



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA EN INSTITUCIONES DE SALUD

**Implementación de estrategias de marketing digital para incrementar la
demanda de servicios cardiológicos en un consultorio médico privado de
la ciudad de Quito en el año 2024**

**Profesor
Ronnal Patricio Vargas**

**Autora
Michelle Alejandra Nolivos Albuja**

2023

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo evaluar y desarrollar estrategias de marketing digital para aumentar el flujo de pacientes en la consulta externa de cardiología de un consultorio médico privado en la ciudad de Quito.

En la fase de investigación, se recopilaron datos relevantes para la elaboración del análisis situacional, incluyendo información sobre la gestión gerencial, la estructura administrativa, operativa, la oferta y demanda de servicios, la calidad de atención, la seguridad del paciente, la población atendida y la demanda insatisfecha de servicios. Además, se examinaron factores geoespaciales que podrían influir en la oferta y demanda de servicios cardiológicos del mencionado consultorio.

Adicionalmente, se evaluaron las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades y mediante esta información se logró identificar cuales estrategias de marketing digital son las más idóneas para mejorar el posicionamiento del consultorio en el mercado de la salud.

En este trabajo se resalta la importancia de contar con un plan gerencial estratégico para mejorar la gestión gerencial y aprovechar las oportunidades del marketing digital y así fortalecer la atención cardiológica, satisfacer las necesidades de los pacientes y asegurar la competitividad del consultorio.

Palabras clave: marketing digital, plan gerencial, gestión gerencial, consultorio médico, consultorio privado, consulta externa cardiología.

ABSTRACT

This work aims to evaluate and develop digital marketing strategies to increase the flow of patients in the cardiology outpatient clinic of a private medical office in the city of Quito.

In the research phase, relevant data was collected for the preparation of the situational analysis, including information on managerial management, the administrative and operational structure, the supply and demand of services, the quality of care, patient safety, the population served, and the unsatisfied demand for services. In addition, geospatial factors that could influence the supply and demand of cardiology services of the aforementioned office were examined.

Moreover, the strengths, weaknesses, threats and opportunities were evaluated and through this information it was possible to identify which digital marketing strategies are the most suitable to improve the positioning of the office in the health market.

This paper highlights the importance of having a strategic management plan to which can be helpful to take advantage of digital marketing opportunities and thus improve cardiac care services, meet the patient's needs and to take competitive advantages.

Keywords: digital marketing, management plan, managerial management, medical office, private office, cardiology outpatient clinic.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN.....	2
ABSTRACT.....	3
INTRODUCCIÓN.....	1
ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	3
ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	5
IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	15
OBJETIVO GENERAL.....	17
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	19
DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN EL CONSULTORIO CARDIOLÓGICO.....	19
<i>GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN.....</i>	<i>19</i>
<i>GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING.....</i>	<i>19</i>
<i>GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS.....</i>	<i>20</i>
<i>GESTIÓN FINANCIERA.....</i>	<i>21</i>
<i>GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA.....</i>	<i>22</i>
<i>GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES.....</i>	<i>23</i>
<i>GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA Y/U HOSPITALIZACIÓN.....</i>	<i>24</i>
PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	27
PLANEAMIENTO ESTRATEGICO.....	27
1. <i>Tendencias Demográficas.....</i>	<i>27</i>
2. <i>Hábitos y estilo de vida saludable.....</i>	<i>27</i>
3. <i>Nivel Socioeconómico.....</i>	<i>27</i>
4. <i>Percepción sobre la Salud Cardiovascular.....</i>	<i>28</i>
5. <i>Tecnología y Comunicación.....</i>	<i>28</i>
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE SERVICIOS DE SALUD (M. PORTER).....	28
1. <i>Competencia entre Consultorios Cardiológicos.....</i>	<i>28</i>
2. <i>Negociación con Proveedores.....</i>	<i>29</i>
3. <i>Poder de Negociación de los Pacientes.....</i>	<i>29</i>
4. <i>Barreras de Entrada y Salida.....</i>	<i>29</i>
5. <i>Productos y Servicios Sustitutos.....</i>	<i>30</i>

ANÁLISIS FODA	30
CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN	33
<i>Misión</i>	33
<i>Visión</i>	34
<i>Valores</i>	34
<i>Objetivos Institucionales</i>	34
<i>Principios Éticos</i>	35
<i>Políticas</i>	35
PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	37
EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL	50
LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL	51
CONCLUSIONES	52
RECOMENDACIONES	53
GLOSARIO	54
REFERENCIAS.....	57
ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA N° 1. MATRIZ DE EVALUACIÓN ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN.	15
TABLA N° 2. PLAN GERENCIAL.	43
TABLA N°3. SEMAFORIZACIÓN DEL CUMPLIMIENTO DE METAS.	50

ÍNDICE DE FIGURAS

GRÁFICO N° 1. UBICACIÓN CONSULTORIO	11
GRÁFICO N° 2. MATRIZ FODA.....	26
GRÁFICO N° 3. CADENA DE VALOR.....	33

INTRODUCCIÓN

En un entorno en el cual la tecnología y la digitalización están en constante cambio, el ámbito sanitario también se ve obligado a formar parte de estas adaptaciones con el fin de crear nuevas dinámicas de comunicación y así tener un contacto más cercano con los usuarios (Bricio et al., 2018). En este sentido, el presente trabajo se enfoca en el análisis y desarrollo de estrategias de marketing digital para generar un incremento considerable en la demanda de citas médicas en un consultorio médico privado especializado en cardiología, situado en la ciudad de Quito.

El marketing digital y sus estrategias juegan un papel crítico que repercute en la perspectiva que el paciente tiene acerca de la atención de salud ya que permite mejorar el posicionamiento de la organización en el mercado sanitario (Lozano et al., 2021). Es un hecho que la atención médica en el área de la cardiología requiere una combinación de excelencia médica y una sólida relación con los pacientes, por lo que reforzar este tipo de estrategias es clave.

Durante los últimos años, a pesar de que el consultorio médico cardiológico en estudio cuenta con personal asistencial altamente capacitado, se ha estancado en lo que respecta al número de atenciones médicas por día. De aquí nace la necesidad de incrementar el flujo de pacientes para asegurar su sostenibilidad económica y ampliar su alcance en la comunidad. Esta situación destaca la necesidad del uso de herramientas de marketing digital para maximizar la visibilidad del consultorio y llegar a un público más amplio.

El propósito de este trabajo es abordar este desafío desde una perspectiva integral. Por lo tanto, se elaboró un análisis situacional del consultorio para partir de información más concreta y posteriormente crear un plan gerencial que busque mejorar los aspectos de mayor debilidad de la organización.

La metodología de este trabajo es descriptiva-observacional, lo que permitirá evidenciar hechos históricos y reales en la unidad de salud investigada.

Consecuentemente la evaluación de cada área de gestión se traducirá en recomendaciones concretas para una mejora continua.

REVISIÓN DE LITERATURA

ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

Introducción:

La cardiología desempeña un papel vital en el campo de la medicina, abordando la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades cardiovasculares las cuales representan una de las principales causas de morbilidad y mortalidad a nivel mundial (Sánchez et al., 2016).

En el contexto de la atención médica, la especialidad de cardiología juega un papel crucial al proporcionar servicios especializados y personalizados a los pacientes que requieren evaluación y cuidado cardiovascular.

El análisis situacional del consultorio cardiológico no solo es relevante para evaluar su funcionamiento interno, sino también para comprender las tendencias y desafíos en el campo de la cardiología. Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), se estima que las enfermedades cardiovasculares son responsables de más del 30% de las muertes a nivel mundial (OMS, 2017).

Es por esta razón que la eficacia y calidad de la atención en esta área desempeñan un papel fundamental en la prevención de complicaciones graves y en la mejora de los resultados de los pacientes.

Por lo tanto, es importante identificar las fortalezas y debilidades del consultorio cardiológico privado en lo que concierne a la prestación de servicios de salud. Esto incluye la evaluación de la gestión gerencial, la infraestructura, los recursos humanos, los sistemas de información y los protocolos clínicos utilizados en el consultorio (Velásquez, 2005).

Todo esto, con el fin de implementar estrategias efectivas para mejorar la calidad de la atención, satisfacer la demanda insatisfecha del servicio médico y ofrecer una atención óptima a los pacientes. Por ende, la identificación y comprensión de la demanda insatisfecha de los servicios cardiológicos es esencial para desarrollar estrategias efectivas de mejora y satisfacer las necesidades de los pacientes.

Además la creciente demanda de servicios en esta especialidad y la necesidad de atención integral y personalizada plantean desafíos adicionales para el consultorio privado en cuestión.

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE GESTIÓN GERENCIAL

Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

Filosofía empresarial:

La filosofía empresarial del consultorio médico privado de cardiología se basa en la excelencia clínica, el compromiso con la salud cardiovascular y la atención personalizada a los pacientes. Se busca brindar servicios de calidad y excelencia médica, promoviendo el bienestar y la salud de cada usuario. El consultorio se guía por valores éticos y profesionales, fomentando la confianza, el respeto y la empatía en cada interacción con los mismos.

Misión:

La misión es proporcionar atención cardiológica integral y especializada a los pacientes, utilizando los conocimientos médicos más actualizados. Comprometerse en ofrecer un enfoque individualizado y compasivo, centrado en las necesidades y preocupaciones de cada paciente. Se busca mejorar la calidad de vida de los usuarios, prevenir enfermedades cardiovasculares y brindar un apoyo integral a lo largo del proceso de diagnóstico, tratamiento y recuperación.

Visión:

La visión es convertirse en un referente reconocido y respetado en el campo de la cardiología, siendo líderes en la prevención, diagnóstico y tratamiento de enfermedades cardiovasculares. Se aspira a ser reconocidos por excelencia médica, calidad de servicio, innovación y resultados positivos en la salud cardiovascular de los pacientes.

Estructura organizacional

El consultorio privado de cardiología fue constituido hace aproximadamente 18 años en la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. La estructura organizacional está encabezada por el Dr. Milton Nolivos, médico cardiólogo intensivista, quien ha tenido una trayectoria profesional de 33 años, y es el único médico que trabaja en el consultorio. El cargo y funciones del propietario de la entidad son las siguientes:

- Responsable de la atención médica de los pacientes.
- Toma de decisiones clínicas y de procedimientos cardiológicos.
- Encargado de la gestión general del consultorio y de la toma de decisiones estratégicas.
- Educación e información a los pacientes sobre su condición y tratamiento.
- Envío de análisis de laboratorio y pruebas diagnósticas específicas relacionadas con las patologías de cada paciente.
- Interpretación de los resultados de los exámenes complementarios.

Adicionalmente, la organización cuenta también con personal administrativo. La recepcionista cumple con las siguientes funciones:

- Encargada de la recepción de los pacientes.
- Gestión de las citas y el registro de pacientes.
- Atención de llamadas telefónicas.
- Brindar información básica sobre los servicios del consultorio.
- Apoyar en tareas administrativas, como el manejo de documentos y expedientes médicos.
- Realizar actividades de facturación y cobro a los pacientes o compañías de seguros.
- Coordinar la programación de citas y realizar recordatorios a los pacientes.

Es importante tener en cuenta que al ser un consultorio privado de menor tamaño, en donde solo trabaja un médico cardiólogo intensivista, la estructura organizativa es más reducida en comparación con otras instituciones de salud más grandes. En este caso, el médico asume la mayor parte de las

responsabilidades clínicas y gerenciales, mientras que el personal administrativo brinda el apoyo necesario para el funcionamiento eficiente del consultorio.

Sistemas de información Clínica

En el consultorio actualmente se utiliza un sistema de historias clínicas físicas para el registro y almacenamiento de la información médica de los pacientes. Aunque no se cuenta con un sistema informático específico para la gestión electrónica de las historias clínicas, este enfoque tradicional ha demostrado ser efectivo y seguro en la documentación y seguimiento de la salud cardiovascular de los usuarios.

A pesar de que este tipo de historias clínicas requieren espacio físico para su almacenamiento y una organización adecuada para su fácil acceso, tienen algunas ventajas significativas. En primer lugar, el uso de historias clínicas físicas garantiza la confidencialidad de la información del paciente, ya que no depende de sistemas electrónicos que pueden ser vulnerables a amenazas de seguridad informática. Además, las historias clínicas físicas permiten un manejo directo de los documentos por parte del médico, lo que facilita la anotación de observaciones y la revisión de los registros durante las consultas.

Sin embargo, es importante considerar la transición hacia un sistema informático de historias clínicas electrónicas en el futuro. La implementación de un sistema informático adecuado permitiría una mayor eficiencia en la gestión de la información médica, facilitaría el acceso y brindaría herramientas para el análisis de datos y la generación de informes estadísticos.

Sistema de recursos humanos

En el consultorio cardiológico, en donde solo trabaja un médico cardiólogo, el sistema de recursos humanos es más sencillo y se enfoca principalmente en la gestión y desarrollo del propio médico y en la contratación de personal administrativo de apoyo.

Gestión del médico cardiólogo:

El Dr. Milton Nolivos, al ser el único profesional de la salud en el consultorio, asume múltiples roles y responsabilidades. Es fundamental que se enfoque en su crecimiento profesional, actualización médica constante y desarrollo de habilidades clínicas. Por lo que constatemente busca oportunidades de educación médica, asiste a congresos y seminarios, y se mantiene al tanto de las últimas investigaciones y avances referentes a la especialidad.

Contratación de personal administrativo:

A pesar de que solo trabaje un médico cardiólogo, es importante contar con personal administrativo de apoyo para asegurar un flujo de trabajo eficiente y brindar una atención de calidad a los pacientes. Con respecto al personal administrativo, el Dr. Nolivos se debe asegurarse de seleccionar a personal capacitado, confiable y con habilidades de comunicación efectivas. Es importante mencionar que la oferta de empleo se realiza principalmente mediante la plataforma de LinkedIn, en donde se encuentra la información correspondiente a los requisitos de los aplicantes y las funciones administrativas que llevará a cabo el mismo. Posterior a esto se realiza la respectiva entrevista con el propietario del consultorio para evaluar las competencias del aspirante y evaluar si será posible su contratación.

Capacitación y desarrollo:

Aunque el consultorio sea pequeño y el personal sea limitado, constantemente se invierte en la capacitación y desarrollo del personal administrativo. Esto incluye la orientación sobre el manejo de tareas administrativas específicas, asegurándose de que el personal se encuentre familiarizado con los sistemas de información utilizados en el consultorio, para así proporcionar la formación necesaria a los usuarios y brindar un buen servicio al cliente.

Gestión de compensación y beneficios:

El Dr. Nolivos se asegura de establecer una estructura de compensación y beneficios adecuada para el personal administrativo. Esto incluye salarios competitivos, beneficios médicos y de seguro, y días de vacaciones remunerados de acuerdo a las leyes relacionadas con la contratación y las condiciones laborales.

Infraestructura y equipamiento

La entidad privada de consulta cardiología consta de una superficie de 37.82 metros de construcción. En el cuarto piso se ubica el área de recepción, y también el consultorio que se subdivide en dos habitaciones, un baño y cuenta con dos camillas de examinación. Entre el equipamiento se encuentra un negatoscopio y un electrocardiografo (Anexo N°3).

Servicios que ofrecen

Los servicios que ofrece el consultorio cardiológico son los siguientes:

- Chequeo médico general, laboral, prequirúrgico, cardiología clínica, urgencias, electrocardiografía, ecocardiografía, holter cardíaco, holter de presión, diagnóstico y tratamiento de hipertensión arterial, diabetes mellitus, arritmias cardíacas, insuficiencia cardíaca, valvulopatías, dislipidemia, prevención de enfermedad cardiovascular.

El horario de atención es de lunes a viernes de 9:00 a.m – 18:00 p.m.

Seguridad del paciente

Actualmente, el consultorio cuenta con un protocolo propio relacionado con la seguridad del paciente, además se rige a las normas establecidas por el Ministerio de Salud Pública (MSP). Por lo tanto la entidad trabaja en los siguientes aspectos:

1. Prevención de infecciones:

- El consultorio debe seguir rigurosamente las medidas de control de infecciones, incluyendo uso de mascarilla, higiene de manos adecuada, desinfección de equipos y superficies, y el manejo adecuado de los desechos sanitarios.

2. Administración/prescripción de medicamentos de forma segura:

- Se deben seguir prácticas seguras en la administración y prescripción de medicamentos, incluyendo la verificación de la identidad del paciente, la correcta dosificación y la adecuada documentación de los fármacos administrados.

3. Identificación correcta del paciente:

- Se debe verificar en cada consulta que los datos de filiación sean correctos y que correspondan al paciente que se encuentra en la consulta en ese momento.

4. Consentimiento informado:

- Antes de cualquier procedimiento o tratamiento, se debe obtener el consentimiento informado del paciente, explicándole de manera clara y comprensible los riesgos, beneficios y alternativas disponibles de manejo, lo cual debe ser debidamente documentado.

5. Seguridad en las instalaciones:

- Las instalaciones del consultorio deben cumplir con las normas de seguridad adecuadas, incluyendo la infraestructura física, la iluminación, la ventilación y la seguridad contra incendios.

Gestión presupuestaria

El consultorio en cuestión se mantiene financiado con capital propio. Actualmente no cuenta con ninguna fuente externa de apoyo financiero.

Análisis de la Oferta y Demanda de Servicios

Ubicación geoespacial

El consultorio privado se localiza en Ecuador, provincia de Pichincha, ciudad de Quito. (Alemania N-2941 y Av. Eloy Alfaro. Edificio Pirámide I, 4to. Piso. Oficina 405). (Anexo N°2)

Datos de contacto

Teléfonos: 2529951 – 2527630 - 0999780276

Correo: milton_nolivos@yahoo.com

Oferta de Servicios

Esta organización ofrece una variedad de servicios especializados para el diagnóstico, tratamiento y seguimiento de condiciones cardíacas. A continuación, se presentan los principales servicios que se ofrecen.

1. Consultas médicas:

- Evaluación clínica integral de pacientes con enfermedades cardíacas.
- Historia clínica detallada, examen físico y evaluación de síntomas cardíacos.
- Recomendaciones de estilo de vida saludable y prevención de enfermedades cardiovasculares.

2. Electrocardiograma (ECG):

- Registro de la actividad eléctrica del corazón para evaluar el ritmo cardíaco y otras características útiles para detectar posibles anomalías.

3. Lectura de ecocardiograma:

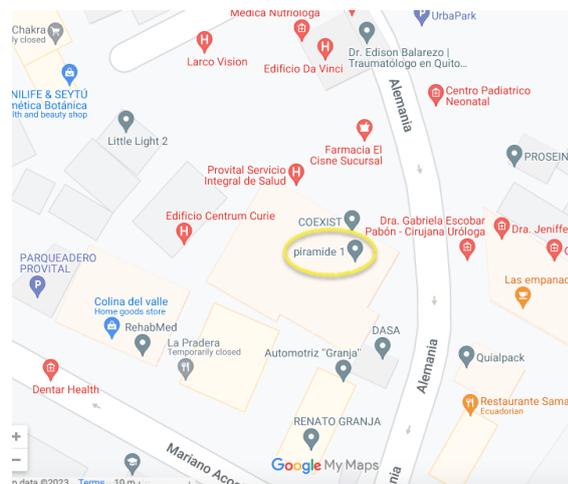
- Evaluación de la estructura y función del corazón, incluyendo las válvulas cardíacas, la función de bombeo y el flujo sanguíneo.

4. Lectura de pruebas de esfuerzo:

- Evaluación de la respuesta del corazón durante el ejercicio para detectar problemas cardíacos relacionados con la actividad física.

5. Lectura de monitoreo Holter:

Gráfico N° 1. Ubicación consultorio



Fuente: Google Maps 2023.

- Registro continuo del ritmo cardíaco durante un período prolongado (generalmente 24 a 48 horas) para detectar arritmias u otros trastornos cardíacos.

6. Evaluación de presión arterial:

- Medición de la presión arterial para evaluar la salud cardiovascular y el riesgo de enfermedades cardíacas.

7. Evaluación y manejo de factores de riesgo:

- Evaluación y manejo de factores de riesgo cardiovascular, como hipertensión arterial, hiperlipidemia, diabetes y obesidad.

8. Evaluación y seguimiento de enfermedades cardíacas crónicas:

- Seguimiento y manejo de pacientes con enfermedades cardíacas crónicas, como enfermedad coronaria, insuficiencia cardíaca, arritmias y enfermedades valvulares.

Población atendida

Se destacan los siguientes grupos de población:

1. Adultos maduros y mayores
2. Pacientes con factores de riesgo cardiovascular
3. Pacientes con enfermedades cardíacas crónicas
4. Pacientes con necesidades de monitoreo cardíaco

Demanda de servicios insatisfecha

Durante el estudio realizado en el consultorio, se identificó una demanda de servicios insatisfecha que requiere atención adicional. Para recopilar datos sobre esta problemática, se realizaron encuestas a los pacientes que asistieron al consultorio durante un período de 2 meses. Los resultados revelaron las siguientes características y causas de la demanda insatisfecha:

1. Características de la demanda insatisfecha:

- Ubicación geográfica: Un 30% de los pacientes provienen de áreas periféricas de la ciudad, donde la disponibilidad de servicios cardiológicos es limitada.

- Factores socioeconómicos: Alrededor del 25% de los encuestados indicaron limitaciones financieras y la falta de acceso a seguros médicos que cubran los costos de atención cardiológica.

2. Causas de la demanda insatisfecha:

- Acceso limitado a servicios especializados: Los pacientes señalaron que existen pocos consultorios cardiológicos privados en su área de residencia, lo que dificulta el acceso a una atención especializada cercana y oportuna.

- Costos de atención: Algunos pacientes manifestaron dificultades para cubrir los costos de las consultas, pruebas diagnósticas y medicamentos relacionados con la atención cardiológica, lo que limitaba su capacidad para buscar atención médica adecuada.

IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

En la actualidad, el sector de la salud se enfrenta a desafíos constantes en términos de competencia y demanda de servicios médicos. Los consultorios médicos privados, incluyendo aquellos especializados en cardiología, no son la excepción y requieren de estrategias efectivas para atraer y retener a pacientes.

En el caso específico del consultorio cardiológico en estudio, se ha identificado una situación en la que el flujo de pacientes en la consulta externa de cardiología se encuentra por debajo de su capacidad óptima. Esto indica que existe una oportunidad para mejorar la captación de pacientes y maximizar el uso de los recursos disponibles.

El problema radica en que a pesar de contar con un profesional médico altamente capacitado que ofrece servicios de calidad, el consultorio no está logrando atraer a un número suficiente de pacientes para mantener un flujo constante en el servicio. Esta situación puede afectar la sostenibilidad económica del consultorio y limitar su capacidad para ofrecer una atención de calidad a un mayor número de pacientes.

Sin embargo, se identifica una oportunidad de mejora a través de la aplicación de estrategias de marketing digital. El marketing digital ofrece una variedad de herramientas y técnicas que permiten aumentar la visibilidad del consultorio, llegar a un público más extenso y promover sus servicios de manera efectiva (Martínez, 2016). Al aprovechar el potencial del marketing digital, el consultorio podría atraer a nuevos pacientes, fidelizar a los existentes y mejorar su posicionamiento en el mercado de la salud.

Por lo tanto, el objeto de estudio de esta investigación se centra en la aplicación de estrategias de marketing digital como una solución para incrementar el flujo de pacientes en la consulta externa de cardiología del consultorio médico privado en la ciudad de Quito. A través de este enfoque, se busca mejorar la captación de pacientes, aumentar la utilización de los recursos disponibles y optimizar la calidad de atención en el consultorio.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema se centra en la necesidad de aumentar la afluencia de pacientes en la consulta externa de cardiología de un consultorio médico privado en la ciudad de Quito, donde solo trabaja un médico especialista. A pesar de que este médico cuenta con una sólida formación, años de experticia en el campo y ofrece servicios de alta calidad, el consultorio no está logrando atraer a un número suficiente de pacientes. Esto se traduce en desafíos económicos para el consultorio y limita su capacidad para brindar atención a un mayor número de personas. Es fundamental abordar esta situación y encontrar soluciones efectivas que permitan incrementar la cantidad de pacientes que buscan atención cardiológica en el ámbito privado.

Tabla N° 1. Matriz de evaluación alternativas de solución.

PROBLEMA	CAUSA	EFEECTO	DESAFÍO	ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	RESPONSABLE DE LA GESTIÓN
Baja afluencia de pacientes en la consulta externa de cardiología	Ausencia de estrategias de marketing	Sostenibilidad económica comprometida y limitada capacidad de atención	Competencia en el mercado de la salud. Restricciones presupuestarias. Resistencia al cambio.	Implementación de estrategias de marketing digital y redes sociales.	Responsable de la dirección.
Bajo presupuesto económico para marketing	Limitaciones presupuestarias	Limitada capacidad para llevar a cabo estrategias de marketing	Falta de recursos financieros para invertir en marketing	Optimización de recursos existentes para actividades de marketing	Responsable de la dirección.
Ausencia de imagen de marca	Falta de una identidad específica	Menor reconocimiento y confianza	Definir una identidad corporativa	Desarrollo de un logotipo y elementos visuales de marca	Responsable de la dirección.

	y posicionamiento claros	por parte de los pacientes	coherente y diferenciada	consistentes. Estrategias de comunicación y publicidad para posicionar la marca.	
Falta de posicionamiento en el mercado	Escasa diferenciación y reconocimiento en el mercado	Pérdida de oportunidades de captación de pacientes y menor competitividad	Falta de identidad y posicionamiento claro en el mercado	Desarrollo de una estrategia de branding y posicionamiento sólida.	Responsable de la dirección.
Desconocimiento de nuevas tendencias de marketing	Falta de actualización y seguimiento de las últimas tendencias	Limitada adaptación a las nuevas oportunidades de marketing	Falta de conocimiento sobre nuevas plataformas y enfoques de marketing	Investigación y capacitación en nuevas tendencias de marketing y herramientas digitales. Colaboración con expertos en marketing digital.	Responsable de la dirección.
Necesidad de capacitación en marketing para el personal médico	Falta de conocimientos y habilidades en marketing por parte del personal	Limitada implementación de estrategias de marketing por el personal médico	Limitaciones en la capacitación y falta de recursos internos para brindar formación en marketing.	Programas de capacitación y desarrollo en marketing para el personal médico. Asesoría a personal médico por parte de profesionales expertos en marketing digital.	Responsable de la dirección.

Elaborado por: Michelle Nolivos

Fuente: Reunión en consultorio cardiológico

Fecha: 18/05/2023

OBJETIVO GENERAL

Evaluar y desarrollar estrategias de marketing digital mediante el uso adecuado de redes sociales con contenido entendible y que responda a las dudas más habituales del usuario, con el fin de aumentar la demanda de citas médicas en un consultorio médico privado cardiológico en la ciudad de Quito en el año 2024.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar el análisis situacional del consultorio cardiológico para direccionar el plan de marketing digital propuesto.
2. Analizar cómo las fortalezas y oportunidades identificadas en el FODA pueden ser aprovechadas en la implementación de las estrategias de marketing digital.
3. Definir las estrategias de marketing en redes sociales y en otros medios digitales para mejorar el posicionamiento en el mercado de salud del consultorio privado en cuestión.

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN EL CONSULTORIO CARDIOLÓGICO.

GESTIÓN GERENCIAL DE LA DIRECCIÓN

- La dirección del consultorio cardiológico muestra un enfoque claro y coherente hacia el logro de los objetivos institucionales.
- El consultorio cuenta con una dirección sólida y comprometida, que muestra liderazgo en la toma de decisiones y la planificación estratégica.
- Se observa una buena comunicación y coordinación entre el personal médico y administrativo, lo que favorece el flujo de información y la eficiencia en la gestión.

Fortalezas:

- F1. Liderazgo sólido y compromiso por parte de la dirección del consultorio.
- F2. Comunicación efectiva y coordinación entre el equipo de trabajo.

Oportunidades:

- O1. Implementar programas de desarrollo de liderazgo para fomentar el crecimiento profesional del equipo directivo.

Debilidades:

- D1. Falta de planes de sucesión para asegurar la continuidad del liderazgo.

Amenazas:

- A1. Cambios en el entorno económico y político que puedan afectar la dirección del consultorio.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE MARKETING

- El consultorio carece de una estrategia de marketing digital definida y presencia en redes sociales.

- No se realizan acciones de marketing para atraer nuevos pacientes y posicionar la marca en el mercado de la salud.
- Existe potencial para mejorar la visibilidad del consultorio a través de la creación de redes sociales y campañas de publicidad enfocadas en la especialidad cardiológica.

Fortalezas:

F1. Experiencia y reputación positiva del médico cardiólogo intensivista.

Oportunidades:

- O1. Desarrollar una estrategia de marketing digital para llegar a un público más amplio.
- O2. Aprovechar las redes sociales para interactuar con pacientes y compartir contenido relevante sobre salud cardiovascular.

Debilidades:

- D1. Falta de presencia en línea y baja visibilidad en internet.
- D2. Carencia de una estrategia formal de marketing.

Amenazas:

A1. Posibles restricciones legales en la publicidad de servicios médicos.

GESTIÓN ADMINISTRATIVA Y DE RECURSOS HUMANOS

- La gestión administrativa se realiza de manera efectiva, con un adecuado manejo de citas, expedientes médicos y registros contables.
- El consultorio cuenta con un médico cardiólogo intensivista y personal de apoyo administrativo, pero se observa una necesidad de mejorar la capacitación y formación del personal en aspectos de atención al cliente y servicio al paciente.
- Brindar capacitaciones sobre la importancia de la empatía, la comunicación efectiva y la resolución de conflictos puede mejorar la experiencia del paciente y fortalecer la relación médico-paciente.

Asimismo, se sugiere establecer mecanismos de retroalimentación para que los pacientes puedan expresar sus opiniones y sugerencias sobre la atención recibida. Esto permitirá identificar áreas de mejora y fortalezas en el servicio brindado.

Fortalezas:

F1. Gestión administrativa eficiente para agendar citas y mantener registros médicos.

F2. Personal administrativo comprometido y responsable.

Oportunidades:

O1. Ofrecer capacitaciones en servicio al cliente y atención al paciente al personal administrativo.

O2. Establecer mecanismos de retroalimentación para mejorar la satisfacción de los pacientes.

Debilidades:

D1. Falta de capacitación en gestión de conflictos y comunicación asertiva.

Amenazas:

A1. Posibles problemas en la comunicación entre el personal administrativo y médico.

GESTIÓN FINANCIERA

- La gestión financiera del consultorio es estable, basada en capital propio, lo que proporciona una ventaja en la toma de decisiones financieras y evita la dependencia de créditos con entidades financieras.

- Sin embargo, no se realizan análisis financieros periódicos ni se lleva un registro exhaustivo de los ingresos y gastos, lo que dificulta la identificación de oportunidades de mejora en lo que concierne a eficiencia y rentabilidad.

Fortalezas:

- F1. Independencia financiera al basarse en capital propio.
- F2. Capacidad para tomar decisiones financieras sin depender de créditos bancarios ni otras fuentes externas.

Oportunidades:

- O1. Implementar análisis financieros periódicamente para identificar áreas de mejora en la eficiencia.
- O2. Optimizar la inversión en recursos y tecnología para mejorar la rentabilidad.

Debilidades:

- D1. Falta de seguimiento detallado de ingresos y gastos.
- D2. Escasa planificación financiera a largo plazo.

Amenazas:

- A1. Fluctuaciones económicas y cambios en el entorno financiero que puedan afectar la estabilidad del consultorio.

GESTIÓN OPERATIVA, ABASTECIMIENTO Y LOGÍSTICA

- La gestión operativa es adecuada para el tamaño del consultorio, garantizando el abastecimiento de insumos y materiales necesarios para la atención médica.
- Se identifica una oportunidad de mejora en la logística para optimizar la distribución de recursos en el consultorio.
- Para mejorar la logística, se sugiere implementar medidas para reducir los tiempos de espera en la atención. Esto podría lograrse a través de la asignación eficiente de citas, la distribución adecuada del personal y la implementación de sistemas de gestión de colas.

Fortalezas:

- F1. Gestión operativa adecuada para asegurar el abastecimiento de insumos y materiales.
- F2. Organización en la logística interna del consultorio.

Oportunidades:

O2. Reducir los tiempos de espera en la atención mediante una mejor planificación de citas.

O3. Optimizar el uso de recursos para maximizar la eficiencia operativa.

Debilidades:

D1. Posibles retrasos en la atención debido a una mala gestión de citas.

D2. Escasa coordinación entre el personal médico y administrativo en lo que respecta a logística.

Amenazas:

A1. Cambios en la demanda de servicios que puedan afectar la capacidad operativa del consultorio.

GESTIÓN DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES

- Aunque el consultorio cuenta con historias clínicas físicas, no se ha implementado un sistema de historias clínicas electrónicas.

- Se observa una falta de adopción de tecnologías para mejorar la atención médica, como la telemedicina, que podrían ampliar el alcance de los servicios y mejorar la atención a pacientes remotos.

Fortalezas:

F1. Respaldo documental importante con el uso de historias clínicas físicas.

F2. Disponibilidad de tecnologías básicas de comunicación.

Oportunidades:

O1. Implementar un sistema de historias clínicas electrónicas para agilizar la gestión de información médica.

O2. Utilizar plataformas de telemedicina para atender pacientes en condiciones estables que no se encuentran en la ciudad.

Debilidades:

- D1. Falta de adopción de tecnologías avanzadas en la atención médica.
- D2. Limitada capacitación del personal en el uso de tecnologías de información.

Amenazas:

- A1. Posibles vulnerabilidades en la seguridad de la información y protección de datos médicos.

GESTIÓN DE LOS SERVICIOS DE CLÍNICA Y/U HOSPITALIZACIÓN

- La calidad de la atención en el consultorio es valorada positivamente por los pacientes, destacando la profesionalidad y empatía del médico.
- Sin embargo, se puede mejorar la experiencia del paciente a través de programas de seguimiento y retroalimentación, así como la implementación de medidas para reducir los tiempos de espera en el consultorio, o en su defecto hacer que la espera sea más amena.

Fortalezas:

- F1. Calidad de atención valorada positivamente por los pacientes.
- F2. Enfoque profesional y empático del médico cardiólogo intensivista.

Oportunidades:

- O1. Implementar programas de seguimiento y retroalimentación para mejorar la satisfacción de los pacientes.

Debilidades:

- D1. Posibles demoras en la atención.
- D2. Carencia de sistemas de atención al cliente que permitan obtener retroalimentación.

Amenazas:

- A1. Competencia creciente de otros centros médicos que ofrezcan servicios similares.

A2. Cambios en las expectativas de los pacientes que puedan afectar la percepción de calidad de la atención.

Gráfico N° 2. Matriz foda



Elaborado por: Michelle Nolivos. / **Fuente de información:** Reunión en consultorio cardiológico / **Fecha:** 01/06/203

PROPUESTA DE SOLUCIÓN

PLANEAMIENTO ESTRATEGICO

Análisis del Entorno Social

El análisis del entorno social incluye toda aquella información que indica el contexto en el que opera el consultorio, e incluye:

1. Tendencias Demográficas

Según las proyecciones del Instituto de Estadística (INEC) , habrá un incremento de la esperanza de vida en los adultos mayores a nivel nacional lo que a su vez se relaciona con una mayor incidencia de enfermedades cardiovasculares (Instituto Nacional de Estadística y Censos, s.f.) Esto generaría una oportunidad con respecto a la demanda de servicios de cardiología.

2. Hábitos y estilo de vida saludable

El Ministerio de Salud Pública, como ente rector sanitario del Ecuador, junto con otras entidades, constantemente se encuentra fomentando prácticas saludables lo que se encuentra ligado a la prevención de enfermedades cardiovasculares. Durante los últimos años, se han observado prácticas inadecuadas con respecto a alimentación y ejercicio, (Freire et al., 2013) lo que ha generado una creciente conciencia sobre la importancia de mantener un estilo de vida saludable, lo que resultaría beneficioso para el servicio médico de cardiología, en donde se brinda una atención integral también dirigida hacia la prevención.

3. Nivel Socioeconómico

El consultorio médico debe ajustar sus estrategias y debe considerar las diferencias que existen en los distintos segmentos de la ciudad de Quito, ya que la población presenta una gran variedad de nivel socioeconómico.

4. Percepción sobre la Salud Cardiovascular

Gracias a la divulgación de información médica y a la inquietud de la población con respecto a la salud cardiovascular, en la actualidad los pacientes presentan más conocimiento con respecto a la presencia de especialistas en ciertas áreas médicas, lo que genera que estos se encuentren en una búsqueda constante de atención médica especializada, con personal de salud que demuestre experticia en el área.

5. Tecnología y Comunicación

Sin duda alguna, el acceso a internet ha revolucionado la manera en la que los pacientes adquieren información acerca de los servicios sanitarios, razón por la cual el consultorio debe aprovechar las facilidades que el marketing digital ofrece para ampliar su camino en el mercado.

Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

“La comprensión de las fuerzas competitivas, y sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de un sector y brinda un marco para anticiparse a la competencia e influir en ella (y en la rentabilidad) en el largo plazo. Una estructura saludable de su sector debería ser tan importante para un estrategia como la posición de su empresa. Comprender la estructura de un sector también es clave para un posicionamiento estratégico eficaz. Como veremos, defender a la empresa de las fuerzas competitivas y moldearlas para su propio beneficio es crucial para la estrategia.”(Porter, 2008)

En lo que respecta al consultorio cardiológico, se han identificado las siguientes fuerzas competitivas:

1. Competencia entre Consultorios Cardiológicos

En el año 2018, los datos estadísticos correspondientes a enfermedades no transmisibles demuestran que el 81% de todas las muertes tienen como etiología las mencionadas, siendo encabezadas por las enfermedades cardiovasculares en

34.9%. De hecho, el Ministerio de Salud Pública afirma que las primeras causas de morbi-mortalidad corresponden a la hipertensión arterial, dislipidemia y diabetes mellitus (Carlos Zevallos et al., 2018). Estos datos evidencian que hay una gran demanda del servicio de cardiología, además existen varios consultorios cardiológicos privados que compiten por un mercado objetivo en común, lo que coloca al consultorio en estudio en una posición de alta competitividad. Razones por las cuales la calidad de atención debe ser objeto de diferenciación en el sector de salud.

2. Negociación con Proveedores

A pesar de tratarse de un consultorio pequeño, con un solo profesional de salud, en el cual no se realizan procedimientos médicos que requieran insumos descartables, es fundamental generar relaciones sólidas con proveedores para la adquisición de elementos de bioseguridad como batas y mascarillas principalmente.

3. Poder de Negociación de los Pacientes

En términos generales, los pacientes que reciben atención en el consultorio tienen el suficiente poder adquisitivo para escoger entre una amplia gama de personal de salud que ofrezca servicios similares. De aquí nace la necesidad de otorgar un servicio excepcional para fidelizar a los pacientes y mantener una base de pacientes recurrentes.

4. Barreras de Entrada y Salida

Con respecto a las barreras de entrada, se ha identificado que el coste de los equipos médicos que requiere el área de cardiología clínica, como holters y electrocardiógrafos, es elevado. Esto puede disuadir a nuevos competidores que no cuenten con el capital necesario, sobre todo aquellos que estén empezando a posicionarse en el sector.

Otra situación que limita la entrada de nuevos actores, es que el campo cardiológico requiere de profesionales capacitados, con experticia y entrenamiento prolongado. Adicionalmente, las entidades que se dedican a

garantizar la seguridad del paciente y las regulaciones gubernamentales, tales como los permisos de funcionamiento, requieren que el personal de salud cumpla con ciertas estipulaciones que pueden resultar complejas y costosas.

Por otro lado, dentro de las barreras de salida se encuentra la reputación del médico prestador de salud, el manejo de historias clínicas de continuidad prolongada en casos de pacientes con enfermedades crónicas sobre todo, y el tipo de relación médico-paciente que se haya consolidado durante la consulta médica. La alteración de estos factores pueden generar incertidumbre en paciente al momento de cambiar de médico.

El consultorio, al tener equipos especializados, una reputación sólida y contar un médico cardiólogo intensivista altamente calificado, debe utilizar estas barreras a su favor para mantener su posición y atraer pacientes nuevos.

5. Productos y Servicios Sustitutos

En la ciudad de Quito existen otros servicios de atención cardiológica, tanto en el ámbito público como privado, muchos de los cuales han desarrollado su identidad corporativa y a su vez han implementado estrategias de marketing digital para incrementar su alcance en el sector sanitario. Por lo que resulta esencial destacar los beneficios y ventajas únicas que ofrece el consultorio.

Análisis FODA

La importancia del análisis FODA radica en la identificación e indagación de los factores externos e internos que repercuten en el funcionamiento del consultorio cardiológico. A partir de esto se origina una base firme para la creación de un plan de gestión gerencial cuya implementación sea factible en el sector de salud, y a su vez sea beneficioso para la mejora de los servicios ofrecidos por el consultorio (Ruiz & Hurtado, 2011).

Fortalezas:

El consultorio médico se encuentra liderado y encabezado por un médico cardiólogo intensivista, formado en el extranjero, totalmente capacitado, con

reputación favorable y con una larga trayectoria en el sector de la salud, lo que ha generado confianza en los usuarios y la comunidad médica.

El consultorio presenta personal comprometido con el bienestar del paciente, lo que ha permitido tener una visión clara y apertura con respecto a la generación de cambios que repercutan en la toma de decisiones estratégicas y la creación de una experiencia satisfactoria para el paciente.

La gestión administrativa es competente, con un sistema de agendamiento de citas que afianza una atención pertinente y estructurada. El sostén financiero del consultorio están basado en capital propio, lo que le resulta beneficioso en cuestión de independencia y fortaleza económica.

Oportunidades:

La principal oportunidad y la más llamativa es la de desarrollar una estrategia de marketing digital para aprovechar el alcance de las redes sociales y atraer nuevos pacientes a la consulta. Además, la difusión de contenido atractivo acerca de salud cardiovascular puede ser de ayuda para dar a conocer la marca que se creará a posteriori.

Adicionalmente, capacitar al personal administrativo en temas correspondientes a servicio y atención al cliente puede mejorar la experiencia del paciente, promoviendo la retención y fidelización de los mismos. La implementación de un sistema de retroalimentación en donde los pacientes puedan calificar la atención y generar sugerencias, permitiría identificar oportunidades de mejora adicionales y ajustar los servicios para satisfacer sus necesidades.

No hay que olvidar que la adopción de tecnologías avanzadas, como historias clínicas y agendamiento de citas electrónicas, agilizaría la gestión de información médica, mejorando la eficiencia operativa.

Debilidades:

Las debilidades identificadas son fundamentales ya que nos ayudan a identificar posibilidades de mejora. Las principales debilidades están relacionadas con la ausencia de una estrategia formal de marketing, lo que limita

la promoción de los servicios y la diferenciación del consultorio en un mercado competitivo.

En lo que concierne al ámbito financiero, la deficiencia de un seguimiento detallado obstaculiza la toma de decisiones objetivas. Además, la planificación financiera a largo plazo es limitada, por lo que el consultorio puede verse afectado con mayor facilidad a cambios económicos.

Con respecto al manejo de historias clínicas y agendamiento de citas, la ausencia de uso de tecnología restringe la agilidad, la eficiencia y la calidad de los servicios. Situación similar ocurre con la carencia de un sistema formal de retroalimentación de pacientes, ya que esto entorpece la identificación de áreas de mejora.

Por otro lado, en relación al personal administrativo, una mala gestión de citas ya sea por posibles demoras en la atención u otros factores, puede afectar negativamente la reputación del médico y la experiencia en sala de espera del paciente. Esta situación puede generar disputas y la falta de capacitación en gestión de conflictos y comunicación asertiva afectaría el rendimiento del equipo de trabajo y la percepción que el paciente tiene del consultorio.

Amenazas:

Dentro de las principales amenazas se encuentran los cambios en el entorno político, las fluctuaciones económicas y cambios en el entorno financiero, lo que puede repercutir en la estabilidad y gestión del consultorio. Además, en el caso de existir restricciones legales referentes a la publicidad, la promoción del servicio médico sería limítrofe.

Cambios en la demanda de servicios pueden requerir adaptaciones imprevistas en la planificación, por lo que debe existir una gestión flexible a modificaciones. Otro riesgo identificado es el de la vulnerabilidad en la seguridad de la información médica confidencial, lo que podría generar inquietud en los pacientes.

Por otro lado, la coordinación inadecuada entre el personal administrativo y médico puede darse a cabo debido a conflictos en la comunicación. Además la percepción de calidad de la atención por parte de los pacientes puede ser

variable debido a posibles modificaciones de sus expectativas, lo que a su vez se relaciona con la competencia con otros prestadores de servicios similares que de igual manera generan una amenaza para el consultorio.

Cadena de Valor de la organización

La cadena de valor es una herramienta que facilita la examinación del desarrollo de la gestión de una entidad en concreto, es un recurso que se usa para la descripción de las actividades necesarias para obtener un producto o un servicio, por lo que conlleva la identificación de una amplia gama de acciones (Nutz & Sievers, 2016).

Las actividades identificadas como parte de la cadena de valor del consultorio de cardiología son las siguientes:

Gráfico N° 3. Cadena de valor



Elaborado por: Michelle Nolivos.

Fuente de información: Reunión en consultorio cardiológico

Fecha: 05/07/2023

Planificación Estratégica

Misión

Brindar atención de medicina general y de especialidad en cardiología con enfoque humano, ético y de calidad, promoviendo estilos de vida saludables y la

prevención, diagnóstico y tratamiento oportuno de enfermedades cardiovasculares para mejorar la calidad de vida de los pacientes.

Visión

Ser distinguidos como uno de los consultorios cardiológicos líderes en la ciudad de Quito, destacados por una atención médica oportuna, de calidad y excelencia, por la experticia en el área de cardiología, y por la constante búsqueda de mejora continua para lograr ser la entidad de referencia en el cuidado del corazón.

Valores

1. Compromiso con la salud: Priorizar la salud y bienestar de los pacientes, brindando una atención integral y personalizada.
2. Ética profesional: Actuar con honestidad y transparencia, integridad y respeto, manteniendo la confidencialidad y el trato humano en toda interacción con el paciente.
3. Calidad en el servicio: Alcanzar los estándares de calidad más altos en la atención médica y en la experiencia del paciente, para cubrir sus necesidades.
4. Trabajo en equipo: El trabajo cooperativo entre el personal médico y administrativo es esencial para mantener resultados organizados y de excelencia.
5. Innovación y tecnología: La incorporación de tecnología para facilitar la ejecución de los procesos que se llevan a cabo en el consultorio son primordiales para la mejora de los servicios prestados.
6. Experiencia y Experticia: La experiencia y pericia del médico especialista permite brindar confianza al paciente gracias a una atención médica de calidad, respaldada por años de conocimiento, dedicación y prácticas profesionales de excelencia.

Objetivos Institucionales

1. Aumentar el flujo de pacientes en la consulta externa de cardiología mediante la implementación de estrategias de marketing digital.
2. Mejorar la satisfacción del paciente, reduciendo los tiempos de espera y brindando una atención más personalizada y eficiente.

3. Fortalecer la gestión administrativa y financiera para optimizar el control de ingresos y gastos, garantizando la sostenibilidad económica del consultorio.
4. Implementar un sistema de historias clínicas electrónicas para agilizar la gestión de información médica.
5. Promover la capacitación continua del personal para mejorar la calidad de la atención y mantenerse actualizados en las últimas tendencias médicas y tecnológicas.

Principios Éticos

- Respeto a la autonomía del paciente y su derecho a la información y consentimiento informado.
- Confidencialidad y privacidad en el manejo de los datos médicos e información personal del paciente.
- No discriminación en ningún aspecto de la atención médica, tanto administrativa como clínica, respetando la diversidad y la inclusión.
- Énfasis en la honestidad y transparencia en todas las interacciones, tanto con pacientes y colaboradores.
- Cumplimiento de las normativas y regulaciones vigentes en el ámbito sanitario, basados en las políticas gubernamentales nacionales.

Políticas

1. Política de atención centrada en el paciente: Priorizar el bienestar y la satisfacción del paciente en cada decisión tomada en el consultorio.
2. Política de mejora continua: Fomentar la constante evaluación y revisión de los procesos para optimizar la calidad y eficiencia de los servicios.
3. Política de confidencialidad y protección de datos: Garantizar la seguridad y privacidad de la información médica y personal de los pacientes.
4. Política de capacitación y desarrollo del personal: Brindar oportunidades de formación y actualización para el crecimiento profesional de todo el equipo de trabajo.

5. Política de responsabilidad social: Participar activamente en iniciativas y actividades que promuevan la prevención de enfermedades cardiovasculares principalmente.

PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCION: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

Gestión Gerencial de la Dirección

1. Objetivo: Implantar estrategias de marketing digital a cargo de un equipo multidisciplinario para reforzar la visibilidad del consultorio, mejorar la experiencia y satisfacción de los pacientes posterior a la atención médica, y a su vez generar fidelización y aumentar el flujo de los mismos.

Indicadores de Gestión

- Porcentaje de atención de pacientes posterior a la creación del logo e implementación de marketing digital mediante segmentación correcta de mercado en el ámbito de salud.
- Porcentaje de pacientes satisfechos evidenciado mediante encuestas de satisfacción empleadas posterior a cada consulta médica.
- Porcentaje de pacientes retenidos a largo plazo observados en el sistema de seguimiento médico.

Mejoramiento continuo de la calidad

1. Objetivo: Aplicar un sistema de revisión continua de historias clínicas para garantizar el registro de toda la información médica, incluyendo datos de filiación, antecedentes, examen físico, exámenes complementarios, tratamiento farmacológico y no farmacológico.
2. Objetivo: Emplear guías de práctica clínica actualizadas y medicina basada en evidencia, con el fin de asegurar la calidad de la atención y la seguridad del paciente en el área de cardiología.
3. Objetivo: Activar mecanismos de feedback por parte de pacientes con la ayuda de encuestas que hagan referencia a la percepción de la atención médica realizadas a los pacientes atendidos.

Indicadores de Calidad

- Porcentaje de historias clínicas completas y actualizadas en relación al número total de pacientes atendidos. Se evaluará el llenado oportuno de todos los acápites de la historia clínica de cada uno de los pacientes atendidos en el consultorio.
- Porcentaje de acápites cumplidos en las listas de verificación obtenida a partir de guías de práctica clínica, las cuales serán personalizadas dependiendo de cada patología.
- Tasa de complicaciones post-terapéuticas. La calidad de la atención se puede ver reflejado en la disminución de efectos adversos y/o de complicaciones prevenibles en la atención médica.
- Porcentaje de pacientes satisfechos con respecto a la relación médico-paciente, percepción y experiencia de la atención médica, y cumplimiento de expectativas, a través de encuestas.

Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional

1. Objetivo: Crear un logo e isotipo alineados a la misión y visión de la organización, junto con la implementación de estrategias de marketing digital.
2. Objetivo: Desarrollar asociaciones y alianzas con otras instituciones de prestación médica para la complementación de servicios de salud, con el fin de generar una atención integral.
3. Objetivo: Instaurar medios tecnológicos para generar historias clínicas electrónicas y obtener un manejo más flexible de la información médica.

Indicadores de Ejecución de la Gestión Gerencial de la Dirección

- Porcentaje de pacientes que identifican el logo e isotipo del consultorio de manera correcta.
- Porcentaje de asociaciones instauradas, por medio de registros de acuerdos formales con otras instituciones de salud.
- Porcentaje de historias clínicas electrónicas materializadas en relación al total de pacientes.

Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

1. Objetivo: Implementar un sistema de agendamiento de citas online para optimizar la asignación de la atención médica.
2. Objetivo: Realizar capacitaciones constantemente, dirigidas al personal administrativo acerca de la importancia de las habilidades de comunicación asertiva, resolución de conflictos y servicio al cliente.

Indicadores de Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

- Porcentaje de adopción del sistema de agendamiento online en relación al total de citas programadas.
- Tiempo promedio de demora entre la solicitud de la cita hasta la asignación de la misma en el sistema online.
- Porcentaje de pacientes satisfechos con respecto a la atención administrativa, mediante encuestas.

Gestión de Prestación de Servicios

1. Objetivo: Llevar a cabo una gestión adecuada de filas para reducir el tiempo de espera y mejorar la experiencia del paciente cuando se encuentra en la sala de espera.
2. Objetivo: Optimizar el tiempo de consulta médica sin alterar la calidad de atención, permitiendo un mayor número de pacientes atendidos por día.

Indicadores de Gestión de Prestación de Servicios

- Tiempo promedio que los pacientes esperan antes de ser atendidos por el médico cardiólogo.
- Porcentaje de pacientes satisfechos en relación al tiempo de espera en la sala, a través de encuestas.
- Porcentaje de pacientes atendidos en el horario asignado en comparación con el total de pacientes.
- Número total de pacientes atendidos al día.

Gestión Financiera

1. Objetivo: Implementar estrategias de promociones por temporadas para absorber mayor cantidad de pacientes y así incrementar los ingresos.
2. Objetivo: Establecer contacto con proveedores quienes puedan ofrecer mantenimiento de equipos médicos a un menor costo y sin comprometer la calidad.
3. Objetivo: Evaluar la rentabilidad del consultorio tomando en cuenta que los ingresos deben superar a los costos operativos y que las metas presupuestarias deben ser cumplidas.

Indicadores de Gestión Financiera

- Porcentaje de ingresos por temporada en comparación al año anterior.
- Porcentaje del costo de mantenimiento de equipos médicos aplicando la siguiente fórmula (Besley & Brigham, 2016).

$$\frac{(\text{Costo total de mantenimiento antes de la actividad} - \text{Costo total de mantenimiento después de la actividad})}{\text{Costo total de mantenimiento antes de la actividad}} * 100$$

- Porcentajes de ingresos económicos totales. Esta medición objetiva de la rentabilidad del consultorio para determinar si los ingresos cubren los gastos y al mismo tiempo generan ganancias, mediante la siguiente fórmula (Besley & Brigham, 2016).

$$\frac{(\text{Ingresos totales} - \text{Costos operativos})}{\text{Ingresos totales}} * 100$$

Evaluación Presupuestaria

1. Objetivo: Realizar un seguimiento de ejecución presupuestaria, ejecutando una comparación entre los gastos e ingresos reales y el presupuesto planificado.

Indicadores de Evaluación Presupuestaria

- Porcentaje de cumplimiento del presupuesto planificado mediante el cálculo de margen de variación de ingresos, usando la siguiente fórmula (Besley & Brigham, 2016).

$(\text{Ingresos Reales} - \text{Ingresos Presupuestados}) / \text{Ingresos Reales} * 100$

- Porcentaje de cumplimiento del gasto planificado mediante el cálculo de margen de variación de gastos, usando la siguiente fórmula (Besley & Brigham, 2016).

$(\text{Gastos Reales} - \text{Gastos Presupuestados}) / \text{Gastos Reales} * 100$

Evaluación de Políticas de Crédito y Cobranzas

- 1 Objetivo: Definir políticas de facturación y cobranza, que incluya un sistema de seguimiento de pagos, asegurando su debido cumplimiento por parte de los pacientes, a través de plazos de pago y protocolos de cobranza, considerando tanto a pacientes particulares como a aseguradoras.
- 2 Objetivo: Capacitar al personal administrativo en temas de cobranza, comunicación asertiva y manejo de conflictos relacionados con situaciones de disconformidad con respecto a facturación.

Indicadores de Evaluación de Políticas de Crédito y Cobranzas

- Porcentaje de cumplimiento de pago en los plazos establecidos en las políticas de cobranza.
- Porcentaje de recurrencia de incumplimiento de pago en los plazos establecidos.
- Porcentaje de pacientes satisfechos con respecto al proceso de facturación dirigido por el personal administrativo.
- Tiempo promedio de resolución de disconformidades relacionadas con facturación.

Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

1. Objetivo: Identificar los requisitos del permiso de funcionamiento propuestos por el ARCSA, para garantizar una atención médica apropiada en términos de infraestructura y seguridad del paciente.
2. Objetivo: Adquisición oportuna de suministros médicos mediante asociación con proveedores.

Indicadores de Capacidad Instalada:

- Aprobación del permiso de funcionamiento por parte de la Autoridad Sanitaria Nacional, para garantizar una atención óptima y segura. (Anexo N°4)

Indicadores de Adquisición de Insumos

- Tiempo promedio de entrega de insumos médicos por parte de proveedores.
- Porcentaje de satisfacción del personal médico con respecto a la calidad de los insumos obtenidos, mediante encuestas.

Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

1. Objetivo: Implementación de un sistema electrónico de historias clínicas para paulatinamente dejar obsoletas las historias clínicas físicas.

Indicadores de Gestión de Registros de la Información

- Porcentaje de historias clínicas físicas que han sido transcritas al sistema electrónico en comparación con el total de historias.

Gestión de los Servicios de Atención Médica

1. Objetivo: Establecer un seguimiento post-tratamiento, tomando en cuenta los resultados posteriores al tratamiento médico para conocer si la atención médica brindada es la adecuada.
2. Objetivo: Determinar un programa de seguimiento a largo plazo para pacientes con enfermedades crónicas no transmisibles, para monitorear de cerca su progreso.

Indicadores de Gestión de los Servicios de Atención Médica

- Porcentaje de pacientes con resultados satisfactorios en el seguimiento post-tratamiento.
- Porcentaje de pacientes con enfermedades crónicas no transmisibles que han decidido formar parte del programa de seguimiento continuo en

relación con el número total de pacientes diagnosticados con enfermedades crónicas no transmisibles.

A continuación se presenta una tabla con la información resumida del plan gerencial, sus actividades, indicadores, plazos de tiempo y responsables de la ejecución.

Tabla N° 2. Plan Gerencial.

Área	Objetivo	Indicador	Plazo de Tiempo y Medios de verificación	Responsable de la Gestión
Gestión Gerencial de la Dirección	Implantar estrategias de marketing digital.	-Porcentaje de atención de pacientes posterior a la creación del logo e implementación de marketing digital. -Porcentaje de pacientes satisfechos. -Porcentaje de pacientes retenidos a largo plazo.	Tiempo: 6 meses. Medios de verificación: Informes, encuestas, sistema de seguimiento médico.	Responsable de la dirección.
	Aplicar un sistema de revisión continua de historias clínicas.	-Porcentaje de historias clínicas completas y actualizadas.	Tiempo: 6 meses. Medios de verificación: Informe	Responsable de la dirección.

Mejoramiento continuo de la calidad	Emplear guías de práctica clínica actualizadas.	-Porcentaje de acápite cumplidos en las listas de verificación obtenida a partir de guías de práctica clínica. -Tasa de complicaciones post-terapéuticas.	Tiempo: 6 meses. Medios de verificación: Informe, Checklist.	Responsable de la dirección.
	Activar mecanismos de feedback por parte de pacientes.	-Porcentaje de pacientes satisfechos con respecto a la relación médico-paciente, percepción y experiencia de la atención médica, y cumplimiento de expectativas.	Tiempo: 3 meses. Medios de verificación: Informe, encuestas.	Responsable de la dirección.
Ejecución de Planes de Desarrollo Institucional	Crear el logo e isotipo alineados a la misión y visión de la organización.	-Porcentaje de pacientes que identifican el logo e isotipo del consultorio de manera correcta.	Tiempo: 3 meses. Medios de verificación: Informe, encuestas.	Responsable de la dirección
	Desarrollar asociaciones y alianzas con otras instituciones de prestación médica.	-Porcentaje de asociaciones instauradas, por medio de registros de acuerdos formales	Tiempo: 6 meses. Medios de verificación:	Responsable de la dirección

		con otras instituciones de salud.	Informe, actas de verificación de asociaciones.	
	Instaurar medios tecnológicos para generar historias clínicas electrónicas.	-Porcentaje de historias clínicas electrónicas.	Tiempo: 3 meses. Medios de verificación: Informe.	Responsable de la dirección
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	Implementar un sistema de agendamiento de citas online.	-Porcentaje de adopción del sistema de agendamiento online. -Tiempo promedio de demora entre la solicitud de la cita hasta la asignación de la misma.	Tiempo: 3 meses. Medios de verificación: Informe.	Responsable de la dirección
	Realizar capacitaciones constantemente dirigidas al personal administrativo.	-Porcentaje de pacientes satisfechos con respecto a la atención administrativa, mediante encuestas.	Tiempo: 3 meses. Medios de verificación: Encuestas.	Responsable de la dirección

Gestión de Prestación de Servicios	Llevar a cabo una gestión adecuada de filas para reducir el tiempo de espera.	-Tiempo promedio que los pacientes esperan antes de ser atendidos. -Porcentaje de pacientes satisfechos en relación al tiempo de espera en la sala.	Tiempo: 3 meses. Medios de verificación: Informe, encuestas.	Responsable de la dirección
	Optimizar el tiempo de consulta médica sin alterar la calidad de atención.	-Porcentaje de pacientes atendidos en el horario asignado en comparación con el total de pacientes. -Número total de pacientes atendidos al día.	Tiempo: 3 meses. Medios de verificación: Informe.	Responsable de la dirección
Gestión Financiera	Implementar estrategias de promociones temporadas.	-Porcentaje de ingresos por temporada en comparación al año anterior.	Tiempo: 3 meses. Medios de verificación: Informe.	Responsable de la dirección
	Establecer contacto con proveedores de	-Porcentaje de costos en mantenimiento de equipos médicos	Tiempo: 6 meses.	Responsable de la dirección

	mantenimiento a menor costo.		Medios de verificación: Informe.	
	Evaluar la rentabilidad del consultorio.	-Porcentajes de ingresos económicos totales.	Tiempo: anual. Medios de verificación: Informe.	Responsable de la dirección
Evaluación Presupuestaria	Realizar un seguimiento de ejecución presupuestaria.	-Porcentaje de cumplimiento del presupuesto planificado. -Porcentaje de cumplimiento del gasto planificado.	Tiempo: 6 meses. Medios de verificación: Informe.	Responsable de la dirección
Evaluación de Políticas de Crédito y Cobranzas	Definir políticas de facturación y cobranza.	-Porcentaje de cumplimiento de pago en los plazos establecidos. -Porcentaje de recurrencia de incumplimiento de pago.	Tiempo: 3 meses. Medios de verificación: Informe.	Responsable de la dirección
	Capacitar al personal administrativo en	-Porcentaje de pacientes satisfechos con respecto al	Tiempo: 3 meses.	Responsable de la dirección

	temas de cobranza.	proceso de facturación dirigido por el personal administrativo. -Tiempo promedio de resolución de disconformidades relacionadas con facturación.	Medios de verificación: Informe, encuestas, programas de capacitación.	
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	Identificar requisitos del permiso de funcionamiento propuestos por ARCSA.	-Aprobación del permiso de funcionamiento por parte de la Autoridad Sanitaria Nacional.	Tiempo: Anual. Medios de verificación: Documento emitido por ARCSA.	Responsable de la dirección
	Adquisición oportuna de suministros médicos.	-Tiempo promedio de entrega de insumos médicos por parte de proveedores. -Porcentaje de satisfacción del personal médico con respecto a la calidad de los insumos obtenidos.	Tiempo: 3 meses. Medios de verificación: Informe, encuestas.	Responsable de la dirección

Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones	Implementación de un sistema electrónico de historias clínicas.	-Porcentaje de historias clínicas físicas transcritas al sistema electrónico.	Tiempo: 3 meses. Medios de verificación: Informe.	Responsable de la dirección
Gestión de los Servicios de Atención Médica	Establecer un seguimiento post-tratamiento.	-Porcentaje de pacientes con resultados satisfactorios en el seguimiento post-tratamiento.	Tiempo: 3 meses. Medios de verificación: Informe.	Responsable de la dirección
	Determinar un programa de seguimiento a largo plazo para pacientes con enfermedades crónicas no transmisibles.	-Porcentaje de pacientes en el programa de seguimiento continuo.	Tiempo: 3 meses. Medios de verificación: Informe, registro de participantes.	Responsable de la dirección

Elaborado por: Michelle Nolivos.

Fuente de información: Reunión en consultorio cardiológico

Fecha: 23/07/2023

EVALUACION E IMPLEMENTACION INTEGRAL DE GESTION GERENCIAL

La evaluación de las estrategias del plan gerencial propuesto es de suma importancia para identificar si lo establecido con antelación se ha cumplido. Por consiguiente, es elemental conocer los indicadores de las actividades, los medios de verificación, el plazo concreto de cada acción y el responsable o encargado de las actividades.

De igual forma se puede usar una semaforización del cumplimiento de metas para visualizar de manera simple el avance de las actividades correspondientes al plan de gestión, en donde el color verde indica que se ha cumplido la actividad en su totalidad al igual que los indicadores. El color amarillo representa retrasos de los indicadores y a su vez cumplimiento parcial de la actividad, y el rojo indica que los indicadores no fueron completados lo que se traduce en que la actividad fue incumplida (Morelos Poder Ejecutivo, 2017).

Tabla N°3. Semaforización del cumplimiento de metas.

INTERPRETACIÓN	COLOR		
	VERDE	AMARILLO	ROJO
N	Cumplimiento de >86% de indicadores.	Cumplimiento del 61%-85% de indicadores.	Cumplimiento de <60% de indicadores.

Elaborado por: Michelle Nolivos.

Fuente de información: (Guía para el diseño de indicadores estratégicos, s/f)

Fecha: 24/08/2023

LIMITACIONES Y/O RESTRICCIONES EN LA GESTIÓN GERENCIAL

La gestión del plan gerencial propuesto puede ser limitado por varios factores, como por ejemplo:

- La fluctuación económica y presupuestaria designada para la contratación de talento humano para abordar el área de marketing digital podría restringir la implementación de las estrategias propuestas.
- La presencia de otros prestadores o instituciones de salud con experiencia en el área de marketing puede convertirse en un desafío para la fidelización de pacientes, por lo que es vital generar una marca bien diferenciada.
- La capacidad de incorporación de medios tecnológicos para flexibilizar la atención médica puede verse afectada debido a limitaciones operativas, ya que la implementación de tecnología requiere de un proceso de adaptabilidad por parte del personal médico y administrativo.

CONCLUSIONES

- El análisis situacional del consultorio privado cardiológico fue el primer paso para posteriormente desglosar estrategias de marketing digital de una manera personalizada. Este proceso fue clave para comprender la situación actual del consultorio e implementar estrategias que mejoren su posición en el mercado de la salud. Este enfoque fue crucial para alinear las expectativas y necesidades de los pacientes con los componentes de la organización.
- La identificación de áreas de oportunidad de mejora fueron determinadas mediante la definición de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada área estudiada, lo que ha sido de utilidad para direccionar el plan de marketing digital. El análisis del FODA ha proporcionado información valiosa para explotar el potencial del consultorio en la era digital y fortalecer su posición y reputación en el mercado de salud en la ciudad de Quito.
- La adecuada implementación del plan gerencial y la determinación de estrategias de marketing en redes sociales y en otros medios digitales, como la creación de la identidad corporativa que incluya el diseño de logotipo e isotipo en base a la misión y visión de la organización, debe reflejarse finalmente en el aumento de flujo de pacientes y en la fidelización de los mismos, lo que está relacionado con un mejor pronunciamiento del consultorio en el mercado sanitario.

RECOMENDACIONES

- Fortalecer la comunicación en redes sociales entre el personal asistencial y el paciente, mediante la creación continua de contenido educativo dirigido a prevención y promoción de la salud, usando términos de fácil comprensión para el público general, con el fin de solventar dudas que los usuarios puedan presentar con respecto a salud cardiovascular.
- Explorar diversas estrategias publicitarias que se adapten a las necesidades de la segmentación del mercado de salud, como por ejemplo el uso de publicidad en medios tradicionales, la participación del Dr. Nolivos en eventos comunitarios y la presentación de testimonios exitosos.
- Evaluar continuamente la repercusión de las estrategias de marketing digital para realizar ajustes según sea conveniente y adaptarse a las nuevas tendencias del mundo digital.

GLOSARIO

- **Marketing digital:** “Es un sistema interactivo dentro del conjunto de acciones de marketing de las empresas, que utilizan los sistemas de comunicación telemáticos”(Bricio et al., 2018).
- **Análisis situacional:** “Es el proceso mediante el cual se establece el perfil de la organización, se identifican las fortalezas y las debilidades, las competencias relacionales internas y externas, la capacidad financiera y la valoración estratégica del capital intelectual” (Velásquez, 2005).
- **Análisis FODA:** “Es una herramienta que consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas, lo que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada” (Sarli et al., 2015).
- **Consulta externa:** “Todo acto médico realizado de forma ambulatoria, en un local de consultas externas, para el diagnóstico, tratamiento o seguimiento de un paciente, con base en la anamnesis y exploración física” (Merino et al., 2020).
- **Electrocardiograma:** “El electrocardiograma es un método de utilidad diagnóstica basado en el registro de la actividad eléctrica cardíaca”(Zavala, 2017).
- **Ecocardiografía:** “La ecocardiografía es una técnica de imagen realizada con ultrasonidos, que permite valorar tanto la anatomía, como la función cardíaca” (Chasco, 2010).
- **Prueba de esfuerzo:** “La prueba de esfuerzo electrocardiográfica es una exploración sencilla y rentable tanto en el campo diagnóstico como en la

valoración funcional de los pacientes con sospecha de cardiopatía o con cardiopatía ya conocida” (Apodaca, 2018).

- **Holter:** “Registro electrocardiográfico ambulatorio con una grabadora portátil de 2 o 3 derivaciones precordiales, que se realiza de manera continua durante 24 o 48 horas o de forma intermitente en plazos más largos”(Pinzón, 2021).
- **Factores de riesgo cardiovascular:** “Un factor de riesgo cardiovascular (FRCV) es una característica biológica o un hábito o estilo de vida que aumenta la probabilidad de padecer o de morir a causa de una enfermedad cardiovascular (ECV) en aquellos individuos que lo presentan” (Lobos & Brotons, 2011).
- **Hipertensión arterial:** “La hipertensión arterial (HTA) es una elevación continua de la presión arterial (PA) por encima de unos límites establecidos, identificados desde un punto de vista epidemiológico como un importante factor de riesgo cardiovascular para la población general” (Ocharan & Espinosa, 2016).
- **Hiperlipidemia:** “Las hiperlipidemias son trastornos del metabolismo lipídico que se manifiestan de dos maneras no disyuntivas, estas son: las alteraciones de los lípidos tisulares y de las lipoproteínas plasmáticas”(Álvarez & Gordon, 2020).
- **Diabetes Mellitus:** “Es un grupo de enfermedades metabólicas caracterizadas por hiperglucemia, resultado de defectos en la secreción de insulina, acción de la misma, o ambos” (Pérez, 2016).
- **Obesidad:** “La obesidad es una enfermedad crónica, recurrente, de etiología compleja caracterizada por un desequilibrio de energía debido a un estilo de vida sedentario, un consumo excesivo de energía, o ambos. Se desarrolla a partir de la interacción de factores genéticos, sociales,

conductuales, psicológicos, metabólicos, celulares y moleculares” (Kaufer & Pérez, 2021).

- **Insuficiencia cardíaca:** “Se define a la insuficiencia cardíaca (IC) como el estado fisiopatológico y clínico en el cual el corazón es incapaz de aportar sangre de acuerdo a los requerimientos metabólicos periféricos” (Pereira et al., 2016).
- **Arritmias cardíacas:** “Las arritmias cardíacas son alteraciones anormales en el ritmo cardíaco, es un trastorno de la frecuencia cardíaca (pulso) o del ritmo cardíaco, como latidos demasiado rápidos (taquicardia), demasiado lentos (bradicardia) o con un patrón irregular” (Esparza et al., 2019).
- **Enfermedades valvulares:** “Las valvulopatías son las enfermedades propias de las válvulas del corazón. La función de las válvulas del corazón es abrirse y cerrarse correctamente durante el ciclo cardíaco. Las válvulas pueden dañarse por infecciones, por traumatismos, por envejecimiento u otras causas”(Ministerio de Salud, 2013).

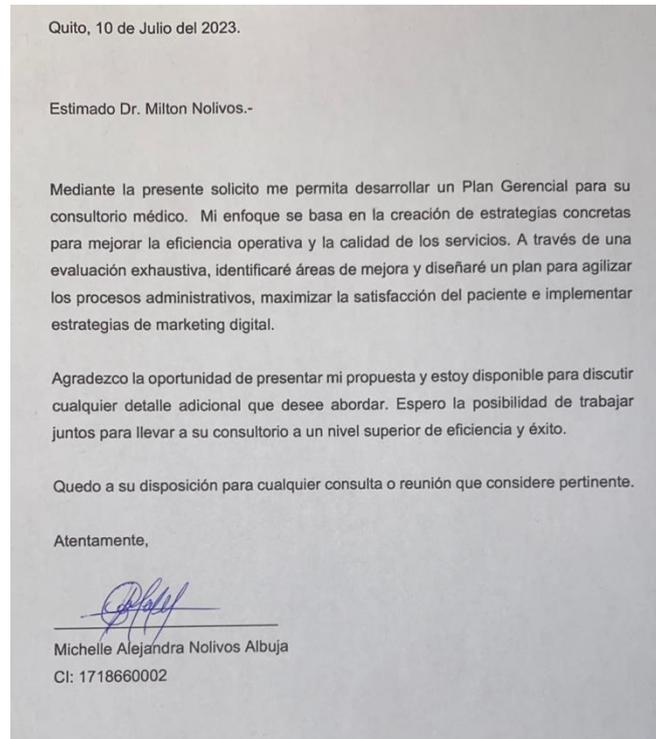
REFERENCIAS

- Álvarez, A., & Gordon, J. (2020). *Las hiperlipidemias y factores de riesgo*.
<https://libros.usc.edu.co/index.php/usc/catalog/download/195/199/3442?inline=1>
- Apodaca, M. J. (2018). *Pruebas de esfuerzo en cardiología*.
<https://osaraba.eus/wp-content/uploads/2018/05/Pruebas-de-Esfuerzo-Cardio-Apuntes-Enfermeria-2018-Ed1.pdf>
- Besley, S., & Brigham, E. (2016). *Fundamentos de Administración Financiera*.
- Bricio, K., Calle, J., & Zambrano, M. (2018). *El marketing digital como herramienta en el desempeño laboral en el entorno ecuatoriano: Estudio de caso de los egresados de la Universidad de Guayaquil*. 10(4).
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v10n4/2218-3620-rus-10-04-103.pdf>
- Carlos Zevallos, J., Zea, E., Daniela Valdivieso, P., & Vásconez, J. (2018). *Vigilancia de enfermedades no transmisibles y factores de riesgo*.
<https://www.salud.gob.ec/wp-content/uploads/2020/10/INFORME-STEPS.pdf>
- Chasco, J. (2010). El ecocardiograma. *Imagen Diagnostica*, 1(1), 14–18.
[https://doi.org/10.1016/S2171-3669\(10\)70004-4](https://doi.org/10.1016/S2171-3669(10)70004-4)
- Esparza, C., Armando, J., Reyes, E., & García, L. (2019). Manejo de arritmias cardiacas en las unidades de primer nivel de salud. *Polo del Conocimiento*, 38, 118–135. <https://doi.org/10.23857/pc.v4i10.1161>
- Freire, W. B., Ramírez, M. J., & Belmont, P. (2013). *Resumen ejecutivo. Tomo I. Encuesta Nacional de Salud y Nutrición del Ecuador*. FLACSO.
- Guía para el diseño de indicadores estratégicos. (s/f). *Gobierno de México*. Recuperado el 24 de agosto de 2023, de
<https://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/work/models/PTP/Capacitacion/GuiaIndicadores.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (s/f). *¿Cómo crecerá la población en Ecuador?* Recuperado el 5 de agosto de 2023, de
https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_Demografia/Proyecciones_Poblacionales/presentacion.pdf
- Kaufner, M., & Pérez, J. F. (2021). La obesidad: aspectos fisiopatológicos y clínicos. *INTER DISCIPLINA*, 10(26), 147.
<https://doi.org/10.22201/ceiich.24485705e.2022.26.80973>
- Lobos, J., & Brotons, C. (2011). Factores de riesgo cardiovascular y atención primaria: evaluación e intervención. *Elsevier*, 43(12), 668–677.
<https://doi.org/10.1016/j.aprim.2011.10.002>
- Lozano, B., Toro, M., & Calderón, D. (2021). El marketing digital: herramientas y tendencias actuales. *Ciencias Técnicas y Aplicadas*, 7(6).
<http://dx.doi.org/10.23857/dc.v7i6.2371>
- Merino, M., Noboa, J., Campaña, M. F., & Páez, J. (2020). *Manual Del Proceso Consulta Externa*.
<https://www.iess.gob.ec/documents/10162/14849701/Manual+Consulta+Externa.pdf>

- Ministerio de Salud. (2013). *Guía Clínica AUGE Tratamiento quirúrgico de lesiones crónicas de la válvula aórtica, mitral y tricúspide en personas de 15 años y más*. <http://www.bibliotecaminsal.cl/wp/wp-content/uploads/2016/04/Valvulopat%C3%ADas.pdf>
- Morelos Poder Ejecutivo. (2017). *Lineamientos para la construcción y diseño de indicadores de desempeño*. https://www.hacienda.morelos.gob.mx/images/docu_planeacion/evaluacion/metodologias/Linea_para_la_construc_y_diseno_de_indica_de_desempe.pdf
- Nutz, N., & Sievers, M. (2016). *GUÍA GENERAL PARA EL DESARROLLO DE CADENAS DE VALOR*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf
- Ocharan, J., & Espinosa, M. del C. (2016). Hipertensión arterial. Definición, clínica y seguimiento. En *Revisión Gac Med Bilbao* (Vol. 113, Número 4). <https://www.gacetamedicabilbao.eus/index.php/gacetamedicabilbao/article/view/131>
- Pereira, J., Rincón, G., & Niño, D. (2016). Insuficiencia cardíaca: Aspectos básicos de una epidemia en aumento. *Sociedad Cubana de Cardiología*, 8(1), 58–70. <https://www.medigraphic.com/pdfs/corsalud/cor-2016/cor161i.pdf>
- Pérez, I. (2016). Diabetes mellitus. *Gaceta Médica de México*, 152(1), 50–55. www.anmm.org.mx
- Pinzón, A. (2021). Holter ECG. *Lapsus Medicus*, 46(2). http://www.scielo.org.co/pdf/amc/v46n2/es_0120-2448-amc-46-02-52.pdf
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_michael_porter-libre.pdf
- Ruiz, Octavio., & Hurtado, C. (2011). *Estudio de Planeación Estratégica tipo FODA en el Cuerpo Médico del American British Cowdray Medical Center*. 56(4), 173–183. <https://www.medigraphic.com/pdfs/abc/bc-2011/bc114b.pdf>
- Sánchez, A., Bobadilla, M., Dimas, B., Gómez, M., & González, G. (2016). *Enfermedad cardiovascular: primera causa de morbilidad en un hospital de tercer nivel*. www.medigraphic.com/revmexcardiolwww.medigraphic.org.mx
- Sarli, R., González, S., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Facultad de Odontología. UNCuyo*, 9(1). https://videlario.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/7320/sarlirfo-912015.pdf
- Velásquez, A. (2005). Análisis situacional, intervención y aprendizaje organizacional. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605305.pdf>
- Zavala, J. (2017). Descripción del electrocardiograma normal y lectura del electrocardiograma. *Revista Mexicana de Anestesiología*, 40, 210–213. <https://www.medigraphic.com/pdfs/rma/cma-2017/cmas171bj.pdf>

ANEXOS

Anexo N°1: Solicitud dirigida al Dr. Milton Nolivos para realizar plan de gestión gerencial.



Anexo N°2: Evidencia fotográfica edificio consultorio médico.



Anexo N°3. Evidencia fotográfica interior de consultorio médico.



Anexo N°4: Permiso de funcionamiento Dr. Milton Nolivos 2023.

Ministerio de Salud Pública
 Agencia de Aseguramiento de la Calidad de los
 Servicios de Salud y Medicina Prepagada - ACESS
PERMISO DE FUNCIONAMIENTO No. ACESS-2023-Z09-0178156
CERTIFICADO DE PERMISO DE FUNCIONAMIENTO
 SERVICIOS DE SALUD
 CLASE DE RIESGO: A

De conformidad con lo establecido en la Ley Orgánica de Salud, se confiere el Permiso de Funcionamiento a:

Razon social:	NOLIVOS SUQUILLO MILTON GUILLERMO	No. RUC:	1708020449001
Propietario o representante legal:	NOLIVOS SUQUILLO MILTON GUILLERMO	No. establecimiento:	001
Nombre comercial:	NOLIVOS SUQUILLO MILTON GUILLERMO	Unicodiglo:	29612
Entidad:	PRIVADO	Código:	2.1.1
Tipo:	ESTABLECIMIENTOS DE SERVICIOS DE SALUD PÚBLICOS Y PRIVADOS / II NIVEL DE ATENCIÓN / AMBULATORIO / CONSULTORIO DE ESPECIALIDAD (ES) CLINICO - QUIRURGICO		
Responsable técnico:	NOLIVOS SUQUILLO MILTON GUILLERMO		
Ubicación:			
Provincia:	PICHINCHA	Cantón:	DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO
Dirección:	ALEMANIA 221 y AV. ELOY ALFARO	Parroquia:	IÑAQUITO
Fecha de emisión:	2023-07-03	Barrio:	LA PRADERA
		Fecha de vencimiento:	2024-07-03

Aprobado por:

VITERI CHAMPUTIZ KEVIN SEBASTIAN
 DELEGADO/A PROVINCIAL DE LA ACESS

Verifique la validez del certificado



Última impresión: 23 de agosto de 2023

