mercado. Los resultados que llamaron más la atención para los propietarios del consultorio se muestran a continuación.

Figura 4. Resultados pregunta 4. Turismo médico




Fuente: Elaboración propia

El 86% de los pacientes internacionales elige Medellín por razones combinadas de precio y calidad, con un equilibrio perfecto entre ambos factores (43% cada uno).

Figura 5. Resultados pregunta 5 - Turismo médico




Fuente: Elaboración propia

El 75% de los pacientes internacionales se interesa principalmente por tratamientos estéticos (Diseño de Sonrisa), mientras que el 25% busca procedimientos restaurativos (Implantes / Rehabilitación Oral Completa).

Para consultar con detalle los resultados se puede remitir al Anexo 2. Encuesta a Pacientes Extranjeros Dra. Natalia Gómez - Resultados

## Matriz DOFA

La Matriz DOFA es una de las herramientas más utilizadas en el diagnóstico estratégico porque permite representar de manera clara la situación actual de una organización. “La matriz DOFA es una herramienta ampliamente utilizada en el diagnóstico estratégico, ya que permite analizar la posición de una organización mediante la identificación de factores internos y externos” (Ponce, 2006), ofreciendo una visión completa del entorno y de las capacidades propias de la organización. Gracias a esta perspectiva, se convierte en un insumo fundamental para la toma de decisiones, ya que ayuda a identificar dónde se debe potenciar el desempeño y qué riesgos deben ser gestionados.

La DOFA aporta un valor significativo en la formulación de estrategias, al cruzar fortalezas con oportunidades se pueden diseñar acciones ofensivas que aprovechen ventajas competitivas; al relacionar debilidades con amenazas, se identifican áreas donde es necesario implementar planes

defensivos o correctivos. De esta manera, la matriz no solo describe la situación actual, sino que se convierte en una guía práctica para orientar el modelo gerencial, asegurando que las decisiones estén fundamentadas en un análisis integral y realista del contexto.

Para mostrar de manera concisa y práctica la situación actual del Consultorio Dra. Natalia Gómez – Salud & Estética Orofacial se hará uso del análisis DOFA que es una técnica que se usa para identificar las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la organización tal como se muestra en el Anexo 3. DOFA Consultorio Dra. Natalia Gómez (identificación)

A partir de la identificación se crean las estrategias que pueden ayudar a la transformación del Consultorio Dra. Natalia Gómez – Salud & Estética Orofacial como el Consultorio odontológico de referencia para el Turismo Médico en el área metropolitana de Medellín y así dar por completado el análisis DOFA.

Las estrategias derivadas de la matriz DOFA se encuentran en el Anexo 4. Análisis DOFA (estrategias).

## Evaluación desde la Gerencia Integral

Para el desarrollo del diagnóstico organizacional del consultorio de la Dra. Natalia Gómez, resulta pertinente adoptar un enfoque integral que permita analizar la organización desde una perspectiva sistémica. Con ese rumbo, la gerencia integral propuesta por Jean-Paul Sallenave proyecta la necesidad de advertir la organización como un todo articulado, en el que se unen la estrategia, la estructura y la cultura organizacional como elementos interdependientes que inciden en su competitividad. El modelo tridimensional de Jean-Paul Sallenave para el pensamiento estratégico busca asegurar la rentabilidad, el crecimiento y la permanencia de la empresa. (Sallenave, 2002)

### Estrategia

¿Dónde estamos?

R/. Existe un diagnóstico intuitivo basado en la experiencia diaria, pero carece de datos duros consolidados (participación de mercado por servicio, análisis de rentabilidad por sede, perfil detallado del paciente ideal). La comprensión del posicionamiento frente a la competencia de Medellín es cualitativa.

¿Hacia dónde vamos?

R/. La meta de "crear una empresa de turismo médico" es clara en la mente de los socios, pero no está acompañada de una visión integral que redefina el propósito de toda la organización. No se ha respondido: ¿Qué tipo de empresa queremos ser en 2 años? ¿Seguiremos siendo solo una clínica o seremos un proveedor de experiencias de salud orofacial? La estrategia actual es unidimensional (nuevo producto) en lugar de organizacional.

¿Cómo llegamos?

R/. No existe una hoja de ruta con hitos, responsables, recursos asignados y métricas de éxito. La implementación del turismo médico se abordaría de manera reactiva ("consigamos un paciente internacional y resolvamos"), generando riesgos operativos y de reputación. La ausencia de un plan estratégico formal de 2 años es la brecha más crítica.

**Estructura**

La estructura actual es funcional por default, no por diseño. Es una extensión natural de los roles de los socios.

El flujo de información es vertical (hacia los socios) y poco fluido entre sedes. Un auxiliar en Envigado no tiene un protocolo claro para escalar una queja o sugerencia.

**Cultura**

La cultura es familiar y de confianza, un gran activo inicial. Sin embargo, tiende hacia el conformismo ("lo que diga la doctora" / "lo que diga el ingeniero").

Innovación: Ocurre de manera esporádica y por iniciativa individual de los socios, no como un proceso sistemático. No hay presupuesto, tiempo asignado o reconocimiento por ideas de mejora del equipo.

Calidad: Se entiende como calidad clínica técnica. Falta incorporar la calidad percibida en la experiencia completa del paciente (desde el primer contacto online hasta el seguimiento post-tratamiento).

Empowerment (Empoderamiento): Prácticamente ausente. Los colaboradores no tienen autoridad para resolver problemas menores (ej.: un descuento pequeño por una molestia), ni se sienten dueños de los procesos.

## Diseño de la propuesta de Mejora Integral Fusión de Modelos Gerenciales

En el horizonte de tiempo inmediato el objetivo es crear un Sistema de Gestión Integrado que supere las debilidades diagnosticadas y aproveche las oportunidades, con foco en el lanzamiento exitoso del turismo médico en 24 meses.

### Modelo 1: Planeación Estratégica Formal (El timón)

La elección justificada es la respuesta directa a la mayor debilidad: la falta de un plan claro y compartido. Proporciona el marco para responder las preguntas de (Sallenave, 2002), de manera estructurada. En un horizonte de 2 años, es crucial para mantener el enfoque en medio de la operación diaria.

Integración Sinérgica: Este modelo define el CONTENIDO de la gestión y será la fuente de los objetivos estratégicos que alimentarán el BSC y servirán como criterio para priorizar proyectos de mejora de calidad y como el "qué" y "por qué" que el equipo empoderado necesita comprender (Sallenave, 2002).

La aplicación práctica del enfoque de gerencia integral implica la articulación efectiva entre la estrategia, la estructura y la cultura organizacional, de manera que estas dimensiones no operen de forma aislada, sino como un sistema coherente orientado al logro de objetivos estratégicos, de esta manera para el consultorio de la Dra. Natalia Gómez se propone el Desarrollo de un Plan Estratégico 2026-2028 con 4-5 Objetivos Estratégicos clave, por ejemplo:

1. Lanzar línea de turismo médico con X pacientes/año al final del año 2;
2. Estandarizar y digitalizar el 80% de los procesos operativos;
3. Posicionar la marca como líder en estética orofacial en Medellín;
4. Desarrollar un equipo de alto desempeño y empoderado).

En cuanto a la planeación estratégica se presenta la siguiente propuesta para el Consultorio Dra. Natalia Gómez – Salud & Estética Orofacial:

<u>Misión</u>

El Consultorio Dra. Natalia Gómez – Salud & Estética Orofacial se caracteriza por brindar servicios odontológicos integrales con calidad humana en salud estética y orofacial, ofreciendo atención de alta calidad clínica, personalizada y ética, orientada al bienestar y satisfacción de los pacientes. El consultorio busca integrar el conocimiento profesional con una gestión eficiente, apoyada en

herramientas tecnológicas, que garantice un servicio seguro, humano y sostenible en el tiempo.

Visión

Para el año 2028 el Consultorio Dra. Natalia Gómez – Salud & Estética Orofacial será un consultorio odontológico de referencia en el área metropolitana de Medellín en salud estética y orofacial, reconocido por la excelencia clínica, la innovación en la gestión y la calidad de la experiencia del paciente. A su vez, se proyecta como una opción competitiva para el turismo médico odontológico, con servicios integrales dirigidos a pacientes nacionales e internacionales.

Valores Corporativos

- Ética profesional: Actuación responsable, transparente y acorde con los principios de la salud.
- Calidad: Compromiso permanente con altos estándares clínicos y administrativos.
- Responsabilidad: Cumplimiento de los compromisos con pacientes, colaboradores y aliados.
- Humanización del servicio: Atención cercana, respetuosa y empática.
- Innovación: Apertura al uso de tecnologías y nuevas prácticas de gestión.
- Trabajo en equipo: Colaboración y comunicación efectiva entre los miembros del consultorio.

**Modelo 2: Calidad Total (TQM) - Experiencia del Paciente (Los cimientos)**

El segundo modelo gerencial seleccionado para su aplicación es Calidad Total (TQM) y es clave porque sitúa al paciente como eje central del servicio. En el consultorio, esto implica estandarizar no solo los procedimientos clínicos, sino también la experiencia completa del paciente: agendamiento, atención, comunicación, seguimiento post-tratamiento y manejo de expectativas.

Elección Justificada: El turismo médico es un mercado de cero tolerancia a errores. Un problema de calidad en cualquier punto (clínico, logístico, comunicacional) tiene un impacto exponencial en la reputación. El TQM institucionaliza la mejora continua y pone al paciente en el centro de todos los procesos.

Integración Sinérgica: Este modelo define el MÉTODO de trabajo. Provee las herramientas (estandarización, ciclos PDCA, círculos de calidad) para ejecutar la estrategia

con excelencia. A su vez, un equipo empoderado es quien mejor puede identificar fallas en los procesos y proponer mejoras de calidad. La administración de la calidad total (TQM, de total quality management) es al mismo tiempo una filosofía y un conjunto de principios que representan la base de una organización en mejora continua (Besterfield, 2009), razón por la cual el ciclo Deming se hace presente en esta etapa .

Aplicación Práctica: Implementación de Procedimientos Operativos Estandarizados (SOP) para los 10 procesos más críticos (ej.: recepción de paciente nuevo, protocolo de asepsia, gestión de quejas, coordinación de paquete turístico). Creación de Círculos de Calidad mensuales por sede para analizar métricas de satisfacción y proponer mejoras.

Plan de Implementación del Modelo Integrado (Visión General):

El Plan de implementación se crea con el fin de organizar el flujo de trabajo, optimizar recursos materiales, mejorar la experiencia del paciente y garantizar la toma de decisiones basada en datos para destacar en un entorno competitivo. Se puede consultar en el Anexo 5. Plan de implementación – Dra. Natalia Gómez

**Herramientas de Gestión Clave para la ejecución**

En el momento de poner en marcha los modelos ya establecidos para el consultorio las herramientas de gestión tienen protagonismo pues dinamizan la ejecución para pasar de la planificación estratégica a las acciones concretas, facilitando la toma de decisiones, optimizando recursos y alineando los procesos organizacionales con los objetivos.

**Cuadro de Mando Integral (BSC) para la Estrategia de 2 Años:**

Propósito: Traducir el Plan Estratégico en un conjunto equilibrado de indicadores de desempeño, alineando esfuerzos diarios con la visión a 2 años.

Aplicación Concreta: Se propone un BSC con cuatro perspectivas y objetivos derivados del plan:

Financiera: "Aumentar rentabilidad y diversificar ingresos". KPI: % de ingresos por turismo médico (Meta año 2: 20%), Margen EBITDA.

Cliente (Paciente): "Ser percibidos como el mejor proveedor de experiencia en salud orofacial". KPI: NPS (Net Promoter Score), Tasa de retención de pacientes internacionales.

Procesos Internos: "Excelencia operativa y experiencia del paciente impecable". KPI: Tiempo de ciclo desde consulta hasta tratamiento (turismo médico), % de cumplimiento de SOPs.

Aprendizaje y Crecimiento: "Tener un equipo de alto desempeño y empoderado". KPI: Horas de capacitación por empleado, Número de ideas de mejora implementadas por el equipo.

Implementación: Software de BSC (ej.: Simple KPI, Zoho Analytics) con tableros visibles para la dirección y mandos medios. Revisión trimestral formal.

**Modelo CANVAS**

La implementación del modelo de negocio CANVAS, constituye una herramienta estratégica que ayuda a estructurar de manera completa los elementos clave de una organización. (Osterwalder & Pigneur, 2009) En el contexto del consultorio odontológico orientado al turismo médico, establecerlo facilita la definición clara de la propuesta de valor y la identificación de alianzas estratégicas necesarias para la prestación del servicio. Asimismo, el modelo CANVAS contribuye a la alineación entre la estrategia y la operación, permitiendo una visión holística del negocio alineado con los principios de la gerencia integral. No se puede dejar de mencionar que su integración con la calidad total (TQM) facilita la incorporación de procesos de mejora continua en los componentes clave del modelo CANVAS, fortaleciendo la competitividad y sostenibilidad de la organización.

El modelo CANVAS elaborado para Consultorio Dra. Natalia Gómez – Salud & Estética Orofacial se encuentra en el Anexo 6. Modelo CANVAS – Dra. Natalia Gómez

**Discusión y conclusiones**

Esta sección tiene como propósito analizar e interpretar los resultados obtenidos en el diagnóstico y la implementación parcial del modelo gerencial propuesto, a la luz de los referentes teóricos abordados. Siguiendo esta premisa y con la formación recibida por la docente, la discusión se orienta a contrastar los hallazgos con los planteamientos de los autores que alimentaron este estudio, y a partir de este análisis, se busca identificar coherencias, brechas y oportunidades de mejora en la organización “Dra. Natalia Gómez – Salud & Estética Orofacial”, evidenciando el grado de sinergia entre la estrategia, la estructura y la cultura organizacional, así como el impacto de la

implementación de prácticas de calidad en el contexto del consultorio odontológico orientado al turismo médico.

En primer lugar, ubicándonos en los resultados de la pregunta 2 de la encuesta de clima organizacional el 63% de los colaboradores manifiesta no sentirse capacitado para comunicarse con pacientes que no hablan español, y un 25% adicional se mantiene neutral, lo que eleva al 88% del equipo que no cuenta con esta habilidad desarrollada o validada.

Esta oportunidad de mejora se estructura en tres frentes:

1. Capacitación: Implementar un programa de English for Dental Tourism con enfoque práctico, priorizando vocabulario clínico-administrativo y frases de atención al paciente.
2. Estandarización: Desarrollar guías bilingües, guiones para momentos clave de la atención y apoyos visuales que reduzcan la dependencia del dominio oral del idioma.
3. Definir roles bilingües de respaldo y protocolos claros para garantizar que ningún paciente extranjero quede sin atención efectiva durante el período de desarrollo de competencias.

Para fortalecer la intención de incursionar en el turismo médico uno de los resultados más motivador fue los de la pregunta 4 de la encuesta a turistas extranjeros donde el 86% de los pacientes internacionales elige Medellín por razones combinadas de precio y calidad, con un equilibrio perfecto entre ambos factores (43% cada uno).

El 14% restante valora adicionalmente la posibilidad de combinar el tratamiento con turismo. Ningún paciente seleccionó los tiempos de espera como motivador principal, lo que sugiere que este factor no es relevante para el perfil de paciente que atrae actualmente el consultorio.

Ese empate técnico entre costo y calidad (43% vs 43%) es un hallazgo particularmente significativo: indicando que el paciente internacional no está buscando exclusivamente "lo más barato", sino una relación de valor óptima donde la excelencia clínica es igual de importante que el ahorro.

El 0% en tiempos de espera no es necesariamente negativo, pero sugiere una oportunidad para fortalecer la comunicación sobre la eficiencia operativa como un atributo de calidad.

Si bien los tiempos de espera no son un motivador principal para elegir Medellín, pueden convertirse en un factor de satisfacción post-tratamiento. Comunicar agendamientos ágiles y puntualidad puede reforzar la percepción de calidad se puede evidenciar como comunicación efectiva.

Actualmente la propuesta de valor se concentra en costo-calidad. Incorporar mensajes sobre tecnología avanzada, seguimiento remoto y garantías puede atraer segmentos adicionales.

Turismo como experiencia premium: El 14% que valora el turismo puede ser ampliado si se desarrollan paquetes integrados (alojamiento, transporte, actividades) que posicionen a Medellín como un destino de bienestar odontológico de alto nivel.

El análisis del consultorio odontológico desde la perspectiva de la gerencia integral de Jean-Paul Sallenave evidencia una organización en transición, con avances cortos pero importantes vacíos en la articulación estratégica, estructural y cultural.

Cuando se trata la estructura se toma como extensión de los roles de los socios, lo que genera cuellos de botella: Edwin es el único nodo para decisiones administrativas/marketing; Dra. Natalia Gómez para decisiones clínicas. Para el turismo médico, se necesitarán equipos multifuncionales (clínico + administrativo + logística) que la estructura actual no facilita. El flujo de información para la situación actual del consultorio dificulta la coordinación impecable requerida para un paciente internacional que requiere atención en múltiples touchpoints.

Se requiere una evolución hacia una estructura matricial proyectada, donde se mantengan las funciones base (Clínica, Administración, Mercadeo) pero se creen equipos temporales por proyecto (ej.: "Proyecto Lanzamiento Turismo Médico") con miembros de diferentes áreas.

La cultura del consultorio muestra fortalezas vinculadas a la confianza y el ambiente laboral casi familiar, pero también evidencias de conformismo, escasa sistematización de la innovación, percepción limitada de calidad al ámbito clínico y ausencia de empoderamiento de los colaboradores lo que genera desmotivación y sobrecarga en los socios. Para atender a un paciente internacional que puede llegar en horarios atípicos, se necesita un equipo empoderado para tomar decisiones dentro de unos límites claros.

Estos hallazgos corroboran que, aunque existe un potencial de desarrollo significativo, la falta de integración sinérgica entre estrategia, estructura y cultura representa la brecha más crítica que debe abordarse para lograr un modelo gerencial coherente y sostenible orientado al turismo médico.

El diagnóstico realizado evidencia que el consultorio presenta una estrategia intuitiva, reactiva por ello la implementación del Modelo integrado que complementa la Planeación Estratégica y la Administración de la calidad Total TQM surge como una respuesta directa a la brecha más crítica: la ausencia de un plan estratégico claro y compartido; permitiendo definir los objetivos estratégicos que guiarán la gestión del consultorio en un horizonte de dos años (2026-2028) como un sistema coherente que alimenta tanto el Balanced Scorecard como los proyectos de mejora de calidad, es así como el modelo no solo aborda las debilidades identificadas en el diagnóstico, sino que construye un rumbo estratégico estructurado que permite avanzar hacia un desempeño sostenible y competitivo, alineando los principios de gerencia integral con la mejora continua y la excelencia clínica.

## Referencias

Acosta Hernández, G. T., & Burgos Gómez, M. J. (2020). Calidad en la atención de salud en colombia frente a la satisfacción de los usuarios en el período 2010-2020: una revisión a la literatura. Fundación Universitaria del Área Andina. Bot detection. (s. f.). https://digitk.areandina.edu.co/server/api/core/bitstreams/7904e23a-72f7-4f7c-87cc-7c321b2781aa/content

Agudelo Giraldo, J. A., Ocampo Zuleta, M., & Nieto Angarita, E. A. (2020). La calidad y sus costos asociados en salud. Universidad Cooperativa de Colombia. Bot detection. (s. f.-b). https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/75913419-840d-4fc9-8a5a-5680fc96d090/content

Alvarez Bustamante, K. A., & Orozco Cermeño, J. D. (2025). Implementación De Sistemas De Gestión De Calidad En Instituciones Prestadoras De Salud. Colombia: Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. https://repository.unad.edu.co/handle/10596/75995

Besterfield, D. H. (2009). Control de calidad. Pearson.

https://labibliotecadeelpanduro.wordpress.com/2017/06/13/d-h-besterfield-2009-control-de-calidad-mexico-pearson-educacion-prentice-hall/

Borja García, L. M. (2017). Cultura organizacional y la gestión pública en el ámbito de los servicios de salud en Colombia. Administración & Desarrollo, 47(2), 136-159. https://doi.org/10.22431/25005227.369

Fernandez Ortega, N y Alvaréz Rincon, R. (2023). La auditoría de la calidad de salud en Colombia a través del tiempo. Universidad de Córdoba. Disponible en: https://repositorio.unicordoba.edu.co/handle/ucordoba/7302

García Escobar, A. R., & Jiménez Garcés , M. S. (2018). Contexto Nacional de la gerencia integral de salud en Colombia. Bogotá D.C: Universidad Santo Tomás. http://hdl.handle.net/11634/14564

Lucumí Cuesta, D. I., Mosquera Perea , C. M., Ordoñez Betancourth, J. E., & Fuentes Vallejo, M. (2023). Diseño de un modelo de gestión integral y calidad para fortalecer en. Colombia: Universidad de los Andes. ideas.repec.org. https://ideas.repec.org/p/col/000547/021345.html

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). Generación de Modelos de negocio. Alan Smith. https://eventos.ikiam.edu.ec/event/37/attachments/194/268/Generacion-de-modelos-de-negocio-_Alex_Osterwalder.pdf

Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Contribuciones a la economía. https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf

Quesada de la puente, V., & Rivera Sanmartin, K. E. (2025). Gestión decalidad en los servicios de salud: el rol estratégico de las tecnologías de la información. Universidad de Cartagena. ot detection. (s. f.-c). https://repositorio.unicartagena.edu.co/server/api/core/bitstreams/04a8704d-8de0-49c8-a657-393cd34ad46e/content

Rebeca Rodríguez Lomelí, S. M. (2025). ESTRATEGIAS Y DESAFÍOS EN EL TURISMO MÉDICO: UNA . PENTACIENCIAS. Vol. 7, Núm. 1. (Enero-Marzo 2025) Pág 11-24, 20. https://doi.org/10.59169/pentacienciaS.v7i1.1356

Sallenave, J.-P. (2002). Gerencia y planeación estratégica. (s. f.). Google Books. https://books.google.com.co/books?id=bqPzq_LvWOQC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false

Raoofi, S., Khodayari-Zarnaq, R., & Vatankhah, S. (2024). Healthcare provision for medical tourism: A comparative review. Journal Of

Education And Health Promotion, [Prestación de servicios sanitarios para el turismo médico: una revisión comparativa. Revista de Educación y Promoción de la Salud ]. 13(1), 63. https://doi.org/10.4103/jehp.jehp_1740_22