



“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA RESOCENTRO”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

Sr. Rodrigo Escalante Narrea

Asesor: Profesor José Díaz Ísmodes

2011

A mi padre, por enseñarme el gusto por el trabajo intenso y la vocación de servicio; a mi madre, por su confianza y apoyo.

A mi asesor de tesis, José Díaz Ísmodes, por ayudarme y apoyarme -en una coyuntura complicada- con su experiencia y aportes acertados para el desarrollo de este trabajo.

Resumen ejecutivo

El Perú, pasadas las últimas crisis de su historia, ha entrado en una etapa de crecimiento sostenido que ofrece la oportunidad para que emprendedores, nacionales y extranjeros, inviertan en los distintos sectores de la economía dejados de lado por años por el miedo al terrorismo y a una economía hiperinflacionaria. El sector salud no es ajeno a esta etapa de crecimiento sostenido, durante años el gobierno no invertía como lo hace ahora, ya sea a través del Ministerio de Salud (Minsa) o a través del IPSS, hoy en día renombrado como Essalud; por años no se aumentaba sustancialmente la inversión pública ni privada en este sector estratégico, salvo honrosas excepciones. Sin embargo, la coyuntura económica por una parte y el sistema de seguros de las Entidades Prestadoras de Salud (EPS) por otra parte, delimitaron un nuevo marco impulsando las inversiones en servicios de salud logrando que varias clínicas y centros médicos privados crezcan tanto en atenciones como en inversiones.

A pesar de los continuos años de crecimiento económico, el déficit en acceso a salud en equipamiento y en personal médico calificado, aún es grande en referencia a los pares de la región. Es por esta razón que al autor de la presente investigación le parece importante realizar esta propuesta de plan estratégico de Resocentro, ya que se trata de una empresa que, para beneficio de la sociedad, intenta acortar la brecha entre lo que se hace en el primer mundo y el país en lo referido al diagnóstico médico por imágenes.

Para su desarrollo este tipo de empresa necesita calcular bien sus inversiones para contar con la suficiente capacidad instalada, así como con las herramientas tecnológicas necesarias para cumplir con su objetivo de ser un centro de referencia regional en el diagnóstico médico por resonancia magnética.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Resumen ejecutivo	iv
Capítulo I. Introducción	1
Capítulo II. Situación de la empresa	3
1. Descripción del negocio.....	3
2. Estructura organizacional actual de la empresa	3
Capítulo III. Análisis del entorno	4
1. Entorno político-legal	4
2. Entorno económico	5
3. Entorno sociocultural	5
4. Entorno global.....	6
5. Entorno tecnológico.....	6
6. Entorno demográfico	7
Capítulo IV. Análisis competitivo	8
1. Clientes	8
2. Proveedores.....	9
3. Competencia	10
4. Productos sustitutos	11
5. Competidores potenciales	11
6. Fuerzas motrices	12
7. Factores críticos de éxito	13
Capítulo V. Análisis interno	14
1. Análisis de los recursos, capacidades y competencias.....	14

Capítulo V. Investigación de mercados	15
1. Estudio de mercado.....	15
1.1 Objetivos específicos del estudio.....	15
1.2 Diseño de la muestra.....	15
2. Resultados del estudio de mercado	16
2.1 Estudio cuantitativo de pacientes del servicio	16
2.2 Estudio cuantitativo médico que refieren el servicio.....	17
2.3 Estudio cualitativo a grupo de expertos	17
2.3.1 Preguntas sobre el sector.....	17
2.3.2 Preguntas sobre la industria específica	18
3. Conclusiones.....	19
Capítulo VI. Estructura de la empresa y elección de la estrategia	21
1. Visión.....	21
2. Misión.....	21
3. Principios de la empresa	21
4. Valores de la empresa	21
5. Objetivo general.....	22
6. Objetivos específicos	22
7. Análisis y selección de la estrategia.....	22
7.1 Etapa de entrada	22
7.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	22
7.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	22
7.2 Etapa de conciliación	23
7.2.1 Matriz del FODA cruzado	23
7.2.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Peyea)	23
7.2.3 Matriz de la Gran Estrategia	24
7.3 Etapa de la decisión	25
8. Estrategia de negocios.....	25
8.1 Ventaja competitiva	26
8.2 Estrategia competitiva.....	26
Capítulo VII. Plan de Marketing	27
1. Análisis de mercado.....	27
1.1 Mercado relevante.....	27

1.2 Mercado selectivo	27
1.3 Mercado objetivo	27
1.4 Mercado meta	27
1.5 Ventaja competitiva	28
1.6 Objetivos del plan de Marketing.....	28
2. Matriz estratégica.....	28
2.1 Segmentación.....	28
2.1.1 Variables socioeconómicas.....	28
2.1.2 Variables relacionadas con el producto	29
2.1.3 Variables psicográficas	29
2.1.4 Variables geográficas.....	29
2.2 Posicionamiento.....	29
2.2.1 Atributos	29
2.2.2 Beneficio.....	29
2.2.3 Desventajas	29
2.3 Estrategia competitiva.....	30
2.4 Estrategia de crecimiento.....	30
3. Objetivos del plan de Marketing.....	30
3.1 Servicio/producto.....	30
3.1.1 Objetivo	30
3.1.2 Estrategia del servicio.....	30
3.1.3 Definición del servicio.....	30
3.1.4 Servicio principal.....	30
3.1.5 Servicios anexos al principal	31
3.1.6 Normas de calidad	31
3.1.7 Control del servicio.....	31
3.1.8 Ciclo de vida	31
3.1.9 Análisis de la marca.....	31
3.1.10Producto asociado al servicio	32
3.1.11Logotipo.....	32
3.1.12Empaque	32
3.2 Precio	32
3.2.1 Objetivos.....	32
3.2.2 Elasticidad del precio.....	32
3.2.3 Situación competitiva	32

3.2.4 Estrategia de precio.....	33
3.3 Plaza.....	33
3.3.1 Objetivos.....	33
3.3.2 Estrategias.....	33
3.3.3 Canales de distribución.....	33
3.4 Promoción.....	33
3.4.1 Objetivos.....	33
3.4.2 Estrategias.....	33
3.4.3 Publicidad.....	34
3.4.4 Promoción de ventas.....	34
3.4.5 Marketing directo.....	35
3.4.6 Relaciones públicas.....	35
3.4.7 Servicio.....	35
3.5 Personal.....	35
3.6 Procesos.....	35
3.7 Proactividad al consumidor.....	36
3.7.1 Evidencia física presencial.....	36
3.7.2 Evidencia física periférica.....	36
Capítulo VIII. Plan de Operaciones.....	37
1. Estrategia de Operaciones.....	37
2. Objetivos de Operaciones.....	37
2.1 Objetivo general.....	37
2.2 Objetivos específicos.....	37
2.2.1 MP1 - Programación de cita.....	37
2.2.2 MP2 - Ejecución del estudio.....	37
2.2.3 MP3 - Estudio e informe de las imágenes.....	38
2.2.4 MP4 - Entrega de resultados.....	38
2.2.5 MP5 - Implementación de proyectos.....	38
3. Política de operaciones.....	38
3.1 MP1- Programación de cita.....	38
3.2 MP2 - Ejecución del estudio.....	39
3.3 MP3 - Estudio e informe de las imágenes.....	39
3.4 MP4 - Entrega de los resultados.....	39
3.5 MP5 - Implementación de proyectos.....	39

4. Implementación de la estrategia de Operaciones	40
4.1 MP1 - Programación de cita	40
4.2 MP2 - Ejecución del estudio	40
4.3 MP3 - Estudio e informe de las imágenes.....	41
4.4 MP4 - Entrega de los resultados	41
4.5 MP5 - Implementación de proyectos	41
5. Control y cumplimiento de los objetivos de Operaciones	41
5.1 MP1 - Programación de cita	41
5.2 MP2 - Ejecución del estudio	41
5.3 MP3 - Estudio e informe de las imágenes.....	42
5.4 MP4 - Entrega de los resultados	42
5.5 MP5 - Implementación de proyectos	42
Capítulo IX. Plan de Recursos Humanos.....	43
1. Estrategia de Recursos Humanos.....	43
2. Objetivo de Recursos Humanos.....	43
2.1 Objetivo general.....	43
2.2 Objetivos específicos	43
3. Implementación de la estrategia de Recursos Humanos	43
4. Control y cumplimiento de los objetivos de Recursos Humanos	44
5. Políticas de Recursos Humanos	44
Capítulo X. Evaluación económica financiera.....	45
1. Objetivos	45
2. Supuestos	45
3. Horizonte del proyecto.....	45
4. Unidad monetaria.....	45
5. Periodo de cobranza.....	45
6. Financiamiento.....	46
7. Determinación del costo de oportunidad de capital	46
8. Evaluación económica y financiera del proyecto	46
9. Resultado del análisis financiero	47

Capítulo XI. Plan de control y plan de contingencia	48
1. Plan de control	48
2. Plan de contingencia	48
Conclusiones	49
Bibliografía	50
Anexos	52
Nota biográfica	74

Índice de tablas

Tabla 1.	Poder de negociación de clientes.....	9
----------	---------------------------------------	---

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Perú: indicadores de estructura de la población, 1993 y 2007	7
Gráfico 2.	Matriz BCG	9
Gráfico 3.	Marketshare del mercado resonancia magnética en Lima Metropolitana	11
Gráfico 4.	Matriz de Evaluación Externa-Interna.....	23
Gráfico 5.	Matriz Peyea.....	26
Gráfico 6.	Matriz de la Gran Estrategia.....	25

Índice de anexos

Anexo 1.	Organigrama actual de Resocentro.....	53
Anexo 2.	Marketshare por tipo de empresa y evolución del marketshare en Lima Metropolitana	54
Anexo 3.	Crecimiento del mercado y de la oferta.....	56
Anexo 4.	Ratio del número de resonadores por millón de habitantes por país	57
Anexo 5.	Ratio del número de resonadores por millón de habitantes.....	58
Anexo 6.	Análisis de los recursos capacidades y competencias – marco VRIO.....	59
Anexo 7.	Resultados del estudio cuantitativo a los pacientes del servicio.....	60
Anexo 8.	Resultados del estudio cuantitativo a los pacientes del servicio.....	61
Anexo 9.	Resultados del estudio cuantitativo a los pacientes del servicio.....	62
Anexo 10.	Resultados del estudio cuantitativo a los pacientes del servicio.....	63
Anexo 11.	Resultados del estudio cuantitativo a médicos de referencia.....	64
Anexo 12.	Resultados del estudio cuantitativo a médicos de referencia.....	65
Anexo 13.	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	66
Anexo 14.	FODA Cruzado.....	67
Anexo 15.	Matriz Peyea.....	68
Anexo 16.	Mercado total (privado y público) de resonancia magnética al 2010.....	69
Anexo 17.	Mercado total (privado y público) de resonancia magnética al 2007.....	70
Anexo 18.	Mercado privado peruano de resonancia magnética al 2010.....	71
Anexo 19.	Mercado privado peruano de resonancia magnética al 2007.....	72
Anexo 20.	Mapa de procesos y macroprocesos	73

Capítulo I. Introducción

La presente investigación titulada Plan estratégico para la empresa Resocentro se estructura de la siguiente manera: en el segundo capítulo se describen los antecedentes de la empresa de servicios de diagnóstico médico por imágenes bajo la modalidad de resonancia magnética, mientras que en el tercer capítulo se realiza el análisis del entorno de la empresa bajo el modelo PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) para definir si existe un ambiente favorable para el desarrollo, el cual es corroborado en los distintos ámbitos de la herramienta.

En el capítulo IV se aplica el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter que explora el campo competitivo en el que se encuentra la empresa, identificando el alto poder de negociación de sus clientes como el de sus proveedores; sin embargo, a pesar de este contexto adverso la empresa mantiene una posición de liderazgo fuerte frente a sus competidores, debiendo estar preparada para la llegada de nuevas amenazas con mayores espaldas financieras. En el capítulo V se elabora un análisis interno bajo el modelo de recursos, capacidades y competencias, determinando que la empresa cuenta con una fuente de ventaja competitiva que es dar el servicio de diagnóstico por imágenes médicas más preciso basado en su tecnología de avanzada, así como en la experiencia y alta especialización de sus recursos humanos.

En el capítulo VI se presentan los resultados de la investigación de mercados realizada y que gira en torno a tres grupos de estudio: pacientes, médicos referentes y expertos del tema, con el objetivo de tener todo el panorama completo desde distintos puntos de vista. En la parte séptima se evaluó a la empresa tanto de manera interna como externa bajo el marco teórico de David (2008) publicada en su libro Conceptos de Administración Estratégica. Así, se determinó cuáles eran las estrategias por aplicar para el desarrollo a futuro de esta empresa. Determinadas las estrategias de crecimiento éstas se alinearon con las distintas áreas funcionales: Marketing, Operaciones y Recursos Humanos. El plan de Marketing se desarrolla en el capítulo VIII donde presenta el marketing mix de empresas de servicios donde se utilizan además de las 4 P tradicionales (Precio, Producto, Plaza, Promoción), las 3P adicionales llamadas Procesos, Personas, y Proactividad al consumidor.

Luego, se desarrollan los planes operativos. El plan de Operaciones del capítulo IX se desarrolla alineado con la estrategia resultante, pero para que sea presentado de una forma más ordenada se hizo su correlación a través de los macroprocesos de la empresa. El plan de Recursos Humanos del capítulo X se enfoca en función a la cadena de utilidad del servicio, que implica que

colaboradores satisfechos conseguirán que los clientes también lo estén y de esta manera, como resultado, mejoren las utilidades.

En el capítulo XI, como comprobación de la estrategia y de los distintos planes funcionales, se realizó una evaluación económica-financiera que dio resultados positivos para los accionistas. Finalmente, en el capítulo XII se propone la manera de monitorizar y controlar el rendimiento de la propuesta, así como un plan de contingencia.

Capítulo II. Situación de la empresa

1. Descripción del negocio

Resocentro es una empresa de servicios médicos enfocada en el diagnóstico por imágenes bajo la modalidad de resonancia magnética con una experiencia de más de 14 años. La facturación total anual de la empresa es cercana a los S/ 20 millones que corresponde a un local central donde concentra cinco resonadores, incluido uno para labor social, además cuenta con dos sucursales dentro de clínicas; en cada una de ellas se trabaja con un resonador. En la actualidad Resocentro lidera el mercado de resonancia a nivel nacional y local, sus principales fortalezas son su experiencia en la elaboración de informes médicos de alta calidad y precisión diagnóstica gracias a la alta especialización de sus recursos humanos, la utilización de lo último en tecnología de diagnóstico por imágenes, y la rapidez para desarrollar proyectos de implementación de nuevos equipos o unidades de negocio.

2. Estructura organizacional actual de la empresa

La organización está constituida en base al aporte de cuatro socios. Cuenta con 74 trabajadores dependientes de los cuales 27 pertenecen al área médica, 27 pertenecen al área comercial, 16 al área de soporte administrativo financiero y 4 al área de proyectos. La estructura de la empresa es funcional, cuenta con una junta de participacionistas, una Gerencia General que cumple funciones de Gerencia Administrativa y de Finanzas y de requerirse también asume la Gerencia de Proyectos. Al mismo nivel de la Gerencia General se encuentra la Dirección Médica. El área Comercial está representada por un gerente comercial y este se encuentra subordinado a un Comité de Dirección Comercial constituido por el gerente general y el director médico. Debajo de estas gerencias se encuentran una serie de jefaturas, supervisores y áreas de apoyo (ver anexo 1).

Capítulo III. Análisis del entorno

1. Entorno político-legal

El entorno político-legal a nivel nacional está determinado por el impulso que le da el gobierno al aseguramiento universal de salud¹. Es en función de esta decisión política, cuyo fin es que toda la población peruana cuente con un alguna modalidad de seguro ya sea contributiva, semi-contributiva o subvencionada, que por primera vez en la historia del país se está teniendo una visión global de los problemas del sector y se pretende tener una respuesta integradora entre los distintos agentes que forman el sistema: Ministerio de Salud (Minsa), Seguro Social de Salud (Essalud), Sanidad de las Fuerzas Armadas, y el sector privado. Sin embargo, a pesar de las buenas intenciones, todavía se presentan los siguientes problemas en el sector:

- Inestabilidad en los cargos políticos y técnicos. La consecuencia es una visión de corto plazo o la interrupción de los proyectos de largo plazo
- Bajo nivel de calificación del personal de la función pública
- Mezcla de funciones de gobierno, con administración del financiamiento y prestación de servicios que no permite lograr eficacia y eficiencia en ninguno de estos campos (Francke 2001).

Por otro lado, a nivel regional se puede apreciar que al recibir las regiones el encargo de supervisar la salud estas se implementan con fines propagandísticos y por beneficios de terceros servicios de salud sobredimensionados que no cuentan con el recurso humano necesario para ser manejados adecuadamente, creando falsas expectativas en la población.

A nivel municipal, cuya mayor referencia es la ciudad de Lima, se trabaja con los Hospitales de la Solidaridad, servicio de privados que se comprometen a atender a la población a precio muy bajo dejando un porcentaje a la Municipalidad de Lima que les facilita el otorgamiento de licencias y les da un espacio para explotar el servicio, así como publicidad.

A futuro la demanda será cada vez mayor, con personas que demanden servicios mejor calificados; las entidades públicas no lograrán estar al mismo nivel que los privados, ni ofrecer las mismas garantías, por lo que se considera que esta fuerza es una oportunidad para el desarrollo de servicios médicos privados bien calificados.

¹ Ley N°29344, Ley del Aseguramiento Universal en Salud (Congreso de la República, 2009).

2. Entorno económico

La economía mundial y local han mejorado respecto de las condiciones del 2009, pero aún persiste una elevada incertidumbre acerca del entorno internacional para los próximos años. De continuar la recuperación mundial, el Perú crecerá alrededor de 5,5% en el período 2010-2013 (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] 2010). En este escenario de expansión de la actividad económica el déficit fiscal irá reduciéndose gradualmente desde 1,9% del Producto Bruto Interno (PBI) en el 2009, a 1,6% en el 2010, y 1% en el 2011, hasta alcanzar un ligero superávit en el 2013. Esta disminución del déficit fiscal se sustentará en dos factores. Por un lado, los mayores precios de los metales de exportación, respecto a los niveles observados en el 2009 y la fuerte recuperación de la actividad económica, en especial de la inversión privada, que impulsarán los ingresos fiscales.

De otro lado, el gasto público deberá crecer a un ritmo menor para evitar presiones inflacionarias y una mayor apreciación de la moneda local, así como a reconstituir el espacio de respuesta fiscal ante una eventual recaída de la economía mundial. Sin embargo, en contraposición a este intento por contener la apreciación de la moneda para no perder competitividad en el sector exportación, se encuentra que al ser una economía en crecimiento, existen flujos de capitales externos que están presionando a la baja del tipo de cambio que al parecer terminaría en S/ 2,60 a finales del 2013.

Considerando estas circunstancias el autor de la presente investigación considera que el entorno macroeconómico en el Perú es favorable para las inversiones de la empresa.

3. Entorno socio-cultural

Un elemento básico en salud es la prevención; sin embargo, la cultura de la prevención todavía no está en la mente de la población peruana. Otra consideración importante en el sector salud es la todavía baja penetración de los seguros privados en el país, explicada quizá por el concepto arraigado en la población de que la salud debe ser subvencionada por el Estado, tarea difícil de llevar a cabo a menos que haya una reingeniería en todo el sector. Otro punto importante es que un estudio de resonancia magnética es considerado como un servicio caro por el común de las personas; sin embargo, los médicos que ordenan realizar este estudio lo valoran positivamente porque la relación costo-beneficio es muy buena, considerando el nivel y tipo de información que obtienen y el tiempo breve para conseguirla.

En conclusión, para el autor de la presente investigación el entorno es desfavorable si se pone un precio elevado al servicio a menos que se logre hacer entender a la población la positiva relación costo/beneficio.

4. Entorno global

La competencia ya no solo va a ser de nivel local o nacional, sino que también han ingresado competidores globales, inversionistas venezolanos, y chilenos; proyectos de asociaciones público-privadas como Essalud con grupos extranjeros (Orellana 2009).

A nivel regional, el desarrollo de la resonancia magnética coloca al Perú junto con Brasil como los más desarrollados a nivel tecnológico en la región; sin embargo, el país está a la cola a nivel de cobertura por población (ver anexo 4).

El entorno cada vez más competitivo en que se encuentra la empresa en una posición altamente favorable por su posición de liderazgo del mercado y su nivel de desarrollo tecnológico.

5. Entorno tecnológico

La tecnología de diagnóstico por imágenes evoluciona año a año, impulsada por la necesidad de las empresas fabricantes de equipos médicos de vender más cada año; debido a ello, cada año se lanzan nuevas técnicas o características que muchas veces terminan siendo imperceptibles para el usuario final, pero que son importantes para quien hace el informe médico. Otra tendencia importante en el sector es el uso cada vez más frecuente en el mundo de utilizar herramientas web para hacer diagnósticos a distancia; además, hoy en día es importante integrar las bases de datos de imágenes para que cualquier médico en cualquier sitio pueda acceder al historial de un paciente.

En opinión del autor de la presente investigación, el entorno es favorable por ser una empresa acostumbrada al constante cambio tecnológico y a adquirir tecnología de punta.

6. Entorno demográfico

Según el censo del año 2007, la población peruana es joven, con una edad promedio de 28,4 años, que todavía no tiene una necesidad importante de servicios de salud. Por otro lado, del

mismo censo se desprende que el mayor grupo de la población tiene entre 15 y 64 años. A medida que esta población envejezca, cada vez será más necesario mejorar los sistemas de salud y ampliar su cobertura (Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI] s.f.).

El entorno es favorable para la empresa a futuro, ya que considera una población que presentará un mayor nivel de enfermedades al pasar los años debido a su envejecimiento.

Gráfico 1. Perú: indicadores de estructura de la población, 1993 y 2007

	1993	2007
Edad promedio (años)	25,1	28,4
Edad mediana (años)	21,0	25,0
Dependencia Demográfica* (%)	71,4	58,5

* $\frac{\{Población\ de\ 0\ a\ 14\ años\ +\ 65\ a\ más\ años\}}{Población\ de\ 15\ a\ 64\ años} \times 100$

Fuente: INEI, s.f.

Elaboración: Propia, 2019.

Capítulo IV. Análisis competitivo

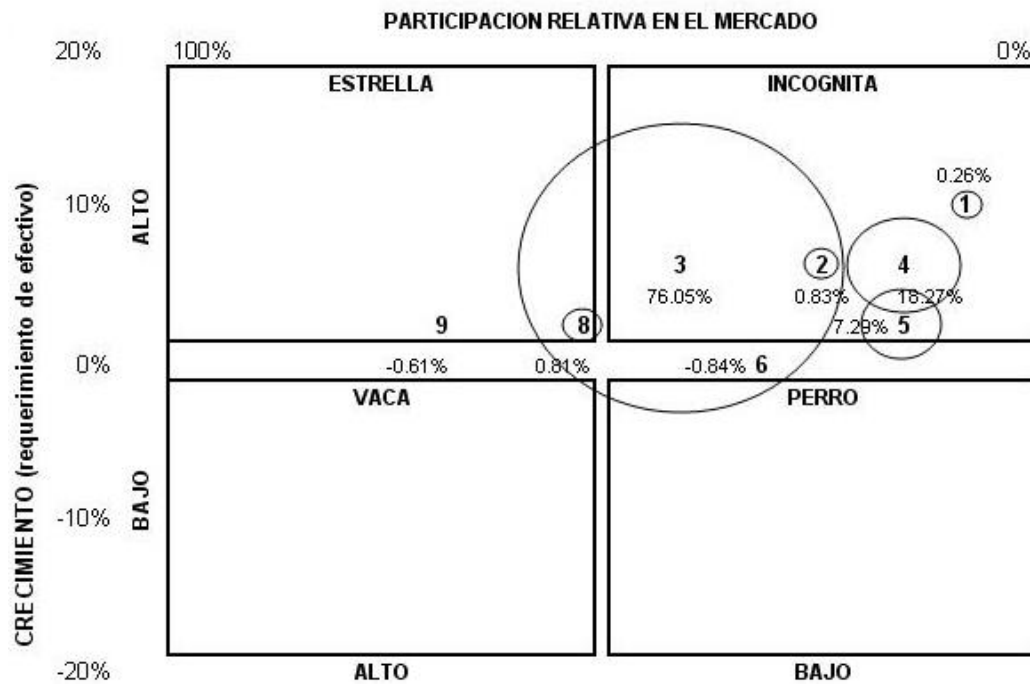
1. Clientes

Existen seis tipos distintos de clientes: pacientes particulares, compañías de seguros privadas, Essalud, Sanidad de Fuerzas Armadas, clínicas junto con autoseguros, y futuros pacientes del seguro universal de salud. Sin embargo, cuatro de estos seis tipos se puede subdividir a su vez en dos subtipos, dando como resultado diez tipos distintos de clientes. En su mayoría tienen un alto poder de negociación porque pueden optar por distintos proveedores en busca de precio.

En el caso de las compañías de seguros, ciertas pólizas o segmentos pagan por la marca y el reconocimiento de la empresa, mientras que para pólizas baratas buscan precio. Asimismo, la Sanidad de las Fuerzas Armadas, también avala estudios en centros con prestigio reconocido sin importar el precio para sus altos oficiales, no así para rangos inferiores. Las clínicas y autoseguros tratan de conseguir la mejor relación costo-beneficio donde la marca también es importante. Los clientes particulares, según la gravedad del motivo de su estudio, son capaces de pagar el precio que determina la empresa en función de lo que recomiende el médico tratante; sin embargo, muchos aun buscan precio, un proveedor de este tipo de pacientes son los hospitales de la Solidaridad.

Por el lado de Essalud, cuando convocan a licitaciones anuales donde hay un mejor control de la calidad del servicio que se va a contratar, son muy pocas las empresas que pueden brindar el servicio, entre ellas está Resocentro. El seguro integral de salud será un potencial cliente a futuro; sin embargo, todavía no hay información de este en el mercado de Lima Metropolitana, lo que sí es evidente es que este seguro buscará solo el mejor precio posible pero aún no es factible colocarlo en la matriz BCG (ver tabla 1 y gráfico 2).

Gráfico 2. Matriz BCG



Fuente: David, 2008.

Tabla 1. Poder de negociación de clientes

Clientes		Poder de negociación	
Particulares	Buscadores de precios - H.S.	Alto	1
	Acatadores de recomendación médica	Bajo	2
Compañías de seguros privados	Segmento premium y EPS	Bajo	3
	Segmento bajo y masivo	Medio	4
Clínicas y autoseguros		Alto	5
Sanidad de las Fuerzas Armadas	Altos oficiales	Bajo	6
	Rangos inferiores	Alto	7
Essalud	Licitaciones anuales	Bajo	8
	Menores cuantías	Alto	9
Sistema Universal de Salud		Alto	10

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2010.

2. Proveedores

La mayoría de los proveedores de equipos médicos, después de efectuada la compra, imponen sus tarifas para repuestos y servicios; por lo tanto, tienen un alto poder de negociación.

Hay varios proveedores de contraste, pero con distintos atributos que contribuyen a una mejor resolución de imagen, así como algunos tienen menos contraindicaciones para el paciente. Los proveedores de contraste tienen un mediano poder de negociación.

Dentro de los proveedores de placas y sistemas de información radiológica, las empresas proveedoras tienen un bajo poder de negociación ya que son productos más estándares.

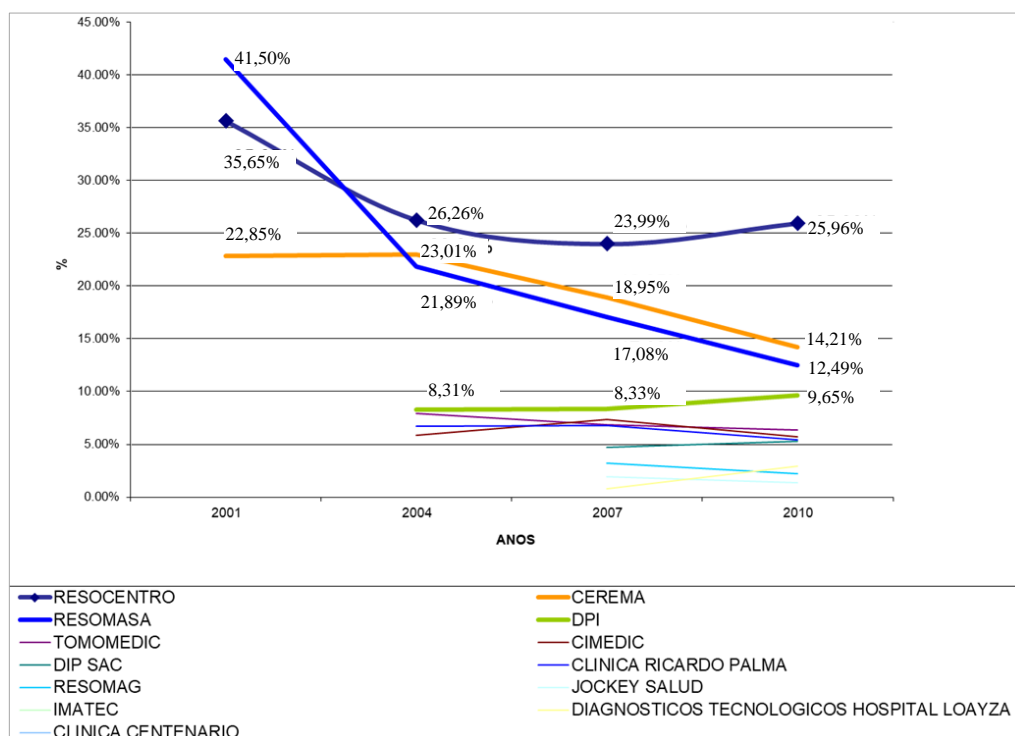
3. Competencia

Resocentro actualmente mantiene el 25,96% de participación de mercado y se enfrenta a tres tipos de competidores:

- Los que compiten por nivel tecnológico y mantienen un precio acorde a su servicio con un 26,70% de participación de mercado, los cuales representan una amenaza mediana, estos son los llamados de tipo A y pertenecen a este grupo Resomasa y Cerema.
- Los que compiten por precio dando un servicio inferior son una amenaza mayor con su actual 26,66% de participación de mercado, estos son del tipo B y dentro de esta categoría están empresas como DPI, Cimedica, Imatec, Resomag, y DIPSAC.
- Por último, están los competidores que tienen un mercado cautivo dentro de alguna institución como una clínica u hospital y quitan mercado, pero son una amenaza mediana porque se limitan a una institución. La participación de mercado de este tipo de competidor corresponde al 20,68% actualmente, estos son denominados del tipo C (ver anexo 2).

En los últimos años se puede apreciar (ver gráfico 3) que Resomasa, antiguo líder del mercado y compañía del tipo A, al dejar de invertir en tecnología al ritmo del sector, está perdiendo participación de mercado de manera constante. Lo mismo sucede con la empresa Cerema pero a una menor tasa, mientras que DPI, empresa del tipo B, está ganando mayor participación de mercado.

Gráfico 3. Marketshare del mercado resonancia magnética en Lima Metropolitana



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Otro punto interesante es que la necesidad de este tipo de estudios en los últimos nueve años ha crecido a un ritmo de 22% anual, mientras que la oferta de equipos ha crecido solo a un ritmo de 21% anual, provocando que varios centros tengan varios días de espera para dar el servicio, así como algunas empresas trabajen inclusive de lunes a domingo (ver anexo 3).

4. Servicios sustitutos

La resonancia magnética es un estudio que se basa en propiedades físicas específicas ya que produce imágenes que no se pueden obtener con otras modalidades diagnósticas en general. Sin embargo, existen algunos métodos alternativos para ciertos diagnósticos que pueden ser solucionados con la ecografía a un nivel más que inferior, sino complementario. Lo mismo sucede con algunos estudios que deben ser complementados con la tomografía. Estos servicios sustitutos no conforman una amenaza.

5. Competidores potenciales

Los competidores potenciales que podrían desestabilizar el mercado serían las compañías de seguros privadas o planes de salud que, a través de una integración vertical, busquen ofrecer

estudios de resonancia magnética direccionando la demanda, como ocurre con Seguros Rímac con su Clínica Internacional (Semana Económica 2010a) y Oncosalud con su Oncotest (Semana Económica 2010b). Esta situación podría ser una amenaza alta.

Por otro lado, el Ministerio de Salud, las Fuerzas Armadas, y Essalud han venido comprando equipos y lo seguirán haciendo, pero no cuentan con los recursos humanos ni la organización necesarios para sostener la creciente demanda y, en la mayoría de los casos, subutilizan los equipos haciendo menos estudios de los que podrían teniendo la demanda al frente. Estos últimos representan una amenaza media.

6. Fuerzas motrices

Las fuerzas motrices que influyen en el rápido crecimiento de mercado de las empresas de resonancia magnética es la validación a nivel global de este método de estudio médico. Es posible determinar un indicador de uso relacionando la cantidad de equipos instalados por millón de habitantes por país, así se puede apreciar que el Perú todavía está muy lejos de la media global, siendo en el 2007 alrededor de 11 resonadores por millón de habitantes y teniendo Perú al 2010 1,58 resonadores por millón de habitantes (ver anexo 4). Por otro lado, el interés de las grandes empresas proveedores de equipos como General Electric, Philips, Siemens, y Toshiba de vender a un ritmo creciente hace que haya una carrera de desarrollo tecnológico que, a su vez, provoca que año a año aparezcan novedades en los equipos de resonancia magnética, obligando a sus clientes -por un tema de competitividad- a renovarse y a aumentar la base instalada de resonadores con la consecuencia de una oferta cada vez mayor de servicios de diagnóstico por resonancia magnética.

En función a esta fuerza motriz es importante señalar que el indicador de Lima es superior a tres resonadores por millón de habitantes; Cusco es superior a dos por millón de habitantes; La Libertad, Junín y Arequipa, poco más de uno por millón de habitantes; mientras que Lambayeque y Piura tienen menos de uno por millón de habitantes, y el resto de los departamentos aún no cuenta con ningún resonador para su población, ni privados, ni públicos (ver anexo 5).

7. Factores críticos de éxito

De las entrevistas con expertos se puede resumir que los siguientes son los factores críticos de éxito para que una empresa de servicios de resonancia magnética sea líder en su rubro:

- Relaciones con médicos referentes.
- Credibilidad de la marca.
- Buenas relaciones con los seguros privados.
- Optimizar la mejor tecnología posible en equipamiento médico.

Capítulo V. Análisis interno

1. Análisis de los recursos, capacidades y competencias

El análisis de los recursos, capacidades y competencias o análisis VRIO identifica los recursos que ayudan a desarrollar las oportunidades y a neutralizar las amenazas (David 2008; Barney 1997). Para que un recurso sea valioso este tiene que ser:

- Valioso para el cliente
- Que no lo tengan todos los competidores.
- Que no lo puedan imitar con facilidad.
- Que sea insustituible.

Del análisis interno se evidenció que la empresa centra su ventaja competitiva en ofrecer al médico referente la mayor precisión diagnóstica utilizando la mejor tecnología. Para mantener esta ventaja competitiva en el tiempo, Resocentro se apoya sobre todo en sus recursos humanos altamente calificados y sub-especializados, así como en la utilización de sus recursos en tecnologías de última generación. Las competencias actuales que le dan utilidades superiores al resto y la mantiene en posición de liderazgo en el mercado son:

- Liderazgo tecnológico.
- Liderazgo en recursos humanos.
- Liderazgo en capacidad instalada.
- Liderazgo en la mente del médico referente.

La estructura y el cuadro de todo el análisis de recursos, capacidades y competencias se encuentran en el anexo 6.

Capítulo VI. Investigación de mercados

1. Estudio de mercado

El objetivo general del estudio de mercado es conseguir la información relevante necesaria para identificar y evaluar qué es lo que buscan los clientes; cómo se encuentra ubicada la empresa Resocentro en función a estos atributos, y cuál es la tendencia de la industria para que, a partir de esta información, se proceda a procesarla y ayude a definir las estrategias a seguir.

1.1 Objetivos específicos del estudio

- Recopilar información de los pacientes, lugar de procedencia, atributos de servicio que valoran, calificación del servicio actual, y comparación con otros servicios.
- Recopilar información de los médicos que ordenan la realización del estudio para identificar los atributos que más valoran, así como evaluar el posicionamiento actual de Resocentro.
- Conseguir información referida a las tendencias de la industria.
- Tener información correcta para la toma de decisiones.

1.2 Diseño de la muestra

- La metodología por emplear con los pacientes es una encuesta personal que permitirá recoger información cuantitativa relevante para definir los atributos importantes de la futura fidelización de los pacientes. Se tomará una muestra por conveniencia de 598 pacientes atendidos en Resocentro durante el mes de noviembre del 2010, pacientes del tipo particular y de compañías de seguros privados; muestra que representa el 30% de pacientes que en promedio se atienden por mes en la central de la empresa (ver anexos 7, 8, 9 y 10).
- La metodología por emplear con los médicos que recomiendan los estudios es también una encuesta personal para evaluar de manera cuantitativa los atributos necesarios para referir un estudio. El tamaño de la muestra es de 100 médicos referentes de distintas especialidades. Es una muestra por conveniencia y se escoge la especialidad de los médicos en función al porcentaje obtenido respecto a los médicos referentes de la encuesta dirigida a los pacientes; por otro lado, se tomaron 100 médicos de muestra porque representan el 10% de la base de datos de médicos de la empresa (ver anexos 11 y 12).

- La metodología por emplear para conocer las tendencias del mercado son las entrevistas a profundidad a médicos radiólogos tanto de centros privados como de hospitales públicos, gerentes de empresas de servicios de diagnóstico por imágenes, y gerentes comerciales de equipos médicos. Se considera que estos son expertos porque están más de 10 años en la industria y son testigos de primera línea de su evolución, y todos tienen conocimiento de los proyectos que vienen, así como las tendencias de la industria.

2. Resultados del estudio de mercado

2.1 Estudio cuantitativo de pacientes del servicio

- Los pacientes llegan al servicio principalmente de los distritos de Miraflores (19,7%), San Borja (18,9%), Santiago de Surco (17,9%) y San Isidro (14,5%) siendo otros distritos con participación San Miguel, Pueblo Libre y Magdalena del Mar. Hay pacientes de otros distritos más alejados pero no llegan ni al 2%.
- Los atributos que más valoran los pacientes son diagnóstico confiable y preciso, atención cordial respetuosa y amable, turnos rápidamente disponibles para su cita, puntualidad en la atención, suficientes estacionamientos, rapidez en la entrega de resultado. Al momento de comparar estos atributos con los atributos de Resocentro resulta que todos menos rapidez en la entrega de resultados tiene una calificación aceptable mayor a 3 en una escala del 1 al 5.
- Los momentos de la verdad que se dan al momento de contacto con el paciente, atención telefónica, recepción, entrevista médica, atención del tecnólogo médico han sido calificados con resultados bastante aceptables mayor a 3 en una escala del 1 al 5.
- Uno de cada cuatro pacientes se hace más de una resonancia magnética durante un periodo de tres años.
- De ese 25% de pacientes que durante los últimos tres años se han hecho una resonancia magnética poco más del 42% ha regresado a Resocentro.
- Solo el 11% de pacientes que no se habían hecho una resonancia magnética había escuchado hablar de Resocentro.
- El 82,9% de los pacientes solo han escuchado hablar de Resocentro a su médico tratante.
- Las especialidades médicas que más pacientes derivan son traumatología (48%) y neurología (33,1%) junto con neurocirugía (9,7%). La oncología también figura con un 6,5%.

2.2 Estudio cuantitativo médico que refieren el servicio

- El 92% de los médicos entrevistados refiere a algún centro de resonancia magnética al paciente para que se realice el estudio
- Poco más del 50% de los médicos refieren a Resocentro como su centro de resonancia magnética; sin embargo, Resomasa y Cerema también son centros altamente referidos con un 21,7% y 16,3%, respectivamente.
- Respecto a los atributos para derivar un paciente a un centro se identificó que el 27,9% lo hace por la precisión diagnóstica; el 26,1% por la calidad de las imágenes, y el 22,9% por la reputación del centro. Hay un 12,3% que se guían por la tecnología que tiene el centro y un 10,7% que lo hacen por el vínculo amical que tienen con la institución.
- Respecto a los atributos de Resocentro, según el punto de vista de los médicos referentes, se determinó lo siguiente: la empresa tiene fama de cobrar más que el resto pero además se considera que tiene un nivel superior de tecnología, la realización del informe es más homogéneo, y la precisión diagnóstica así como la calidad de las imágenes es superior, todos estos atributos tuvieron una calificación superior a 2,5 sobre 3. Se debe trabajar más en la calidad de la atención y la comunicación directa con los médicos referentes.

2.3 Estudio cualitativo a grupo de expertos

2.3.1 Preguntas sobre el sector

- **¿Qué opina sobre el Seguro Integral de Salud? ¿Dinamizará el mercado de la salud en el Perú?** Todos opinan que es una maniobra de publicidad política, no creen que sea sostenible por el Estado; sin embargo, algunos creen que podría hacer que las empresas aseguradoras privadas saquen productos más baratos que dinamicen en cierta medida la industria.
- **¿Cree que el Estado podrá cubrir la brecha existente en salud actualmente? Fundamente su respuesta.** A corto plazo esto se ve imposible por todos los encuestados, los fundamentos de las respuestas se basan básicamente en la corrupción interna de los servicios de salud estatales, la poca productividad de los encargados de dar el servicio, el poco interés de profesionales calificados de ir hospitales de provincia. Sin embargo, varios señalan que hoy el Estado tiene más recursos que antes.
- **¿Qué opina sobre las campañas de prevención en salud?, ¿ve que sean exitosas?** La mayoría opina que no hay una cultura de prevención en el país, pero ya existen algunas

iniciativas que han resultado algo exitosas; sin embargo, algunos opinan que falta inclusive más control sobre la calidad de estas campañas.

- **¿Qué opina sobre los seguros privados?** Las opiniones se dividen respecto a quien se le pregunte. Los profesionales médicos indican que son los principales enemigos de la modernidad tecnológica porque buscan costos bajos; sin embargo, los gerentes tanto comerciales como de servicios médicos consideran que son muy importantes para la generación de mercados como para la estandarización de los servicios.

2.3.2 Preguntas sobre la industria específica

- **¿Cuál cree que sea la tendencia en el diagnóstico médico por imágenes a futuro?** Las opiniones son muy diversas, la mayoría considera que los PACS (sistemas de almacenamiento de imágenes digitales) van a ser la plataforma común para todos, se va a hacer mucho diagnóstico a distancia, todas las clínicas van a tener sus equipos, tanto tomógrafos como resonadores. Todos opinan que la competencia será brutal, algunos mencionan que la alta especialización será la clave para la sobrevivencia de algunos centros así como la que maneje mejor sus costos será también un atributo importante.
- **¿Cuál es su opinión respecto al nivel de desarrollo tecnológico de la resonancia magnética en el Perú?** La conclusión es que hay de todo, desde centros que ofrecen servicios de primer mundo hasta centros sumamente informales. En estos años se ha igualado y en algunos casos se ha superado inclusive a Chile, Colombia, Argentina y Brasil, que eran los líderes en resonancia en la región hasta hace poco.
- **¿Cuál cree que sean actualmente las oportunidades en resonancia magnética?** Todos indican que provincias es el siguiente paso, además de esto hay varias zonas de la ciudad que todavía están desatendidas, es necesario buscar un mix entre calidad diagnóstica y precios bajos para llegar a un mayor mercado y sobre todo, mantener contentas a las compañías aseguradoras. Se recomienda hacer una red de resonancia magnética que los pacientes identifiquen como un servicio de calidad.
- **¿Cuál cree que es la mayor amenaza que actualmente tienen los servicios de resonancia magnética?** Algunos indican la informalidad, la entrada de inversionistas que no saben del rubro y que cuando tienen problemas para pagar sus inversiones solo optan por bajar precios, la llegada al mercado de inversionistas con espaldas muy grandes con servicios similares en otros países y con economías de escala. Una amenaza muy grande también es el hecho de que las empresas aseguradoras quieran ingresar al mercado a dar también el servicio como ya lo han empezado a hacer.

- **¿Qué cree que va a pasar con los precios de los estudios a futuro?** En su mayoría van a bajar de precios, pero algunos centros que mantienen mercados cautivos o su ganada reputación van a mantener en cierta medida sus precios.
- **¿Qué empresas considera usted que son las referentes en resonancia magnética en nuestro mercado actualmente?** La mayoría señaló a Resocentro; sin embargo, hay mucha expectativa por lo que va a hacer la Clínica Internacional que ha contratado al ex director médico de Resomasa; a su vez, algunos identifican a la empresa como referente todavía en el área oncológica.

3. Conclusiones

- El origen de los pacientes se concentra básicamente alrededor de los locales de Resocentro. Considerando que muchos distritos ya tienen suficiente poder adquisitivo para atenderse en centros de primer nivel, se debe evaluar la posibilidad de desarrollarse en nuevos distritos.
- Resocentro ha hecho esfuerzos para dar un servicio con atributos que valoren los pacientes; sin embargo, debe trabajar en la velocidad de entrega de los resultados ya que los pacientes no han calificado bien este atributo.
- Siendo un servicio para los momentos de la verdad la situación más importante en la que hay que poner el mayor esfuerzo para obtener una impresión sobresaliente, es imprescindible que se trabaje en la atención telefónica y la atención del tecnólogo para mejorar sus calificaciones actuales.
- Como uno de cada cuatro pacientes se hace más de una resonancia magnética cada tres años, es importante que este se lleve la mejor impresión del servicio para que regrese.
- Si solo el 11% de pacientes han escuchado hablar de Resocentro se debería hacer más trabajo de recordación de marca.
- Siendo el médico tratante el referente del servicio en un 82,9%, es necesario plantear estrategias de marketing relacional con ellos para fidelizar a los pacientes.
- Es importante identificar a los grandes derivadores de pacientes para fidelizarlos ya que estos direccionan la demanda.
- Resocentro tiene un importante grupo de médicos fidelizados; sin embargo, esto se tiene que trabajar más para conseguir sostenibilidad.
- El principal atributo de Resocentro está alineado con su misión, dar el diagnóstico más preciso; sin embargo, también es muy importante la calidad de las imágenes por lo que no sería recomendable mandar los estudios en formato de CD.

- El equipamiento tecnológico es importante pero mucho más importante es la precisión diagnóstica, la reputación del centro y la calidad de la imagen.
- Siendo los médicos referentes tan importantes, es imprescindible que perciban a la empresa como la de mayor calidad y tengan una comunicación abierta todo el tiempo para fidelizarlos.

Capítulo VI. Estructura de la empresa y elección de la estrategia

1. Visión

“Ser reconocidos como el centro de referencia en resonancia magnética en Latinoamérica y ubicarnos al nivel de los centros de diagnósticos más avanzados del mundo, desarrollando nuevas técnicas y adquiriendo nuevos equipos, estando siempre a la vanguardia científica y tecnológica, brindando no solo el diagnóstico más preciso sino también la comodidad y el trato cálido y humano que merecen todos nuestros pacientes”.

2. Misión

“Nuestro principal objetivo es satisfacer a nuestros pacientes y a sus médicos tratantes a través de un servicio de diagnóstico cómodo y preciso. Nuestra filosofía se basa en tres aspectos fundamentales: alta especialización, tecnología de vanguardia y compromiso con la calidad y el servicio”.

3. Principios de la empresa

- “Lograr la excelencia en el servicio desde todas nuestras áreas.
- Promover el mejoramiento continuo.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Reconocer los logros a todo nivel.
- Fomentar una comunicación abierta y cercana.
- Contribuir al bienestar de nuestra comunidad”.

4. Valores de la empresa

- “Actitud de servicio.
- Integridad.
- Compromiso científico y tecnológico.
- Respeto.
- Responsabilidad.
- Calidad”.

5. Objetivo general

Crecer al ritmo de la industria dentro de Lima Metropolitana para mantener la participación de mercado y desarrollar nuevos mercados a nivel nacional mejorando los servicios, costos y utilidades.

6. Objetivos específicos

- Crecer en ventas a nivel de ciudad.
- Entrar a nuevos mercados dentro del país.
- Mejorar en los atributos del servicio que valora el paciente.
- Mejorar en los atributos del producto y del servicio que valora el médico referente.

7. Análisis y selección de la estrategia

En función al modelo de matrices la empresa Resocentro deberá definir y alinear sus estrategias con los objetivos propuestos.

7.1 Etapa de entrada

7.1.1 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

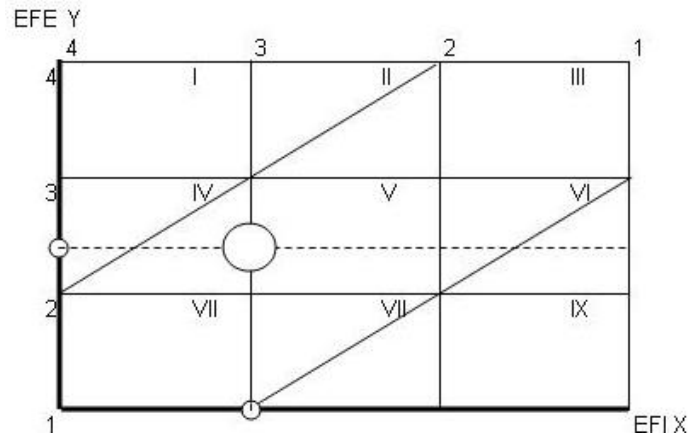
En la evaluación de los factores internos de Resocentro se han planteado 10 factores entre fortalezas y debilidades. Luego de efectuada la puntuación y ponderación respectiva, el resultado arroja un puntaje de 3, que corresponde a una posición interna sólida que se fundamenta en la posición de liderazgo de la empresa en el mercado, así como en su nivel científico y su mayor capacidad instalada de equipos. Sin embargo, presenta debilidades importantes internas referidas a la comunicación interna y la baja en la motivación de los trabajadores, así como una limitada espalda financiera limitada por el patrimonio y una gestión administrativa que podría ser manejada con mejores indicadores.

7.1.2 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

De la evaluación de los factores externos clave el estudio da como resultado un puntaje de 2,4. Este puntaje nos deja entrever que la empresa tiene por delante desafíos de desarrollo y penetración de mercado para lo cual es un hecho que necesita más apalancamiento, así como se aprecia que las amenazas implican un riesgo alto si no se toman las decisiones adecuadas de

una manera rápida para frenar las mismas como entrar como tercerización en clínicas y llenar los mercados que se aprecian como desatendidos por distintos inversionistas (ver anexo 13).

Gráfico 4. Matriz de Evaluación Externa-Interna



Fuente: David, 2008.
Elaboración: Propia, 2010.

7.2 Etapa de conciliación

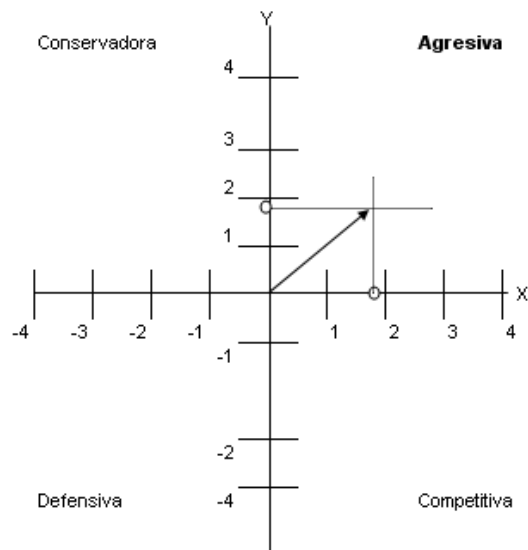
7.2.1 Matriz del FODA cruzado

Con la matriz del FODA cruzado (David 2008) es posible proponer una serie de estrategias que en base a las fortalezas y oportunidades se pueda enfrentar las amenazas y las debilidades. De esta matriz se desprenden básicamente estrategias de desarrollo de mercados, así como de penetración de nuevos mercados asociando inversionistas con capital fresco (ver anexo 14).

7.2.2 Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (Peyea)

Esta matriz, más conocida como la matriz Peyea, se basa ponderando y sumando la fuerza financiera de la empresa con la ventaja competitiva así como la fuerza de la industria con la estabilidad del ambiente, obteniendo vectores que arrojan una resultante que, dependiendo del cuadrante, indica cuál es la estrategia más adecuada. Para este caso en particular, la matriz propone una estrategia agresiva (David, 2008). Por lo tanto, según la teoría de esta matriz, la empresa se encuentra en posición de plantear estrategias de penetración de mercado, desarrollo del mercado, así como de integración horizontal entre otras (ver anexo 15).

Gráfico 5. Matriz Peyea



Fuente: David, 2008.
Elaboración: Propia, 2010.

7.2.3 Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la Gran Estrategia plantea dos dimensiones: la posición competitiva de la empresa y la velocidad de crecimiento del mercado. Basados en que la empresa ha mantenido su participación de mercado de liderazgo, se define que tiene una posición competitiva fuerte. Por otro lado, al ser una industria cuyo crecimiento es muy superior en promedio al doble del PBI del país, se considera que el mercado tiene un crecimiento rápido; por lo tanto, el resultado está ubicado en el cuadrante I. Según la teoría de esta matriz y en concordancia con la empresa, se propone que se apliquen las estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de producto o servicios, integración horizontal y diversificación concéntrica (ver gráfico 6).

Gráfico 6. Matriz de la Gran Estrategia



Cuadrante I. La empresa se encuentra en un sector del mercado con rápido crecimiento y ésta posee una posición competitiva fuerte.

Fuente: David, 2008.
Elaboración: Propia, 2010.

7.3 Etapa de la decisión

En concordancia con las distintas matrices estratégicas se plantean las siguientes estrategias:

- **Penetración de mercado.** Se propone ingresar a clínicas y centros médicos en asociaciones o joint ventures donde, por el uso del local, se pague un porcentaje de la venta, ahorrando en la compra de locales y disminuyendo el tiempo de obtención de licencias de construcción y funcionamiento; en paralelo, se obtendrían mercados cautivos. Adicionalmente, se pueden desarrollar centros propios en otras áreas de la ciudad que aún no cuenten con resonadores y, por lo tanto, haya una población por atender.
- **Desarrollo de mercado.** Se sugiere evaluar los mercados que aún no tienen resonadores en provincias para estudiar la posibilidad de ingresar a estos mercados vírgenes.

Por un menor costo de inversión y priorizando la velocidad en la implementación se escogerá la estrategia de penetración de mercado mediante servicios dentro de clínicas.

8. Estrategia de negocios

8.1 Ventaja competitiva

Resocentro crea valor a través de la amplia diferenciación de su servicio que se verá reflejado en su marca posicionada en el médico referente nacional.

8.2 Estrategia competitiva

La empresa sigue una estrategia de diferenciación basada en su alto nivel de tecnología, así como en la mayor precisión de su diagnóstico que le garantiza al paciente que su informe será de verdadera ayuda para su médico tratante, siendo este último el principal beneficiado de contar con un servicio de calidad y precisión que les provea la información necesaria para brindarle el mejor tratamiento posible a su paciente.

Capítulo VII. Plan de Marketing

1. Análisis de mercado

El mercado de diagnóstico por imágenes bajo la modalidad de resonancia magnética abarca la totalidad de los clientes que tienen que hacerse un estudio de resonancia magnética. De acuerdo con los objetivos de la presente investigación se evaluará el mercado privado local.

1.1 Mercado relevante

El mercado relevante está definido por la totalidad de estudios tanto privados como públicos que se hacen en el país y la tasa de crecimiento del uso del método. Al año 2010 se calcula que se van a efectuar 207.480 estudios, y del 2007 al 2010 se calcula que la tasa promedio de crecimiento interanual del número de estudios efectuados ha sido de 21,51% (ver anexos 16 y 17).

1.2 Mercado selectivo

Al seleccionar solo los estudios que se realizan de manera privada se puede apreciar que el sector privado al 2010 realizará 173.472 estudios de resonancia magnética, representando el sector privado el 83,61% de los estudios totales que se hacen en el país. El crecimiento anual promedio de los últimos tres años de este mercado selectivo ha sido de 16,83% (ver anexos 18 y 19).

1.3 Mercado objetivo

El mercado objetivo comprende tanto a los pacientes de compañías de seguros privados en su totalidad, así como pacientes particulares. Actualmente estos dos grupos de pacientes representan el 75,58% de los pacientes que atiende el sector privado, lo que representa un total de 131.103 estudios.

1.4 Mercado meta

La finalidad es que acudan a Resocentro pacientes que valoren un diagnóstico más preciso con lo último en tecnología; debido a ello la empresa se enfocará en pacientes que sean derivados

por médicos que valoren también estos atributos. Actualmente, y gracias a la investigación de mercado, se ha calculado que los pacientes que son impulsados a atenderse y que les parecen importantes estos atributos representan alrededor del 59,45% del mercado objetivo. Considerando que actualmente en el mercado meta paga S/ 713 en promedio por el estudio, este mercado representa un valor de S/ 55.570.996.

1.5 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Resocentro se centra en el diagnóstico más preciso basado en la tecnología más moderna y en el mejor grupo de especialistas comprometidos con brindarle lo mejor posible al médico que refiere los estudios.

1.6 Objetivos del plan de Marketing

- **A corto plazo.** Crecer a un ritmo del 20,5% anual en ventas en los próximos tres años siendo esta tasa superior a la que crece el mercado actualmente y así ir logrando una mayor participación de mercado año a año.
- **A mediano plazo.** Para el 2016, alcanzar el 43% del mercado meta.
- **A largo plazo.** Posicionar la marca Resocentro como la del centro de referencia en resonancia magnética en el Perú, y que sea sinónimo de precisión diagnóstica y tecnología, obteniendo el 51% del mercado meta para el 2019.

2. Matriz estratégica

2.1 Segmentación

Es importante precisar que para este tipo de empresa el usuario final es el paciente; sin embargo, el cliente es el médico que refiere a su paciente a que se haga el estudio en el centro.

2.1.1 Variables socioeconómicas

- **Edad.** De 30 a más años.
- **Profesión.** Médicos que tengan cualquiera de las siguientes especialidades: traumatología; neurología; neurocirugía, y oncología.

2.1.2 Variables relacionadas con el producto

- **Beneficios.** Perciben el beneficio de un resultado preciso.
- **Sensibilidad.** Comprenden la relación entre precio-valor.

2.1.3 Variables psicográficas

- **Estilo de vida.** Sofisticados, progresistas y modernos².
- **Motivaciones.** Valoran la modernidad, la marca y la calidad.

2.1.4 Variables geográficas

- Áreas urbanas.
- Consultorios, centros médicos, clínicas, hospitales a no más de una hora de distancia de sus locales.

2.2 Posicionamiento

El posicionamiento de Resocentro se basará en su imagen como centro avanzado de resonancia magnética, no solo teniendo el mejor nivel de equipamiento sino también como el lugar donde un grupo humano sub-especializado utiliza las últimas herramientas de diagnóstico para obtener el informe médico más preciso con la mejor calidad de imagen.

2.2.1 Atributos

- Servicio que en todo momento denote tecnología y modernidad.
- Servicio que garantice el compromiso y la seguridad de un diagnóstico preciso.
- Precio acorde con el nivel del servicio y el resultado preciso.
- Servicio personalizado.

2.2.2 Beneficio

- Información completa para tomar la mejor decisión de tratamiento a seguir.
- Seguridad de que su paciente va a ser bien tratado y regresará a su consultorio.

2.2.3 Desventajas

- Precio mayor que los otros en el mercado.
- Informes toman más tiempo de realización.

² Clasificación de estilos de vida según Arellano (2010).

2.3 Estrategia competitiva

Actualmente Resocentro mantiene una posición de liderazgo en el sector, lo que se puede apreciar en su participación de mercado y en un interesante porcentaje de recordación por parte de los médicos referentes. Como se busca ampliar su participación del mercado y ampliar sus ventas se utilizará la estrategia competitiva del líder³.

2.4 Estrategia de crecimiento

Se aplicarán estrategias de penetración de mercado en clínicas ubicadas en otras áreas de la ciudad.

3. Mezcla de Marketing

3.1 Servicio/producto

3.1.1 Objetivo

- Dar solución a un problema diagnóstico mediante el uso de herramientas tecnológicas a la medida del cliente para que el médico referente y el paciente vuelvan a referir a Resocentro.

3.1.2 Estrategia del servicio

- La estrategia del servicio será la del tipo gastronómico⁴ con un precio superior y, a la vez, un alto servicio, muy personalizado, con alta interacción y largo contacto.

3.1.3 Definición del servicio

- El servicio consiste en transmitir confianza, compromiso, calidad, servicio personalizado, comodidad e innovación tecnológica.

3.1.4 Servicio principal

- Realización de estudios de resonancia magnética y elaboración de informes médicos de ayuda diagnóstica.

³ Estrategia competitiva definida por Kotler (2001).

⁴ Estrategia de posicionamiento de servicios definida por Horovitz (1990).

3.1.5 Servicios anexos al principal

- Sedaciones.
- Aplicación de sustancia de contraste.
- Post-procesado de imágenes.
- Auditoría de informes.
- Segunda consulta médica.
- Delivery de resultados.
- Traducción de informes.

3.1.6 Normas de calidad

- Todos los estudios tienen que pasar por una segunda revisión.
- Todos los estudios son entregados con el mismo lenguaje y el mismo formato.
- Si al momento de evaluar el estudio se necesita una ampliación, esta será sin costo adicional para el paciente.
- En todo momento las áreas del servicio tienen que estar limpias e iluminadas.
- Todas las salas de estudio tienen que ser amplias y contar con luz natural.
- Vigilancia y control permanente de todas las áreas del local a través de sistemas de seguridad en línea.

3.1.7 Control del servicio

- Medir la satisfacción de los clientes todas las semanas.
- Hacer que los clientes califiquen los atributos principales del servicio.
- Evaluar los distintos momentos de la verdad por los clientes.
- Medir grado de satisfacción de los médicos referentes.
- Evaluar el desempeño del nivel de diagnóstico del centro a través de los médicos referentes.

3.1.8 Ciclo de vida

- El ciclo de vida del servicio se encuentra actualmente en una etapa de crecimiento considerando que en otros países el ratio de resonadores por millón de habitantes todavía es bastante superior, lo que avala la estrategia de penetración de mercado.

3.1.9 Análisis de la marca

- La marca Resocentro debe transmitir modernidad, alta especialización y calidad en la manera de hacer las cosas.

3.1.10 Producto asociado al servicio

- Los productos asociados al servicio son un informe hecho por el radiólogo donde se refieren las técnicas utilizadas, lo observado y la conclusión o impresión diagnóstica, placas de impresión láser con lo más resaltante en imágenes, y un CD con toda la información para ver en el computador.
- El informe tiene que ser auditado antes de ser entregado para evitar errores.
- Cada placa debe tener el nombre del servicio, se debe buscar el proveedor que ofrezca la mejor calidad de placas (contraste y brillo).

3.1.11 Logotipo

- El logotipo de marca tiene que ser simple y fácil de utilizar en el merchandising que se entregue a los médicos. El logotipo debe aparecer en las distintas áreas del servicio para que se produzca una recordación de marca así como en cualquier documento que se elabore durante el servicio.

3.1.12 Empaque

- El empaque está constituido por un sobre donde se guardan y se entregan los productos relacionados al servicio.
- El sobre debe mostrar claramente el logotipo del servicio.
- Se debe aprovechar el tamaño del servicio para promover sus atributos.

3.2 Precio

3.2.1 Objetivos

- Establecer un precio que garantice brindar el servicio ofrecido con niveles de rentabilidad que permitan el recambio periódico de equipamiento.

3.2.2 Elasticidad del precio

- Al dirigir el servicio a un grupo de clientes informados y que valoran los atributos ofrecidos se considera que la demanda en relación con el precio es inelástica; sin embargo, en clientes poco informados, se considera que la demanda en relación con el precio cambia a elástica.

3.2.3 Situación competitiva

- Al ser los líderes del mercado y al marcar la diferenciación se mantendrá un precio de mercado superior.

3.2.4 Estrategia de precio

- La estrategia de precio a utilizar es la de precio superior.
- Se monitorizará el precio promedio del mercado y se mantendrá un precio 15% superior.

3.3 Plaza

3.3.1 Objetivos

- Acercarse a los puntos de circulación de los médicos que refieren los pacientes, cerca de clínicas, hospitales, centros médicos, etcétera.
- Ingresar en clínicas privadas que sean atractivas para obtener clientes del tipo heavy users.

3.3.2 Estrategias

- Llenar todos los espacios posibles para poner el material gráfico y de merchandising (productos con nuestra marca y teléfono) dentro de las clínicas a las que se ingresará.
- Aprovechar el reconocimiento de marca para ingresar a clínicas sin tener que gastar en comprar un local.

3.3.3 Canales de distribución

- A través de visitadores médicos.
- A través de congresos médicos.
- A través de reuniones con el cuerpo médico de la clínica en la que se instalará a la persona enferma.

3.4 Promoción

3.4.1 Objetivos

- Identificar e incentivar a potenciales heavy users a utilizar el servicio.
- Mantener fidelizados a los actuales clientes.
- Identificar potenciales centros médicos, clínicas y hospitales tanto en Lima como en el resto del país.

3.4.2 Estrategias

- **Push, dirigido a los médicos que refieren el estudio.**
 - Darles información detallada del servicio y del por qué Resocentro es superior a la competencia.

- Proveerles órdenes médicas de los servicios para que el paciente pueda fácilmente contactar con la empresa.
- Abrir comunicación directa con el paciente para cualquier tipo de interconsulta.
- Participar en todos los congresos de las sociedades médicas de interés para la empresa (traumatología, neurología, neurocirugía, oncológica).
- Identificar potenciales médicos desde que son residentes.
- **Pull (Jalar), dirigido al paciente.**
 - Desarrollar campañas publicitarias en medios de comunicación que sean vistos por el paciente.
 - Aprovechar cada instante del paciente en el servicio para transmitirle los atributos del servicio y que este mismo se vuelva un promotor de la marca.
 - Desarrollar interfases web que, de una manera amigable, resalten los atributos del servicio sobre otros y hacer que se encuentre entre los primeros puestos del motor de búsqueda.
 - Exponer la publicidad de la marca en las clínicas y centros médicos donde se instalen.

3.4.3 Publicidad

- **Estrategia del mensaje**
 - Resaltar los atributos positivos del servicio sobre otros servicios.
 - Resaltar la posición de liderazgo del mercado haciendo un vínculo con el liderazgo tecnológico (Resocentro, siempre un paso adelante), y el liderazgo en recursos humanos (Nuestro mejor equipo, nuestro equipo humano).
- **Elección de medios de comunicación**
 - Los tres puntos fundamentales son alcance, frecuencia, e impacto para llamar la atención y propiciar la recordación de marca; sin embargo, es importante que estos mensajes sean breves y frecuentes y que, a su vez, jalen a medios de comunicación donde se puedan explayar de una manera amigable sobre su diferenciación, como radio; carteles en vías públicas; webs, y revistas.

3.4.4 Promoción de ventas

- **Destinatarios**
 - Médicos referentes.
 - Secretarias de médicos referentes.

- **Estrategias**

- Promoción de vínculo amical y de fidelización a visitantes médicos y médicos informantes.
- Identificación con la marca.

3.4.5 Marketing directo

- Darle acceso a los médicos referentes a través de la web para que puedan ver las imágenes y los informes de los pacientes que han derivado.
- Lograr que el paciente mismo pueda sacar una cita directamente desde la página web del centro.

3.4.6 Relaciones públicas

- Base de datos con todos los médicos que derivan bajo clasificación por número de envíos al mes.
- Conocer de los heavy users sus cumpleaños, fecha de aniversario, cumpleaños de hijos, lugar donde vive, nombre de la secretaria.

3.4.7 Servicio

- Un personal encargado de recibir llamadas exclusivas de médicos VIP.
- Clientes clave para solucionar problemas y servicio súper personalizado.

3.5 Personal

Los puntos por desarrollar con el personal para alinear la propuesta con la estrategia:

- Evaluación técnica y psicológica previa a la contratación.
- Capacitación permanente.
- Motivación e incentivos permanentes.
- Evaluación constante del desempeño.

3.6 Procesos

- El mapa de procesos se detalla en el anexo 20.
- Los objetivos, las políticas, la estrategia y el control de los procesos se describen en detalle en el capítulo IX.

3.7 Proactividad al consumidor

Es difícil que el usuario final del servicio pueda darle un valor al informe y a la calidad de las imágenes porque no tiene formación médica; sin embargo, hay una serie de evidencias físicas que pueden ayudar a transmitir la idea de los atributos superiores de la empresa.

3.7.1 Evidencia física presencial

- **Externa**

- Local principal grande que transmita seguridad y modernidad.
- Estacionamiento amplio y suficiente.
- Personal de seguridad que transmita tranquilidad.
- Iluminación moderna.
- Presencia de naturaleza en equilibrio con la tecnología.
- Nombre de la empresa resaltado.

- **Interna**

- Pasadizos y salas de espera amplias.
- Transparencias con las salas médicas y de tecnólogos para que se pueda apreciar la tecnología.
- Presencia de la naturaleza.
- Salas de estudio más amplias que las del promedio del mercado.
- Salas de estudio con iluminación natural para evitar sensación de claustrofobia.
- Local permanentemente limpio y con renovación permanente.
- Iluminación suficiente en las áreas de espera principales e iluminación relajante en las áreas de espera privadas.
- Todo el personal correctamente uniformado.
- Todos los ambientes correctamente señalizados.
- Logotipo en relieve en distintos puntos visuales.
- Logotipo en relieve en todas las salas de estudio.
- Logotipo en autoadhesivo sobre los equipos.

3.7.2 Evidencia física periférica

- Brochures del servicio en todas las áreas de espera.
- Videos institucionales en las pantallas de televisión de las salas de espera.

Capítulo VIII. Plan de Operaciones

1. Estrategia de Operaciones

La estrategia de Operaciones es una estrategia de diferenciación basada en tecnología de punta y compromiso con la calidad para brindar la mejor atención y el informe más preciso.

2. Objetivos de Operaciones

2.1 Objetivo general

El objetivo general del plan de Operaciones es que a nivel de macroprocesos y procesos se logre el mejor desempeño posible en eficiencia, eficacia y calidad superior frente al promedio de la industria⁵; a su vez, alinear estos macroprocesos a la estrategia de crecimiento de penetración de mercado para cumplir con las metas del plan de marketing.

2.2 Objetivos específicos

2.2.1 MP1 - Programación de cita

- Lograr y mantener el 85% de captación de pacientes de contacto telefónico.
- Lograr y mantener el 95% de captación de pacientes de contacto directo.
- Lograr y mantener el 95% de la capacidad instalada ocupada.
- Distribuir de manera eficiente a los pacientes en los equipos de resonancia según criterio médico.
- Obtener una calificación promedio de 4 o superior en la escala del 1 al 5 sobre la atención recibida telefónicamente.
- Lograr atender el 100% de las llamadas en menos de 5 segundos desde que estas han sido realizadas.

2.2.2 MP2 - Ejecución del estudio

- Lograr un desempeño promedio de 4 o superior en la escala del 1 al 5 sobre la atención recibida en admisión, en la entrevista médica y en la recepción del tecnólogo ejecutor del estudio.

⁵ Los macroprocesos y procesos están descritos de manera gráfica en el anexo 20.

- Conseguir el 100% de información relevante en la entrevista clínica.
- Personalizar el estudio utilizando todas las herramientas necesarias de los resonadores para patología específica.

2.2.3 MP3 - Estudio e informe de las imágenes

- Lograr el informe más preciso.
- 100% de estandarización en los formatos de presentación de imágenes.
- 100% de estandarización en los informes por subespecialidades.
- 100% de estandarización en el lenguaje a utilizar en el estudio.

2.2.4 MP4 - Entrega de resultados

- 0% de errores en la entrega de resultados.
- Entregar los resultados en 24 horas, menos los oncológicos que serán entregados en 48 horas.

2.2.5 MP5 - Implementación de proyectos

- Determinar junto con la dirección médica el equipo con la mejor relación costo-efectivo para instalar en una clínica.
- Determinar junto con el área comercial las clínicas dentro de Lima Metropolitana con mayor potencial para instalar un resonador.
- Determinado el equipo, implementar en 3 clínicas en simultáneo dentro de las 5 con más potencial, 3 unidades de servicio de resonancia magnética.

3. Política de operaciones

3.1 MP1- Programación de cita

- Iniciar el trámite de carta de garantía dentro de la hora de haber sido recibido.
- Conseguir respuesta de la carta de garantía antes de las 18 horas de haber sido entregada la documentación.
- Reconfirmación del 100% de las citas a 12 horas de la atención.
- Las citas se programarán con tiempo suficiente para desarrollar un buen estudio.
- Solo se aceptarán entre turnos si el médico encargado del turno lo permite y esto no interfiere con el estudio de ningún otro paciente.

- Levantar las observaciones de las cartas de garantías dentro de las 3 horas siguientes de efectuadas estas.
- El cuerpo médico redefinirá periódicamente directivas para la programación de pacientes

3.2 MP2 - Ejecución del estudio

- Paciente que llegue más de 20 minutos tarde a su estudio será reprogramado para no afectar a los que le siguen en el agendamiento de citas.
- Solo utilizar medio de contraste en el paciente cuando el médico supervisor del estudio así lo determine.

3.3 MP3 - Estudio e informe de las imágenes

- El proceso de post-procesado se tiene que realizar dentro de las 10 horas siguientes a la ejecución del estudio.
- Los informes a excepción de los oncológicos se deben realizar dentro de las 24 horas posteriores a la ejecución del estudio.
- La auditoría de los informes -a excepción de los estudios oncológicos- se debe realizar antes de las 36 horas de ejecutado el estudio.
- Los informes oncológicos deben ser realizados dentro de las 36 horas posteriores a la ejecución del estudio.
- La auditoría de los informes oncológicos se debe realizar antes de las 48 horas de ejecutado el estudio.

3.4 MP4 - Entrega de los resultados

- Se debe revisar siempre que estén todas las placas, el informe y el CD previo a ser entregado el producto.
- Siempre se debe firmar un cargo de recepción por parte del paciente de todo lo que se le entrega.
- No se debe ofrecer un plazo de entrega que no se pueda cumplir.

3.5 MP5 - Implementación de proyectos

- Los equipos por evaluar solo harán los estudios básicos, pero con la mejor calidad posible.

- En la evaluación de las clínicas se considerará:
 - Área de influencia de la clínica.
 - Si hay otro resonador en el área de influencia.
 - Médicos especialistas que tiene la clínica.
 - Distancia a la central de Resocentro, a mayor distancia mejor.
- Agilizar y economizar la implementación con la estandarización del mobiliario.

4. Implementación de la estrategia de Operaciones

4.1 MP1 - Programación de cita

- Recalcular la cantidad de personal necesario en la central telefónica y a qué horas, así como implementar las estaciones necesarias para que no se pierdan llamadas telefónicas.
- Implementar manuales de venta del servicio basados en los atributos superiores de la clínica para los telefonistas y el personal de contacto directo para mejorar los niveles de captación de pacientes.
- Capacitar al personal en manejo de situaciones.
- Mejorar la página web implementando información que resalte los atributos del servicio de la clínica sobre otras empresas.

4.2 MP2 - Ejecución del estudio

- Implementación de programa de paciente incógnito para mejorar la atención del médico radiólogo y del tecnólogo médico a los pacientes durante la entrevista y la ejecución del estudio.
- Capacitación constante del médico radiólogo para optimizar las herramientas a utilizar en la ejecución del estudio.
- Elaboración de una encuesta electrónica que guíe al entrevistador a conseguir toda la información relevante para su uso durante el informe, esto será necesario para que en las clínicas los que entrevisten sean los tecnólogos médicos.

4.3 MP3 - Estudio e informe de las imágenes

- Implementar un indicador mensual elaborado por la auditoría de los informes realizados para medir errores de formato, errores de diagnóstico y errores de lenguaje individualizado por médico informante y, sobre este indicador, aplicar su remuneración.

4.4 MP4 - Entrega de los resultados

- Implementación de sistema de control de resultados por personal de entrega del producto.
- Implementación de un sistema en línea para visualizar el estatus de los estudios ejecutados que todavía no tienen informe.

4.5 MP5 - Implementación de proyectos

- Implementar una campaña junto con la Gerencia General y la Gerencia Comercial para establecer contacto con las clínicas seleccionadas.
- Implementar un cronograma de actividades para la instalación de los equipos y cumplirlo.

5. Control y cumplimiento de los objetivos de Operaciones

5.1 MP1 - Programación de cita

- La jefa de atención al cliente es la responsable de implementar las tareas de mejora de este macroproceso.
- La jefa de atención al cliente es la encargada también de alcanzar los objetivos de este macroproceso.
- La mejora de la web se hará en coordinación con el asistente de Marketing y el gerente comercial.

5.2 MP2 - Ejecución del estudio

- La jefa de Atención al Cliente es la responsable de entrenar y monitorizar y lograr los objetivos del proceso de admisión del paciente.
- El director médico es el responsable de coordinar el entrenamiento del personal médico y tecnólogo para la correcta atención a los pacientes.

- El director médico es el responsable, en coordinación con el Área de Sistemas, de desarrollar el sistema de encuesta electrónico.
- El director médico es el responsable de desarrollar los programas de capacitación y mejora continua para la supervisión y ejecución del estudio.

5.3 MP3 - Estudio e informe de las imágenes

- Los médicos auditores registrarán en el sistema el número y tipo de error cometido por el medico informante del cual resultará un indicador para el pago de la remuneración mensual de este.

5.4 MP4 - Entrega de los resultados

- La jefa de Atención al Cliente revisará diariamente el estado del avance de los informes en el sistema; de encontrar atrasos más allá de las políticas del servicio se le comunicará al director médico para que se tomen las medidas correctivas necesarias.

5.5 MP5 - Implementación de proyectos

- Cada mes se debe revisar el cronograma y compararlo con el avance.
- El responsable de hacerle el seguimiento a los avances del proyecto es el gerente general que actualmente que también hace las funciones de gerente de Proyectos.
- Se coordinarán reuniones semanales con el proveedor de los equipos para evitar contratiempos.

Capítulo IX. Plan de Recursos Humanos

1. Estrategia de Recursos Humanos

La estrategia de Recursos Humanos para Resocentro es la de diferenciación por su alto nivel de especialización y compromiso con la institución, los pacientes y los médicos de referencia bajo la perspectiva de la cadena de utilidad en el servicio (Lovelock 2004).

2. Objetivos de Recursos Humanos

2.1 Objetivo general

Lograr una cultura organizacional alineada con la visión y misión de la empresa dentro de un ambiente empresarial que valore los logros personales, el trabajo en equipo y la alta especialización con el fin de obtener la satisfacción y lealtad de los clientes en la central y todas las futuras sucursales.

2.2 Objetivos específicos

- Lograr un ambiente de trabajo altamente apreciado por el cliente interno.
- Conseguir el mejor el rendimiento de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Conseguir la mayor identificación posible de los empleados con la empresa ya sea en el local central como en las nuevas sucursales a implementar.

3. Implementación de la estrategia de Recursos Humanos

- Implementar un área de Recursos Humanos encargada de lo siguiente:
 - Selección de los colaboradores.
 - Desarrollo de la capacidad de los colaboradores.
 - Evaluación del desempeño.
 - Plan recompensa y reconocimiento para los colaboradores.
 - Diseño del trabajo, obligaciones y responsabilidades.
 - Diseño del lugar de trabajo.
- Implementar dos celebraciones anuales de integración de todos los colaboradores.

- Reconocer a los líderes de la empresa y hacer un trabajo de identificación de estos con los objetivos de la organización para que, a su vez, transmitan la visión al resto de colaboradores.

4. Control y cumplimiento de los objetivos de Recursos Humanos

- La nueva área de Recursos Humanos hará un levantamiento de la situación actual del ambiente organizacional como base con relación a los rendimientos actuales de satisfacción de los clientes y monitorizará periódicamente esta relación.
- La nueva área de Recursos Humanos medirá el clima de satisfacción interna de manera semestral.

5. Políticas de Recursos Humanos

- Es importante evaluar con tiempo y en todo aspecto a los prospectos a colaboradores porque más tiempo y recursos se van a perder si no se toman buenas decisiones de contratación.
- Los gerentes tienen que comportarse más como líderes que como gerentes.
- El gasto en facilidades y mejorar en el ambiente del colaborador debe ser visto como una inversión.
- Un colaborador satisfecho mantendrá clientes satisfechos.
- Si un colaborador quiebra la confianza de la institución una sola vez será suficiente para que sea retirado.

Capítulo X. Evaluación económica financiera

1. Objetivos

- Evaluar, a través de las herramientas de análisis financiero, la factibilidad del proyecto de inversión para cumplir con la estrategia de crecimiento de penetración de mercado.
- Comparar los retornos esperados de los accionistas con el retorno estimado del proyecto.

2. Supuestos

Las inversiones para realizar las mejoras en la parte operativa del servicio implicarán más que un esfuerzo financiero, un esfuerzo humano, ya que se implementarán nuevas tareas y controles para el personal ya existente. Paralelas a estas medidas será necesario ampliar la capacidad instalada y, lo que es más importante, acercarse a los potenciales clientes o mercado meta, es así como se tiene que evaluar la instalación de tres nuevas sedes dentro de clínicas para alinear a la empresa con la estrategia de crecimiento de penetración de mercado.

3. Horizonte del proyecto

El equipamiento tecnológico en diagnóstico por imágenes tiene una vida media de ocho años antes de la renovación tecnológica; por lo tanto, el horizonte de los proyectos estará fijado por ese periodo de tiempo.

4. Unidad monetaria

Ya que los proveedores de los equipos pueden fijar sus precios en soles así como los clientes demandan también pagar en moneda nacional, se proyectará en esta moneda y también se evitará el riesgo cambiario.

5. Periodo de cobranza

El periodo de cobranza está definido bajo el supuesto de que, al ser una red de resonancia, se tendrá un mayor poder de negociación con los seguros privados por tanto el valor del estudio será superior si el propio Resocentro lo cobra al seguro directamente y se le deja su porcentaje

a la clínica al final del mes. Este será el supuesto a utilizar en la presente investigación, y se cobrará a la compañía de seguros a los 60 días como máximo.

6. Financiamiento

Resocentro mantiene muy buenas relaciones con sus sectoristas del Banco de Crédito del Perú (BCP), del Scotiabank y de América Financiera. De las conversaciones con estos sectoristas, por el historial de la empresa y sus actuales estados financieros es posible conseguir préstamos de mediano plazo entre 6,5% y 7,5% de tasa efectiva anual; por lo tanto, se utilizará una media de 7%. Por otro lado, clientes como Resocentro pueden conseguir de sus proveedores de equipos un periodo de crédito de hasta seis meses posteriores a la instalación de la máquina. Además de lo anterior, la herramienta financiera a utilizar es el préstamo a mediano plazo (5 años) sobre el neto del valor del equipo ya que Resocentro, por ser una empresa de servicios, tiene un alto pago mensual del Impuesto General a las Ventas (IGV) que puede ser utilizado contra la factura del equipo y así aprovechar al máximo el crédito del proveedor. El capital inicial para empezar el proyecto saldrá de la caja de Resocentro; a su vez, los socios capitalizarán las utilidades del 2010 para tener un mayor poder de apalancamiento, así como para no estresar la caja que actualmente tiene un buen ratio de liquidez.

7. Determinación del costo de oportunidad de capital

Al consultarles a los accionistas sobre su costo de oportunidad del capital o COK, la respuesta fue que esperaban un retorno anual del orden del 10% considerando que como médicos todos ellos van a participar en cierta medida de las operaciones de los nuevos servicios.

8. Evaluación económica y financiera del proyecto

Las herramientas por utilizar para el análisis financiero serán las siguientes:

- Flujo de caja proyectado del conjunto de los proyectos.
- Estado de ganancias y pérdidas proyectado.
- VPN y TIR financiero.
- Ratios financieros.

9. Resultado del análisis financiero

Bajo el supuesto de que se implementarán las tres clínicas en paralelo, siendo una sola inversión y que cada clínica responde de una manera distinta, una de manera optimista, una moderada y otra de pesimista⁶, se confirma que el proyecto en su conjunto tiene una Tasa Interna de Retorno (TIR) financiera de 53%, que es bastante razonable, y mantiene un Valor Presente Neto (VPN) financiero como proyecto positivo con referencia a un COK de 10%. Lo que también se puede apreciar es que la rentabilidad del proyecto es muy superior a la que actualmente maneja Resocentro; ello debido a que en estas clínicas se instalaría equipamiento más económico, tanto en inversión como en mantenimiento, con la restricción de solo hacer los estudios estándar en estos servicios.

También se puede apreciar que el ratio EBITDA/Ventas es bastante mejor que el que tiene actualmente la empresa y que por política interna siempre se trata de mantener mayor a un 20%. Por el lado específico de las ventas, estas solo aportarán un promedio un 20% de las ventas actuales del servicio, lo que implica que se va a estar todavía muy por debajo de las metas esperadas por el área de Marketing y Ventas.

⁶ Ver flujos de caja y Estado de resultados, antes llamado Pérdidas y Ganancias (PPGG) proyectados en el CD adjunto.

Capítulo XI. Plan de control y plan de contingencia

1. Plan de control

- Se evaluará cada proyecto como una unidad de negocio independiente.
- Las herramientas de control de los proyectos serán ratios de gestión, solvencia, liquidez y rentabilidad en comparación con los ratios de la central.
- Se le presentarán a la Gerencia General reportes semanales de las ventas de los servicios en valor de venta, número y tipo de pacientes.
- Se le presentarán a la Gerencia General el flujo de caja por unidad de negocio y como consolidado.
- El Gerente Comercial es el responsable de impulsar la demanda a través del mix de marketing para lograr las ventas proyectadas como metas de la empresa.

2. Plan de contingencia

En el caso de que la empresa, a través de sus indicadores y reportes, verificara que no se logran los objetivos con la estrategia de crecimiento planteada, se replanteará la estrategia evaluando la posibilidad de mantener a Resocentro central como un centro de referencia en resonancia donde se apliquen los últimos desarrollos tecnológico pero convirtiendo a sus sucursales en otras empresas o unidades estratégicas de negocio donde se realicen las técnicas básicas bajo una estrategia de costos con otro mix de marketing, otro nombre y otra manera de operar orientada a la nueva estrategia.

Conclusiones

- Después del análisis realizado para evaluar la estrategia que deberá seguir Resocentro en el mercado en el que se encuentra, se determinó que la mejor estrategia era la de penetración de mercado, esto es correcto porque -definitivamente- va a haber demanda, pero como esta crece a un ritmo tan acelerado, se necesita hacer un esfuerzo financiero sustancial para mantener la participación de mercado.
- Por otro lado, la necesidad de acercarse a los pacientes ya sea a nivel local como a nivel nacional implica un mayor esfuerzo, tanto financiero como logístico. El proyecto de implementación evaluado es bastante rentable como lo demuestran sus ratios; sin embargo, para cumplir con las metas propuestas por el área de Marketing, será necesario que se implementen otros proyectos complementarios para crecer la venta.
- Es importante considerar que la venta de Resocentro del año 2010 que está por cerrar solo va a aumentar en 3% respecto a la capacidad instalada el año anterior y es por esta razón que estos proyectos son necesarios.
- Otra conclusión importante de la investigación efectuada es que la contribución de los pacientes de Essalud y de otros clientes no es comparable a la de los mercados meta a los que se dirige la empresa; por tanto, sería importante redireccionar la oferta a los mercados que realmente contribuyan de una manera importante. Por consiguiente, es indispensable que se haga una labor constante de monitorización del margen de contribución por cliente evaluando los reales costos de operación para brindarle el servicio adecuado a cada uno.
- Como resultado final de la presente investigación se aprecia que hay excelentes posibilidades de crecimiento para la empresa y, con las herramientas planteadas en este documento, será posible monitorearla de una mejor manera así como reevaluar en todo momento si las condiciones harán necesario cambiar las estrategias a utilizar.

Bibliografía

Arellano, R. (2010). *Al medio hay sitio. El crecimiento social según los Estilos de Vida*. Lima: Editorial Planeta S.A.

Barney, J. (1997) *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Estados Unidos: Addison Wesley.

Congreso de la República. (2009). “Ley N°29344, Ley del Aseguramiento Universal en Salud”. En: *leyes.congreso.gob.pe*. [En línea]. 09 de abril de 2009. Fecha de consulta: 01/12/2010. Disponible en: <<http://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/29344.pdf>>.

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo primera edición. México: Editorial Pearson Educación.

Francke, P. (2001). *Política de salud 2001-2006*. Lima: Centro de Investigación Económica y Social (CIES).

Horovitz, J. (1990). *La calidad del servicio: la conquista del cliente*. Madrid: Editorial McGraw Hill.

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática (INEI). (s.f.). “Censos Nacionales 1993. IX de Población y IV de Vivienda. Sistema de Consulta de Resultados Censales”. En: *censos.inei.gob.pe*. [Sistema de información]. Fecha de consulta: 04/12/2010. Disponible en: <<http://censos.inei.gob.pe/bcoCuadros/CPV93Cuadros.htm>>.

Kotler, P. (2001). *Dirección de Marketing*. Décima Edición. México: Editorial Pearson Educación.

Lovelock, C. (2004). *Administración de Servicios*. México: Editorial Pearson Educación.

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). (2010). “Marco Macroeconómico Multianual 2011-2013”. En: *mef.gob.pe*. [En línea]. Fecha de consulta: 07/12/2010. Disponible en: <https://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2011_2013.pdf>.

Orellana, F. (2009). “Odde Rishmague se concentra en Perú y Chile para expandir su negocio de salud”. En: *ucbgroup.cl*. [En línea]. 09 de diciembre de 2009. Fecha de consulta: 02/12/2010. Disponible en: <<http://www.ucbgroup.cl/archivos/articulos/df9-12-09.pdf>>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OECD). (2010). *Panorama de la Salud 2007. Indicadores de la OCDE*. Madrid: Ministry of Health,. [En línea]. Fecha de consulta: 10/12/2010. Disponible en: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264306035->

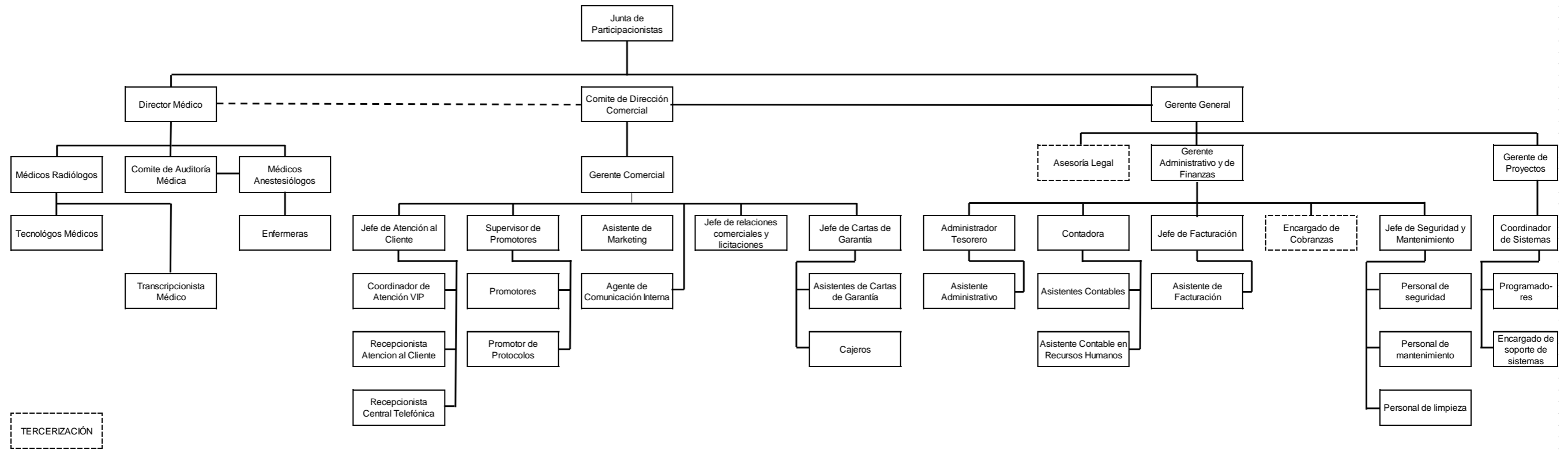
es.pdf?expires=1575894641&id=id&accname=guest&checksum=48D728D856B7773AAAFED
AC076DCEE3BC

Semana Económica. (2010a). “Clínica Internacional invierte \$ 5,5 millones en centro de diagnóstico por imágenes”. En: *semanaeconomica.com*. [En línea]. 07 de setiembre de 2010. Fecha de consulta: 08/12/2010. Disponible en: <<https://semanaeconomica.com/management/71487-clinica-internacional-invierte-us5-5-millones-en-centro-de-diagnostico-por-imagenes/>>.

Semana Económica. (2010b). “Oncosalud Invirtió S/.6 Millones en Nuevo centro de Salud”. En: *semanaeconomica.com*. [En línea]. 04 de noviembre de 2010. Fecha de consulta: 09/12/2010. Disponible en: <<https://semanaeconomica.com/sectores-y-empresas/69581-oncosalud-invirtio-s-6-millones-en-nuevo-centro-de-salud/>>.

Anexos

Anexo 1. Organigrama actual de Resocentro



Fuente: Elaboración propia, 2010.

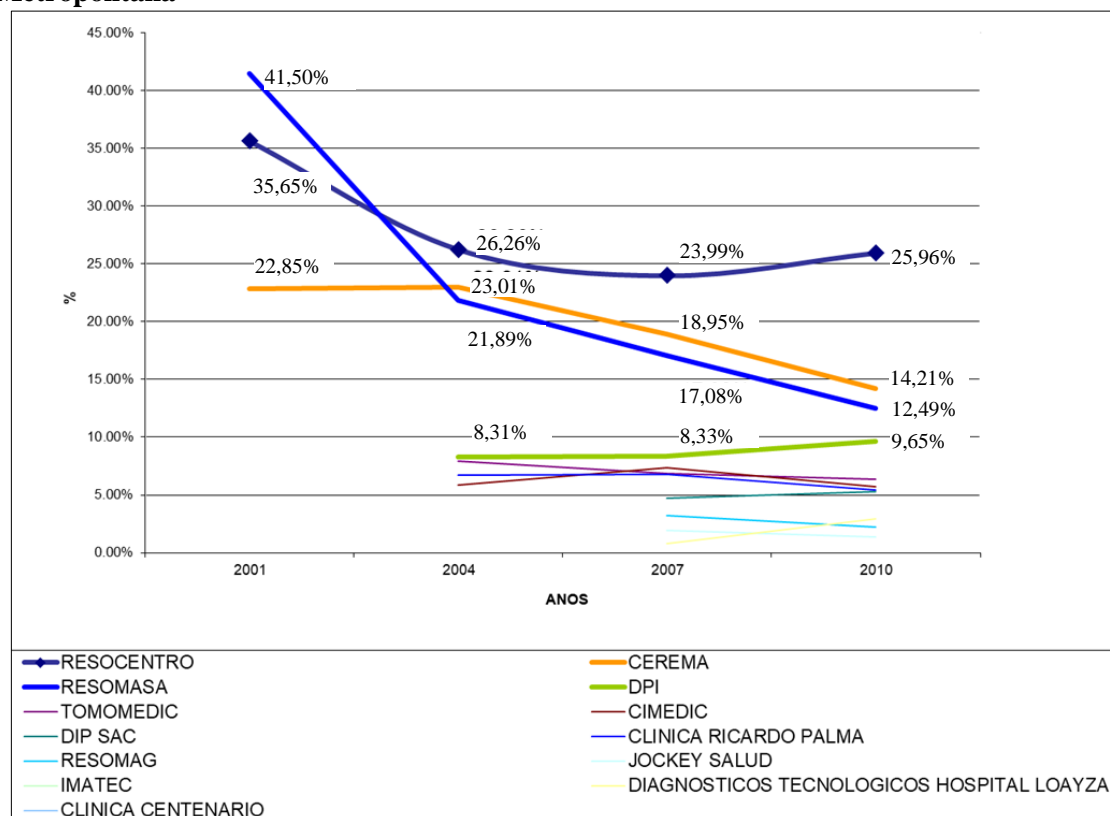
Anexo 2. Marketshare por tipo de empresa y evolución del marketshare en Lima Metropolitana

Tabla A. Marketshare en Lima Metropolitana

	2001	2004	2007	2010
RESOCENTRO	35,65%	26,26%	23,99%	25,96%
CEREMA	22,85%	23,01%	18,95%	14,21%
RESOMASA	41,50%	21,89%	17,08%	12,49%
DPI		8,31%	8,33%	9,65%
TOMOMEDIC		7,94%	6,86%	6,34%
CIMEDIC		5,87%	7,33%	5,71%
DIP SAC			4,71%	5,30%
CLÍNICA RICARDO PALMA		6,72%	6,79%	5,43%
RESOMAG			3,24%	2,19%
JOCKEY SALUD			1,91%	1,33%
DIAGNÓSTICOS TECNOLÓGICOS HOSPITAL LOAYZA			0,81%	2,92%
IMATEC				3,82%
CLINICA CENTENARIO				3,02%
INCA				1,63%
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Entrevista a expertos realizada por el Área Comercial de Resocentro en el 2010.
Elaboración: Propia, 2010.

Gráfico A. Marketshare del mercado privado de resonancia magnética en Lima Metropolitana



Fuente: Entrevista a expertos realizada por el Área Comercial de Resocentro en el 2010.
Elaboración: Propia, 2010.

Anexo 2. Marketshare por tipo de empresa y evolución del marketshare en Lima Metropolitana (viene de la página anterior)

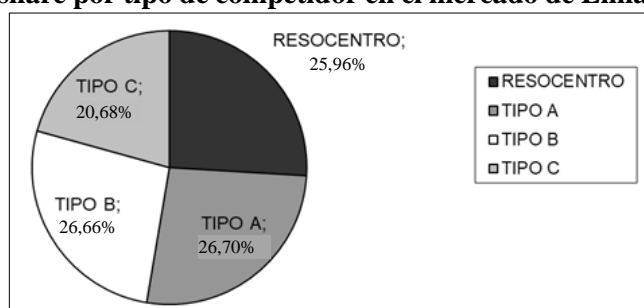
Tabla B. Marketshare por tipo de competidor en Lima Metropolitana

	2001	2004	2007	2010
RESOCENTRO	35,65%	26,26%	23,99%	25,96%
TIPO A	64,35%	44,90%	36,02%	26,70%
Alto nivel científico y precio superior				
TIPO B	0,00%	14,17%	23,61%	26,66%
Empresas con bajo nivel científico y precio inferior				
TIPO C	0,00%	14,66%	16,38%	20,68%
Empresas con bajo nivel científico dentro de instituciones				
TOTAL	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: Entrevista a expertos realizada por el Área Comercial de Resocentro en el 2010.

Elaboración: Propia, 2010.

Gráfico B. Marketshare por tipo de competidor en el mercado de Lima Metropolitana 2010



Fuente: Entrevista a expertos realizada por el Área Comercial de Resocentro en el 2010.

Elaboración: Propia, 2010.

Anexo 3. Crecimiento del mercado y de la oferta

CRECIMIENTO DEL MERCADO				
AÑO	ESTUDIOS		VALOR DEL MERCADO	
2001	23.184		24.811.200	
2004	53.880	132%	43.408.320	75%
2007	91.944	71%	63.652.320	47%
2010	141.024	53%	86.998.186	37%

Fuente: Elaboración propia, 2010.

CRECIMIENTO DE LA OFERTA		
AÑO	EQUIPOS	
2001	5	
2004	11	120%
2007	19	73%
2010	28	47%

Fuente: Elaboración propia, 2010.

ESTUDIOS		
Tasa de crecimiento		
	1,22	22%
ESTUDIOS	AÑO	
2001	23.184	0
2002	0	1
2003	0	2
2004	0	3
2005	0	4
2006	0	5
2007	0	6
2008	0	7
2009	0	8
2010	0	9

Fuente: Elaboración propia, 2010.

CRECIMIENTO DE LA OFERTA		
Tasa de crecimiento		
	1,21	21%
EQUIPOS	AÑO	
5	0	0
0	1	1
0	2	2
0	3	3
0	4	4
0	5	5
0	6	6
0	7	7
0	8	8
0	9	9

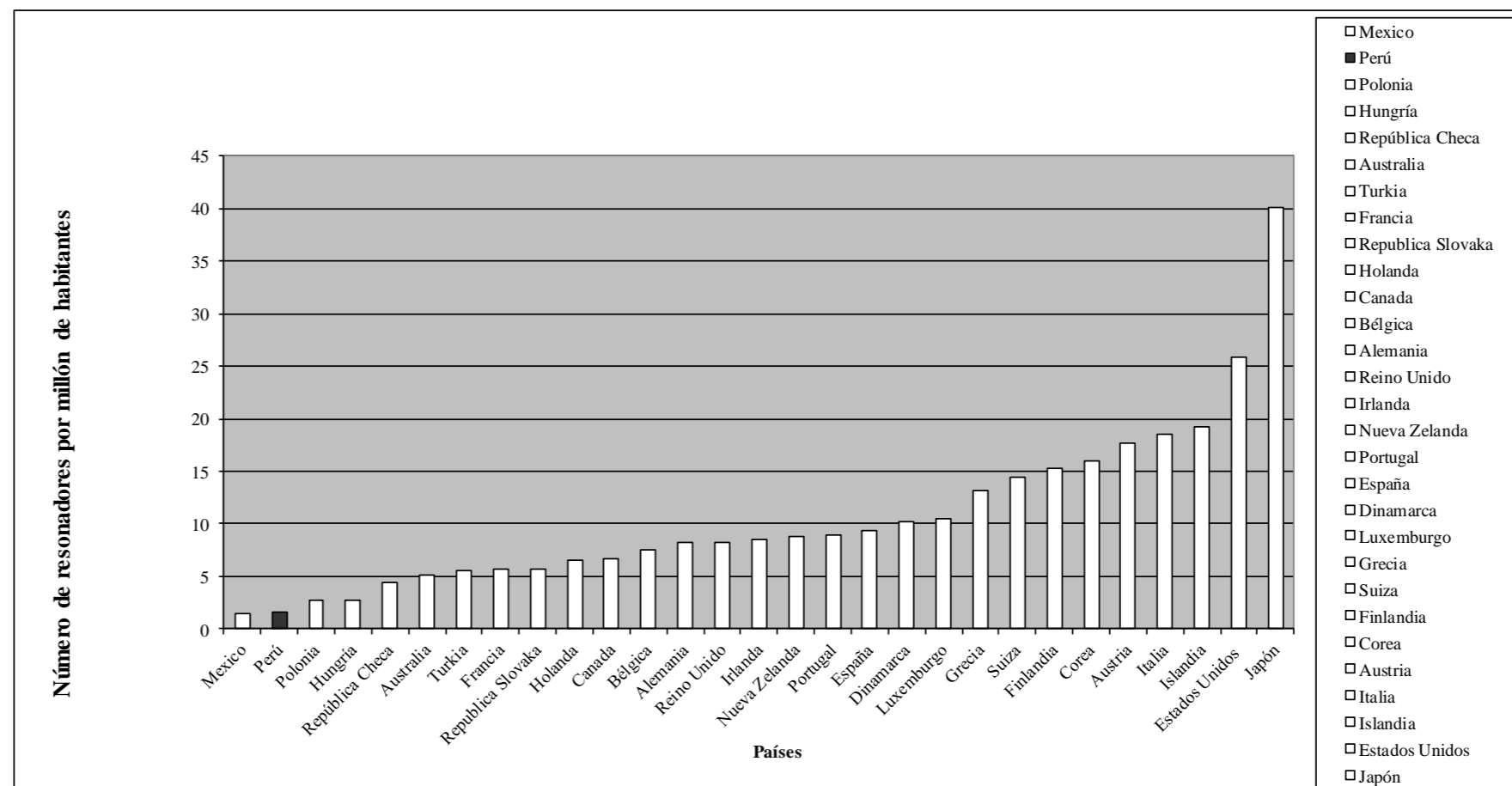
Fuente: Elaboración propia, 2010.

VALOR DEL MERCADO		
Tasa de crecimiento		
	1,15	15%
VENTAS	AÑO	
24.811.200	0	0
0	1	1
0	2	2
0	3	3
0	4	4
0	5	5
0	6	6
0	7	7
0	8	8
0	9	9

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 4. Ratio del número de resonadores por millón de habitantes y por país al 2007

PAÍS	RATIO
México	1,50
Perú	1,58
Polonia	2,70
Hungría	2,80
República Checa	4,40
Australia	5,10
Turquía	5,60
Francia	5,70
República Slovaca	5,70
Holanda	6,60
Canada	6,70
Bélgica	7,50
Alemania	8,20
Reino Unido	8,20
Irlanda	8,50
Nueva Zelanda	8,80
Portugal	8,90
España	9,30
Dinamarca	10,20
Luxemburgo	10,50
Grecia	13,20
Suiza	14,40
Finlandia	15,30
Corea	16,00
Austria	17,70
Italia	18,60
Islandia	19,30
Estados Unidos	25,90
Japón	40,10

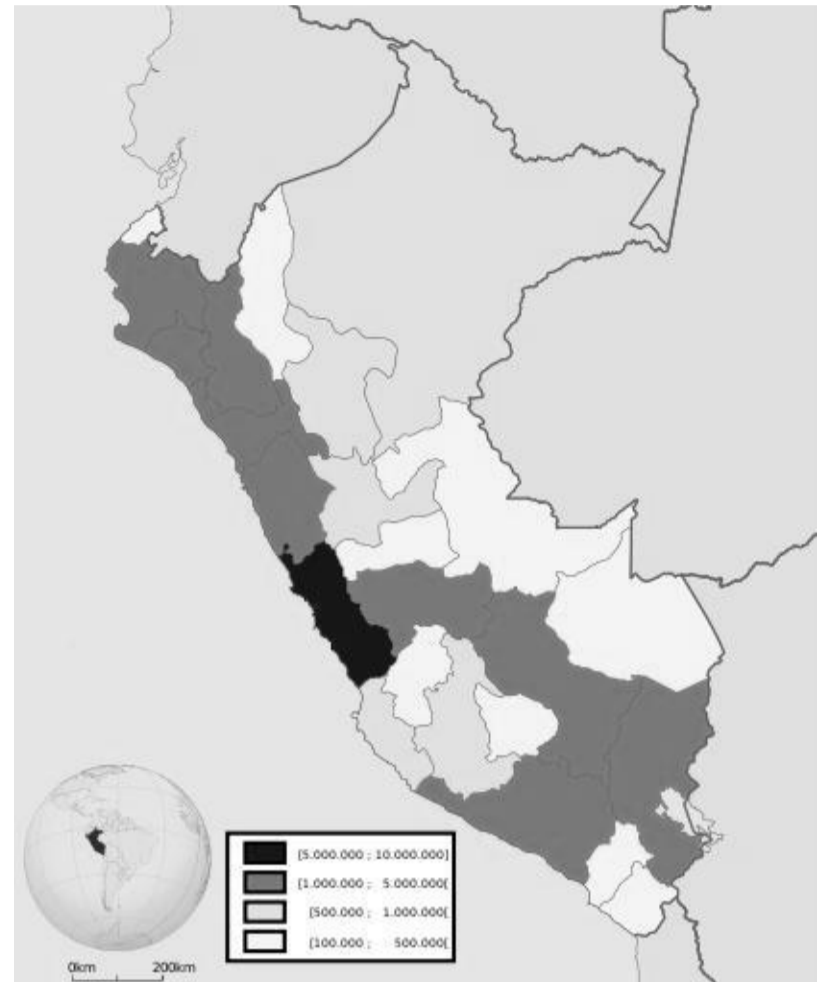


Fuente: OECD, 2010.
Elaboración: Propia, 2010.

Anexo 5. Ratio del número de resonadores por millón de habitantes

REGIÓN	INEI CENSO AL 2007	NÚMERO DE RESONADORES AL 2010	NÚMERO DE HABITANTES A LOS QUE SIRVE UN RESONADOR POR REGIÓN	RATIO DE RESONADORES POR MILLÓN DE HABITANTES
Lima y Callao	9.176.200	32	286.756	3,49
Piura	1.676.300	1	1.676.300	0,60
La Libertad	1.617.100	2	808.550	1,24
Cajamarca	1.387.800			
Puno	1.268.400			
Junín	1.225.500	2	612.750	1,63
Cuzco	1.171.400	3	390.467	2,56
Arequipa	1.152.300	2	576.150	1,74
Lambayeque	1.112.900	1	1.112.900	0,90
Ancash	1.063.500			
Loreto	891.700			
Huánuco	762.200			
San Martín	728.800			
Ica	711.900			
Ayacucho	612.500			
Huancavelica	454.800			
Ucayali	432.200			
Apurímac	432.200			
Amazonas	376.000			
Tacna	288.800			
Pasco	280.400			
Tumbes	200.300			
Moquegua	161.500			
Madre de Dios	109.600			
Población total	27.294.300	43	634.751	1,58

Fuente: INEI, s.f.; entrevista a expertos realizada por el Área Comercial de Resocentro en el año 2010.
Elaboración: Propia, 2010.



Anexo 6. Análisis de los recursos, capacidades y competencias - marco VRIO

Valioso: que tiene valor para los consumidores
 Raro: que no lo tienen todos los competidores
 Costoso de imitar: que no lo pueden imitar con facilidad
 Explotado por la organización: que es insustituible (sin equivalentes estratégicos)

RECURSOS - ¿Con qué cuenta la empresa?

FÍSICOS

Local grande y cómodo para atender con cinco equipos a la vez
 La base instalada de resonadores mas grande del país, ocho
 Locales descentralizados por distritos, Miraflores, San Isidro, San Borja
 El equipo mas potente de resonancia magnética
 Equipos de menor potencia pero mas amigables, para claustrofóbicos
 Sistema de almacenamiento de imágenes digital con capacidad para varios años de información
 Interconexión de sedes a través de fibra óptica de alta velocidad
 Los mejores equipos de las mejores marcas del mercado
 Se tienen y se usan las últimas técnicas de resonancia desarrolladas en el mundo
 Sistemas de información que permiten que los médicos puedan ver imágenes a distancia

HUMANOS

Empleados con muchos años de experiencia
 Profesionales altamente capacitados
 Médicos sub-especialistas

ORGANIZACIONALES

Accionistas comprometidos con la reinversión para acceder a mayor tecnología
 Capital peruano
 Decisiones consensuadas entre un punto de vista administrativo y un punto de vista médico
 Sistema de información integral, registra workflow hasta reporte de finanzas
 Marca reconocida por un gran grupo de médicos referentes
 Convenios con las principales compañías de seguros
 Se expone constantemente en los congresos de todas las sociedades médicas
 Cinco sub-especialidades dentro de la especialidad resonancia magnética
 Doble autoría de los informes

CAPACIDADES - La empresa ha sido capaz de...

...mantener su participación de mercado en una industria de crecimiento rápido
 ...ser la líder del mercado
 ...entregar los informes mas precisos
 ...aplicar lo ultimo en técnicas de resonancia participando en investigación
 ...retener a los mejores profesionales médicos
 ...comprar equipamiento mas rápido que otras
 ...posicionar como la mejor en la mente de un numero importante de médicos referentes
 ...participar en ponencias internacionales por avances científicos
 ...obtener ventajas en las compras de equipos y precio de mantenimientos por ser referentes

COMPETENCIAS

Liderazgo tecnológico
 Liderazgo en recursos humanos
 Liderazgo en precisión diagnóstica
 Liderazgo en capacidad instalada
 Liderazgo de mercado
 Liderazgo en la mente del médico referente

VENTAJA COMPETITIVA

Posicionados en la mente del médico referente como la empresa con la mayor precisión diagnóstica y utilizando la mejor tecnología

Fuente: David, 2008; Barney, 1997.
 Elaboración: Propia, 2010.

	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por la organización	Desventaja competitiva	Paridad competitiva	Ventaja competitiva temporal	Ventaja competitiva sostenible
	SI	SI	NO	SI		X		
	SI	SI	NO	SI		X		
	SI	SI	NO	NO		X		
	SI	NO	SI	SI	X			
	SI	NO	NO	SI	X			
	NO	SI	SI	SI	X			
	NO	NO	SI	SI	X			
	SI	SI	NO	SI		X		
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	SI	NO	X			
	SI	SI	SI	NO		X		
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	NO	NO	NO	X			
	SI	SI	SI	SI			X	
	NO	SI	SI	NO	X			
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	NO	SI		X		
	NO	SI	SI	SI		X		
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	SI	SI			X	
	NO	SI	SI	SI		X		
	SI	SI	SI	NO		X		
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	SI	SI			X	
	NO	SI	SI	SI		X		
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	SI	NO		X		
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	SI	NO		X		
	SI	SI	SI	NO		X		
	SI	SI	SI	SI			X	
	SI	SI	SI	SI			X	

Anexo 7. Resultados del estudio cuantitativo a los pacientes del servicio

Tabla A. Distritos de residencia

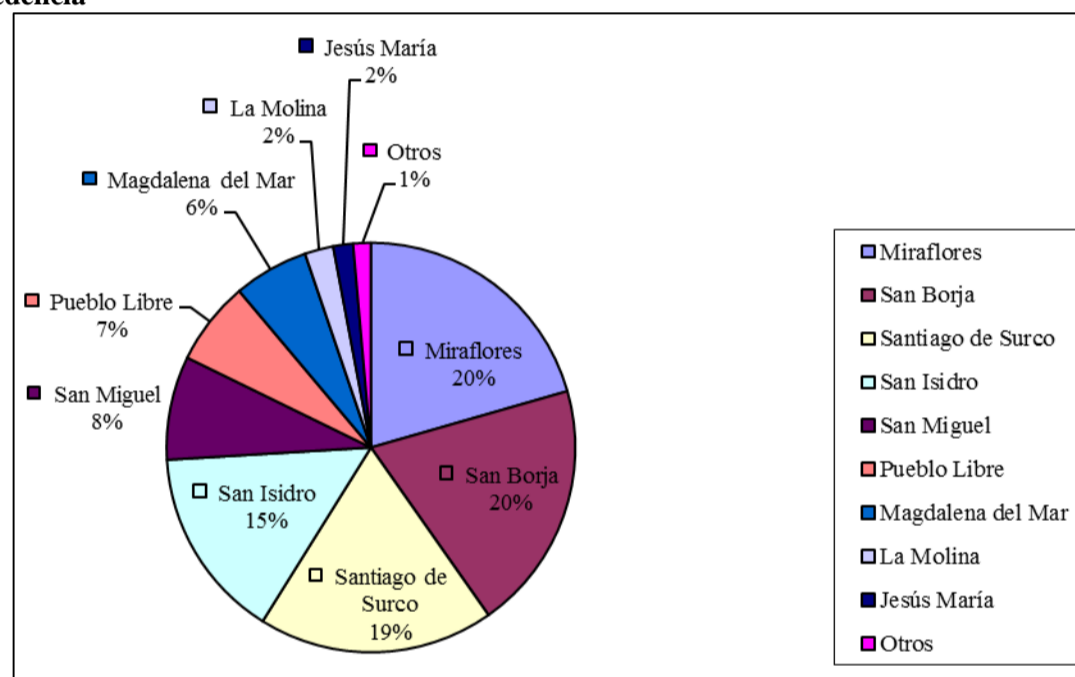
Encuestas realizadas entre el 1 y el 30 de noviembre del 2010 a pacientes atendidos en el local central de Resocentro, pacientes particulares y de compañías de seguros privadas.

En que distrito reside actualmente?

Miraflores	19,7%	118
San Borja	18,9%	113
Santiago de Surco	17,9%	107
San Isidro	14,5%	87
San Miguel	7,9%	47
Pueblo Libre	6,4%	38
Magdalena del Mar	5,7%	34
La Molina	2,2%	13
Jesús María	1,5%	9
Barranco	1,3%	8
Lince	1,2%	7
Surquillo	1,0%	6
Rímac	0,7%	4
Los Olivos	0,5%	3
Chorrillos	0,3%	2
Cercado de Lima	0,2%	1
Santa Anita	0,2%	1
TOTAL		598

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Gráfico A. Distrito de procedencia



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 8. Resultados del estudio cuantitativo a los pacientes del servicio

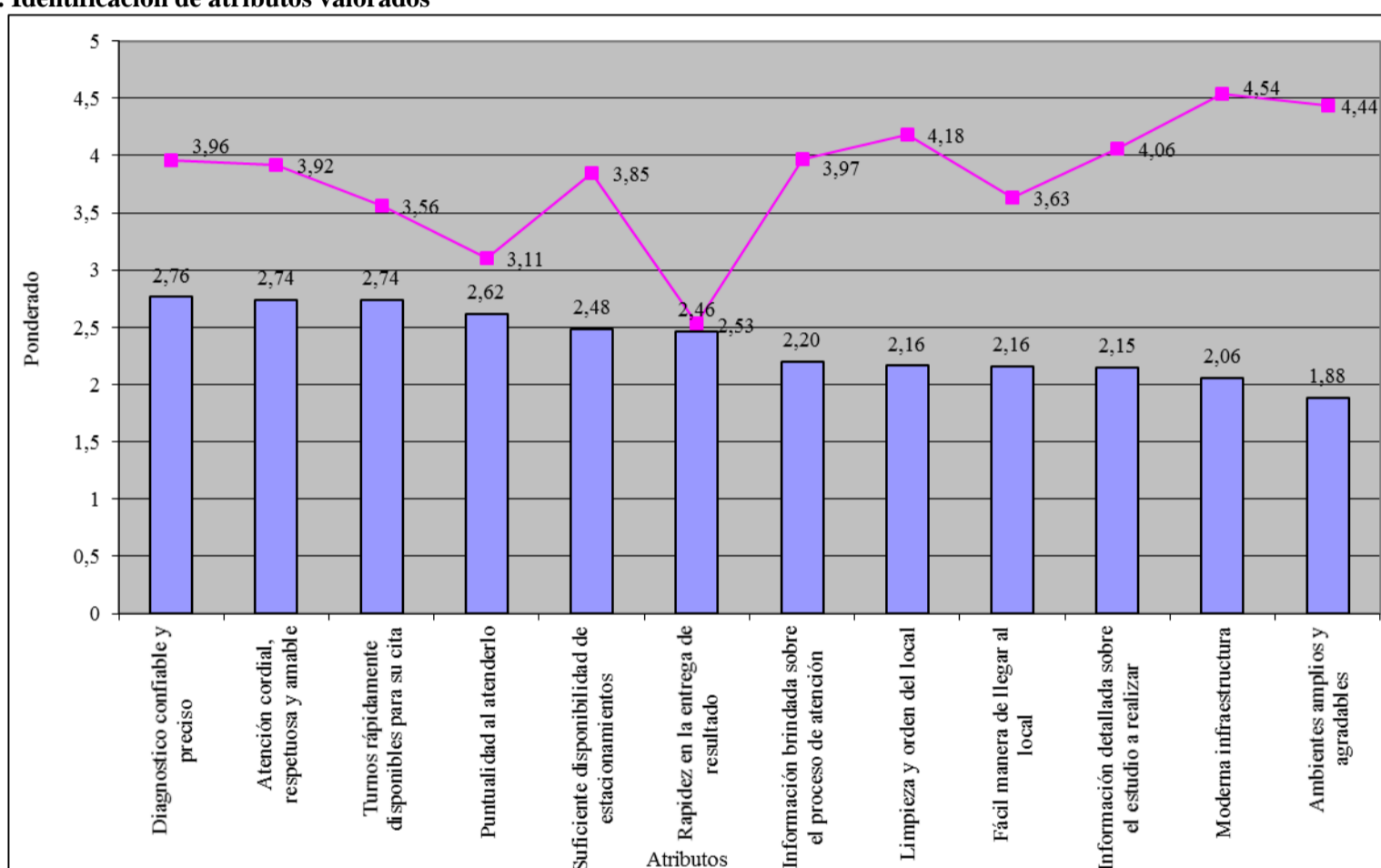
Tabla A. Identificación y valoración de atributos

Dentro de la siguiente lista ¿qué atributos considera importantes para un centro de diagnóstico por imágenes?	indiferente	importante	muy importante	TOTAL	PONDERADO
	1	2	3		
Donde 1 es indiferente y 4 muy importante					
Diagnostico confiable y preciso	0	141	457	598	2,76
Atención cordial, respetuosa y amable	0	157	441	598	2,74
Turnos rápidamente disponibles para su cita	0	158	440	598	2,74
Puntualidad al atenderlo	0	230	368	598	2,62
Suficiente disponibilidad de estacionamientos	32	246	320	598	2,48
Rapidez en la entrega de resultado	0	320	278	598	2,46
Información brindada sobre el proceso de atención	0	477	121	598	2,20
Limpieza y orden del local	0	500	98	598	2,16
Fácil manera de llegar al local	35	432	131	598	2,16
Información detallada sobre el estudio a realizar	0	507	91	598	2,15
Moderna infraestructura	21	522	55	598	2,06
Ambientes amplios y agradables	84	499	15	598	1,88

Nota: todo encima 2 es importante; encima de 2,25 es lo más importante

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Gráfico A. Identificación de atributos valorados



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Tabla B. Calificación del servicio

Califique nuestro servicio en relación a la siguiente lista de atributos	malo	regular	bueno	muy bueno	excelente	TOTAL	PONDERADO
	1	2	3	4	5		
Moderna infraestructura	0	0	19	236	343	598	4,54
Ambientes amplios y agradables	0	0	54	227	317	598	4,44
Limpieza y orden del local	0	11	135	187	265	598	4,18
Información detallada sobre el estudio a realizar (médico)	0	5	111	323	159	598	4,06
Información brindada sobre el proceso de atención (admisión)	0	53	165	128	252	598	3,97
Diagnostico confiable y preciso	0	0	132	356	110	598	3,96
Atención cordial, respetuosa y amable	0	16	135	330	117	598	3,92
Suficiente disponibilidad de estacionamientos	23	67	120	154	234	598	3,85
Fácil manera de llegar al local	0	68	234	145	151	598	3,63
Turnos rápidamente disponibles para su cita	0	76	237	157	128	598	3,56
Puntualidad al atenderlo	29	112	278	123	56	598	3,11
Rapidez en la entrega de resultado	48	235	278	24	13	598	2,53

Nota: todo lo que esté por encima de 3 es satisfactorio

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 9. Resultados del estudio cuantitativo a los pacientes del servicio

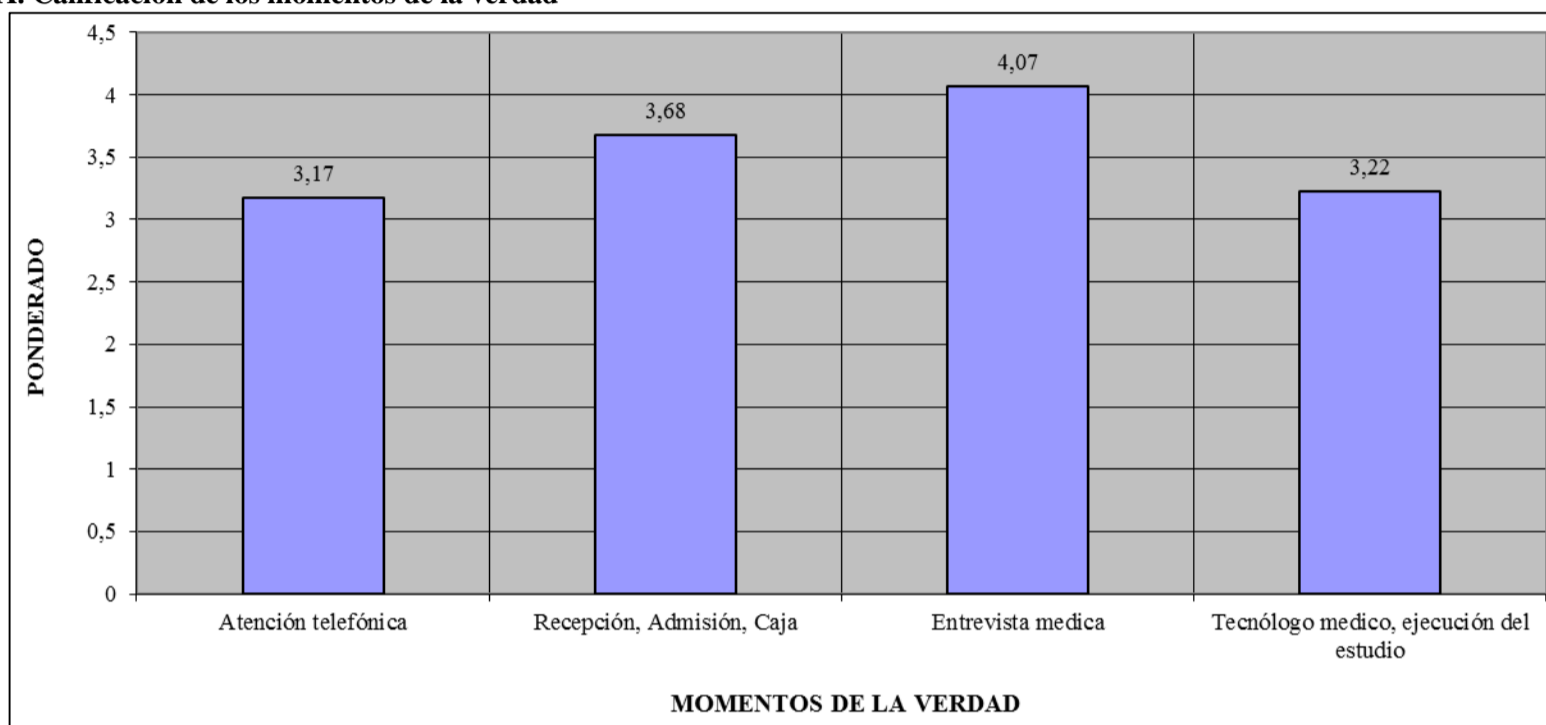
Tabla A. Opinión sobre la atención recibida

¿Cuál es su opinión sobre la atención recibida por las siguientes áreas de nuestra empresa?	malo	regular	bueno	muy bueno	excelente	TOTAL	PONDERADO
	1	2	3	4	5		
Califique nuestra atención donde 1 es malo y 5 excelente							
Atención telefónica	2	85	254	137	19	497	3,17
Recepción, Admisión, Caja	2	59	126	354	57	598	3,68
Entrevista médica	0	15	108	296	179	598	4,07
Tecnólogo médico, ejecución del estudio	2	123	259	168	46	598	3,22

Nota: Alrededor de 100 pacientes no respondieron sobre la atención telefónica probablemente porque hicieron sus trámites directamente

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Gráfico A. Calificación de los momentos de la verdad



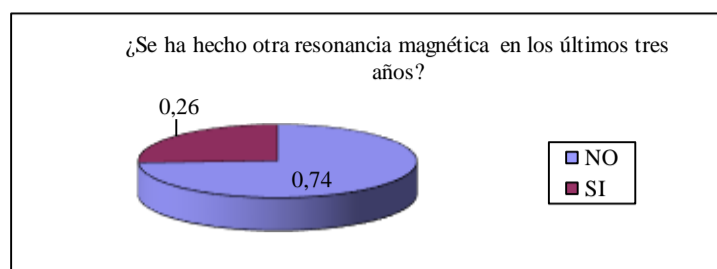
Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 10. Resultados del estudio cuantitativo a los pacientes del servicio

¿Se ha hecho otra resonancia magnética en los últimos 3 años?

NO	444	74,2%
SI	154	25,8%
TOTAL	598	

Fuente: Elaboración propia, 2010.

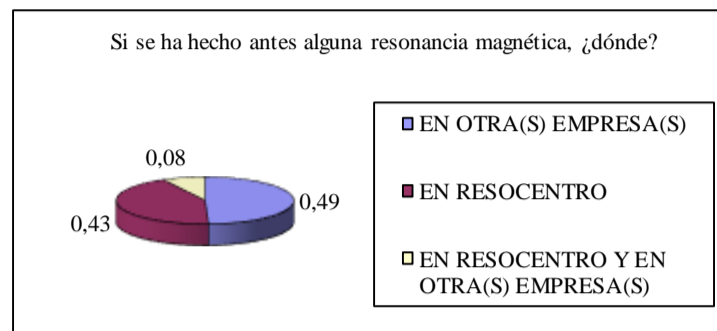


Si se ha hecho antes alguna resonancia magnética.

¿Dónde?

EN OTRA(S) EMPRESA(S)	76	49,4%
EN RESOCENTRO	66	42,9%
EN RESOCENTRO Y EN OTRA(S) EMPRESA(S)	12	7,8%
TOTAL	154	

Fuente: Elaboración propia, 2010.

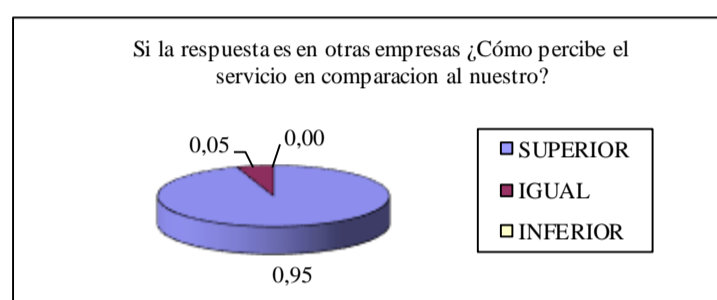


Si la respuesta es en otras empresa.

¿Cómo percibe el servicio en comparación al nuestro?

SUPERIOR	74	94,9%
IGUAL	4	5,1%
INFERIOR	0	0,0%
TOTAL	78	

Fuente: Elaboración propia, 2010.

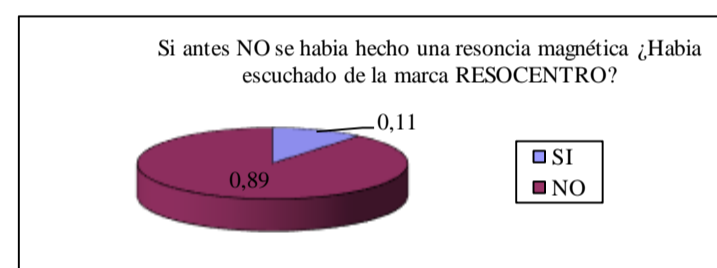


Si antes NO se había hecho una resonancia magnética

¿Había escuchado de la marca RESOCENTRO?

SI	17	11,0%
NO	137	89,0%
TOTAL	154	

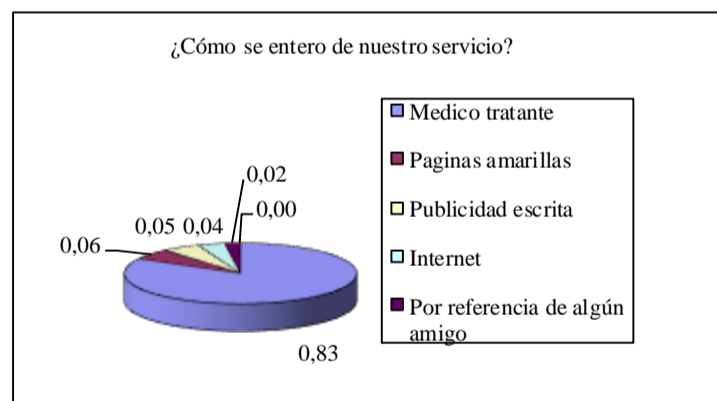
Fuente: Elaboración propia, 2010.



¿Cómo se enteró de nuestro servicio?

Medico tratante	496	82,9%
Páginas Amarillas	35	5,9%
Publicidad escrita	31	5,2%
Internet	23	3,8%
Por referencia de algún amigo	13	2,2%
Radio	0	0,0%
TOTAL	598	

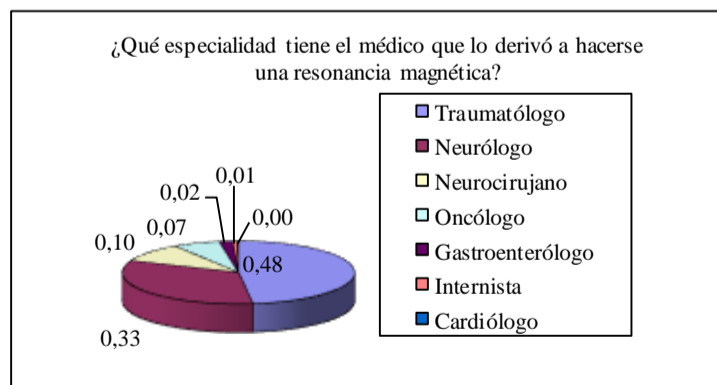
Fuente: Elaboración propia, 2010.



¿Qué especialidad tiene el médico que lo/la derivó a hacerse una resonancia magnética?

Traumatólogo	287	48,0%
Neurólogo	198	33,1%
Neurocirujano	58	9,7%
Oncólogo	39	6,5%
Gastroenterólogo	11	1,8%
Internista	4	0,7%
Cardiólogo	1	0,2%
TOTAL	598	

Fuente: Elaboración propia, 2010.



Anexo 11. Resultados del estudio cuantitativo a médicos de referencia

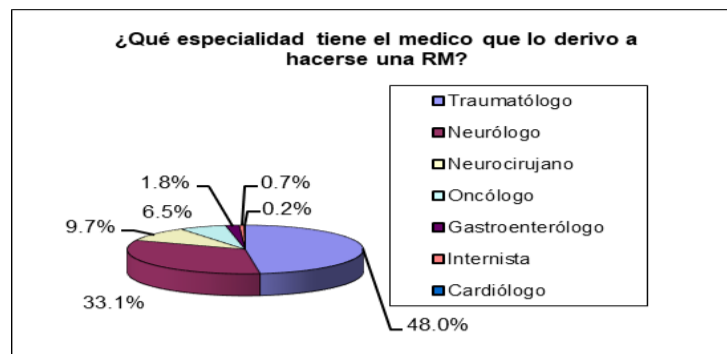
Atributos que valoran y si los médicos derivan los estudios

En función a la respuesta referente a médico tratante se escogieron 100 médicos de la base de datos de la empresa al azar por especialidad.

¿Qué especialidad tiene?

Traumatólogo	49
Neurólogo	33
Neurocirujano	10
Oncólogo	7
Gastroenterólogo	1
TOTAL	100

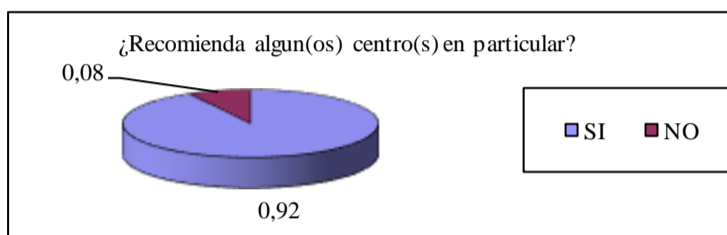
Fuente: Elaboración propia, 2010.



Cuando le pide a uno de sus pacientes que se haga una resonancia magnética, ¿recomienda algun(os) centro(s) en particular?

SI	92	92,0%
NO	8	8,0%
TOTAL	100	

Fuente: Elaboración propia, 2010.

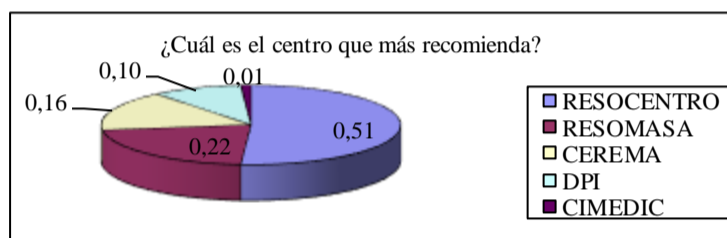


De recomendar algun(os) centro(s).

¿cuál es el centro que más recomienda? solo UNO

RESOCENTRO	47	51,1%
RESOMASA	20	21,7%
CEREMA	15	16,3%
DPI	9	9,8%
CIMEDIC	1	1,1%
TOTAL	92	

Fuente: Elaboración propia, 2010.



Poner el orden de prioridades.

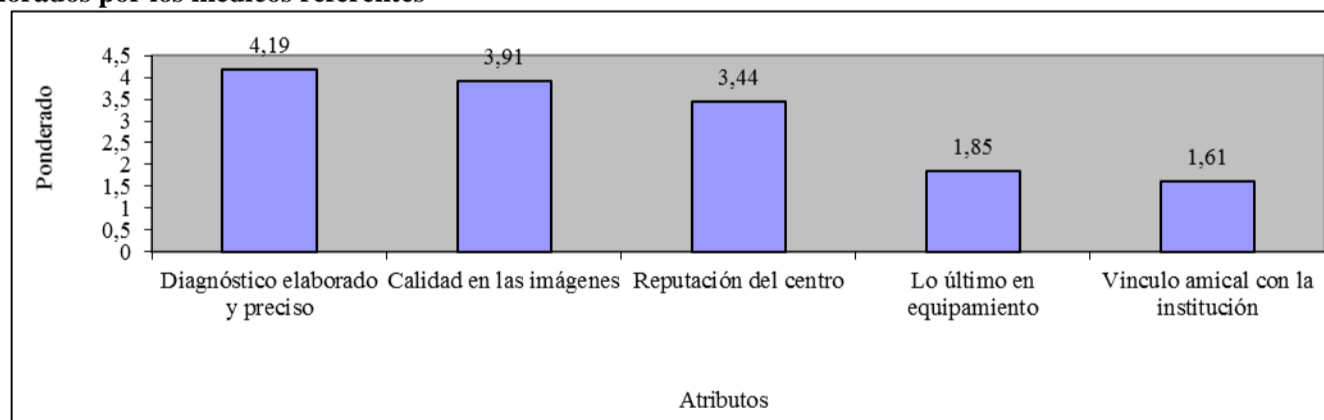
¿Cuál cree Ud. que serian los factores para recomendar un centro por resonancia magnética?

Siendo uno la razon menos importante y cinco la más importante

	1	2	3	4	5	PONDERADO
Diagnóstico elaborado y preciso	0	0	14	53	33	4,19
Calidad en las imágenes	0	0	34	41	25	3,91
Reputación del centro	0	16	51	6	27	3,44
Lo último en equipamiento	27	69	0	0	4	1,85
Vinculo amical con la institución	73	15	1	0	11	1,61

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Atributos más valorados por los médicos referentes



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 12. Resultados del estudio cuantitativo a médicos de referencia

Gráfico A. Valoración de los atributos de Resocentro frente la competencia

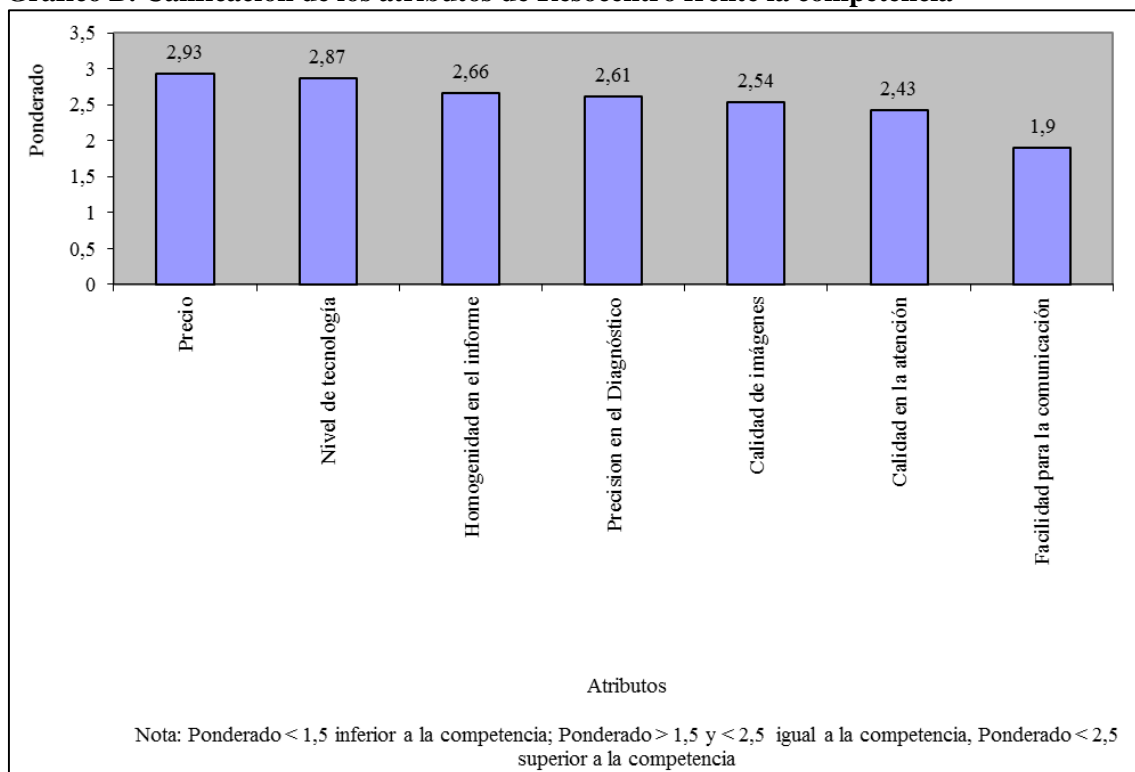
¿Cómo calificaría los siguientes atributos de Resocentro en relación a otros servicios de resonancia magnética?

	Inferior	Igual	Superior	Total	PONDERADO
	1	2	3		
Precio	0	7	93	100	2,93
Nivel de tecnología	1	11	88	100	2,87
Homogenidad en el informe	0	34	66	100	2,66
Precisión en el diagnóstico	0	39	61	100	2,61
Calidad de imágenes	0	46	54	100	2,54
Calidad en la atención	3	51	46	100	2,43
Facilidad para la comunicación	32	46	22	100	1,90

Nota: todo lo que esté por encima de 2,5 es satisfactorio

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Gráfico B. Calificación de los atributos de Resocentro frente la competencia



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 13. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) y matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla A. Matriz EFI y matriz EFE

EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS-F			
1.- La mayor base instalada de resonadores del país	0,15	4	0,6
2.- Lidera el mercado	0,15	4	0,6
3.- Marca reconocida como la mejor por la mayoría de médicos	0,1	3	0,3
4.- Rápidos para implementar nuevos proyectos	0,1	3	0,3
5.- Informes con una alta precisión diagnóstica	0,1	4	0,4
DEBILIDADES-D			
1.- Demora en la realización y entrega de los informes	0,075	2	0,15
2.- Baja motivación por parte de algunas áreas de la empresa	0,075	2	0,15
3.- Problemas de comunicación interna	0,075	2	0,15
4.- Menor espalda financiera que potenciales competidores	0,1	2	0,2
	0,075	2	0,15
TOTAL EFI	1		3,00

Fuente: Elaboración propia, 2010.

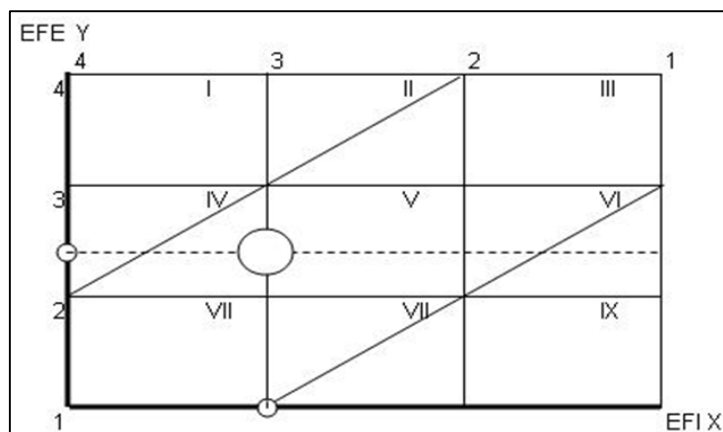
EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES-O			
1.- El método se está validando más, usando más	0,1	3	0,3
2.- Muchos distritos de Lima aun no cuentan con el servicio	0,1	3	0,3
3.- Muchas ciudades del Perú aun no cuentan con el servicio	0,1	3	0,3
4.- Clínicas quieren el servicio pero no saben como implementarlo	0,1	2	0,2
5.- Crecimiento de la economía impulsa la accesibilidad del servicio	0,1	3	0,3
AMENAZAS-A			
1.- Clínicas quieren tener su propio servicio de resonancia magnética	0,1	2	0,2
2.- Integración vertical de las compañías aseguradoras	0,1	1	0,1
3.- Nuevos competidores extranjeros con grandes espaldas financieras	0,1	2	0,2
4.- Atomización del mercado	0,1	2	0,2
5.- Competidores que van por precio y de bajo nivel científico	0,1	3	0,3
TOTAL EFE	1		2,4

Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2010.

Gráfico A. Matriz de Evaluación Interna-Externa



Fuente: David, 2008.

Elaboración: Propia, 2010.

Anexo 14. FODA Cruzado

	<p align="center">FORTALEZAS-F</p> <p>1.- La mayor base instalada de resonadores del país 2.- Lidera el mercado 3.- Marca reconocida como la mejor por la mayoría de médicos 4.- Rápidos para implementar nuevos proyectos 5.- Informes con una alta precisión diagnóstica</p>	<p align="center">DEBILIDADES-D</p> <p>1.- Demora en la realización y entrega de los informes 2.- Baja motivación por parte de algunas áreas de la empresa 3.- Problemas de comunicación interna 4.- Menor espalda financiera que potenciales competidores</p>
<p>OPORTUNIDADES-O</p> <p>1.- El método se está validando más, usando más 2.- Muchos distritos de Lima aun no cuentan con el servicio 3.- Muchas ciudades del Perú aun no cuentan con el servicio 4.- Clínicas quieren el servicio pero no saben como implementarlo 5.- Crecimiento de la economía impulsa la accesibilidad del servicio</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS-FO</p> <p>1.- Crecer en capacidad instalada y nuevos servicios (F4-O1) 2.- Crecer en otras áreas de la ciudad (F4-O2) 3.- Crecer en otras ciudades del Perú (F4-O3) 4.- Asociar a médicos en provincias para poner centros (F3-O3) 5.- Desarrollar nuevos servicios de resonancia como biopsias (F4-O5) 6.- Instalar servicios dentro de clínicas dentro de áreas de la ciudad desatendidas (O4-F4)</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS-DO</p> <p>14.- Captar capital con franquicias para provincias (D4-O3) 15.- Abrir el capital a terceros para tener un mayor apalancamiento (D4-O3)</p>
<p>AMENAZAS-A</p> <p>1.- Clínicas quieren tener su propio servicio de resonancia magnética 2.- Integración vertical de las compañías aseguradoras 3.- Nuevos competidores extranjeros con grandes espaldas financieras 4.- Atomización del mercado 5.- Competidores que van por precio y de bajo nivel científico 6.- Empresas con participación de mercado se están quedando atrás lo que podría acarrear que compitan por precio</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS-FA</p> <p>7.- Entrar como service con marca dentro de clínicas (A1-F3) 8.- Desarrollar marca para seguir teniendo preferencia por pacientes(A2-F3) 9.- Trabajo intenso con los médicos referentes (A3-F3) 10.- Fusionarse con otras empresas competidoras (A4-F2) 11.- Comprar empresas competidoras (A4-F2) 12.- Vender la empresa a buen precio (A3-F2) 13.- Comprar empresas débiles en el mercado (A6-F4)</p>	<p align="center">ESTRATEGIAS-DA</p> <p>16.- Entrar en joint ventures con clínicas para brindar el servicio (A1-D4) 17.- Vender la empresa (D4-A3)</p>

Fuente: Elaboración propia, 2010.

LAS ESTRATEGIAS QUE SE ALINEAN CON DESARROLLO Y PENETRACIÓN DE MERCADO SON:

- 1.- Crecer en capacidad instalada y nuevos servicios (F4-O1)
- 2.- Crecer en otras áreas de la ciudad (F4-O2)
- 3.- Crecer en otras ciudades del Perú (F4-O3)
- 6.- Instalar servicios dentro de clínicas dentro de áreas de la ciudad desatendidas (O4-F4)
- 7.- Entrar como service con marca dentro de clínicas (A1-F3)

Fuente: David, 2008.
 Elaboración: Propia, 2010.

Anexo 15. Matriz Peyea

	Fuerza Financiera (FF)	7	24	3,43	1,86
Las ventas han crecido en un 20,73% como promedio anual en los últimos tres años (2007-2009).		1	4		
Apalancamiento limitado por el patrimonio de la empresa		1	2		
Los accionistas de la empresa están acostumbrados a reinvertir sus utilidades en beneficio del desarrollo del servicio		1	4		
La rentabilidad neta sobre las ventas es de 6,39%		1	2		
La empresa cuenta con capital de trabajo necesario para soportar algunos clientes con lento pago		1	4		
El EBITDA de los tres últimos años (2007-2009) ha sido en promedio de 23,92% en relación a la venta sin embargo muestra una ligera tendencia a la baja.		1	4		
Inversionistas externos ven con buenos ojos comprar empresas establecidas del rubro		1	4		
	Fuerza de la Industria (FI)	6	20	3,33	1,76
Todavía hay muchos distritos y ciudades que no cuentan con el servicio		1	4		
A mayor unidades de resonancia magnética instaladas disminuyen algunos costos fijos y aumentan las utilidades		1	4		
La economía del país se mantiene estable y con tendencia al crecimiento sostenido		1	3		
El nivel de diagnóstico por imágenes con resonancia magnética está muy desarrollado en el Perú		1	4		
Empresas aseguradoras interesadas en integración vertical hacia adelante		1	1		
La gran mayoría de servicios tiene citas a un par días por delante		1	4		
	Estabilidad del Ambiente (EA)	7	-24	-3,43	
Todos los años aparecen novedades tecnológicas aplicadas en los equipos de resonancia magnética		1	-5		
La inflación anual es promedio de los tres últimos años es baja		1	-1		
La demanda es relativamente constante durante todo el año.		1	-2		
Los competidores tratan de competir por precio.		1	-5		
Para entrar en el mercado se tiene que contar con médicos radiólogos especializados en resonancia magnética, los que aun son escasos		1	-2		
Cada vez hay mas competidores, tanto privados como públicos atomizando la oferta.		1	-6		
La demanda es elástica, a medida que bajan los precios mas pacientes acceden a hacerse el estudio		1	-3		
	Ventaja Competitiva (VC)	7	-11	-1,57	
Es la empresa con mayor participación de mercado		1	-1		
Es la empresa con mejor prestigio en la elaboración de informes		1	-1		
La resonancia magnética como otros métodos de diagnóstico por imágenes serán cada vez mas usados en el futuro cercano		1	-1		
Se tiene un portafolio grande de médicos fidelizados al servicio		1	-1		
La experiencia de nuestros médicos y tecnólogos es muy alta y son los referentes a nivel nacional		1	-2		
Los competidores del tipo 1 están al 100% de su capacidad instalada		1	-1		
El poder negociador de los distribuidores y proveedores es alto		1	-4		

Fuente: David, 2008.
Elaboración: Propia, 2010.

Anexo 16. Mercado total (privado y público) de resonancia magnética al 2010

MERCADO TOTAL PERUANO (PRIVADO Y PÚBLICO) DE RESONANCIA MAGNÉTICA AL 2010								
INSTITUCIÓN	NUMERO DE PACIENTES POR DÍA	PROMEDIO POR ESTUDIO	NUMERO DE RESONADORES POR SEDE	TOTAL ESTUDIOS POR AÑO	TOTAL VENTA POR SEDE	TOTAL VENTA POR INSTITUCIÓN	PARTICIPACIÓN POR SEDE	PARTICIPACIÓN COMO EMPRESA
RESOCENTRO	75	681	4	23.400	15.930.477	22.582.117	13,10%	18,57%
RESOCENTRO CLÍNICA SAN BORJA	10	701	1	3.120	2.186.820		1,80%	
RESOCENTRO CLÍNICA EL GOLF	9	730	1	2.808	2.050.689		1,69%	
RESOCENTRO SOCIAL	16	484	1	4.992	2.414.131		1,98%	
CEREMA	55	625	3	19.800	12.365.150	12.365.150	10,17%	10,17%
RESOMASA	20	624	1	6.240	3.893.854	10.864.589	3,20%	8,93%
RESOMASA CLÍNICA AMERICANA	20	734	1	6.240	4.580.041		3,77%	
RESOMASA CLÍNICA SAN FELIPE	16	479	1	4.992	2.390.694		1,97%	
DPI	37	630	2	13.320	8.391.535	8.391.535	6,90%	6,90%
REMASUR AREQUIPA	20	550	1	6.240	3.432.000	6.520.800	2,82%	5,36%
REMASUR CUSCO	18	550	1	5.616	3.088.800		2,54%	
CIMEDIC	25	552	1	9.000	4.970.210	4.970.210	4,09%	4,09%
TOMOMEDIC CLÍNICA SAN PABLO	16	684	1	4.992	3.416.356	5.515.517	2,81%	4,53%
TOMOMEDIC CLÍNICA SAN GABRIEL	10	673	1	3.120	2.099.161		1,73%	
CLÍNICA RICARDO PALMA	22	688	2	6.864	4.723.337	4.723.337	3,88%	3,88%
DIP SAC HOSPITAL CARRIÓN	12	509	1	3.744	1.907.194	4.606.867	1,57%	3,79%
DIP SAC HOSPITAL CAYETANO	16	541	1	4.992	2.699.674		2,22%	
TOMONORTE TRUJILLO	18	550	2	5.616	3.088.800	3.088.800	2,54%	2,54%
SERVIMEDICOS CHICLAYO	18	550	1	5.616	3.088.800	3.088.800	2,54%	2,54%
IMATEC	18	591	1	5.616	3.321.296	3.321.296	2,73%	2,73%
SEDIMED AREQUIPA	16	550	1	4.992	2.745.600	2.745.600	2,26%	2,26%
CLINICA CENTENARIO	14	602	1	4.368	2.631.040	2.631.040	2,16%	2,16%
HOSPITAL FAP	16	500	1	4.992	2.496.000	2.496.000	2,05%	2,05%
HOSPITAL MILITAR	16	500	1	4.992	2.496.000	2.496.000	2,05%	2,05%
HOSPITAL REGIÓN CUSCO	16	500	1	4.992	2.496.000	2.496.000	2,05%	2,05%
INEN	16	500	1	4.992	2.496.000	2.496.000	2,05%	2,05%
DIAGNÓSTICOS TECNOLÓGICOS HOSPITAL LOAYZA	16	509	1	4.992	2.542.925	2.542.925	2,09%	2,09%
ESSALUD REBAGLIATI	15	500	1	4.680	2.340.000	2.340.000	1,92%	1,92%
ESSALUD HUANCAYO	15	500	1	4.680	2.340.000	2.340.000	1,92%	1,92%
ESSALUD CUSCO	15	500	1	4.680	2.340.000	2.340.000	1,92%	1,92%
RESOMAG	12	509	1	3.744	1.907.194	1.907.194	1,57%	1,57%
JOCKEY SALUD	8	463	1	2.496	1.155.698	1.155.698	0,95%	0,95%
CLINICA BELÉN PIURA	8	500	1	2.496	1.248.000	1.248.000	1,03%	1,03%
INCA	7	651	1	2.184	1.420.711	1.420.711	1,17%	1,17%
CLINICA ORTEGA HUANCAYO	6	500	1	1.872	936.000	936.000	0,77%	0,77%
	647	586	43	207.480	121.630.186		100,00%	100,00%

Nota: Tarifas asignadas a entidades públicas, hacen referencia a un promedio de lo que se paga cuando tercerizan el servicio o de ser el caso cobran a particulares.

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 17. Mercado total (privado y público) de resonancia magnética al 2007

MERCADO TOTAL (PRIVADO Y PÚBLICO) DE RESONANCIA MAGNÉTICA AL 2007								
INSTITUCIÓN	NÚMERO DE PACIENTES POR DÍA	PROMEDIO POR ESTUDIO	NÚMERO DE RESONADORES POR SEDE	TOTAL DE ESTUDIOS POR AÑO	TOTAL VENTA POR SEDE POR AÑO	TOTAL VENTA POR INSTITUCIÓN	PARTICIPACIÓN POR SEDE	PARTICIPACIÓN COMO EMPRESA
RESOCENTRO	55	770	3	17.160	13.213.200	15.272.400,00	16,99%	19,64%
RESOCENTRO SOCIAL	12	550	1	3.744	2.059.200		2,65%	
CEREMA	50	670	2	18.000	12.060.000		15,51%	15,51%
RESOMASA	20	700	1	6.240	4.368.000	10.870.080,00	5,62%	13,98%
RESOMASA CLÍNICA AMERICANA	20	770	1	6.240	4.804.800		6,18%	
RESOMASA CLÍNICA SAN FELIPE	8	680	1	2.496	1.697.280		2,18%	
DPI	25	680	2	7.800	5.304.000		6,82%	6,82%
REMASUR AREQUIPA	16	600	1	4.992	2.995.200		3,85%	3,85%
TOMOMEDIC CLÍNICA SAN PABLO	15	700	1	4.680	3.276.000	4.368.000	4,21%	5,62%
TOMOMEDIC CLÍNICA SAN GABRIEL	5	700	1	1.560	1.092.000		1,40%	
CIMEDIC	22	680	1	6.864	4.667.520		6,00%	6,00%
CLINICA RICARDO PALMA	18	770	1	5.616	4.324.320		5,56%	5,56%
DIP SAC HOSPITAL DEL POLICÍA	16	600	1	4.992	2.995.200		3,85%	3,85%
TOMONORTE TRUJILLO	15	600	1	4.680	2.808.000		3,61%	3,61%
SERVIMEDICOS CHICLAYO	13	600	1	4.056	2.433.600		3,13%	3,13%
SEDIMED AREQUIPA	10	600	1	3.120	1.872.000		2,41%	2,41%
HOSPITAL NAVAL	14	600	1	4.368	2.620.800		3,37%	3,37%
RESOMAG	12	550	1	3.744	2.059.200		2,65%	2,65%
INEN	8	550	1	2.496	1.372.800		1,77%	1,77%
JOCKEY SALUD	6	650	1	1.872	1.216.800		1,56%	1,56%
DIAGNÓSTICOS TECNOLÓGICOS HOSPITAL LOAYZA	3	550	1	936	514.800		0,66%	0,66%
	363	672	25	115.656	77.754.720		100,00%	100,00%

Tarifas asignadas a entidades publicas, hacen referencia a lo que pagan cuando tercerizan el servicio o de ser el caso cobran a particulares

Fuente: Elaboración propia, 2010.

CRECIMIENTO MERCADO TOTAL (PRIVADO Y PÚBLICO)

	ESTUDIOS	VALOR EN S/
	21,51%	16,08%
2007	115.656	77.754.720
2008	140.531	90.260.617
2009	170.755	104.777.935
2010	207.480	121.630.186

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 18. Mercado privado peruano de resonancia magnética al 2010

MERCADO PRIVADO PERUANO DE RESONANCIA MAGNETICA AL 2010								
INSTITUCIÓN	NÚMERO DE PACIENTES POR DÍA	PROMEDIO POR ESTUDIO	NÚMERO DE RESONADORES POR SEDE	TOTAL DE ESTUDIOS POR AÑO	TOTAL VENTA POR SEDE	TOTAL VENTA POR INSTITUCIÓN	PARTICIPACIÓN POR SEDE	PARTICIPACIÓN COMO EMPRESA
RESOCENTRO	75	681	4	23.400	15.930.477	22.582.117	15,23%	21,58%
RESOCENTRO CLÍNICA SAN BORJA	10	701	1	3.120	2.186.820		2,09%	
RESOCENTRO CLÍNICA EL GOLF	9	730	1	2.808	2.050.689		1,96%	
RESOCENTRO SOCIAL	16	484	1	4.992	2.414.131		2,31%	
CEREMA	55	625	3	19.800	12.365.150	12.365.150	11,82%	11,82%
RESOMASA	20	624	1	6.240	3.893.854	10.864.589	3,72%	10,38%
RESOMASA CLÍNICA AMERICANA	20	734	1	6.240	4.580.041		4,38%	
RESOMASA CLÍNICA SAN FELIPE	16	479	1	4.992	2.390.694		2,28%	
DPI	37	630	2	13.320	8.391.535	8.391.535	8,02%	8,02%
REMASUR AREQUIPA	20	550	1	6.240	3.432.000	6.520.800	3,28%	6,23%
REMASUR CUSCO	18	550	1	5.616	3.088.800		2,95%	
CIMEDIC	25	552	1	9.000	4.970.210	4.970.210	4,75%	4,75%
TOMOMEDIC CLÍNICA SAN PABLO	16	684	1	4.992	3.416.356	5.515.517	3,27%	5,27%
TOMOMEDIC CLÍNICA SAN GABRIEL	10	673	1	3.120	2.099.161		2,01%	
CLINICA RICARDO PALMA	22	688	2	6.864	4.723.337	4.723.337	4,51%	4,51%
DIP SAC HOSPITAL CARRIÓN	12	509	1	3.744	1.907.194	4.606.867	1,82%	4,40%
DIP SAC HOSPITAL CAYETANO	16	541	1	4.992	2.699.674		2,58%	
TOMONORTE TRUJILLO	18	550	2	5.616	3.088.800	3.088.800	2,95%	2,95%
SERVIMÉDICOS CHICLAYO	18	550	1	5.616	3.088.800	3.088.800	2,95%	2,95%
IMATEC	18	591	1	5.616	3.321.296	3.321.296	3,17%	3,17%
SEDIMED AREQUIPA	16	550	1	4.992	2.745.600	2.745.600	2,62%	2,62%
CLÍNICA CENTENARIO	14	602	1	4.368	2.631.040	2.631.040	2,51%	2,51%
DIAGNÓSTICOS TECNOLÓGICOS HOSPITAL LOAYZA	16	509	1	4.992	2.542.925	2.542.925	2,43%	2,43%
RESOMAG	12	509	1	3.744	1.907.194	1.907.194	1,82%	1,82%
JOCKEY SALUD	8	463	1	2.496	1.155.698	1.155.698	1,10%	1,10%
CLÍNICA BELÉN PIURA	8	500	1	2.496	1.248.000	1.248.000	1,19%	1,19%
INCA	7	651	1	2.184	1.420.711	1.420.711	1,36%	1,36%
CLÍNICA ORTEGA HUANCAYO	6	500	1	1.872	936.000	936.000	0,89%	0,89%
	538	603	36	173.472	104.626.186		100,00%	100,00%

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 19. Mercado privado peruano de resonancia magnética al 2007

MERCADO PRIVADO PERUANO DE RESONANCIA MAGNÉTICA AL 2007								
INSTITUCIÓN	NÚMERO DE PACIENTES POR DÍA	PROMEDIO POR ESTUDIO	NÚMERO DE RESONADORES POR SEDE	TOTAL DE ESTUDIOS POR AÑO	TOTAL VENTA POR SEDE POR AÑO	TOTAL VENTA POR INSTITUCIÓN	PARTICIPACIÓN POR SEDE	PARTICIPACIÓN COMO EMPRESA
RESOCENTRO	55	770	3	17.160	13.213.200	15.272.400,00	17,91%	20,71%
RESOCENTRO SOCIAL	12	550	1	3.744	2.059.200		2,79%	
CEREMA	50	670	2	18.000	12.060.000		16,35%	16,35%
RESOMASA	20	700	1	6.240	4.368.000	10.870.080,00	5,92%	14,74%
RESOMASA CLÍNICA AMERICANA	20	770	1	6.240	4.804.800		6,51%	
RESOMASA CLÍNICA SAN FELIPE	8	680	1	2.496	1.697.280		2,30%	
DPI	25	680	2	7.800	5.304.000		7,19%	7,19%
REMASUR AREQUIPA	16	600	1	4.992	2.995.200		4,06%	4,06%
TOMOMEDIC CLÍNICA SAN PABLO	15	700	1	4.680	3.276.000	4.368.000	4,44%	5,92%
TOMOMEDIC CLÍNICA SAN GABRIEL	5	700	1	1.560	1.092.000		1,48%	
CIMEDIC	22	680	1	6.864	4.667.520		6,33%	6,33%
CLÍNICA RICARDO PALMA	18	770	1	5.616	4.324.320		5,86%	5,86%
DIP SAC HOSPITAL DEL POLICÍA	16	600	1	4.992	2.995.200		4,06%	4,06%
TOMONORTE TRUJILLO	15	600	1	4.680	2.808.000		3,81%	3,81%
SERVIMÉDICOS CHICLAYO	13	600	1	4.056	2.433.600		3,30%	3,30%
SEDIMED AREQUIPA	10	600	1	3.120	1.872.000		2,54%	2,54%
RESOMAG	12	550	1	3.744	2.059.200		2,79%	2,79%
JOCKEY SALUD	6	650	1	1.872	1.216.800		1,65%	1,65%
DIAGNÓSTICOS TECNOLÓGICOS HOSPITAL LOAYZA	3	550	1	936	514.800		0,70%	0,70%
	341	678	23	108.792	73.761.120		100,00%	100,00%

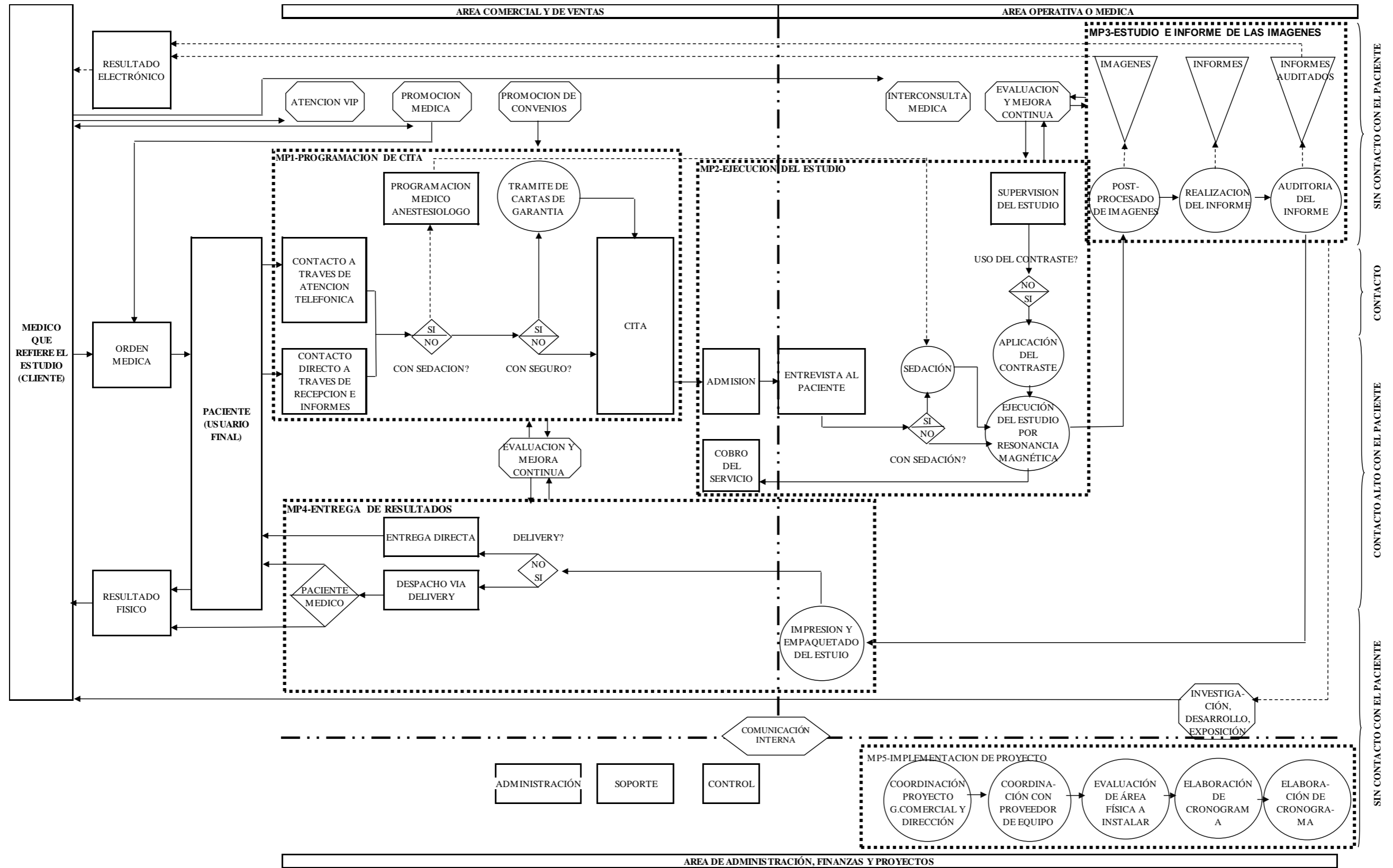
Fuente: Elaboración propia, 2010.

CRECIMIENTO MERCADO PRIVADO ESTUDIOS Y VALOR

	ESTUDIOS	VALOREN S/
	16,83%	12,36%
2007	108.792	73.761.120
2008	127.099	82.876.576
2009	148.486	93.118.527
2010	173.472	104.626.186

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Anexo 20. Mapa de procesos y macroprocesos



Fuente: Elaboración propia, 2010.

Nota biográfica

Rodrigo Escalante Narrea

Nació en Lima, el 11 de agosto de 1979, soltero, graduado como bachiller en Arquitectura y Urbanismo por la Universidad Ricardo Palma en el año 2002. Tiene más de ocho años de experiencia trabajando en empresas del sector salud, principalmente en las relacionadas al diagnóstico por imágenes en las cuales ha ocupado diversos cargos tales como Gerente de Proyectos, Gerente Administrativo, Gerente Financiero, y Gerente General. Actualmente divide su tiempo siendo Gerente General de Resocentro (Resonancia Médica S.R.L.) y de Emetac, primer servicio de tomografía de atención de 24 del país (Emetac E.I.R.L.) y Director de otras instituciones del sector salud a nivel nacional, dentro de las cuales está la primera empresa en operar un ciclotrón de uso médico en territorio peruano (Ciclotrón Perú S.A.C.) y el primer centro de apoyo al diagnóstico médico que utiliza un tomógrafo por emisión de positrones (PetCt) (Petct Perú S.A.), entre otras.