



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS – MBA**

**Plan estratégico para la gestión de servicios clínicos en el  
Laboratorio LennyLab Tumán**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:**

Maestro en Administración de Negocios - MBA

**AUTOR:**

Saavedra Sandoval, Luis Manuel (ORCID: 0000-0003-0261-6725)

**ASESOR:**

Dr. Huiman Tarrillo, Hugo Enrique (ORCID: 0000-0002-8152-7570)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gerencias Funcionales

CHICLAYO – PERÚ

2022

## **Dedicatoria**

*A mis padres, Vicente y +María Esperanza, por estar conmigo siempre. En especial a mi madre, desde donde esté, sé que siempre estará conmigo. Sin ustedes yo no sería quien soy.*

*El presente trabajo es dedicado a mis hijos: José Manuel y Matías Tomás, ustedes siempre serán mi alegría y motivo de superación.*

*A mis hermanos: Juan Carlos, Adelaida Cecilia, Doris Elsa, Rocío del Pilar, Vicente Fred y +Nancy Esperanza, ellos, son quienes me dieron grandes enseñanzas y su apoyo incondicional.*

*Luis Manuel.*

## **Agradecimiento**

*A Dios, sin ti nada sería posible.*

*A mi asesor, por su amistad, colaboración y apoyo incondicional.*

*A mis profesores en especial a los de mi alma mater la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo.*

*A mis profesores de la maestría en Administración de Negocios de la Universidad César Vallejo.*

*A los trabajadores del laboratorio LennyLab por su apoyo incondicional.*

*EL AUTOR.*

.

## Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria .....	ii
Agradecimiento .....	iii
Índice de contenidos .....	iv
Índice de tablas .....	v
Índice de figuras .....	vi
Resumen .....	vii
Abstract .....	viii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO .....	4
III. METODOLOGÍA .....	14
3.1. Tipo y diseño de investigación .....	14
3.2. Variables y operacionalización .....	14
3.3. Población, muestra y muestreo .....	15
3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos.....	16
3.5. Procedimientos.....	16
3.6. Métodos de análisis de datos .....	17
3.7. Aspectos éticos .....	17
IV. RESULTADOS .....	18
V. DISCUSIÓN.....	23
VI. CONCLUSIONES .....	29
VII. RECOMENDACIONES.....	30
VIII.PROPUESTA.....	31
REFERENCIAS.....	33
ANEXOS .....	44

## Índice de tablas

<b>Tabla 1</b>	Indicador Política y Estrategia.....	18
<b>Tabla 2</b>	Indicador Personas .....	19
<b>Tabla 3</b>	Indicador Alianzas y Recursos .....	19
<b>Tabla 4</b>	Indicador Liderazgo.....	20
<b>Tabla 5</b>	Indicador Procesos .....	20
<b>Tabla 6</b>	Indicador Resultados con los Clientes .....	21
<b>Tabla 7</b>	Indicador Resultados con el Personal.....	21
<b>Tabla 8</b>	Indicador Resultados con la Sociedad .....	22
<b>Tabla 9</b>	Indicador Resultados Globales .....	22
<b>Tabla 10</b>	Resumen del Plan Estratégico.....	32
<b>Tabla 11</b>	Ingresos Promedios Mensuales por Año .....	59
<b>Tabla 12</b>	Análisis del Macro Entorno PESTEL.....	68
<b>Tabla 13</b>	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	69
<b>Tabla 14</b>	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	70
<b>Tabla 15</b>	Matriz de Perfil Competitivo .....	71
<b>Tabla 16</b>	Matriz de Interés Organizacional – Intensidad del Interés .....	72
<b>Tabla 16</b>	Matriz de Interés Organizacional - Objetivos .....	73
<b>Tabla 17</b>	Matriz de Ansoff .....	74
<b>Tabla 18</b>	Matriz FODA .....	75
<b>Tabla 19</b>	Matriz MPYEA.....	76

## Índice de figuras

<b>Figura 1</b> Diseño de investigación.....	14
<b>Figura 2</b> Organigrama Funcional y Áreas Propuestas.....	31
<b>Figura 3</b> Banner publicitario.....	55
<b>Figura 4</b> Ubicación Geográfica .....	57
<b>Figura 5</b> Organigrama funcional Propuesto.....	60
<b>Figura 6</b> Cadena de valor .....	63
<b>Figura 7</b> Áreas Propuestas.....	64
<b>Figura 8</b> Actividades Logísticas .....	65
<b>Figura 9</b> Gráfico MEFE – MEFI .....	70

## Resumen

El presente trabajo de investigación es una propuesta de Plan Estratégico para el Laboratorio Clínico LennyLab del distrito de Tumán para mejorar la gestión de los servicios clínicos, la investigación ha sido dividida en capítulos, se trata la realidad problemática del Laboratorio, se formula la situación problemática del laboratorio, la justificación y objetivos de la investigación.

Se realizó una síntesis de los antecedentes; las teorías y enfoques donde se enmarca la investigación considerando la epistemología de la problemática.

Se detalla la metodología desarrollada, tipo y diseño de la investigación, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de la recolección de datos, los procedimientos de la investigación, los métodos de análisis de datos y sus aspectos éticos.

Se ha realizado un análisis de los resultados obtenidos en la investigación los cuales se discuten en el Capítulo V. Las conclusiones y recomendaciones se detallan en el Capítulo VI y VII respectivamente basados en los resultados de la investigación realizada.

Se detalla la propuesta de la investigación, se propone una estructura organizativa, la misión y visión de la empresa, así como los valores de la cultura organizacional del Laboratorio LennyLab para el período 2002 al 2026.

**Palabras clave:** Planeamiento estratégico, Gestión de servicios, Laboratorio Clínico, Propuesta, Plan estratégico.

## **Abstract**

The present work of investigation is a proposal of the Strategic Plan for the LennyLab Clinic Laboratory of the Tuman district for to get better the gestion of the clinic service offered, the investigation has been divided in eight chapters, in the Chapter I, it's the problematic reality of the LennyLab clinic laboratory, it's formulated the problematic situation of the laboratory, it's justified in detail the investigation, as well as the objectives of the investigation.

In the Chapter II, it's realized a synthesis of the investigated background to international, regional and local level; the diverse theories and conceptual approach where is focused the investigation is the epistemology of the problematic investigated.

In the Chapter III, it's detailed the developed methodology as the type and design the developed investigation, the variables and its operationalization, the population and its respective sample, the technics and instruments of the recollection of dates, the procedures of the investigation, the methods of analysis of data and its ethical aspects.

In the Chapter IV, it's realized an analyzed of the results obtained in the investigation of which it's discussed in the Chapter V. The conclusions and recommendations its details in the Chapter VI and VII respective based in the results of the investigation realized.

In the chapter VIII, it's presented the proposal of the investigation, it's proposes an organizational structure, the mission y vision of the business, as well as the organizational culture values of the LennyLab Clinic Laboratory of the period 2002 to 2026.

**Keywords:** Strategic planning, Service management, Clinical Laboratory, Proposal, Strategic plan.



## I. INTRODUCCIÓN

La actual pandemia ha afectado negativamente a todos los emprendimientos que no son de salud y, de algún modo, nos ha recordado que la salud debe ser el pilar que no debemos descuidar (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico, 2020).

Actualmente existen pocos estudios de propuestas de planes estratégicos y de servicios de gestión de servicios clínicos en especial de este tipo de emprendimientos comerciales en salud de pequeñas empresas orientadas a los servicios clínicos. Existen estudios orientados a organizaciones como hospitales o clínicas, donde se proponen planes estratégicos para organizaciones más complejas. También existen propuestas para otro tipo de laboratorios.

La gestión aplicada en salud contempla son métodos y estrategias que bien aplicados permiten mejorar las funciones de los servicios que componen el sector independientemente de su nivel y categoría y, orientarlos a un sistema de mejora continua (Barreiro, 2019; Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, 2021).

En el mercado en el rubro de análisis clínicos, se ha presenciado un decremento de pacientes en el último año durante el primer semestre del 2020 el cual ha afectado de manera significativa sus ingresos. El Laboratorio LennyLab evidenció una disminución en sus ingresos en aproximadamente en un 12% en comparación al 2019, esto debido a ciertas ocurrencias como las sucesivas cuarentenas obligatorias declaradas por el gobierno central a inicios del año 2020 publicado en el diario oficial El Peruano (2020), la cual se prolongó por casi tres meses (Ministerio de Salud del Perú, 2020; Wiley Online Library, 2020).

Según la Agencia Peruana de Noticias (2021), aproximadamente 10% de laboratorios clínicos ofrece resultados basados en sistemas de gestión de servicios de calidad, lo que los convierte al 90% restante en laboratorios no confiables al no utilizarlos según ISO Tools (2021). Para el Instituto Nacional

de Calidad (2015) un 84% desconoce la norma de calidad y un 92% no usa ningún servicio que permita certificar la evaluación y ajuste constante de los instrumentos o equipos que utiliza a diario.

El laboratorio fue creado por el espíritu emprendedor de un grupo de jóvenes biólogos profesionales dando inicio a las operaciones de lo que hoy es Laboratorio Clínico LENNYLAB, la empresa inició sus actividades en enero de 2008, en el distrito de teniendo como dirección Av. Ramón Castilla 602. En la actualidad ofrece el servicio de análisis clínicos microbiológicos en dicho distrito, en la actualidad viene siendo dirigido por la microbióloga Toro Lazo María Elena, la cual es la directora del laboratorio. secundado por dos jefes de turno profesionales biólogos especialistas.

El Laboratorio Clínico LennyLab brinda sus servicios a los pacientes provenientes de consultorios privados u otros centros de salud. Los servicios abarcan especialidades microbiológicas y parasitológicas; ofreciendo además experiencia y un trato personalizado. Actualmente es el único laboratorio con una ubicación privilegiada al estar ubicado en el centro del distrito.

El laboratorio trabaja en dos turnos: mañana y tarde, siendo el turno más solicitado el turno de la mañana debido al carácter microbiológico de sus análisis y las pautas que el cliente para realizarse el examen, las cuales varían dependiendo de cada examen. Atiende actualmente en promedio a 15 personas diarias en el turno mañana en promedio y 6 personas en el turno tarde. los cuales llegan con órdenes médicas que recomiendan una cantidad variable de análisis, se tiene una utilidad neta aproximada de S/.120.00 soles diarios, esto puede cambiar si se aumenta la oferta de análisis que se ofrecen. Cuenta con la infraestructura básica para realizar análisis clínicos microbiológicos, habiendo levantado de manera exitosa las observaciones realizadas por personal del Ministerio de Salud, lo cual ha permitido postular como el único laboratorio en el distrito para realizar pruebas que permitan la detección de COVID -19. Se ha implementado un protocolo de atención al público COVID siguiendo la norma propuesta por el Ministerio (Ministerio de Salud del Perú, 2020).

Al consultar a los trabajadores sobre el plan estratégico manifestaron que el plan no existe. Las operaciones diarias tanto que se realizan en la empresa no siguen una estrategia en concreto, dichas operaciones son tomadas teniendo en cuentas el comportamiento de ventas del día anterior o haciendo un análisis por parte del director del laboratorio quien la mayoría de veces no tiene una comunicación fluida con su personal. No tienen una visión, misión y valores empresariales de la organización, lo cual lo consideraron poco importante. En síntesis, no han realizado ningún tipo de estudio a nivel gerencial que permita delimitar un conjunto de estrategias que los miembros de la organización puedan seguir.

La presente investigación está debidamente justificada ya que el laboratorio LennyLab actualmente no tiene un plan estratégico. Se debe de tener en cuenta que el laboratorio en esta nueva normalidad debido a la pandemia actual necesita implementar un conjunto de estrategias que permitan ser una guía la organización a largo plazo, lo que afectará de manera positiva en los atributos de calidad de los servicios clínicos prestados por el laboratorio LennyLab. Además, se ha notado el interés por parte del personal de que brinde una propuesta de un plan estratégico sabiendo ya de antemano la importancia que tiene la implementación de un plan como parte del proceso de mejora del laboratorio.

En base a la problemática expuesta nos preguntamos ¿la implementación de un plan estratégico para un laboratorio LennyLab Tumán para el período 2022 al 2026 permitirá mejorar la gestión de servicios clínicos?

Para ello se propuso como objetivo proponer un plan estratégico para mejorar la gestión de servicios clínicos de apoyo al tratamiento en Tumán para el período 2022 al 2026.

Se tuvo en cuenta diagnosticar la gestión de servicios clínicos, elaborar el plan estratégico en base al análisis realizado y validar la propuesta del plan estratégico realizado.

## II. MARCO TEÓRICO

En Ecuador, la tesis de Reyes y Flores (2017), tuvo como objetivo diseñar un plan estratégico para el laboratorio clínico del Hospital SOLCA de Quito. La metodología emplea un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo. Siendo su investigación descriptiva y propositiva. La población y muestra estuvo conformada por todo el personal del laboratorio. Estudio llega a la conclusión que es importante establecer los componentes. Luego de realizados los estudios de factibilidad se demostró que la implementación del plan estratégico es factible.

En Colombia, la tesis de Rojas (2017), tuvo como objetivo proponer, diseñar e implementar el plan para Carvajal Laboratorios La metodología emplea un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo. Siendo su investigación descriptiva y propositiva. La población y muestra estuvo conformada por todo el personal del laboratorio. El investigador concluyó que se debe llevar a cabo el plan y socializar con el equipo de trabajo y personal del laboratorio lo que permitió una mejora sustancial.

La tesis de Lino, Arce, Ojeda y Zevallos (2014), tuvo como objetivo elaborar un plan para Tractor's. La metodología emplea un enfoque mixto, cuantitativo y cualitativo. Siendo su investigación descriptiva y propositiva. La población y muestra estuvo conformada por todo el personal del laboratorio. en dónde se realizó el estudio. Los investigadores concluyeron que la mayor parte de las estrategias se relacionan con una mejora sustancial en la propuesta comercial que es el punto débil de la empresa para mejorar y sostener en el tiempo su competitividad.

La tesis de Arriola, Montalvo y Lara (2017), tuvo como objetivo realizar un diagnóstico y la elaboración de un plan para el restaurante Hebrón S.A.C. Siendo su investigación descriptiva y propositiva. La población y muestra estuvo conformada por todo el personal del laboratorio. La investigación fue transversal y descriptiva. Los investigadores concluyeron que la organización debe implementar el plan estratégico lo que le permitirá acercarse más a su visión.

Se debe de entender que el planeamiento estratégico es un proceso continuo y dinámico que permite la implementación de un conjunto de planes operativos de vital importancia para que una determinada organización pueda alcanzar los objetivos (Ciendúa, Rivera y Salamanca, 2019; Universidad Continental, 2019).

Según el Laboratorio Clínico Salinas (2019), los análisis o exámenes de laboratorio clínico son una parte importante de los diagnósticos médicos que permiten identificar diferentes patologías. Tomando como referencia los resultados de éstos nos permitirá establecer el tratamiento que se le debe de dar al paciente, así como el seguimiento del mismo ya sea realizando los mismos análisis u otros que permitan verificar la efectividad del tratamiento y/o en defecto tomar las medidas necesarias que permitan alcanzar el bienestar del paciente, teniendo en cuentas ciertos parámetros técnicos (Centro Médico Biotest Medicina Integral, 2019).

Uno de los modelos de la calidad que nos permite la identificación de nuestras fortalezas y debilidades es el modelo de calidad EFQM definido por la fundación que lleva dicho nombre. Precisamente es la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, significado de las siglas EFQM en inglés. Esta fundación define el modelo EFQM de Calidad y Excelencia como vía para la autoevaluación y la determinación de los procesos de mejora continua en entornos empresariales tanto privados como públicos. Tiene como conceptos fundamentales de Excelencia utilizados como referencia por el modelo: añadir valor a los clientes; crear un futuro sostenible; desarrollar la capacidad de la organización; aprovechar la creatividad y la innovación; liderar con visión inspiración e integridad; gestionar con agilidad; alcanzar el éxito mediante el talento de las personas; y, mantener en el tiempo resultados sobresalientes (EFQM, 2019).

Para Maderuelo (2002) las organizaciones modernas si quieren rendir y ser competentes deben adaptarse a las necesidades previstas o no. Dentro del sector uno de los métodos para afrontar los cambios organizacionales es el propuesto por la European Foundation for Quality Management (EFQM) el

cual se fundamenta en el principio de Gestión de la Calidad Total, que basado en un desarrollo de una autoevaluación de las organizaciones como método de mejora continua. Este modelo propone un repaso por todos los aspectos que pueden determinar los resultados finales para identificar las áreas que deben ser potenciadas y aquellas en las que se deben implantar acciones de mejora. Hay experiencias exitosas de la aplicación del modelo y destaca los logros obtenidos, haciendo énfasis en el en lo que respecta al aprendizaje y al compromiso con la Gestión de la Calidad Total en toda la organización.

Según Ciendúa, Rivera y Salamanca (2019), cuando una organización realiza un plan estratégico mejora su nivel de desempeño de modo tal que suele ser muy superior a aquellas que no lo hacen, las organización que tienen un plan y, siguen la implementación de la estrategia, tratan de este proceso pueda coincidir en la medida de lo posible con su entorno realizando un análisis aplicando diversas estrategias de evaluación y análisis, lo que permitirá alinear su estructura y sus procesos internos con el fin de que se realicen mejoras en su rendimiento.

Para ISO Tools (2015), un plan estratégico es una herramienta básica de mejora continua una organización, este le permite expresar objetivos y metas que la organización desee alcanzar. El objetivo del plan estratégico es definir un camino para alcanzar dichos objetivos y sugerir la manera en que se traduzcan en acciones que sean provechosas para la organización y permitan su crecimiento.

Según ISO Tools (2015), dentro de los elementos que debe tener un plan es necesario que cuente al menos con una visión, misión, un análisis de la empresa y su entorno, para alcanzar las metas planteadas en base a una línea estratégica ya establecida. Cada línea estratégica está compuesta de un conjunto de planes de acción que dan origen a una estrategia definida. También debe hacer referencia a un plan de evaluación, que permite definir el qué, el cómo y cuándo evaluar, tanto el plan como su puesta en marcha.

Según Martínez y Milla (2005), señala que para Porter la estrategia es un conjunto de acciones que una organización hará énfasis para marcar una

diferencia que sea sostenible en el mercado, que la el carácter diferenciador se dará en base a las actividades que se elijan y lo forma de cómo estas se lleven a cabo.

Para Ruiz (2021) y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (2020), concuerdan en que la matriz de Interés Nacional permite determinar el impacto del entorno en la organización. En ese sentido, Escrigas (2014) afirma que los intereses nacionales son constantes en todas las naciones, si desea construir una es necesario una clara definición de estos intereses comunes.

Según Mariño (2019), afirma que la filosofía organizacional es un conjunto de ideas que planteadas y adaptadas tienen como finalidad influir en el buen funcionamiento de la organización mejorando de manera sustancial la calidad del producto. Según Jimenez (2010) la filosofía organizacional está compuesto de elementos que permiten definir el carácter duradero de una organización, estos son en su mayor parte refieren a valores y propósitos de la misma tienen a la misión como propósito central y a la visión como una visualización intensa de la misión.

Para Ruiz (2021), la matriz de evaluación de factores internos permite evaluar a la empresa internamente identificando por medio de una auditoría interna las fortalezas y oportunidades de la organización. Sirve para conocer las principales áreas de la organización lo que permitirá tener una visión clara al inicio de la situación de la organización. Para elaborar la matriz se debe: realizar una lista de fortalezas y debilidades, asignar valores, clasificarlos y determinar el valor ponderado.

Según ISO Tools (2021), la norma ISO 9001 - 2015 en su cláusula 4 nos indica que es necesaria una comprensión y análisis del contexto de la organización, para ello se deben definir los diversos componentes de la organización y la manera en que afectan y se relacionan con la gestión de la calidad, cultura, propósitos y objetivos organizacionales, así como las características de los productos ofertados, el mercado, los clientes, los riesgos, las oportunidades y su relación con el contexto de la organización.

También señala que para que el sistema de gestión sea considerado de gran calidad y eficiente, debe estar alineado con el plan de la organización tomando en cuenta aquellos problemas que sean relevantes para llevar a cabo una planificación que permitan conseguir los objetivos.

Según ISO Tools (2015), la matriz de la posición estratégica y de evaluación de la acción posee regiones asociadas a estrategias diferentes; cada una de estas está asociada a características que nos permiten obtener una estrategia apta para la organización. Es representada por dos ejes uno de los ejes referencia al ambiente interno de la organización y la otra al externo de la organización.

Para Mañez (2018), la matriz de crecimiento se divide en cuadrantes separados por ejes, vertical y horizontal, donde podemos ubicar la tasa de crecimiento y cuota del mercado. Cada cuadrante representa diferentes tipos de productos asociados una representación particular. Para Mañez (2018), todas las empresas pueden tener productos de al menos un tipo. Hay productos que venden más (vaca), otros que es difícil de pronosticar sus ventas (interrogantes). El propósito de esta matriz es analizar la oferta de productos de la organización y situarlos en su respectivo cuadrante para poder realizar un análisis estratégico respectivo.

El proceso estratégico, para D'Alessio (2015) es un esquema flexible, que demanda recursos que nos servirá para dotar una imagen del presente de la organización, sirviendo como partida para el análisis de la situación actual. Estos recursos están relacionados con elementos internos y externos de la organización. El liderazgo estratégico y la cultura organizacional son elementos base para iniciar de manera adecuada un proceso estratégico, exitoso y proactivo, basado en un conocimiento profundo de la organización.

Para D'Alessio (2015), la cultura organizacional es un conjunto de elementos relevantes propios o heredados en una organización, como actitudes y comportamientos. Según Valbuena, Morillo y Salas (2006), definen el valor como el conjunto de creencias personales o en sociales ante una conducta contraria. Para elaborar la cultura organizacional es importante un



examen de la cultura actual, de los valores del equipo de trabajo, de los supuestos operacionales y de los interesados.

Los valores de la compañía se organizan y codifican centrados en su filosofía operacional teniendo enunciados filosóficos claros, algunas toman como base lo expresado por Mars Incorporated (2014), contienen oraciones cortas relacionadas a la calidad, asociaciones y liderazgo, haciendo énfasis en el rol del consumidor para la organización sin perder de vista la relación calidad precio.

Según la Contraloría General de la República (2019), el código de ética es un instrumento normativo que regula la ética que debe regir en una organización.

El análisis PESTEL según Jaramillo (2017), es una herramienta que nos posibilita estudiar los factores del entorno macro operativo de la organización. PESTEL es un acrónimo de factores que varían según la naturaleza del negocio de la organización. El análisis sectorial utilizando el concepto de Porter (2012), vamos a conseguir información sobre el sector que permitirá definir las barreras en el sector, productos sustitutos, leyes, competencia, tendencia y potencial del negocio y otros.

El análisis sectorial utilizando el concepto de Porter (2012), vamos a conseguir información sobre el sector que permitirá definir las barreras en el sector, productos sustitutos, leyes, competencia, tendencia y potencial del negocio y otros.

Para Barroeta (2021), la matriz de factores externos nos permite obtener información de aquellos factores externos que impactan en la organización en su desarrollo, teniendo como objetivo la creación de un conjunto de oportunidades que podrían ser aprovechadas. Para ello esta matriz debe limitarse a dimensiones relevantes que permitan la generación de estrategias útiles ajustadas a la realidad en la toma de decisiones. Para su elaboración es necesaria la ponderación de estos factores, asignarles un valor para determinar su valor (Mintzberg, 2018).

Para Cepeda (2019), la matriz de perfil competitivo es una herramienta visual de análisis interno de la organización, toma como referencia las fuerzas y debilidades de esta. Para su elaboración se incluyen factores claves amplios y cuestiones externas e internas. Afirma D'Alessio (2015) que esta matriz permite evaluar la competitividad de la competencia siendo tomados en la elaboración sólo como referencia.

El Modelo AMOHFIT, para D'Alessio (2015) es una herramienta de análisis del entorno de áreas funcionales y operativas de la organización.

Según D'Alessio (2015), la matriz de intereses es una con la cual herramienta podremos precisar los intereses comunes y opuestos del mercado competitivo. Los intereses organizacionales son conclusiones basadas en la organización, comunes y opuestos, que se intenta alcanzar para tener éxito. Para ellos estos fines deben de contrastarse con la competencia (Mintzberg, 2018).

Para Orozco (2011), la matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción, es una herramienta que indica la característica de la estrategia más adecuada para la organización. se representa por dos ejes cada uno con dimensiones externas e internas, sumando cuatro factores determinantes más determinantes de la posición estratégica que debe prepararse en la medida de lo posible en base a datos estructurados.

Según la Universidad Internacional de La Rioja (2021), la matriz Boston Consulting Group o de crecimiento y participación es un instrumento principal del marketing estratégico que desarrollan las organizaciones. Nos permite realizar un análisis del beneficio de los productos facilitando la detección de aquellos más rentables para determinar las mejores estrategias de venta. Según Mañez (2018) es una herramienta de análisis del negocio que consiste en un análisis exhaustivo de la oferta de la organización en base al crecimiento y su participación en el mercado.

Según Espinosa (2016) la matriz de Ansoff, o matriz producto mercado, es una herramienta que nos muestra la dirección estratégica en la

organización con metas claras de crecimiento. Vincula la oferta con los mercados en base a un criterio actual. Al final se obtiene información con la mejor opción que la organización debe seguir en un futuro en base a las metas de crecimiento ya establecidas.

Para Espinosa (2016), la finalidad de la Matriz de Ansoff, es ayudar en la toma de decisiones respecto al desarrollo y crecimiento estratégico de la organización. Los cuadrantes corresponden a estrategias de crecimiento, mientras que uno corresponde a una estrategia de diversificación. Toda organización debe realizar las opciones de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación. La matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica forma parte de la etapa de decisión, permite comparar las alternativas estrategias propuestas en el análisis FODA y determinar cuál se ajusta mejor al estado de situación.

Para D'Alessio (2015), es importante las estrategias retenidas después de la MCPE con dos filtros: los criterios de Rumelt y aquellos aspectos éticos que podrían vulnerarse cuando se implementen las estrategias. Para Cam, Di Tolla, Fernández, y Palomino (2012) luego de calificar las estrategias por atractivo se debe realizar una evaluación final en la etapa de decisión con los cuatro criterios propuestos en la Matriz de Rumelt: consistencia; consonancia; ventaja y factibilidad. La auditoría de ética permite la verificación de las estrategias escogidas para que éstas no violen o vulneren aspectos relacionados a los derechos y la justicia.

Para D'Alessio (2015), en la matriz de decisión todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de diversas matrices estratégicas todas las matrices deben ser reunidas que permiten verificar las repeticiones de cada una de ellas con el objetivo de repetir aquellas que se repitan con más frecuencia para poder seleccionarlas.

Según D'Alessio (2015), los objetivos de largo plazo deben estar basados en resultados de la organización que se espera alcanzar después de haber implementado aquellas estrategias externas específicas recogidas, las cuales nos deben conducir hacia una visión en común establecidas con

anterioridad esta dependerá de factores que afectan a la organización directa o indirectamente. Se recomienda trabajar con dos horizontes de tiempo, uno cercano y uno lejano. Los objetivos de largo ayudan durante el desarrollo de aquellas actividades que están relacionadas directamente con la planificación, siendo base para el diseño y la mejora de sus procesos y/o las actividades; lo que permitirá fijar un rumbo claro; conseguir una mejor colaboración entre las organizaciones y, desarrollar estándares para mejorar los controles y las evaluaciones en la organización. Estos son necesarios en todos los niveles de la organización y están asociados a áreas de resultados clave, constituyendo medidas de desempeño.

Según Mintzberg (2018), el área de recursos clave es un área de la actividad de la organización en la que el negocio debe estar caracterizado por la excelencia al satisfacer las necesidades de los clientes, ganar a la competencia cumpliendo todos los objetivos de los interesados.

Los objetivos de corto plazo a un período de tiempo muy corto, entre uno y dos años, deberían estar considerados como metas a alcanzar. Dichos objetivos deben estar limitados por un período de tiempo cercano (D'Alessio, 2015).

Para D'Alessio (2015), el punto de inicio de todo plan estratégico es la realización de un análisis actual de la organización el cuál será el componente principal para el proceso estratégico, luego se debe realizar un análisis del entorno el cuál culminará con el diseño de las matrices respectivas. Lo cual darán como resultado una serie de estrategias en matriz de decisión, lo que permitirá obtener un conjunto de estrategias que previa evaluación se seleccionan las que conduzcan a la organización a un futuro deseado.

Según ISO Tools (2016), para que se lleve a cabo una planificación eficaz, la empresa debe entender: su estado, lo que quiere conseguir y la estrategia para ello es necesaria la realización de un análisis FODA. El análisis se centra en identificar todos los factores internos y externos que pueden afectar al rendimiento futuro de cualquier negocio.

La implementación de un plan estratégico brinda un serie de beneficios entre las cuales tenemos el que nos permita obtener una visión estratégica de la organización, la posibilidad de entender el entorno, generando un enfoque basados en objetivos con un horizonte de tiempo de largo plazo el cual será de una gran importancia estratégica para el futuro de la organización, permitiendo establecer y mantener un comportamiento proactivo frente a los diversos elementos del entorno, identificando los de elemento de carácter externo de los elementos internos (Reyes y Flores, 2017; Ciendúa, Rivera y Salamanca, 2019).

La Organización Panamericana de la Salud (2010), define a la gestión de servicio como aquellas acciones que, coordinadas permiten orientar al logro de objetivos de manera eficaz y eficiente. Es un proceso integral que nos permite planificar, organizar, ejecutar y controlar la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización para el logro de las metas y objetivos.

Para Kowalkowski (2011), el servicio no es algo que la pueda brindar sólo el área de ventas o de atención al cliente es una función transversal a toda la organización para ello se debe tener un concepto holístico de la función de servicio lo cual permitirá hallar aquellos elementos necesarios para una estrategia de diferenciación en servicios y generar más y mejores ingresos.

Según Rojas, Bejarano y Marín (2016), la diferenciación de servicios puede ser contemplada como fuente de ventajas competitivas cuando se considera un proceso multifactorial.

Al ofrecer un servicio que sea parecido a otros el cliente podría decidirse por otro servicio similar, ya que el servicio tendría características muy similares al nuestro.

Una estrategia de diferenciación de servicios debe basarse en que los servicios ofrecidos por la organización se diferencien de los otros porque estos deben estar orientados a la calidad (ISO Tools, 2015).

### III. METODOLOGÍA

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Se ha llevado a cabo un tipo de investigación descriptiva y propositiva. Según Caballero (2014), en una primera parte suele ser básica. La investigación fue descriptiva porque se analizó la problemática de la gestión de servicios clínicos en el laboratorio LennyLab basados en el análisis de la situación actual de la empresa. También es propositiva, ya que se elaboró una propuesta de plan estratégico para la gestión de los servicios clínicos en el laboratorio LennyLab Tumán. Según (Hurtado, 2015), la propuesta tiene la finalidad de dar una solución al problema existente: la gestión de servicios clínicos en el laboratorio LennyLab de Tumán. El diseño según su propósito es no experimental, no existió la intención de manipular las variables de estudio; los fenómenos estudiados fueron observados en su ambiente natural para su respectivo análisis (Dzul, 2013).

**Figura 1**

*Diseño de investigación*



*Nota:* Diseño de investigación no experimental tomado de (Dzul, 2013).

La investigación según su propósito también fue de corte transversal, hemos analizado y estudiado al inicio de la investigación los datos de las variables recogidas en un lapso de tiempo sobre la muestra ya establecida (LIFEDER, 2020). Se propone implementar un plan en un período de tiempo del 2022 al 2026.

#### 3.2. Variables y operacionalización

Variable independiente: el plan estratégico. Para Mintzberg (2018) la estrategia es un plan que integra metas y políticas más importantes de una

organización estableciendo acciones que la organización debe realizar. Una buena formulación ayuda a ordenar y asignar los recursos para poder enfrentar a la competencia. Para Lana (2008) un plan estratégico es una herramienta de gestión que guiará al administrador con una visión clara y precisa de su negocio y de su entorno. Esto ayudará en el desempeño de sus actividades y en el logro de sus objetivos. Se han tomado en cuenta los siguientes indicadores. impacto, eficiencia, desempeño presupuestario, calidad y eficiencia.

Variable dependiente: la gestión de servicios. Según Badenes & Oltra (2012) la gestión de servicios consistiría en planificar, organizar, dirigir y controlar servicios. La gestión de servicios consiste en administrar los servicios. Para esta variable se han tomado en cuenta los siguientes indicadores. empatía, elementos tangibles, fiabilidad. Para Barreiro (2019) la gestión en salud debe estar conformada herramientas que nos permitan mejorar la gestión de servicios de salud y orientarlos a un servicio de calidad.

La gestión de servicios para Rojas, Bejarano, y Marín (2016), es una oferta de servicios, que unido a un conjunto de productos y servicios complementarios componen la oferta. Para Kowalkowski (2011) afirma que es una función transversal a toda la organización, puede tener componentes fuera de ella y la forma de entender lo que sucede es mediante un concepto holístico de la función.

### **3.3. Población, muestra y muestreo**

Según Toledo (2016), la población de la investigación es el conjunto total de individuos con características comunes observables en un determinado tiempo y espacio que permitirá el análisis del problema. Tiene la característica de que puede estudiarse, medirse y cuantificarse. En nuestro caso son los cinco trabajadores del laboratorio LennyLab. La muestra según Toledo (2016), es una parte de la población, una parte representativa de la población. Para el estudio realizado se ha tenido en cuenta a todo el personal del Laboratorio Clínico LennyLab.

El muestreo para Toledo (2016), nos permitió identificar la población representativa del estudio, en nuestro caso la población es la misma que la muestra, teniendo un carácter por conveniencia y no probabilístico.

### **3.4. Técnica e instrumentos de recolección de datos**

La técnica utilizada fue la encuesta y como instrumento a desarrollar el cuestionario. Para Hernández, Fernández y Baptista (2010), un cuestionario está conformado por un conjunto de preguntas respecto a un conjunto de variables a medir en la investigación y congruentes con el planteamiento del problema e hipótesis (Matas, 2018).

Se utilizó un cuestionario de preguntas adaptado de la Universidad Politécnica de Madrid (2006) siguiendo el modelo de calidad propuesto por EFQM (2019) que nos permitió realizar el análisis interno de la organización.

Según Escobar y Cuervo (2008), el juicio de expertos es un método que permite la validación basada en una opinión que un conjunto de personas reconocidas como expertas las cuales pueden informar, dar un juicio y valorar el cuestionario. También se utilizó el método del alfa de Cronbach que según Oviedo y Campo (2005) para medir la consistencia del instrumento y obtener una validez basada en una correlación de ítems.

### **3.5. Procedimientos**

Como primer paso se solicitó una reunión con los representantes de la empresa informándoles sobre la finalidad de la investigación y se comunicó al personal. Luego se elaboró el cuestionario utilizando el editor de texto Microsoft Word 2019 por medio del cual se obtuvo el análisis interno del Laboratorio Clínico LennyLab. Se procedió a la validación de los instrumentos por medio de un juicio de expertos en el tema, los maestros Jimmy Willer Maco Elera y Luis Alberto Jave Mendoza.

Se procedió a su posterior aplicación utilizando una herramienta gratuita Google Forms. Los datos obtenidos fueron procesados utilizando un software denominado Microsoft Excel 2019 para organizar de manera



adecuada la información obtenida. Se realizó un análisis de la situación actual del sector de la organización. Luego se procedió a la realización de las diversas matrices estratégicas lo la elaboración la propuesta de filosofía organización y un plan estratégico para el Laboratorio Clínico LennyLab en un período 2022 al 2026.

Se tuvo en cuenta realizar el diagnóstico de la gestión de servicios clínicos, elaborar y validación de la propuesta del plan por los doctores Pepe Humberto Bustamante Quintana y Jimmy Willer Maco Elera. Se informó de los resultados y las recomendaciones de la investigación realizada al personal del Laboratorio Clinico LennyLab.

### **3.6. Métodos de análisis de datos**

Para la realización del análisis de la información se hizo uso un estudio estadístico descriptivo de los datos, pues se utilizaron tablas de frecuencia para cada una de las preguntas planteadas con su posterior elaboración de tablas resumen lo que permitió una mejor lectura, análisis y visualización de los resultados bajo los estándares solicitados por la universidad.

### **3.7. Aspectos éticos**

En este punto se tomó en cuenta los aspectos éticos mencionados por la Universidad César Vallejo (2017) en su código de ética se consideró: la honestidad y objetividad durante todo el proceso de la investigación, se escucharon las opiniones del personal teniendo siempre una actitud de apertura y respeto. Se buscó el bienestar de la organización ya que uno de los objetivos de la investigación es la realización de un plan para el Laboratorio Clínico LennyLab. Se tuvo también en cuenta el consentimiento informado a lo largo de toda la investigación e informándoles de la finalidad, las conclusiones y recomendaciones. La participación de la población en el estudio se realizó de manera voluntaria, virtual y consentida. Se brindaron las facilidades a la universidad para que este trabajo de investigación sea publicado y difundido bajo un consentimiento escrito. Se citaron de manera correcta las referencias bajo este estándar propuesto por Normas APA (2021).

#### IV. RESULTADOS

Para Teniendo en cuenta la variable dependiente: Gestión de servicios, se ha tenido en cuenta las siguientes dimensiones: Empatía, Elementos Tangibles, Fiabilidad y Seguridad.

Se deben tener en cuenta las siguientes dimensiones: Impacto, Eficiencia, Desempeño presupuestario, Calidad, Eficacia, Empatía, Elementos tangibles, Fiabilidad y Seguridad, cada una de ellas con su respectivo indicador para lo cual se tenido en cuenta una de ella (Maderuelo, 2002). Los resultados obtenidos en el camino anterior nos permitieron recoger las diferentes opiniones de las personas sobre los aspectos internos y externos de la organización (EFQM, 2019).

Para ello se han elaborado las respectivas tablas para cada uno de los indicadores los cuales nos permitirá dar inicio al diagnóstico situacional del Laboratorio Clínico LennyLab.

En lo que respecta a la dimensión Impacto se ha tenido en cuenta el indicador Política y Estrategias, se detallan los resultados porcentuales en la siguiente tabla.

**Tabla 1**

*Indicador Política y Estrategia*

<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	81%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	19%
Totalmente de acuerdo	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Nota 1:* Detalle porcentual del Indicador Políticas y Estrategias.

Aproximadamente un 80% de los encuestados opina que el Laboratorio Clínico LennyLAB no toma en cuenta al personal del laboratorio para conseguir los objetivos que se desea, además manifiestan que existe

deficiente comunicación entre los miembros del personal y los responsables de cada turno.

En lo que respecta a la dimensión Eficiencia se ha tenido en cuenta el indicador Personas, se detallan los resultados porcentuales en la siguiente tabla.

**Tabla 2**

*Indicador Personas*

<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	81%
Ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	19%
Totalmente de acuerdo	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Nota 2:* Detalle porcentual del Indicador Personas

Aproximadamente un 80% de los encuestados opina que el Laboratorio Clínico LennyLAB no toma en cuenta al personal del laboratorio para conseguir los objetivos que se desean, además manifiestan que existe una falta de comunicación entre el personal y los responsables de cada turno.

En lo que respecta a la dimensión Desempeño Presupuestario se ha tenido en cuenta el indicador Recursos y Alianzas.

**Tabla 3**

*Indicador Alianzas y Recursos*

<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	0%
En desacuerdo	81%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	19%
Totalmente de acuerdo	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Nota 3:* Detalle porcentual del Indicador Alianzas y Recursos

Aproximadamente el 80% de encuestados opina que el Laboratorio LennyLAB no aprovecha ni usa adecuadamente todos sus recursos y no ha

aprovechado también las alianzas con otras personas u organizaciones. No hay un control adecuado que permitan saber adecuadamente de qué manera se usan los recursos del laboratorio, se han dado casos en que no se han podido realizar exámenes de laboratorio debido a la falta de recursos debido a la falta de material y/o de reactivos.

En lo que respecta a la dimensión Calidad se ha tenido en cuenta el indicador Liderazgo.

**Tabla 4**

*Indicador Liderazgo*

<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	45%
En desacuerdo	40%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	15%
Totalmente de acuerdo	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Nota 4: Detalle porcentual del Indicador Liderazgo*

Aproximadamente un 95% de los encuestados nota que los directivos del Laboratorio Clínico LennyLAB no están claramente implicados en el reto de la Calidad, entendida como mejora continua.

En lo que respecta a la dimensión Eficacia se ha tenido en cuenta el indicador Procesos.

**Tabla 5**

*Indicador Procesos*

<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	18%
En desacuerdo	54%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	25%
Totalmente de acuerdo	4%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Nota 5: Detalle porcentual del Indicador Procesos*

Aproximadamente un gran porcentaje de los encuestados opina que el Laboratorio Clínico LennyLAB no tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos no han sido analizados ni mejorados.

En lo que respecta a la dimensión Empatía se han tenido en cuenta los indicadores Resultados con los clientes y Resultados con el Personal.

**Tabla 6**

*Indicador Resultados con los Clientes*

<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	25%
En desacuerdo	44%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	31%
Totalmente de acuerdo	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Nota 6:* Detalle porcentual del Indicador Resultados con los clientes

El 79% de los encuestados opina que el Laboratorio Clínico LennyLAB no conoce las opiniones de sus clientes, nunca se ha realizado una encuesta de satisfacción a los clientes no pudiendo saber cuál es la percepción de éstos sobre su percepción de la calidad del servicio recibido.

**Tabla 7**

*Indicador Resultados con el Personal*

<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	20%
En desacuerdo	55%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	25%
Totalmente de acuerdo	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Nota 7:* Detalle porcentual del Indicador Resultados con el Personal

Aproximadamente un gran porcentaje de los encuestados opina que el Laboratorio Clínico LennyLAB no toma en cuenta a sus trabajadores.

En lo que respecta a la dimensión Elementos tangibles se han tenido en cuenta al indicador Resultados sobre la Sociedad.

**Tabla 8**

*Indicador Resultados con la Sociedad*

<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	20%
En desacuerdo	55%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	25%
Totalmente de acuerdo	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Nota 8: Detalle porcentual del Indicador Resultados con la Sociedad*

Aproximadamente un gran porcentaje de los encuestados opina que el Laboratorio Clínico LennyLAB no conoce las opiniones de la sociedad que le rodea.

En lo que respecta a las dimensiones Fiabilidad y Seguridad se han tenido en cuenta al indicador Resultados Globales

**Tabla 9**

*Indicador Resultados Globales*

<b>Alternativas</b>	<b>%</b>
Totalmente en desacuerdo	20%
En desacuerdo	55%
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0%
De acuerdo	25%
Totalmente de acuerdo	0%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

*Nota 9: Detalle porcentual del Indicador Resultados Globales*

Aproximadamente un gran porcentaje de los encuestados opina que el Laboratorio Clínico LennyLAB no consigue los resultados que se ha propuesto y éstos no mejoran continuamente.

## V. DISCUSIÓN

Sabiendo de antemano las opiniones de los integrantes del Laboratorio Clínico LennyLab sobre los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas de la organización se puedan generar discutir los resultados siguiendo el modelo propuesto por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad La mejora continua a menudo va asociada con las metodologías de procesos, proporciona información, medición y retroalimentación continua sobre el desempeño del proceso para impulsar la mejora en el desempeño del proceso (EFQM, 2019).

En lo que respecta a la dimensión *Impacto*, se ha tenido en cuenta el indicador *Política y Estrategias*, el Laboratorio LennyLAB no sabe a dónde va y no tiene claro qué es lo que debe hacer para llegar cumplir sus compromisos no tiene definidas de manera clara las políticas y estrategias que los miembros de la organización deben seguir para poder brindar un servicio con un nivel mínimo de calidad (Badenes y Oltra, 2012).

En el laboratorio LennyLab, no existe una estandarización de políticas de calidad en lo que respecta a las operaciones propias del Laboratorio, esto ya es parte de los procesos internos característicos de un laboratorio, el personal calificado del laboratorio maneja estos estándares de manera cotidiana y tienen siempre presente la obligatoriedad de darles cumplimiento para que los servicios clínicos sean realizados de manera confiable ya que, si no fuera así incidirán de manera directa en el diagnóstico del cliente. Se han creado protocolos para la atención de los clientes acorde con las medidas propuestas por el gobierno central (Wiley Online Library, 2020). También se ha creado un plan para el tratamiento y gestión de residuos sólidos desde el año 2020. El laboratorio en la actualidad está ubicado en una zona céntrica del distrito de Tumán desde el inicio de sus operaciones.

En el laboratorio LennyLab, se han detectado que no se ha definido ni se ha intentado definir una misión y visión del laboratorio, no incluye dentro de sus planes operativos las opiniones de su personal y de sus clientes, en sus planes operativos no incluyen líneas estratégicas, no incluye en su relación respecto al servicio políticas y estrategias de gestión (Lana, 2008).

En lo que respecta a la dimensión *Eficiencia* se ha tenido en cuenta el indicador *Personas*, el Laboratorio LennyLAB no puede contar plenamente con el personal que trabaja en el mismo, para conseguir la oferta de un servicio de calidad (Centro Médico Biotest Medicina Integral, 2019).

La dirección del Laboratorio LennyLab, tuvo conocimiento de la importancia de crear medios de comunicación con lo cual ha mostrado un interés de buscar un experto para que pueda crear los medios de comunicación adecuados para poder contar de manera plena con su personal, los cuales permitirán aumentar el nivel de compromiso y responsabilidad del personal. Cuentan con personal calificado y con gran experiencia en el rubro, todos ellos debidamente calificados y certificados.

En el Laboratorio LennyLab, no existe una política de personal como tal, siendo un emprendimiento familiar la dirección no creyó conveniente en definir métodos adecuados de gestión del talento, no existe canales de comunicación para que el personal conozca y acepte los criterios de calidad mínimos en el trabajo diario, no se han encontrado canales adecuados de comunicación para que el personal proponga la incorporación de mejoras y que se sientan más autónomos en sus decisiones que les correspondan su respectiva función, no hay un buen nivel de comunicación entre el personal y la dirección lo que ocasiona que el personal no se sienta informado y sus opiniones no sean valoradas adecuadamente (EYOUUEL, 2020).

En lo que respecta a la dimensión *Desempeño Presupuestario* se ha tenido en cuenta el indicador *Recursos y Alianzas*, no utiliza de forma óptima todos sus recursos y las posibilidades de establecer alianzas.

La dirección del Laboratorio LennyLab ha creado alianzas con otros laboratorios que ofrecen servicios más complejos para que estos puedan ser tercerizados lo que permite ofrecer servicios más complejos a sus clientes, actualmente cuentan con convenios con dos laboratorios de la ciudad de Chiclayo los cuales por medio de convenios brindan sus servicios a precios módicos al laboratorio. Como parte de la política del plan para el tratamiento y gestión de residuos sólidos se dio la contratación de una empresa que brinda el



servicio al Laboratorio LennyLab que se encarga de dar el tratamiento respectivo a estos residuos.

En el laboratorio LennyLab no existe un enfoque para la gestión de recursos económicos que respondan a una política y estrategia de manera conjunta con valores criterios de calidad, no se recopila información suficiente de manera periódica y constante a fin de que pueda ser utilizada para la toma de decisiones, no existe una gestión óptima de medios materiales y del conocimiento del personal para poder mejorar los servicios que ofrece el Laboratorio.

En lo que respecta a la dimensión *Calidad* se ha tenido en cuenta el indicador *Liderazgo*, se nota de manera clara que los directivos del Laboratorio LennyLAB no están claramente implicados en el reto de la Calidad, entendida como un proceso de mejora continua.

En el laboratorio LennyLab existe un compromiso personal de todo el personal definir y revisar las líneas estratégicas y la cultura de la calidad, en base al concepto de mejora continua.

En el Laboratorio LennyLab los directivos no aseguran el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un adecuado sistema gestión de procesos que facilite el trabajo del personal, el personal del laboratorio demuestra muchas veces hacia los clientes comportamientos y acciones que no permitan cultivar una buena imagen para el Laboratorio LennyLab, las relaciones entre los directivos y personal del laboratorio mayormente no son positivas ya que no se reconoce el esfuerzo laboral del personal, los directivos no se preocupan por las relaciones externas del laboratorio debido a que no existen los debidos canales de comunicación.

En lo que respecta a la dimensión *Eficacia* se ha tenido en cuenta el indicador *Procesos*, según lo manifestado por el personal el laboratorio LennyLab no tiene bien estructuradas sus actividades y, sus principales procesos no han sido analizados ni tampoco mejorados.

En el laboratorio LennyLab existe el interés y el compromiso para dar inicio a la implementación de revisar los procesos y realizar las mejoras de la gestión orientados a la mejora continua, a partir del análisis de la información de los clientes del laboratorio.

El laboratorio LennyLab no tiene bien definidos sus objetivos enfocados al conocimiento y capacidades que los clientes deben tener al prestar el servicio, el servicio no es coherente con los objetivos de atención y servicio al cliente y con los perfiles de un servicio de calidad, no existe una revisión y actualización de procesos de manera regular y sistemática, los métodos y las técnicas utilizadas en los procesos de atención y de servicio al cliente no permiten la consecución de los objetivos de un servicio de calidad, el Laboratorio no dispone de al menos un Plan de Acción que permita orientar al cliente a lo largo del servicio y no controla el grado de aplicación de las normas establecidas y tampoco un método para valorar su eficacia.

Teniendo en cuenta la variable dependiente: Gestión de servicios, se ha tenido en cuenta las siguientes dimensiones: Empatía, Elementos Tangibles, Fiabilidad y Seguridad (Escobar, 2008; Matsumoto, 2014).

En lo que respecta a la dimensión *Empatía* se han tenido en cuenta los indicadores *Resultados con los Clientes* y *Resultados con las Personas*, muy importantes porque mientras una permite valorar al cliente el otro nos permitirá valorar el entorno y el modo como el Laboratorio LennyLab juega su rol en la sociedad.

Con respecto al indicador *Resultados con los clientes*, el laboratorio LennyLab no conoce las opiniones de sus clientes ya que no se han realizado encuestas a los clientes no teniendo conocimiento del nivel de satisfacción y de experiencia del cliente, el que sea un negocio pequeño no lo exime de realizar este tipo de encuestas.

El laboratorio LennyLab tiene la intención de crear encuestas que permitan medir el nivel de satisfacción con el servicio no sólo a nivel de clientes sino también en los diferentes laboratorios cercanos al distrito lo que le permitirá

tener una idea de los aspectos positivos y negativos de los servicios que estos ofertan.

El Laboratorio LennyLab no mide de manera periódica el grado de satisfacción de clientes de, al no realizar ningún tipo de levantamiento no puede medir el grado o nivel de satisfacción de sus clientes de manera periódica utilizando indicadores esto le permitiría analizar su rendimiento de manera en un determinado periodo de tiempo también le permitiría comparar los resultados de sus indicadores con los de otros laboratorios esto implica que no se hayan fijado estándares de referencia que le permitan determinar objetivos a alcanzar a nivel de encuesta y de indicadores.

En lo que respecta a la dimensión *Empatía* también se ha considerado en esta dimensión el indicador *Resultados* con el Personal, el Laboratorio LennyLab no toma en cuenta las opiniones de su personal, desde el inicio de sus actividades no ha aplicado una entrevista o encuesta. La dirección del Laboratorio LennyLab, al tomar conocimiento de la importancia que tiene el medir de alguna manera el ambiente laboral ha mostrado un interés por desarrollar el instrumento apropiado que le permite evaluar su ambiente laboral.

La dirección del Laboratorio LennyLab, no mide de manera sistemática y periódica mediante instrumentos apropiados: la percepción del personal respecto al clima laboral y el entorno de trabajo; tampoco dispone de un sistema de indicadores que permita medir el grado de satisfacción y de motivación de las personas.

En lo que respecta a la dimensión Elementos tangibles se han tenido en cuenta al indicador Resultados sobre la Sociedad, la dirección del laboratorio no conoce la opinión y el rol que juegan los diferentes agentes sociales del distrito. La dirección del Laboratorio LennyLab, no tiene un programa activo y organizado de relaciones con los agentes sociales el cual le permita conseguir una presencia clara y decisiva en el distrito.

En lo que respecta a las dimensiones *Fiabilidad y Seguridad* se han tenido en cuenta al indicador *Resultados Globales*, el personal no consigue los

resultados que se ha propuesto y no se aprecia una mejora en términos generales. El laboratorio LennyLab tiene una clientela ya habitual, el personal manifestó que tienen clientes que vienen desde hace muchos años y recomiendan el laboratorio lo que lo posicionó como el único laboratorio que en tiempos de pandemia brindando resultados confiables. En el laboratorio LennyLab, no se mide de manera eficaz mediante un sistema de indicadores los procesos propios del laboratorio lo que no permite analizar ni comparar los procesos de manera interna relacionando o externa no se puede comprar la eficiencia de los procesos claves con los recursos utilizado en dicho proceso.

Según lo propuesto por Caballero (2014) y Chikwama (2016) para el diseño de la propuesta se deben usar herramientas y si se cree conveniente adaptarlas, para ello se debe tener en cuenta la realidad, los objetivos y las variables de nuestra investigación. En nuestra investigación como eje principal de se elaboraron las correspondientes matrices estratégicas que permitieron obtener las estrategias para el laboratorio basados en las variables plan estratégico y gestión de servicio, para ello se tuvo en cuentas el análisis inicial de los indicadores establecidos al inicio de la investigación basados en el modelo adaptado de la Universidad Politécnica de Madrid (2006) nos permitió realizar el análisis inicial del laboratorio Clínico LennyLab.

Para Escobar (2008) y Matsumoto, (2014) la validación de la propuesta debe ser sometido al análisis del juicio de expertos en el tema los cuales validan usando diversos criterios, basados en estándares que pueden ser adaptados incorporando. En lo concerniente a la validación, es necesario señalar que, de acuerdo al criterio y juicio de distintos expertos, puede afirmarse que, el plan de Plan estratégico para la gestión de servicios clínicos en el Laboratorio LennyLab Tumán, fue validada por el criterio de especialistas, quienes señalaron que, el plan de mejora propuesto en la presente investigación, va en concordancia con distintos criterios que le brindan consistencia, tales como validez, fiabilidad, aplicabilidad, contextualización y pertinencia, ello permite afirmar que, el plan de mejora se encuentra en el mismo sentido del problema, objetivo e hipótesis de la presente investigación.

## VI. CONCLUSIONES

1. La propuesta ha permitido la creación de un marco que permitiera al Laboratorio Clínico LennyLab definir su misión y visión de la organización lo que permitirá mejorar la gestión de los servicios clínicos. La estrategia tiene un gran sentido de la dirección siendo el pilar de la planeación estratégica con una comprensión integral del Laboratorio Clínico LennyLab, permitirá integrar los esfuerzos que les permitan consolidar un propósito al equipo del laboratorio, nos permite priorizar y alinear las decisiones con la estrategia, permitirá a la organización cuantificar los resultados de las acciones ejecutadas durante la ejecución de la planeación estratégica evitando pérdidas en el Laboratorio Lenny ya que cuenta con recursos limitados, ayudando a administrar los recursos de manera conveniente enfocados hacia un objetivo en común.
2. En el Laboratorio clínico LennyLab se utilizaron un conjunto de herramientas que permitieron definir nuestra situación actual y la relación con nuestro entorno respondiendo a un conjunto de preguntas las cuales fueron el inicio para la realización de un análisis y una visión de la compañía frente a la competencia y los servicios ofrecidos, de acuerdo al análisis del instrumento existe aproximadamente un 80% que está Totalmente en desacuerdo o en desacuerdo con las diferentes acciones que el laboratorio toma respecto a los diferentes indicadores que se tomaron en cuenta en la investigación.
3. En base a los resultados se logró crear una estrategia que abarca muchas las dimensiones de la investigación y, en el estudio de los diversos indicadores propuesta durante la investigación la cual impactará de manera positiva en la gestión de los servicios clínicos del Laboratorio LennyLab. Las herramientas utilizadas fueron de gran ayuda en la confección de la propuesta ya que nos permitió tener una hoja de ruta a la cual seguir para generarla facilitando la investigación ya que se utilizaron instrumentos que ya han demostrado su importancia en el análisis estratégico del Laboratorio LennyLab.

## VII. RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la dirección del laboratorio LennyLab en un futuro diseñar estrategias y métricas que permitan: revisar los indicadores descritos en la propuesta para tener en claro las políticas y estrategias que se deben seguir; tener en cuenta al personal que trabaja en el laboratorio; revisar y analizar los procesos y alianzas para así mejorar la gestión de forma óptima los recursos y alianzas; analizar y mejorar sus procesos; conocer las opiniones de los clientes y de la sociedad; y, mejorar la gestión del logro de resultados propuestos.
2. Se recomienda a la dirección del Laboratorio LennyLab implementar y socializar la misión, visión, código de ética y valores de la filosofía organizacional propuesta lo que le permitirá mejorar la gestión de servicios clínicos de servicios clínicos, así como el código de ética propuesto.

Se recomienda seguir la metodología de mejora continua y aplicarlo a toda la organización para así poder mejorar la oferta de los servicios clínicos del Laboratorio LennyLab.

3. El Laboratorio LennyLab debe implementar controles para regular la implementación de la propuesta. Revisar la filosofía organización cada cierto tiempo e involucrar en la medida de lo posible al personal del laboratorio. Realizar una medición del servicio al cliente al iniciar lo que les permitirá medir su calidad, comparar y comprender de qué manera afecta a los clientes del Laboratorio LennyLab, así como también tomar las medidas correspondientes para mejorar el servicio y alinear a la misión y visión del Laboratorio.
4. Se recomienda al Laboratorio Clínico LennyLab implementar la estrategia propuesta que le permitirá saber las expectativas y percepciones del consumidor del servicio basados en un instrumento como SERVQUAL para medir la calidad del servicio.

## VIII. PROPUESTA

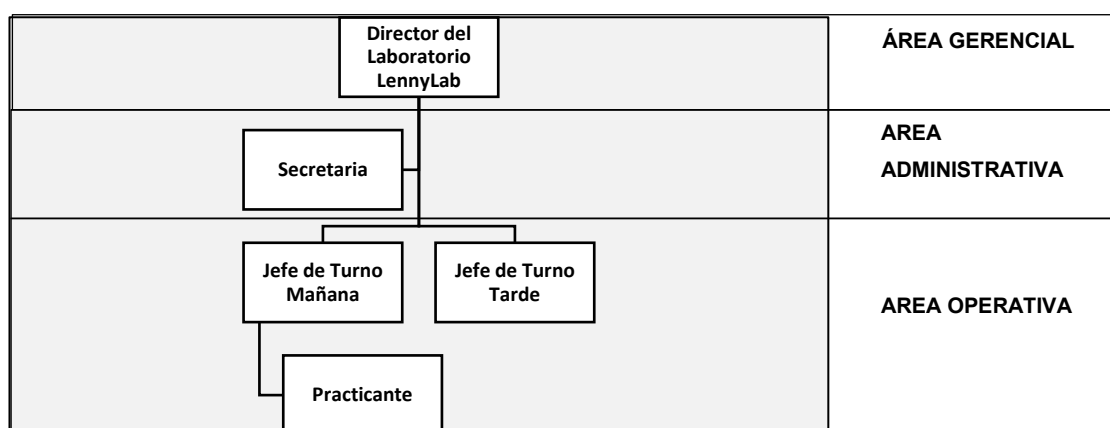
El Laboratorio LennyLab a pesar de las falencias encontradas es uno de los pocos laboratorios que funcionaron durante la cuarentena del año 2020 en el distrito lo que le permitió mejorar y ampliar su clientela dando origen a un aumento de sus ingresos y llegando a los ingresos regulares registrados hasta antes de la pandemia.

Para ello se propuso como objetivo proponer un plan estratégico para mejorar la gestión de servicios en el Laboratorio Clínico LennyLab del distrito de Tumán para el período 2022 al 2026.

Se tuvo también en cuenta como objetivos específicos diagnosticar la gestión de servicios clínicos del Laboratorio LennyLab, elaborar el plan estratégico en base al análisis realizado y validar la propuesta del plan estratégico realizado para el período 2022 al 2026.

El laboratorio trabaja en dos turnos: mañana y tarde, siendo el turno más solicitado el turno de la mañana debido al carácter clínicos de los análisis y las pautas que el cliente para realizarse el examen, las cuales varían dependiendo de cada examen, para lo cual se propone la siguiente estructura organizativa.

**Figura 2**  
*Organigrama Funcional y Áreas Propuestas*



*Nota 2:* Organigrama funcional Propuesto para el Laboratorio Clínico LennyLab

En la siguiente tabla se detalla un resumen del Plan Estratégico propuesto para el Laboratorio LennyLab del Distrito de Tumbán del 2022 al 2026.

**Tabla 10**

*Resumen del Plan Estratégico*

PROPÓSITO	VISIÓN 2016
<p>El propósito de LennyLab es contribuir al diagnóstico y prevención de enfermedades, por medio de análisis clínicos que se ajusten a los estándares de calidad, utilizando para ello los conocimientos, métodos, procedimientos e instrumentación actualizados.</p>	<p>Ser un laboratorio reconocido a nivel de la región Lambayeque que ofrece servicios de análisis clínicos confiables, con un equipo humano profesional altamente calificado con vocación de servicio, que aplica estándares internacionales de calidad certificados y utiliza tecnología de vanguardia en todos sus procesos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes de manera confidencial y oportuna en la provincia de Chiclayo.</p>
MISIÓN	VALORES
<p>Somos un laboratorio que ofrece servicios de análisis clínicos confiables con un equipo humano profesional altamente calificado con vocación de servicio que aplica estándares de calidad en todos sus procesos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes de manera confidencial y oportuna en el distrito de Tumbán.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad</li> <li>• Excelencia.</li> <li>• Vanguardia.</li> <li>• Vocación de servicio.</li> <li>• Empatía.</li> <li>• Confiabilidad</li> <li>• Integridad.</li> <li>• Confidencialidad</li> <li>• Sensibilidad.</li> <li>• Compasión</li> <li>• Servicio social.</li> <li>• Mejora continua.</li> </ul>
ESTRATEGIAS PROPUESTAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la estructura organizacional propuesta en los próximos 3 años.</li> <li>• Implementar el plan estratégico propuesto en los próximos tres años.</li> <li>• Aumentar la oferta en un 10% en los próximos tres años.</li> <li>• Aumentar la participación en el mercado en 20%, dentro de los próximos tres años.</li> <li>• Realización de actividades con los clientes, dentro de los próximos tres años con la finalidad de fidelizar a los clientes en un 80%</li> <li>• Creación de instrumentos para medir la calidad de servicio.</li> <li>• Creación de canales de comunicación digitales, dentro de los próximos 3 años.</li> <li>• Creación de políticas de precios en los próximos tres años.</li> <li>• Implementar el modelo de Gestión de Inventario por el Proveedor en el primer año.</li> <li>• Creación de instrumentos usando la metodología SERVQUAL propuesta para medir la calidad de servicio cada año.</li> <li>• Socializar e implementar la filosofía empresarial propuesta en los próximos tres años.</li> <li>• Creación de políticas de personal en los próximos tres años.</li> <li>• Creación de una política de gestión de la cartera en el primer año.</li> <li>• Aumentar la capacidad instalada en un 20%, en los próximos 3 años.</li> <li>• Implementar un sistema de facturación digital electrónica en el primer año.</li> </ul>	

*Nota 10:* Resumen del Plan Estratégico Propuesto para el Laboratorio Clínico LennyLab



## REFERENCIAS

- Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (2021). *Acerca de Gestión en Salud*. Obtenido de [http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/?page\\_id=13](http://gestionensalud.medicina.unmsm.edu.pe/?page_id=13)
- Agencia Peruana de Noticias. (3 de febrero de 2021). *Solo el 10 % de laboratorios clínicos en Perú ofrece resultados confiables*. Obtenido de <https://andina.pe/agencia/noticia-solo-10-laboratorios-clinicos-peru-ofrece-resultados-confiables-652349.aspx>
- Altair consultores. (2013). *La elaboración del plan estratégico*. Barcelona, Barcelona, España.
- América Economía. (06 de 02 de 2017). *Perú: Sólo el 10% de laboratorios clínicos ofrece resultados confiables*. Obtenido de <https://clustersalud.americaeconomia.com/peru-solo-10-laboratorios-clinicos-ofrece-resultados-confiables>
- Arriola Jiménez , F., Montalvo Guzmán , Y., & Lara Pacheco , J. (13 de 12 de 2017). *Plan Estratégico Empresarial del Restaurant Hebrón S.A.C. de la ciudad*. Obtenido de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9846>
- Baczyk, N. (Octubre de 2019). *Strategic Analysis in a Global, Dynamic Business Environment*. Linz, Linz, Austria.
- Badenes, R., & Oltra, F. (2012). *Gestión de Servicios*. (pág. 8). Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Barreiro, S. (2019). *Gestión de costos den salud*. Obtenido de <http://auditoriamedicahoy.net/biblioteca/Monografia%20gestion%20en%20costos%20Sebastian%20Barreiro%20para%20biblioteca.pdf>
- Bentham, J. (2000). *An Introduction to the Principles of Morals and Legislation*. Obtenido de <https://historyofeconomicthought.mcmaster.ca/bentham/morals.pdf>

- Bharadwaj, S., Varadarajan, P., & Fahy, J. (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 57, 83-99.
- Burgos Baena, A. (2017). *Análisis bursátil avanzado*. Andalucía: Experts Training.
- Caballero Romero, A. (2014). *Metodología integral innovadora para planes y tesis*. México: Cengage Learning Editores.
- Cam Shimbo, M., Di Tolla Mercado, R., Fernández Rodríguez, P., & Palomino Herrera, L. (Noviembre de 2012). Planeamiento Estratégico del Distrito de Surquillo. Lima, Lima, Perú.
- Carlo, J. (1994). Los intereses nacionales y la política de seguridad. *Revista Informazioni Difesa*.
- Cavanagh, G., Moberg, D., & Velasquez, M. (1981). The Ethics of Organizational Politics. *Academy of Management Review*, 363-374.
- Centro Médico Biotest Medicina Integral. (16 de noviembre de 2019). *La importancia de los exámenes de laboratorio*. Obtenido de <https://biotest.ec/la-importancia-de-los-examenes-de-laboratorio/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2017). Planeamiento estratégico. Lima, Lima, Perú.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2020). Plan bicentenario. Lima, Lima, Perú.
- Cepeda, M. d. (31 de 01 de 2019). *Matriz de perfil competitivo*. Obtenido de <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>
- CEPLAN Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (12 de 2020). *Plan Estratégico de Desarrollo Nacional Actualizado Perú hacia el 2021*. Obtenido de

<https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Plan%20Peru%20PEDN-2021-15-07-2016-RM-138-2016-PCM2.pdf>

Chávez Barboza, E. (2018). Análisis de confiabilidad y validez de un cuestionario sobre entornos personales de aprendizaje (PLE). *Ensayos Pedagógicos*, 71 a la 106.

CHIKWAMA , R. (Febrero de 2016). STRATEGIC PLANNING PRACTICES. strategic planning practices performance outcomes in Zimbabwe samall to medium scale enterprises (smes), Hararare, Zimbabwe.

Ciendúa Martin, O., Rivera Posso, C., & Salamanca Solano, M. (2019). *Formulación de un plan estratégico para el laboratorio de ingeniería en la Universidad Católica de Colombia apoyado en la guía PMBOK*. Obtenido de <https://hdl.handle.net/10983/23447>

D'Alessio Ipinza, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México: Prentice Hall.

Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset Stock Accumulation and Sustainability of Competitive Advantage. *Management Science* Vol. 35, No. 12, 35(12), 1504-1511.

Dzul Escamilla, M. (15 de octubre de 2013). *Diseño no experimental*. Obtenido de PRESS38.pdf:  
[https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI\\_Presentaciones/licenciatura\\_en\\_mercadotecnia/fundamentos\\_de\\_metodologia\\_investigacion/PRES38.pdf](https://www.uaeh.edu.mx/docencia/VI_Presentaciones/licenciatura_en_mercadotecnia/fundamentos_de_metodologia_investigacion/PRES38.pdf)

EFQM. (2019). *Modelo EFQM de Calidad y Excelencia*. Obtenido de Descubre los principales conceptos que conforman el modelo EFQM de calidad y excelencia y descarga las guías sobre el uso y aplicación de EFQM: <http://www.efqm.es/>

El Peruano - Diario Oficial. (15 de 03 de 2020). *Normas legales 2020 marzo 15*. Obtenido de <http://www.exteriores.gob.es/Embajadas/LIMA/es/Noticias/Documents/1864948-2.pdf>

- Escobar Pérez, J. (enero de 2008). *Validez de contenido y juicio de expertos: Una aproximación a su utilización*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1735/173524998007.pdf>
- Escrigas Rodríguez, J. (23 de enero de 2014). *Análisis comparativo del concepto de interés nacional*. Obtenido de <http://docplayer.es/49339661-Analisis-comparativo-del-concepto-de-interes-nacional.html>
- Espinosa, R. (2016). *Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento/>
- EYOUEL, N. (Junio de 2020). Assessment of strategic human resource planning practice in awash wine share company. Addis Ababa, Addis Ababa, Etiopía.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México DF: McGRAW-HILL.
- Hurtado de Barrera, J. (2015). *Metodología de la investigación holística*. Caracas: Sypal.
- INEI Instituto Nacional de Estadística e Informática. (14 de mayo de 2015). *Glosario*. Obtenido de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1268/Glosario.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1268/Glosario.pdf)
- Instituto Nacional de Calidad. (2015). *¿Cómo obtener la Acreditación?* Obtenido de INACAL: <https://www.inacal.gob.pe/acreditacion/categoria/obtener-acreditacion>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2019). *Resultados Definitivos de los Censos Nacionales 2017*. Obtenido de <http://censo2017.inei.gob.pe/resultados-definitivos-de-los-censos-nacionales-2017/>

- ISO Tools. (14 de 04 de 2015). *El plan estratégico empresarial, una herramienta para la calidad*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2015/04/14/el-plan-estrategico-empresarial-una-herramienta-para-la-calidad/>
- ISO TOOLS. (05 de julio de 2016). *El análisis del contexto mediante la matriz FODA*. Obtenido de <https://www.isotools.org/2016/07/05/analisis-del-contexto-mediante-la-matriz-foda/>
- ISO Tools. (2021). *ISO 9001 Software ISO Calidad*. Obtenido de Sistemas de Gestión de Calidad: <https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001>
- Jaramillo, E. (2017). *Análisis PEST(EL)*. La Rioja, La Rioja, España.
- Jarva, A. (2011). *Exploitation of Capabilities and Opportunities When Exploring Strategic Alternatives in R&D: Case Company*. Tornio, Laponia, Finlandia.
- Jimenez, L. M. (2010). *Planeación estratégica*. Obtenido de <http://planeacionliliana.blogspot.com/>
- Junta de Extremadura España. (2020). *Constructor Atenex 2.0*. Obtenido de <https://constructor.educarex.es/#>
- Kabulanne , C. (2018). *Strategic planning process strategy implementarion, organizational characteristics and performance of accredited universities en Kenya*. Nairobi, Nairobi, Kenia.
- Kowalkowski, C. (2011). *The service function as a holistic management concept*. . *Journal of Business & Industrial* , 26(7):484-492.
- La contraloría General de la República. (2019). *Código de ética*. Obtenido de [https://doc.contraloria.gob.pe/PACK\\_anticorrupcion/documentos/5\\_CODIGO\\_DE\\_ETICA\\_2019.pdf](https://doc.contraloria.gob.pe/PACK_anticorrupcion/documentos/5_CODIGO_DE_ETICA_2019.pdf)
- Laboratorio Clínico Salinas. (17 de 07 de 2019). *La importancia de los exámenes de laboratorio clínico de rutina o de prevención*. Obtenido de

<https://labsalinas.com/2019/07/17/la-importancia-de-los-examenes-de-laboratorio-clinico-de-rutina-o-de-prevencion/>

Lana, R. A. (agosto de 2008). La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión. *Visión del futuro*, 20.

LIFEDER. (2 de noviembre de 2020). *Diseño transversal: características, ventaja, tipos, ejemplos*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/disenio-transversal/>

Likert, R. (1967). *The human organization: its management and value*. New York: McGraw-Hill.

Lino Gutierrez, A., Arce Lopez, E., Ojeda Mejia, H., & Zevallos Delgado, J. (Mayo de 2014). *Planeamiento estratégico de Omega Tractor's*. Obtenido de [https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12835/GUTIERREZ\\_ARCE\\_PEA\\_OMEGA.pdf?sequence=1](https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/12835/GUTIERREZ_ARCE_PEA_OMEGA.pdf?sequence=1)

Maderuelo Fernández, J. Á. (diciembre de 2002). *Gestión de la calidad total: El modelo EFQM de excelencia*. Obtenido de [https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1131-57682002001000004](https://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1131-57682002001000004)

Mañez, R. (2018). *Qué es la Matriz BCG y para qué sirve [Ventajas y Desventajas]*. Obtenido de <https://rubenmanez.com/matriz-bcg/>

Mariño Alfaro, O. J. (2019). *Mariño Alfaro, Oswaldo Jesús - Doctorado*. Obtenido de <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3904/MARI%C3%91O%20ALFARO%20OSWALDO%20JES%C3%9AS%20%20DOCTORADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marova, E. (2014). Development of business strategy for company X. Karelia del Sur, Karelia del Sur, Finlandia.

Mars Incorporated. (2014). *Los Cinco Principios*. Obtenido de [https://esp.mars.com/es/todo-sobre-mars/los-cinco-principios?language\\_content\\_entity=es](https://esp.mars.com/es/todo-sobre-mars/los-cinco-principios?language_content_entity=es)

- Martínez Pedrós, D., & Milla Gutierrez, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Matas, A. (2018). *Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión*. Obtenido de [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1607-40412018000100038](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038)
- Matsumoto Nishizawa, R. (octubre de 2014). *Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto PERSPECTIVAS*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>
- Ministerio de Salud. (diciembre de 2000). *Modelo de organización de la red de laboratorios de primer nivel de atención*. Obtenido de [http://bvs.minsa.gob.pe/local/PSNB/23\\_modeloorganiz.pdf](http://bvs.minsa.gob.pe/local/PSNB/23_modeloorganiz.pdf)
- Ministerio de Salud. (mayo de 2020). *Consideraciones éticas para la toma de decisiones en los servicios de salud durante la pandemia Covid-19*. Lima, Lima, Perú.
- Ministerio de Salud de Perú. (agosto de 2008). Documento Técnico N° - MINSA / DGSP – V. 04: “Sistema de Gestión de la calidad en salud”. Lim, Lima, Perú.
- Ministerio de Salud del Perú. (20 de 08 de 2021). *Datos Abiertos Minsa y Gestión del Conocimiento en Covid-19*. Obtenido de <https://www.minsa.gob.pe/datosabiertos/>
- Mintzberg, H. (2018). *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*. México: Prentice Hall Hispanoamérica SA.
- Normas APA. (25 de mayo de 2021). *Normas APA 7a Edición*. Obtenido de <https://normas-apa.org/wp-content/uploads/Guia-Normas-APA-7ma-edicion.pdf>

- Obaje, A. (Marzo de 2020). The impact of strategic planning on the performance of small and medium-sized businesses in Nigeria . Cardiff, Cardiff, Gales.
- Observatorio de Bioética. (18 de abril de 1979). *El informe Belmont*. Obtenido de <http://www.bioeticayderecho.ub.edu/archivos/norm/InformeBelmont.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (25 de setiembre de 2015). *Objetivos y metas de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/objetivos-de-desarrollo-sostenible/>
- Organización Panamericana de la Salud. (octubre de 2010). *metodología de gestión productiva de los servicios de salud*. Washington, Washington, Estados Unidos.
- Orozco Correa, Y. (1 de noviembre de 2011). *Matriz PEYEA*. Obtenido de <https://yomaira-orozcocorrea.webnode.es/news/matriz-peyea/>
- Oviedo, H., & Campo Arias, A. (diciembre de 2005). *Revista Colombiana de Psiquiatría*. Obtenido de Aproximación al uso del coeficiente alfa de Cronbach: <http://www.scielo.org.co/pdf/rcp/v34n4/v34n4a09.pdf>
- Paliza, H. V., Tarazona Rojas, J. D., & Verona Blanco Monterroso, T. (2019). *PLAN DE NEGOCIO CREACION DE UN LABORATORIO CLINICO DENOMINADO "LAB MEDIC"*. Obtenido de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9145/1/2019\\_Blanco-Monterroso.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/9145/1/2019_Blanco-Monterroso.pdf)
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Cambridge, Massachusetts, Estados Unidos.
- Porter, M. (2012). *La Ventaja Competitiva según Michael Porter*. Obtenido de [http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423\\_u3\\_act3.pdf](http://fcaenlinea1.unam.mx/anexos/1423/1423_u3_act3.pdf)
- Presidencia del Consejo de Ministros. (1993). *Constitución Política del Perú*. Obtenido de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/09/Constitucion-Pol%C3%ADtica-del-Peru-1993.pdf>



- PYME empresario. (17 de octubre de 2020). Los 7 pasos de la planeación estratégica. Mexico, Mexico, Mexico.
- Real Academia Española. (14 de enero de 2021). *Definición de análisis*. Recuperado el 14 de enero de 2021, de <https://dle.rae.es/an%C3%A1lisis>
- Reyes Chacón, J., & Flores Sampedro, C. F. (2017). Diseño de un plan estratégico para el laboratorio clínico del Hospital Solca Núcleo de Quito, periodo 2017 – 2019. Quito, Quito, Ecuador.
- Rojas de Francisco, L., Bejarano Botero, L., & Marín Valencia, C. (2016). Análisis de las estructuras de gestión del servicio en empresas del sector de servicios. *ADMINISTER*, 121-146.
- Rojas, J. P. (07 de 2017). *Propuesta para el diseño e implementación de un plan estratégico en la empresa Carvajal Laboratorios IPS S.A.S*. Obtenido de [https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/285/ABA-spa-2017-Propuesta\\_para\\_el\\_dise%C3%B1o\\_e\\_implementacion\\_de\\_un\\_plan\\_estrategico.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://bdigital.uexternado.edu.co/bitstream/handle/001/285/ABA-spa-2017-Propuesta_para_el_dise%C3%B1o_e_implementacion_de_un_plan_estrategico.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. New York: Free Press.
- Roth, A., & Menor, L. (2009). Insights into service operations management: a research agenda. *Production and Operations Management*, 12(2), 145-164.
- Rowe, A., Mason, A., Dickel, K., Mann, R., & Mockler, R. (1994). *Strategic management : a methodological approach*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.
- Ruiz Barroeta, M. (3 de 4 de 2021). *MEFE y MEFI, herramientas para análisis estratégico*. Obtenido de <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>
- Rumelt, R. (1986). *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Massachusetts: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.

- Sánchez Dávila, N. (2018). *Plan de marketing para posicionar el Laboratorio Peruano Japonés*. Obtenido de <http://repositorio.urp.edu.pe/handle/URP/1908>
- Shahin, B. (11 de Agosto de 2011). Evaluating the effectiveness of strategic planning within the middle eastern public sector. Melbourne , Melbourne, Australia.
- Shcroeder, R. (1992). *Administración de operaciones*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Sociedad Andaluza de Análisis Clínicos. (07 de Enero de 2011). Recursos humanos / Organigrama / Asignacion de responsabilidad. Andalucía, Andalucía, España.
- Soto, E. E. (2014). *Modelo de gestión basado en el cuadro de mando integral para el sector cooperativo*. Obtenido de <https://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/21631/1/TESIS.pdf>
- Srivastava, M., Franklin, A., & Martinette, L. (2013). Building a Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Technology Management & Innovation*, 8(2), 47-60.
- Talancón, H. P. (2016). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Mexico, Mexico, Mexico.
- Teixeira, E., & Werther, W. (2013). Resilience: Continuous renewal of competitive advantages. *Resilience: Continuous renewal of competitive advantages*, 56(3), 333-342.
- Toledo Díaz de León, N. (11 de octubre de 2016). *Población y muestra*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/80531608.pdf>
- Universidad César Vallejo. (29 de mayo de 2017). *Código de ética*. Obtenido de <https://www.ucv.edu.pe/datafiles/C%C3%93DIGO%20DE%20%C3%89TICA.pdf>

Universidad Continental. (3 de 12 de 2019). *¿Cuál es la importancia del planeamiento estratégico?* Obtenido de <https://blogposgrado.ucontinental.edu.pe/cual-es-la-importancia-del-planeamiento-estrategico>

Universidad Internacional de La Rioja. (2021). *¿Qué es la matriz BCG? ¿Para qué sirve y cómo se realiza?* Obtenido de <https://www.unir.net/empresa/revista/matriz-bcg/>

Universidad Politécnica de Madrid. (21 de julio de 2006). *Cuestionario para la autoevaluación de centros universitarios de la Universidad Politécnica de Madrid.* Obtenido de [https://www.fi.upm.es/docs/estructura/direccion/441\\_Informe%20de%20Autoevaluaci%F3n%20.%20Cuestionario%20DAFO%20EFQM-ANECA%20FI-UPM.pdf](https://www.fi.upm.es/docs/estructura/direccion/441_Informe%20de%20Autoevaluaci%F3n%20.%20Cuestionario%20DAFO%20EFQM-ANECA%20FI-UPM.pdf)

Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistemas de valores en las organizaciones. *Omnia*, 60-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>

von Andrian-Ceciu, R. (4 de Abril de 2017). *Incodema3D's Strategic Plan*. Nueva York, Nueva York, Estados Unidos.

Wiley Online Library. (4 de julio de 2020). *Developing a Measure of the Impact of COVID-19 Social Distancing on Household Conflict and Cohesion*. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/famp.12579>

## ANEXOS

### ANEXO 1. OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>PLAN ESTRATÉGICO</b>	Para (Mintzberg, 2018) la estrategia es un plan que integra las metas y políticas más importante de una organización estableciendo una secuencia de un conjunto de acciones que la organización debe realizar. Una buena formulación de la estrategia nos ayuda a ordenar y asignar los recursos para poder enfrentar a la competencia.	Para (Lana, 2008) un plan estratégico una herramienta de gestión que guiará al administrador con una visión clara y precisa de su negocio y de su entorno. Esto lo ayudará en el desempeño de sus actividades y, consecuentemente, en el logro de sus objetivos	Impacto	Política y estrategia	Ordinal
			Eficiencia	Personas	
			Desempeño presupuestario	Recursos y alianzas	
			Calidad	Liderazgo	
			Eficacia	Procesos	
<b>GESTIÓN DE SERVICIOS</b>	Según (Badenes & Oltra, 2012) la gestión de servicios consistiría en planificar, organizar, dirigir y controlar servicios. Según (Badenes & Oltra, 2012) la gestión de servicios consiste en administrar los servicios. Para (Barreiro, 2019) la gestión en salud debe estar conformada por un conjunto de herramientas que nos permitan mejorar la gestión de servicios de salud y orientarlos a un servicio de calidad.	La gestión de servicios para (Rojas, Bejarano, y Marín, 2016) es una oferta de servicios, que unido a un conjunto de productos y servicios complementarios que forman parte de la oferta. Para (Kowalkowski, 2011) afirma que es una función transversal a toda la organización, puede tener componentes fuera de ella y la forma de entender lo que sucede es mediante un concepto holístico de la función.	Empatía	Resultados en los clientes	Ordinal
				Resultados sobre el personal	
			Elementos tangibles	Instalaciones y ambientes	
				Maquinaria y equipamiento	
			Fiabilidad	Grado de compromiso del personal	
Confianza en el servicio					
Seguridad	Seguridad física				
	Seguridad en el ambiente				

## **ANEXO 02: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

### **ENCUESTA**

#### **1. Nombre del instrumento:**

Cuestionario de encuesta para determinar la situación actual del Laboratorio LennyLab.

#### **2. Adaptado por:**

Luis Manuel Saavedra Sandoval

#### **3. Objetivo:**

Este cuestionario puede servir para hacer un ejercicio FODA y tiene como objetivo recoger las opiniones de las personas, sobre los puntos fuertes (f), puntos débiles (d), oportunidades (o), y amenazas (a) de su organización, con el objetivo de planificar una estrategia a futuro.

#### **4. Estructura y aplicación:**

El presente cuestionario está estructurado en base a 50 ítems, los cuales tienen relación con los indicadores de las dimensiones.

### **CUESTIONARIO**

Estimado (a) Sr. (a): El presente instrumento tiene por objetivo recoger información sobre el Laboratorio LennyLab, agradeceremos proceder según las instrucciones para dar respuesta

1. Dentro de cada criterio, se pide que se describan las principales fortalezas y debilidades del Laboratorio LennyLab y las principales oportunidades y amenazas del entorno, de la manera más sintética posible.
2. Para orientar las respuestas sobre los aspectos propios del Laboratorio LennyLab (fortalezas y debilidades) se propone un sistema concreto de valoración con **A-B-C-D-E**.

Si se puntúa A ó B se trata de una fortaleza, C si no lo considera ni fortaleza ni debilidad, si se ha optado por D ó E estamos ante una debilidad o área de mejora.

El significado de las cinco alternativas de respuesta es el siguiente:

- A = El planteamiento es excelente, se aplica de forma general y constante y se obtienen los resultados esperados, de tal manera que otras organizaciones podrían adoptarlo como modelo. Se considera como Totalmente de acuerdo.
- B = Se realizan acciones de manera sistemática y se revisan y mejoran de forma continua, alcanzando buenos resultados, pero no se ha generalizado todavía a todo El Laboratorio LennyLab, no se ha aprovechado todo su potencial. Se considera como De acuerdo.
- C = No considera que la acción ni como buena ni mala. No se considera ni fortaleza ni debilidad. Se considera como Ni de acuerdo; Ni en desacuerdo.
- D= Se ha realizado alguna acción puntual, con resultados positivos que han significado algunas mejoras. Se considera como En desacuerdo.
- E = Sólo ha habido algunas ideas buenas. Todavía no se ha realizado ninguna acción o las que se han llevado a cabo han tenido resultados insignificantes. Se considera como Totalmente en desacuerdo.

El Laboratorio LennyLab sabe a dónde va y tiene claro qué es lo que debe hacer para llegar.

1. POLÍTICA Y ESTRATEGIA	A	B	C	D	E
1. La Misión y la Visión del Laboratorio LennyLab, ¿se ven claramente reflejadas en una política y estrategia definidas, en los planes, programas, objetivos y en la asignación de recursos?					
2. ¿El Laboratorio LennyLab planifica sus actuaciones utilizando la información necesaria? Esto incluye las opiniones de los clientes y personal, la situación del entorno y la comparación con otros laboratorios.					
3. ¿Las líneas estratégicas se despliegan en planes operativos consistentes y viables, que son conocidos, aceptados y desarrollados por las personas del Laboratorio LennyLab?					
4. ¿El Laboratorio LennyLab revisa y, si es preciso, cambia la política y la estrategia en relación al servicio que está ofreciendo, siguiendo una metodología rigurosa, como por ejemplo sabiendo cuándo y cómo debe hacerlo, quién ha de llevar la iniciativa, ¿quién tiene que intervenir, ¿quién se responsabiliza de su aprobación, etc.?					

El Laboratorio LennyLab puede contar plenamente con las personas que trabajan en el mismo, para conseguir lo que se propone.

2. PERSONAS	A	B	C	D	E
5. La política de personal –como la selección, la contratación, la formación, el desarrollo, la retribución, la promoción, el reconocimiento, etc.- ¿es la correcta para conseguir los objetivos acordados por el Laboratorio LennyLab?					
6. ¿Se hace todo lo posible para que las personas conozcan y acepten los valores y criterios de calidad del Laboratorio LennyLab y los asuman en su trabajo diario?					
7. Las personas del Laboratorio LennyLab, ¿encuentran canales para sugerir e implicarse en la incorporación de mejoras y sienten que cada vez pueden tomar con más autonomía las decisiones que les corresponden?					
8. ¿Se ha conseguido establecer un buen nivel de comunicación, de tal manera que las personas se sienten bien informadas y notan que se valoran sus opiniones?					
9. ¿Se reconocen, se valoran y recompensan los esfuerzos que hacen las personas y los equipos por incorporar mejoras y por contribuir a conseguir los objetivos del Laboratorio LennyLab?					

El Laboratorio LennyLab utiliza de forma óptima todos sus recursos y las posibilidades de establecer alianzas.

3. RECURSOS Y ALIANZAS	A	B	C	D	E
10. ¿El Laboratorio LennyLab tiene un enfoque sistemático para garantizar que la asignación y la utilización de los recursos económicos responden a su política y estrategia y a los valores y criterios de calidad?					
11. ¿Se recopila información suficiente y de forma sistemática y fiable a fin de que El Laboratorio LennyLab la pueda utilizar para la toma de decisiones?					

12. ¿Se gestionan de forma óptima los medios materiales –espacios, equipos, materiales, nuevas tecnologías- y todo el capital intelectual, para mejorar los servicios que ofrece el Laboratorio LennyLab?					
13. Las relaciones exteriores ¿derivan, cuando es necesario, en alianzas con otras organizaciones, que ayudan a mejorar el servicio que se ofrece?					

Se nota que los directivos del Laboratorio LennyLab están claramente implicados en el reto de la Calidad, entendida como mejora continua.

4. LIDERAZGO	A	B	C	D	E
14. ¿Se puede apreciar con claridad el compromiso personal de los directivos del Laboratorio LennyLab en el momento de definir y revisar las grandes líneas estratégicas y la cultura de la calidad, basada en la mejora continua?					
15. ¿Aseguran los directivos el buen funcionamiento de una estructura organizativa y un sistema de gestión de los procesos, que facilitan el trabajo de las personas y resultan eficaces para conseguir los resultados esperados?					
16. ¿Demuestran con su ejemplo, su comportamiento y sus acciones, que defienden y apoyan los valores del Laboratorio LennyLab, de tal manera que los refuerzan constantemente?					
17. Las relaciones de los directivos con las personas del Laboratorio LennyLab, ¿son positivas porque son fácilmente accesibles y se implican en el reconocimiento de los esfuerzos de personas y equipos?					
18. ¿Los directivos también se preocupan por las relaciones externas del Laboratorio LennyLab: se comunican con todos los agentes implicados y están abiertos a todo el sector y a organizaciones públicas y privadas del entorno?					

El Laboratorio LennyLab tiene bien estructurada su actividad y sus principales procesos han sido analizados y mejorados.

5. PROCESOS	A	B	C	D	E
19. El servicio, ¿tiene definidos sus objetivos entre los que se encuentran los conocimientos y las capacidades que los clientes deben tener al prestar el servicio?					
20. El servicio, ¿es coherente con los objetivos de la atención y servicio al cliente y con los perfiles de un servicio de calidad?					



21. La revisión y actualización, si procede, de procesos ¿se realiza de manera regulada y sistemática?				
22. Los métodos y las técnicas utilizados en el proceso de atención y servicio al cliente, ¿permiten la consecución de los objetivos de un servicio de calidad?				
23. ¿Dispone El Laboratorio LennyLab de un Plan de Acción que permita orientar al cliente a lo largo del servicio (acceso, permanencia e inserción laboral)?				
24. ¿Existe un compromiso claro de mejora continua de los procesos de procesos, investigación y gestión, a partir del análisis de la información de los clientes, de los resultados conseguidos y de la comparación con otras organizaciones de referencia?				
25. ¿El Laboratorio LennyLab controla el grado de aplicación de las normas establecidas y tiene un método para valorar su eficacia?				

El Laboratorio LennyLab conoce las opiniones de sus clientes.

<b>6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
26. ¿El Laboratorio LennyLab mide periódicamente de forma sistemática y directa el grado de satisfacción de sus clientes, mediante encuestas o entrevistas?					
27. ¿Los resultados de las encuestas o entrevistas presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?					
28. ¿Se comparan los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores?					
29. ¿El Laboratorio LennyLab dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto a los resultados de docencia e investigación, como, por ejemplo, el grado de respuesta a las distintas convocatorias, la participación, la demanda, el grado de fidelización, etc.?					
30. ¿Se realiza una evaluación periódica de la satisfacción de los clientes mediante estos indicadores de referencia?					
31. ¿Los resultados de estos indicadores si los hubiera presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?					
32. ¿Se compara los resultados de estos indicadores con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores?					

33. ¿El Laboratorio LennyLab fija unos estándares de referencia para determinar los objetivos que quiere alcanzar tanto en las encuestas como en los indicadores?				
34. ¿Existe un sistema de quejas y sugerencias, que los clientes utilizan habitualmente y que está bien gestionado por el Laboratorio LennyLab?				

El Laboratorio LennyLab conoce las opiniones de sus trabajadores.

<b>7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
35. ¿El Laboratorio LennyLab mide periódicamente, de forma sistemática y directa mediante encuestas o entrevistas la percepción de las personas, sobre el clima laboral, el entorno de trabajo, las perspectivas de carrera, la comunicación, el estilo de dirección, el reconocimiento, las oportunidades de formación, la participación, etc.?					
36. ¿El Laboratorio LennyLab dispone de un sistema de indicadores que le orienta respecto al grado de satisfacción y de motivación de las personas, como el absentismo, los retrasos, las bajas por enfermedad, la participación en programas de mejora, el número de sugerencias, etc.?					
37. ¿Los resultados de las encuestas o entrevistas y los de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?					
38. ¿Se compara los resultados de las encuestas o entrevistas con los de otras organizaciones y se puede demostrar que son parecidos o mejores?					
39. ¿Los resultados son conocidos por las personas y se puede apreciar que los directivos actúan en consecuencia?					

El Laboratorio LennyLab conoce las opiniones de la sociedad que le rodea.

<b>8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>	<b>E</b>
40. ¿El Laboratorio LennyLab tiene un programa activo y organizado de relaciones con los agentes sociales, como los medios de comunicación, las instituciones, asociaciones, plataformas diversas, etc. para conseguir una presencia clara y decisiva en la sociedad?					
41. ¿Se conocen los resultados de estas actividades mediante encuestas o entrevistas y un sistema de indicadores?					
42. ¿Los resultados de las encuestas o entrevistas y de los indicadores presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?					

El Laboratorio LennyLab consigue los resultados que se ha propuesto y éstos mejoran continuamente.

9. RESULTADOS GLOBALES	A	B	C	D	E
43. ¿Se mide con regularidad suficiente la eficacia de los procesos de docencia del Laboratorio LennyLab, controlando los resultados mediante un sistema de indicadores?					
44. ¿Estos resultados de eficacia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?					
45. ¿Se compara los resultados de eficacia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores?					
46. ¿Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficiencia de los procesos clave del Laboratorio LennyLab, relacionando los resultados obtenidos con los recursos utilizados?					
47. ¿Estos resultados de eficiencia presentan una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo?					
48. ¿Se compara estos resultados de eficiencia con los de otras organizaciones de referencia y se puede demostrar que son parecidos o mejores?					
49. ¿Se ha establecido un sistema de indicadores que determina la eficacia y la eficiencia de los procesos de soporte?					
50. ¿Los resultados de estos indicadores siguen una tendencia positiva desde hace tres años como mínimo y se puede demostrar que son parecidos o mejores que los de otras organizaciones de referencia?					

## ANEXO 03: FICHAS DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

### INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión de servicios clínicos de apoyo al tratamiento en Tumbán

II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de encuesta para determinar la situación actual del Laboratorio LennyLab.

III. TESISISTAS:

Br. Luis Manuel Saavedra Sandoval

IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad

OBSERVACIONES:

- El presente trabajo sugerido consta de veracidad en las preguntas planteadas,
- Se sustenta en una investigación detallada con las sugerencias pertinentes que aclaren las variables.
- Se complementan las variables con los indicadores y las estrategias establecidas en la investigación.

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 20 de octubre de 2021

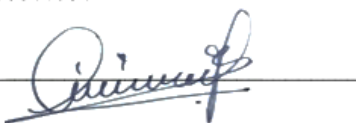
Mg. Luis Alberto Jave Mendoza

Código de registro de SUNEDU: 0000429106

Centro de labores: Universidad de Gestión Educativa Local Chiclayo

N° de celular: 966110547

Firma



**EXPERTO Mg. LUIS ALBERTO JAVE MENDOZA**

## INFORME DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

### I. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN:

Propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión de servicios clínicos de apoyo al tratamiento en Tumbes

### II. NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

Cuestionario de encuesta para determinar la situación actual del Laboratorio LennyLab.

### III. TESISISTAS:

Br. Luis Manuel Saavedra Sandoval

### IV. DECISIÓN:

Después de haber revisado el instrumento de recolección de datos, procedió a validarlo teniendo en cuenta su forma, estructura y profundidad; por tanto, permitirá recoger información concreta y real de la variable en estudio, coligiendo su pertinencia y utilidad

OBSERVACIONES: .....

APROBADO: SI

NO

Chiclayo, 20 de octubre de 2021

Mg. Jimmy Willer Maco Elera

Código de registro de SUNEDU: 40853585

Centro de labores: NttData Peru SAC

N° de celular: 943133590

Firma



EXPERTO

#### ANEXO 04: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO ALFA DE CRONBACH

Resumen de procesamiento de casos	N	%
Casos Válidos	5	100%
Casos excluidos	0	0.00
Total	5	100%

Estadísticas de fiabilidad	Alfa de Cronbach	Número de elementos
	0,886476	50

Valoración de la fiabilidad de ítems según el coeficiente alfa de Cronbach

Intervalo al que pertenece el coeficiente alfa de Cronbach	Valoración de la fiabilidad de los ítems analizados
[0 ; 0,5[	Inaceptable
[0,5 ; 0,6[	Pobre
[0,6 ; 0,7[	Débil
[0,7 ; 0,8[	Aceptable
[0,8 ; 0,9[	Bueno
[0,9 ; 1]	Excelente

Fuente: (Chávez, 2018)

## ANEXO 05: PROPUESTA

### A. Resumen

El Laboratorio Clínico LennyLab es un emprendimiento familiar que ofrece el servicio de análisis clínicos microbiológicos en el distrito de Tután provincia de Chiclayo, en la actualidad viene siendo dirigido por la microbióloga Toro Lazo María Elena, la cual es la directora del laboratorio. secundado por dos jefes de turno profesionales biólogos especialistas. Debido a la necesidad de la empresa de sostenerse en el tiempo se hace creído conveniente desarrollar esta propuesta basado en un diagnóstico inicial del laboratorio, detectándose que no tiene definido un plan estratégico lo que de manera directa influye en la gestión de la organización. En dicha propuesta de un Plan estratégico para la gestión de servicios clínicos en el Laboratorio LennyLab Tután, se ha tenido en cuenta diversas actividades resaltando la formulación de la misión, la visión y la definición de su filosofía organizacional.

**Figura 3**  
*Banner publicitario*



*Nota 16: Banner publicitario del Laboratorio Clínico LennyLab*

### B. Importancia y justificación

Al consultar a los trabajadores sobre el plan estratégico manifestaron que el plan no existe. Las operaciones diarias tanto que se realizan en la empresa no siguen una estrategia en concreto, dichas operaciones son tomadas teniendo en cuentas el comportamiento de ventas del día anterior o haciendo un análisis por

parte del director del laboratorio quien la mayoría de veces no tiene una comunicación fluida con su personal. No tienen una visión, misión y valores empresariales de la organización, lo cual lo consideraron poco importante. En síntesis, no han realizado ningún tipo de estudio a nivel gerencial que permita delimitar un conjunto de estrategias que los miembros de la organización puedan seguir.

Tampoco tienen un manual de organización y funciones que permita al personal tener una idea sobre sus funciones dentro de la organización. No tienen una visión, una misión ni tampoco valores empresariales definidos en la organización, lo cual lo consideraron poco importante ni tampoco necesario. En resumen, no han realizado ningún tipo de estudio a nivel gerencial que permita delimitar un conjunto de estrategias que los miembros de la organización puedan seguir.

Se debe de tener en cuenta que el laboratorio clínico LennyLab en esta nueva normalidad debido a la pandemia actual necesita guías directrices que permitan guiar adecuadamente a la organización en un largo plazo, que afecte de manera positiva en los parámetros de calidad de los servicios ofrecidos con la finalidad de mejorar la atención final al cliente, según los trabajadores y director de la organización ni siquiera ha habido un intento de realizar un plan estratégico durante todos los años en los cuales el laboratorio viene brindando sus servicios.

La presente investigación está debidamente justificada ya que el laboratorio LennyLab actualmente no tiene un plan estratégico. Se debe de tener en cuenta que el laboratorio en esta nueva normalidad debido a la pandemia actual necesita implementar un conjunto de estrategias que permitan ser una guía la organización a largo plazo, lo que afectará de manera positiva en los atributos de calidad de los servicios clínicos prestados por el laboratorio LennyLab. Además, se ha notado el interés por parte del personal de que brinde una propuesta de un plan estratégico sabiendo ya de antemano la importancia que tiene la implementación de un plan como parte del proceso de mejora del laboratorio.



### C. Caracterización de la empresa

El Laboratorio Clínico LennyLab brinda sus servicios desde el año 2008, brindando sus servicios a los pacientes provenientes de consultorios privados u otros centros de salud. Los servicios abarcan especialidades microbiológicas y parasitológicas; ofreciendo además experiencia y un trato personalizado. Actualmente es el único laboratorio con una ubicación privilegiada al estar ubicado en el centro del distrito.

El laboratorio fue creado por el espíritu emprendedor de un grupo de jóvenes biólogos profesionales dando inicio a las operaciones de lo que hoy es Laboratorio Clínico LENNYLAB, la empresa inició sus actividades en enero de 2008, del distrito de Tumbán provincia de Chiclayo departamento de Lambayeque teniendo como dirección Av. Ramón Castilla 602.

**Figura 4**  
*Ubicación Geográfica*



*Nota 3:* Ubicación Geográfica del Laboratorio Clínico LennyLab en el distrito de Tumbán

En la actualidad ofrece el servicio de análisis clínicos microbiológicos en dicho distrito, en la actualidad viene siendo dirigido por la microbióloga Toro Lazo María Elena, la cual es la directora del laboratorio. secundado por dos jefes de turno uno en la mañana: Claudia Liliana Farro Saavedra y otro por la tarde: Pedro Sánchez Zeña, los tres son profesionales biólogos con especialidad en Microbiología y Parasitología, las labores inherentes a

Secretaría son cumplidas por la Yesenia Chambergo Sánchez, quien actualmente es Técnica en Administración del Instituto Superior Tecnológico Público República Federal de Alemania.

El laboratorio clínico LennyLab trabaja en dos turnos: mañana y tarde, siendo el turno más solicitado el turno de la mañana debido al carácter microbiológico de sus análisis y las pautas que el cliente para realizarse el examen, las cuales varían dependiendo de cada examen, según manifiesta el personal.

El turno de la mañana tiene 2 personas encargadas, una asociada a la atención del cliente y otra persona calificada profesionalmente dedicada al análisis clínico, en la tarde sólo hay una persona encargada de la atención y de los análisis clínicos. atiende actualmente en promedio a 15 personas diarias en el turno, mañana en promedio y 6 personas en el turno tarde. los cuales llegan con órdenes médicas que recomiendan una cantidad variable de análisis, se tiene una utilidad neta aproximada de 120 soles diarios, esto puede cambiar si se aumenta la oferta de análisis ofertados y se aplica una política de precios que permita competir con otros laboratorios de la provincia.

Cuenta con la infraestructura básica para realizar análisis microbiológicos, habiendo levantado de manera exitosa las observaciones realizadas por personal del Ministerio de Salud, lo cual ha permitido postular como el único laboratorio del distrito para realizar pruebas que permiten la detección de COVID -19, actualmente se vienen levantando las observaciones dadas por el personal del Ministerio de Salud. Se ha implementado un protocolo de atención al público COVID siguiendo la norma propuesta por el Ministerio de Salud. (Ministerio de Salud, 2020)

El laboratorio clínico LennyLab actualmente realiza los servicios de análisis clínicos en una zona céntrica del distrito, presta sus servicios a los pacientes provenientes de consultorios privados u otros centros de salud. Abarca las diferentes especialidades: hematología, inmunología, química clínica, bacteriología, serología, parasitología, entre otras; ofreciendo servicios

de salud de calidad, basados en el conocimiento, la alta tecnología y el excelente trato interpersonal. Actualmente es el único laboratorio con una ubicación privilegiada al estar ubicada en el centro del distrito de Tumán.

Pese a ser tan competitiva en el mercado en el rubro de análisis clínicos, se ha presenciado un decremento de pacientes en el último año debido al efecto de la pandemia de la COVID 19, el cual ha afectado de manera significativa sus ingresos, como se ve en la tabla 11, los ingresos en mensuales promedios en los primeros años se mantuvieron en aproximadamente S/.4400.00. Estos ingresos se vieron afectados por las medidas del gobierno central debido a la pandemia durante el año 2019, en el 2021 se ha producido un incremento en los ingresos en aproximadamente un 5% respecto al año 2020 lo que representa el 91% de los ingresos hasta antes de la pandemia.

**Tabla 11**

*Ingresos Promedios Mensuales por Año*

<b>AÑOS</b>	<b>INGRESOS</b>
2008	S/. 4,351.00
2009	S/. 4,103.00
2010	S/. 4,266.00
2011	S/. 4,113.00
2012	S/. 4,888.00
2013	S/. 4,208.00
2014	S/. 4,320.00
2015	S/. 4,863.50
2016	S/. 4,370.00
2017	S/. 4,349.00
2018	S/. 4,685.00
2019	S/. 4,315.00
2020	S/. 3,782.00
2021	S/. 3,952.00

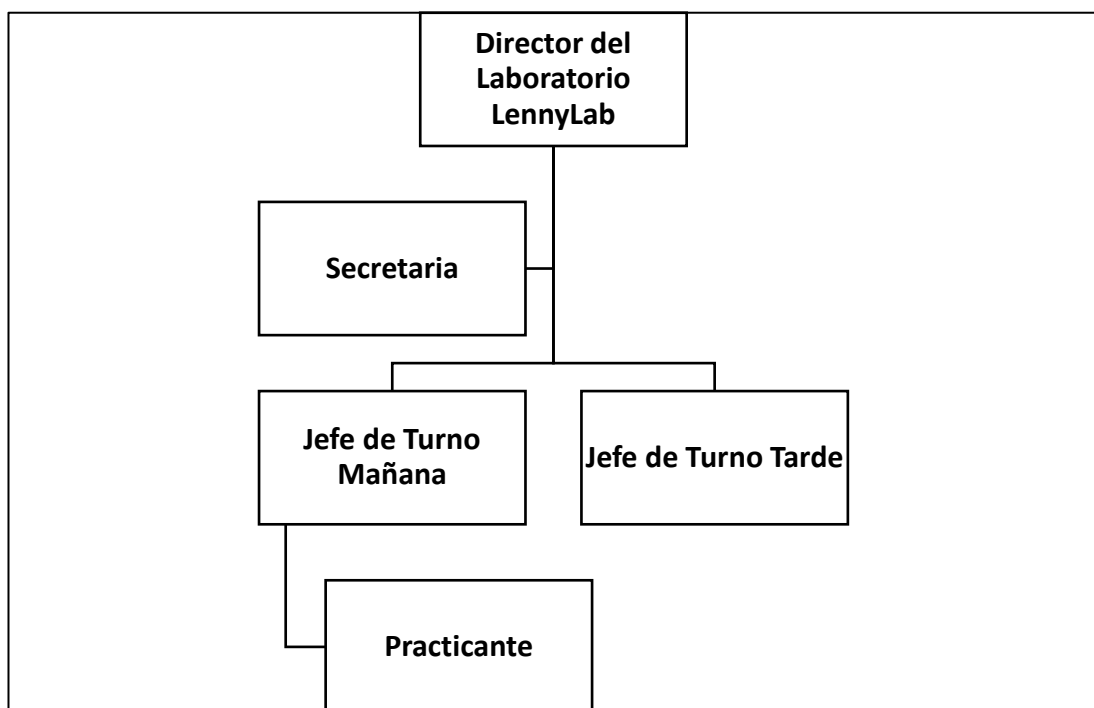
*Nota 11: Ingresos Promedio Mensuales del Laboratorio LennyLab*

## D. Identificación de sus áreas estratégicas y la estructura organizacional

### a. Estructura organizacional

Se ha desarrollado de manera conjunta con la Dirección el siguiente organigrama funcional, el cual tiene como al director como el responsable del Laboratorio LennyLab, como asistente a una secretaria, dos jefes responsables del turno de la mañana y de la noche

**Figura 5**  
*Organigrama funcional Propuesto*



*Nota 2:* Organigrama funcional Propuesto para el Laboratorio Clínico LennyLab

Las funciones y responsabilidades fueron realizadas en base a la propuesto por el Ministerio de Salud (2000) y Sociedad Andaluza de Análisis Clínicos (2011) respecto a la organización de un laboratorio de analisis clínicos.

Para el cargo de director del Laboratorio LennyLab, debe ser asumida por un profesional de la especialidad en Microbiología y Parasitología. Actualmente este puesto es ocupado por la Licenciada María Elena Toro Lazo con más de 25 años de experiencia profesional, quien es la dueña del Laboratorio se consideraron las siguiente funciones y responsabilidades:

- Definir los objetivos de calidad del laboratorio
- Dirigir los recursos adecuadamente
- Asegurar la formación del personal y su correspondencia en la formación con el puesto de trabajo asignado
- Optimizar los recursos de tiempo, espacio y organización para mejorar el desarrollo y rendimiento del laboratorio
- Coordinar y supervisar la política de compras establecidas en el laboratorio. Realizando en su caso los pedidos y/o programaciones de compras correspondientes
- Cobrar la cartera.
- Responder a los requerimientos legales
- Mantener directa y constante relación con el fisco, el contador y el asesor legal para tomar las mejores decisiones que conciernen a estos profesionales.

Para el cargo de jefe de Turno, siendo responsable del turno de la mañana Licenciada Claudia Liliana Farro Saavedra y el responsable del turno tarde Licenciado Pedro Sánchez Zeña, para este puesto se debe de contar con la especialidad en Microbiología y Parasitología, se consideraron las siguientes siguiente funciones y responsabilidades:

- Supervisar y colaborar con el director del laboratorio en el cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos en el laboratorio
- Coordinar los recursos humanos a su cargo
- Definir los criterios para seleccionar, evaluar, o establecer metodología y procedimientos analíticos de los que fueran responsables
- Hacer cumplir los criterios de buenas prácticas mediante la elaboración de los procedimientos de trabajo, procedimientos instrumentales y procedimientos analíticos que tiene a su cargo
- Ser responsable del mantenimiento preventivo, conservación y limpieza del material a su cargo.
- Responsabilizarse del almacenamiento y correcta conservación de las muestras y preparaciones de las fases extra analíticas.

- Controlar la calidad técnica e instrumental
- Responsabilizarse de la validación de resultados
- Realizar control e inventario del material fungible e inventariable que tenga a su cargo
- Organizar y gestionar el stock de los almacenes que tengan a su cargo

Para el cargo de secretaria, actualmente ocupa el cargo la Técnica Yesenia Chambergó Sánchez, para este puesto se debe de contar como mínimo con estudios profesionales técnicos en Administración y año de experiencia profesional. Se consideraron las siguientes funciones y responsabilidades:

- Colaborar con el director del Laboratorio o con quien esta haya delegado, realizando los trabajos administrativos que se les designen
- Coordinación de las tareas informáticas del laboratorio
- Transcripción, impresión, ordenación y envío de la información generada por el laboratorio
- Registro de las peticiones analíticas
- Limpieza general del local de laboratorio.

Para el cargo de Practicante, este debe de contar como mínimo con 4 años de estudios universitarios en Microbiología y Parasitología o Tecnología Médica, se consideraron las siguientes siguiente funciones y responsabilidades, sin experiencia profesional previa. Se consideraron las siguientes funciones y responsabilidades:

- Realizar los trabajos que le indique el personal facultativo y la ejecución técnica de todos los procedimientos de trabajo
- Ser responsable del mantenimiento preventivo, conservación y limpieza del material a su cargo
- Colaborar en la información y preparación de pacientes para la correcta obtención de los especímenes
- Realizar control e inventario del material fungible e inventariable que tenga a su cargo

- Organizar y gestionar el stock de los almacenes que tengan a su cargo

### E. Proveedores de la empresa

La empresa actualmente cuenta con pocos proveedores reducido que a los cuales se les compra desde hace muchos años como: ANDINA Medica Filial Perú, para equipos y reactivos de diagnóstico para análisis clínicos; Alquimia Lab, Insumos, reactivos y equipos de laboratorio y Omega Perú S.A. en el suministro de instrumentos científicos, equipos y productos para laboratorio

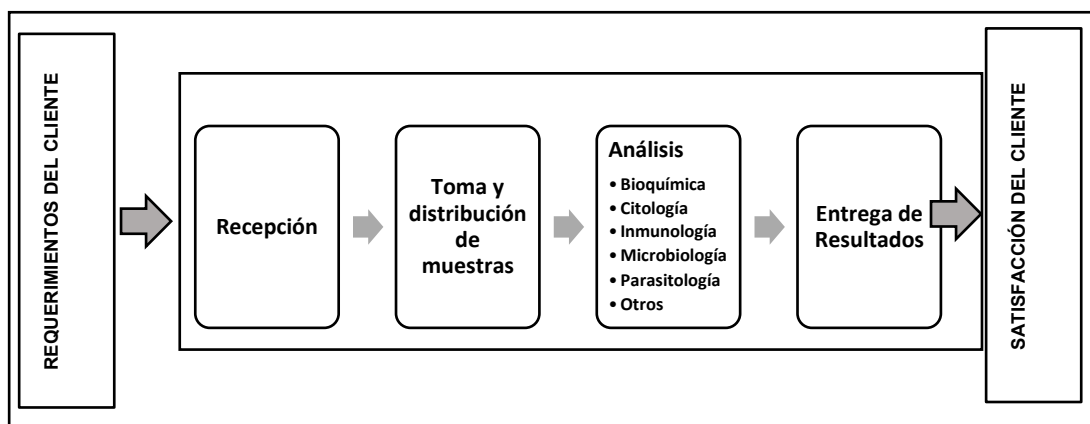
### F. Clientes de la empresa

Según las proyecciones dadas por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019) basadas en los Censos Nacionales del año 2017 el distrito de Tumán tiene actualmente una población total de 27782 habitantes divididos en 13478 hombres y 14304 mujeres, los cuales representan los clientes potenciales del Laboratorio Clínico LennyLab.

### G. Logística utilizada por la empresa

Se presenta la cadena diseñada para el Laboratorio Clínico LennyLAB, el cual inicia con los requerimientos de cliente, los procesos del servicio y culmina con la satisfacción del cliente.

**Figura 6**  
*Cadena de valor*



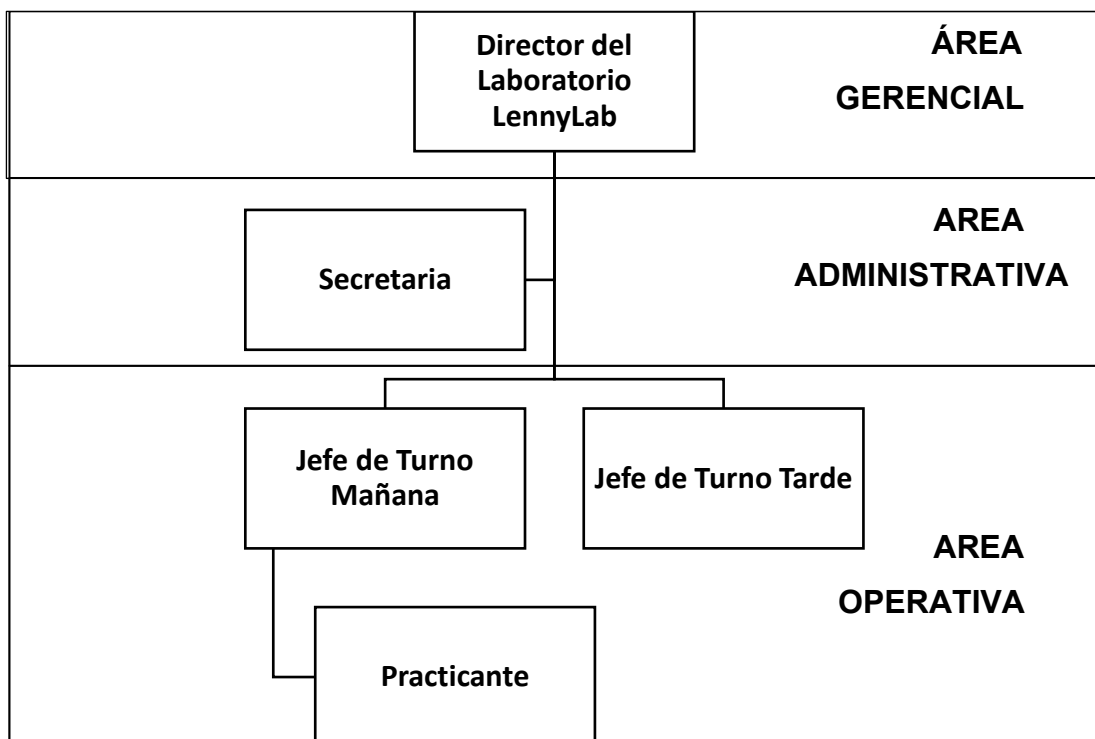
*Nota 6:* Cadena de valor para el Laboratorio Clínico LennyLab

Teniendo en cuenta el organigrama propuesto podemos definir lo siguiente:

- La Dirección, es área gerencial de la empresa, detallándose líneas arriba sus funciones.
- El área operativa está conformada por el jefe de turno y el practicante.
- El área administrativa y de servicios generales está compuesto sólo por la secretaria del Laboratorio clínico

**Figura 7**

*Áreas Propuestas*



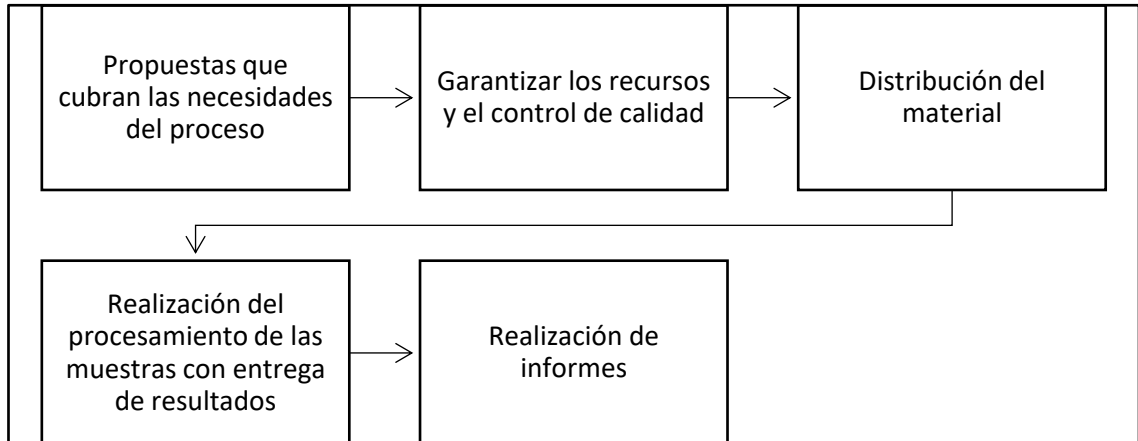
*Nota 6:* Áreas propuesta para el Laboratorio Clínico LennyLab

Estas son algunas de las actividades logísticas del Laboratorio Clínico LennyLab, dentro de los beneficios que ofrece a sus clientes es que tiene un gran entendimiento de sus necesidades, procesando y entregando con calidad, calidez y oportunidad todos los exámenes de laboratorio que requieran.

A continuación, se definen las actividades logísticas para el Laboratorio Clínico LennyLab, todas ellas orientadas a la mejora de la gestión del servicio.



**Figura 8**  
*Actividades Logísticas*



Nota 6: Áreas propuesta para el Laboratorio Clínico LennyLab

Respecto al proceso de ventas se inicia con el requerimiento del examen de laboratorio clínico, luego se evalúan las necesidades y la administración de los recursos de la organización, luego se brinda una cotización del servicio el cual debe estar ajustado a precios competitivos del mercado. Después de realizada la toma y el procesamiento de muestra es responsabilidad del área operativa coordinar la entrega de resultados.

#### **H. Propuesta para la construcción del Plan Estratégico en el Laboratorio Clínico LennyLab**

Luego de haber realizado el debido diagnóstico del Laboratorio Clínico LennyLab evaluando diversos aspectos se evidenció como prioridad que el laboratorio debe trabajar en llevar a cabo diseñar un plan estratégico, definiendo su misión, su visión y los objetivos estratégicos que se desean alcanzar lo que le permitirá tener una guía para así llevar a cabo una proyección en el mercado, convertirse en una empresa formal, ofrecer más servicios, tener una cultura apropiada y una estandarización de los procesos que se llevan a cabo en el laboratorio. Debido a la importancia del plan se propuso como plan de mejora en la gestión de servicios clínico que es lo que la empresa ofrece.

Durante la elaboración del plan se trabajó de manera conjunta con el personal del laboratorio por medio del desarrollo de un cuestionario, del análisis documental. Se ha creído conveniente desarrollar y definir la misión, visión, valores corporativos desde la perspectiva del servicio al cliente, las finanzas, y mercadeo.

**a. Misión Visión y objetivos**

La misión, visión y objetivos deben ser ajustados y modificados cada cierto tiempo, debiendo ser enfocadas a los cambios de cada área o del entorno lo que permita garantizar una oferta de servicios clínico de calidad de manera oportuna con resultados confiables sin olvidar al equipo con vocación de servicio y que debe estar comprometido con procesos de mejora continua lo que permitirá satisfacer las necesidades de los clientes generando valor.

**b. Cartera**

El Laboratorio Clínico LennyLab debe ajustar sus políticas de cálculos de costos y de ingresos, lo que permitirá garantizar el un flujo adecuado de los recursos y un adecuado equilibrio de sus finanzas.

**c. Marketing y ventas**

Se evaluaron aspectos como su relación con clientes, el conocimiento de las necesidades del cliente, la capacitación del personal en el área del servicio al cliente, la segmentación del mercado, el marketing y sus ventas, el precio de los servicios, la gestión de las ventas, las comunicaciones, la distribución y sus canales.

Al analizar se evidenció que la empresa cuenta con un mal manejo de sus relación y atención al cliente, nunca se hace actividades con los clientes para generar una recordación del laboratorio como marca.

Actualmente sólo tienen una página en Facebook que le permite publicar cada cierto tiempo contenido sobre los servicios ofrecidos por el laboratorio,

siendo la administradora de dicha página la secretaria que por iniciativa propia creó esa página.

No cuenta con una política de precios, producto de la situación del sector salud, se maneja una política de precio que es definida por dirección teniendo en cuenta sólo costos operativos y un margen de ganancia que también es definido por la dirección.

#### **d. Producción y operaciones**

En esta área se evaluaron los proveedores y el manejo de inventarios. Al analizar se evidenció que la empresa no tiene una política de selección de proveedores, las compras mayormente se realizan de acuerdo a sus necesidades operativas y no existe una programación de compras, manteniendo un stock mínimo manejando poco inventario.

#### **e. Finanzas**

Actualmente el laboratorio no cuenta con un sistema de facturación, los ingresos se registran manualmente, lo que impide gestionar de manera eficiente los ingresos. Se recomienda implementar un sistema de facturación digital electrónica que le permita gestionar de manera los ingresos del Laboratorio, evitar inconsistencias en el cierre de caja y reducir la impresión manual de comprobantes.

#### **f. Recursos Humanos**

En el Laboratorio LennyLab no existe una política de personal, incentivos y beneficios, clima y mucho menos de motivación de personal. Aunque se evidenció que poseen personal altamente capacitado y con gran vocación de servicio en la organización.

### **I. Diagnóstico Estratégico en el Laboratorio Clínico LennyLab**

#### **Análisis PESTEL**

Este método permite realizar el contexto general de la industria, se utilizó la escala de Alto (A), medio (M) y bajo (B). Se han tomado en cuenta los siguientes factores: el político, el económico, el socio cultural, la tecnología, el ecológico, y el legal. En cada factor especifica si es una oportunidad o amenaza y su nivel de impacto en el Laboratorio Clínico LennyLab, se detallan los factores y se clasifican por oportunidades y amenazas.

**Tabla 12**

*Análisis del Macro Entorno PESTEL*

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO PESTEL										
FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
FACTOR POLITICO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
Inestabilidad Política				X					X	
Planes de desarrollo regional									X	
Nivel de Corrupción				X					X	
Facilidades para creación de negocios						X			X	
Programas que dinamizan el sector	X									
FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
FACTOR ECONÓMICO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
Aumento de impuestos				X					X	
Reforma fiscal				X					X	
Crisis económica				X					X	
FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
FACTOR SOCIO CULTURAL	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
Distribución de Ingresos	X								X	
Nuevas Tendencias en el estilo de vida						X			X	
Nivel educativo			X							
Confianza del consumidor	X								X	
Pandemia COVID 19.				X					X	
Huelgas y paralizaciones.				X					X	
Organizaciones criminales.				X					X	
FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
FACTOR TECNOLOGÍA	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
Tecnología al alcance de la empresa			X						X	
Nuevos métodos de producción			X						X	
Gestión de la Información	X	X						X		
FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
FACTOR ECOLÓGICO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
Legislación medio ambiental		X							X	
Empresas medioambientalmente responsables			X						X	
Factor Ecológico de fuente de diferencias			X						X	
FACTOR EXTERNO	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO			
FACTOR LEGAL	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	
Leyes del sector salud	X							X		
Legislación Laboral						X			X	
Legislación sobre salud y seguridad en el trabajo						X			X	

## Matriz de Evaluación de Factores Externos

A continuación, se detallan las oportunidades y amenazas que han sido tomado en cuenta, se les asignó un peso y valor los cual nos produce una ponderación total de 3.4.

**Tabla 13**

*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Oportunidades</b>			
Planes de desarrollo regional	0.05	4.00	0.20
Distribución de Ingresos	0.10	4.00	0.40
Nivel educativo	0.05	2.00	0.10
Confianza del consumidor	0.10	4.00	0.40
Gestión de la Información	0.05	4.00	0.20
Legislación medio ambiental	0.05	3.00	0.15
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.50</b>		<b>1.70</b>
<b>Amenazas</b>			
Inestabilidad Política	0.05	3.00	0.15
Nivel de corrupción	0.05	3.00	0.15
Bajo precio de la competencia.	0.05	2.00	0.10
Clima político nacional - incertidumbre	0.05	4.00	0.20
La alta correlación del sector salud con la economía en general	0.05	2.00	0.10
Pandemia COVID19 - Impide normal desenvolvimiento de las actividades en el sector	0.10	4.00	0.40
Aumento del precio de los insumos	0.15	4.00	0.60
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0.50</b>		<b>1.70</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.40</b>

*Nota 13:* Matriz de Evaluación de Factores Externos para el Laboratorio Clínico LennyLab

## Matriz de Evaluación de Factores Internos

A continuación, se detallan las fortalezas y debilidades del laboratorio Clínico LennyLab se les ha asignado un peso y valor los cual nos produce una ponderación total de 3.61, el cual nos permitirá comparar el posicionamiento actual del Laboratorio Clínico LennyLab.

**Tabla 14**  
*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

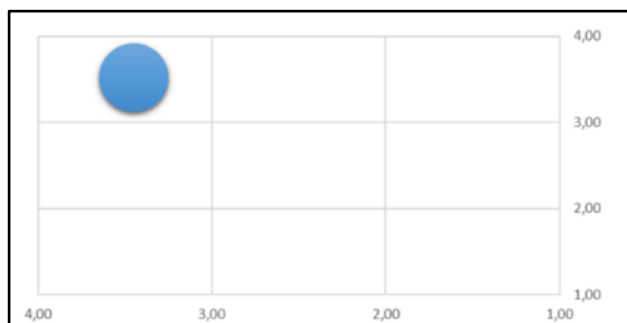
FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
<b>Fortalezas</b>			
Empresa Líder en el distrito	0.10	4.00	0.40
Cuenta con canales de distribución propia	0.10	4.00	0.40
Posicionamiento y fidelidad de los clientes	0.05	4.00	0.20
Ubicación geográfica en el centro del distrito	0.06	4.00	0.24
Bajo nivel de endeudamiento de la empresa	0.05	2.00	0.10
Inversión constante en tecnología y maquinaria	0.05	4.00	0.20
Disponibilidad de materia prima	0.10	4.00	0.40
Presencia de laboratorio que garantiza la calidad en el proceso y, en el producto final.	0.20	4.00	0.80
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.71</b>		<b>2.74</b>
<b>Debilidades</b>			
Fuga de talentos y personal clave	0.04	3.00	0.12
No se tiene presencia en la provincia	0.05	1.00	0.05
Retraso en la entrega de resultados de análisis	0.10	3.00	0.30
Falta de canales de comunicación	0.10	4.00	0.40
<b>SUBTOTAL</b>	<b>0.29</b>		<b>0.87</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.61</b>

*Nota 14:* Matriz de Evaluación de Factores Externos para el Laboratorio Clínico LennyLab

Según el análisis MEFE nos da un valor de la ponderación de 3.4 y el análisis MEFI nos da un valor de 3.61, lo que lo que ubica al Laboratorio Clínico LennyLab en una posición en la que responde muy bien posicionándolo en Muy Fuerte en el análisis externo.

**Figura 9**

*Gráfico MEFE – MEFI*



*Nota 9:* Gráfico MEFE – MEFI para el Laboratorio Clínico LennyLab.

La ubicación en el Cuadrante (I) nos representa una posición fuerte, lo que nos indica que la empresa puede Crecer y Construir, teniendo en cuenta el análisis de los resultados de las Matrices MEFE con un valor de 3.4 y MEFI con un valor de 3.61.

### **Matriz de Perfil Competitivo**

En el distrito sólo se puede existir un competidor el Laboratorio Tamay, el cual se encuentra ubicado en el distrito de Tumán por ser el único competidor se ha considerado elaborar la Matriz de Perfil competitivo, la cual nos arroja que tiene un total de 1.10 lo que lo posiciona como empresa que tiene una gran debilidad. No proyecta una imagen de buena gestión empresarial, su capacidad de producción tampoco es la requerida, tiene factores de planta negativos, no tiene una gran participación en el mercado y no se han adecuados de manera adecuada a las normas dictadas por el gobierno central debido a la pandemia COVID-19.

Se ha detectado que este laboratorio se maneja de manera muy informal cuando las personas acuden para solicitar un servicio muchas veces no son recibidos ya que la persona responsable no se encuentra disponible para brindar el servicio por diversos motivos. Los clientes frecuentes atendidos por el Laboratorio Clínico LennyLab manifestaron que no han recibido un buen servicio de parte del Laboratorio Tamay.

**Tabla 15**

*Matriz de Perfil Competitivo*

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	LABORATORIO TAMAY	
	VALOR	PONDERACIÓN
1. Gestión Empresarial	1.00	0.15
2. Uso de Alta Tecnología	1.00	0.10
3. Capacidad de Producción	1.00	0.15
4. Factores de Planta	2.00	0.20
5. Rentabilidad	1.00	0.20
6. Participación de Mercado	1.00	0.15
7. Gestión de seguridad y salud ocupacional - Pandemia	1.00	0.15
<b>TOTAL</b>		<b>1.10</b>

*Nota 15:* Matriz de Perfil Competitivo para el Laboratorio Clínico LennyLab

## Matriz de Interés Organizacional

Para la matriz de interés organización se ha determinado los intereses respecto al mercado competitivo donde se encuentra operando el Laboratorio Clínico LennyLab, este análisis se puede visualizar en as tablas siguientes

**Tabla 16**

*Matriz de Interés Organizacional – Intensidad del Interés*

Área de Resultado Clave	Intensidad del Interés			
	Interés Organizacional	Vital	Importante	Periférico
<b>Corporativo</b>	Crear una estructura organizacional.	X		
	Planes estratégicos.	X		
	Valores corporativos		X	
<b>Marketing y ventas</b>	Diversificación de la oferta.		X	
	Participación del mercado.		X	
	Estrategias de marketing.		X	
	Medir el éxito de satisfacción del cliente.	X		
	Comunicación digital.		X	
	Política de precios.	X		
<b>Manufactura</b>	Abastecimiento de materiales.		X	
	Calidad de servicio.		X	
<b>Recursos humanos</b>	Desarrollo de los valores corporativos.		X	
	Políticas de personal. Creación de políticas de personal en los próximos 3 años.		X	
<b>Finanzas</b>	Gestión de cartera. Creación de una política de gestión de la cartera.		X	
	Crecimiento de activos. Aumentar la capacidad instalada en un 20%, en los próximos 3 años.		X	
	Facturación. Implementar un sistema de facturación digital electrónica en el primer año.	X		

*Nota 16:* Matriz de Interés Organizacional para el Laboratorio Clínico LennyLab, detallando la intensidad del interés organizacional del área clave.



**Tabla 17**

*Matriz de Interés Organizacional - Objetivos*

Área de Resultados clave	Interés Organizacional	Medidas	Objetivos
Corporativo	Crear una estructura organizacional.	Implementar la estructura organizacional	Implementar la estructura organizacional propuesta en los próximos 3 años.
	Planes estratégicos.	Implementar el plan estratégico propuesto.	Implementar el plan estratégico propuesto en los próximos tres años, después evaluar la implementación
	Valores corporativos	Socializar e implementar la filosofía empresarial propuesta.	Socializar e implementar la filosofía empresarial propuesta en los próximos 3 años.
Marketing y ventas	Diversificación de la oferta.	Aumentar la oferta.	Aumentar la oferta en un 10% en los próximos tres años.
	Participación del mercado.	Aumento de la participación del mercado.	Aumentar la participación en el mercado en 20%, dentro de los próximos tres años.
	Estrategias de marketing	Estrategia de posicionamiento	Realización de actividades con los clientes para posicionar a la empresa dentro de los próximos tres años con la finalidad de fidelizar a los clientes en un 80%
	Medir el éxito de satisfacción del cliente. Creación de instrumentos para medir la calidad de servicio.	Calidad de servicio.	Aplicar la encuesta de la calidad de servicio al 80% de los clientes.
	Comunicación digital. Creación de canales de comunicación digitales, dentro de los próximos 3 años.	Creación de canales de comunicación digitales	Creación de canales de comunicación digitales en Facebook, Instagram, TikTok y WhatsApp, dentro de los próximos 3 años.
	Política de precios.	Creación de políticas de precios en los próximos tres años.	Creación de políticas de los precios en los próximos tres años.
Manufactura	Abastecimiento de materiales.	Implementar el modelo de Gestión de Inventario por el Proveedor en el primer año.	Gestión de Inventario por el Proveedor en el primer año al 100%.
	Calidad de servicio	Aplicar el cuestionario SERVQUAL propuesto.	Aplicación del instrumento usando la metodología SERVQUAL propuesta para medir la calidad de servicio cada año.
Recursos humanos	Desarrollo de los valores corporativos.	Implementar la filosofía empresarial	Socializar e implementar la filosofía empresarial propuesta en los próximos 3 años.
	Políticas de personal.	Crear políticas de personal.	Mejora la gestión de
Finanzas	Gestión de cartera.	Crear una política de gestión de la cartera.	Creación de una política de gestión de la cartera al 100% en los próximos 3 años.
	Crecimiento de activos.	Aumentar la capacidad instalada	Aumentar la capacidad instalada en un 20%, en los próximos 3 años.
	Facturación.	Implementar un sistema de facturación digital electrónica en el primer año.	Facturar de manera digital al 100% durante el primer año

*Nota 17:* Matriz de Interés Organizacional para el Laboratorio Clínico LennyLab, detallando los objetivos organizaciones y las medidas por cada objetivo.

## Matriz de Ansoff

Por medio de esta matriz se han identificado oportunidades de crecimiento relacionando productos y mercado siguiendo el modelo de la Ansoff, en el cual se detallan los de penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado y diversificación.

**Tabla 18**

*Matriz de Ansoff*

MERCADOS	PRODUCTOS	
	ACTUALES	NUEVOS
ACTUALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de instrumentos para medir la calidad de servicio.</li> <li>• Creación de una política de gestión de la cartera.</li> <li>• Creación de políticas de precios.</li> <li>• Implementar un sistema de facturación digital electrónica.</li> <li>• Implementar el modelo de Gestión de Inventario por el Proveedor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de actividades con los clientes.</li> </ul>
NUEVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de nuevos servicios.</li> <li>• Creación de canales de comunicación digitales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar la estructura organizacional propuesta.</li> <li>• Implementar un modelo estratégico de gestión</li> </ul>

*Nota 18:* Matriz de Perfil Competitivo para el Laboratorio Clínico LennyLab

## Matriz FODA

Tabla 19

### Matriz FODA

	OPORTUNIDAD	AMENAZAS
<b>MATRIZ DEL LABORATORIO CLÍNICO LENNYLAB</b>	<b>O1.</b> Planes de desarrollo regional <b>O2.</b> Distribución de Ingresos <b>O3.</b> Nivel educativo <b>O4.</b> Confianza del consumidor <b>O5.</b> Gestión de la Información <b>O6.</b> Legislación medio ambiental	<b>A1.</b> Inestabilidad Política <b>A2.</b> Nivel de corrupción <b>A3.</b> Bajo precio de la competencia <b>A4.</b> Clima político nacional - incertidumbre <b>A5.</b> La alta correlación del sector salud con la economía. <b>A6.</b> Pandemia COVID19. <b>A7.</b> Aumento del precio de los insumos
FORTALEZAS	FO (FORTALEZAS – OPORTUNIDADES) (MAX – MAX)	FA (FORTALEZAS – AMENAZAS) (MAX – MIN)
<b>F1.</b> Empresa Líder en el distrito <b>F2.</b> Posicionamiento y fidelidad de los clientes <b>F3.</b> Ubicación geográfica en el centro del distrito <b>F4.</b> Bajo nivel de endeudamiento de la empresa <b>F5.</b> Inversión constante en tecnología y maquinaria <b>F6.</b> Disponibilidad de materia prima <b>F7.</b> Presencia de laboratorio que garantiza la calidad en el proceso y, en el producto final. <b>F8.</b> Personal calificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de una política de gestión de la cartera en el primer año.</li> <li>Implementar un sistema de facturación digital electrónica en el primer año.</li> <li>Creación de políticas de personal en los próximos 3 años.</li> <li>Aumentar la oferta en un 10% en los próximos tres años.</li> <li>Realización de actividades con los clientes, dentro de los próximos tres años con la finalidad de fidelizar a los clientes en un 80%.</li> <li>Aumentar la capacidad instalada en un 20%, en los próximos 3 años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de políticas de precios.</li> <li>Implementar el modelo de Gestión de Inventario por el Proveedor.</li> <li>Aumentar la participación en el mercado en 20%, dentro de los próximos tres años.</li> <li>Creación de políticas de precios en los próximos tres años.</li> <li>Implementar el modelo de Gestión de Inventario por el Proveedor en el primer año.</li> </ul>
DEBILIDADES	DO (DEBILIDADES – OPORTUNIDADES) (MIN – MAX)	DA (DEBILIDADES – AMENAZAS) (MIN – MIN)
<b>D1.</b> Fuga de talentos y personal clave <b>D2.</b> No se tiene presencia en la provincia <b>D3.</b> Retraso en la entrega de resultados de análisis <b>D4.</b> Falta de canales de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de instrumentos para medir la calidad de servicio cada año.</li> <li>Realización de actividades con los clientes.</li> <li>Implementar la estructura organizacional propuesta en los próximos 3 años.</li> <li>Socializar e implementar la filosofía empresarial propuesta en los próximos tres años.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementar un modelo estratégico de gestión en los próximos 3 años.</li> <li>Creación de canales de comunicación digitales, dentro de los próximos 3 años.</li> </ul>

Nota 19: Matriz FODA para el Laboratorio Clínico LennyLab

## Matriz MPEYEA

Nos permitirá saber el tipo de estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Nos da como resultado el vector (6.46; -6.7) lo que ubica a su estrategia en el cuadrante competitivo.

**Tabla 20**

*Matriz MPYEA*

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FUERZA FINANCIERA(FF)	Valor	ESTABILIDAD DEL AMBIENTE(EA)	Valor
Apalancamiento	4	Cambios tecnológicos	-1
Rendimiento sobre la inversión	5	Tasa de inflación	-3
Liquidez	4	Variabilidad de la demanda	-2
Capital de trabajo	5	Barreras para entrar en el mercado.	-1
Flujos de efectivo	5	Presión competitiva.	-1
Facilidad para salir del mercado	5	Elasticidad de la demanda.	-1
Riesgos implícitos del negocio	2	Escala de precios de productos. competidores	-2
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	Valor	FUERZA DE LA INDUSTRIA(FI)	Valor
Participación en el mercado	-1	Potencial de crecimiento.	5
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades.	4
Lealtad de los clientes	-3	Estabilidad financiera.	5
Uso de la capacidad de la competencia.	-4	Conocimientos tecnológicos.	5
Conocimientos tecnológicos.	-1	Aprovechamiento de recursos.	4
Control sobre los proveedores y distribuidores.	-1	Intensidad de capital.	4
		Facilidad para entrar en el mercado.	5
		Productividad.	5

*Nota 20:* Matriz de Perfil Competitivo para el Laboratorio Clínico LennyLab

## **J. Plan Estratégico**

### **a. Misión**

Somos un laboratorio que ofrece servicios de análisis clínicos confiables con un equipo humano profesional altamente calificado con vocación de servicio que aplica estándares de calidad en todos sus procesos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes de manera confidencial y oportuna en el distrito de Tumán.

### **b. Visión**

Somos un laboratorio reconocido a nivel de la región Lambayeque que ofrece servicios de análisis clínicos confiables, con un equipo humano profesional altamente calificado con vocación de servicio, que aplica estándares internacionales de calidad certificados y utiliza tecnología de vanguardia en todos sus procesos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes de manera confidencial y oportuna en el distrito de Tumán.

### **c. Propósito**

El propósito de LennyLab es contribuir al diagnóstico y prevención de enfermedades, por medio de análisis clínicos que se ajusten a los estándares de calidad, utilizando para ello los conocimientos, métodos, procedimientos e instrumentación actualizados.

### **d. Valores**

El Laboratorio Clínico LennyLab debe estar firmemente comprometido con la oferta de servicios de análisis clínicos a la vanguardia de la ciencia y la tecnología, de manera que contribuya con el mejoramiento de la calidad de vida y el bienestar de sus clientes. Debe reconocer su capacidad de servir a las necesidades de sus clientes y a la comunidad descansa en su buena reputación y el prestigio de estar identificados con una gran vocación de servicio, con un alto sentido de empatía con sus clientes; confiabilidad, en los resultados de los análisis clínicos microbiológicos realizados; integridad, actuando siempre de manera confiable; confidencialidad, garantizando el acceso sólo al personal

autorizado; sensibilidad, para actuar correctamente en beneficio de los demás; compasión, para comprender la sintomatología de sus clientes; alta conciencia de servicio social, entendiendo las necesidades de los clientes y pretendiendo cooperar con ellos; mejora continua, identificando y corrigiendo errores; y altos estándares de conducta institucional. Sus valores deben definirlos como empresa y guiar los valores de su personal, a este efecto, se debe crear, promover y respaldar los valores antes mencionados en un afán de alcanzar la calidad y la excelencia.

#### **e. Estrategias**

- Implementar la estructura organizacional propuesta en los próximos 3 años.
- Implementar el plan estratégico propuesto en los próximos tres años.
- Aumentar la oferta en un 10% en los próximos tres años.
- Aumentar la participación en el mercado en 20%, dentro de los próximos tres años.
- Realización de actividades con los clientes, dentro de los próximos tres años con la finalidad de fidelizar a los clientes en un 80%
- Creación de instrumentos para medir la calidad de servicio.
- Creación de canales de comunicación digitales, dentro de los próximos 3 años.
- Creación de políticas de precios en los próximos tres años.
- Implementar el modelo de Gestión de Inventario por el Proveedor en el primer año.
- Creación de instrumentos usando la metodología SERVQUAL propuesta para medir la calidad de servicio cada año.
- Socializar e implementar la filosofía empresarial propuesta en los próximos tres años.
- Creación de políticas de personal en los próximos tres años.
- Creación de una política de gestión de la cartera.
- Aumentar la capacidad instalada en un 20%, en los próximos 3 años.
- Implementar un sistema de facturación digital electrónica en el primer año.

## K. Propuesta de Cuestionario

Se propone el siguiente cuestionario con la finalidad de que la Dirección del Laboratorio Clínico LennyLab evalúe el nivel de satisfacción del cliente. Se detalla a continuación la estructura.

### Nivel de satisfacción de los clientes que acuden al Laboratorio LennyLab

#### CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN

Este cuestionario, de carácter anónimo, se realiza con la finalidad de mejorar el servicio que se brinda

#### 1. Edad

• 18 - 35 ( ) • 36 - 45 ( ) • 46 - 55 ( ) • 56 - 65 ( ) • 65 – a más ( )

#### 2. Sexo:

Masculino ( )

Femenino ( )

Considere: (1) Totalmente en desacuerdo; (2) En desacuerdo; (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo; (4) de acuerdo; y, (5) Totalmente de acuerdo

DIMENSIONES	PREGUNTAS	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
Elementos tangibles	1. El laboratorio cuenta con equipamiento moderno					
	2. Las instalaciones físicas del laboratorio son atractivas, están bien cuidadas y aptas para brindar un buen servicio.					
	3. Los empleados del laboratorio tienen una buena presencia.					
	4. La publicidad del laboratorio es atractiva y brinda la información correcta.					
Fiabilidad	5. El laboratorio se compromete en realizar algo en una fecha determinada cumple con lo prometido.					
	6. Cuando tengo un problema el laboratorio muestra un interés en solucionarlo.					
	7. El laboratorio lleva a cabo un buen servicio en la primera atención					
	8. El laboratorio lleva a cabo sus servicios en el momento que promete hacerlo.					
	9. El laboratorio pone énfasis en llevar un registro de los pacientes y resultados libres de errores					

DIMENSIONES	PREGUNTAS	CALIFICACION				
		1	2	3	4	5
<b>Capacidad de respuesta</b>	10. El personal me orientó y explicó adecuadamente sobre los pasos de la atención que recibí.					
	11. El personal del laboratorio me proporcionó un servicio rápido.					
	12. Los empleados del laboratorio siempre estuvieron dispuestos a ayudarme.					
	13. Los empleados del laboratorio nunca están demasiado ocupados para responder a mis preguntas.					
<b>Seguridad</b>	14. El comportamiento del personal me inspira confianza.					
	15. En relación a los pagos y atención recibido me siento seguro.					
	16. Los empleados del laboratorio poseen los conocimientos necesarios para contestar a mis preguntas.					
	17. El laboratorio cuenta con empleados que me proporcionan una atención personalizada.					
<b>Empatía</b>	18. Mi atención en el laboratorio es individualizada.					
	19. El laboratorio cuenta con empleados que me proporcionan una atención personalizada.					
	20. El laboratorio cuenta con empleados que me proporcionan una atención personalizada.					
	21. El laboratorio se interesa por actuar del modo más conveniente.					
	22. Los empleados del laboratorio comprenden mis necesidades específicas.					

Cada cierto tiempo, se recomienda al inicio de la implementación y luego cada 12 meses se deben de tabular los resultados y realizar un análisis descriptivo, para ello se debe hacer uso de la estadística descriptiva. Utilizar las estrategias con la finalidad de fortalecer las debilidades encontradas y así elaborar el plan de mejora respectivo. Se sugiere repetir este proceso cada 12 meses y comparar siempre los resultados.



## ANEXO 06: FICHAS DE VALIDACIÓN DE PROPUESTA

**POSGRADO**  
UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

VALIDACIÓN DE PROPUESTA  
(JUICIO DE EXPERTOS)

### FICHA DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE SERVICIOS CLÍNICOS EN EL LABORATORIO LENNYLAB TUMÁN.

Yo, **Pepe Humberto Bustamante Quintana**, identificado con DNI N° **41089990**, con Grado Académico de **Magister en Administración de Negocios** en la Universidad Cesar Vallejo, con código de inscripción en SUNEDU N° **A00938183**.

Hago constar que he leído y revisado el **Plan estratégico para la gestión de servicios clínicos en el Laboratorio LennyLab Tumán**, correspondientes a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en **Administración de Negocios. MBA** de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura.....

La propuesta corresponde a la tesis: "**Plan estratégico para la gestión de servicios clínicos en el Laboratorio LennyLab Tumán**".

#### a. Pertinencia con la investigación

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	X		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	X		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	X		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	X		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	X		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	X		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	X		

**b. Pertinencia con la aplicación**

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	X		
2	Soluciona el problema de la investigación	X		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	X		
4	Es viable en su aplicación	X		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	X		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Plan estratégico para la gestión de servicios clínicos en el Laboratorio LennyLab Tután.			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
95%	95%	99%	95%

**DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:**

La propuesta es adecuada, la elaboración sigue cumple con los objetivos especificados en la investigación que es el de proponer un plan estratégico para mejorar la gestión de servicios clínicos de apoyo al tratamiento en Tután para el período 2022 al 2026 habiendo realizado un diagnóstico y la elaboración del plan estratégico en base al análisis realizado.

OBSERVACIONES:.....  
.....

Chiclayo, 21 de diciembre de 2021.

Mg. Pepe Humberto Bustamante Quintana. Código de registro de Sunedu: A00938183

Centro de labores: Universidad Señor de Sipán SAC

N° de celular: 938167387



-----  
Dr. Pepe Humberto Bustamante Quintana  
DNI. 41089990  
EXPERTO

**FICHA DE EVALUACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN DE  
SERVICIOS CLÍNICOS EN EL LABORATORIO LENNYLAB TUMÁN.**

Yo, **Juan Elías Villegas Cubas**, identificado con DNI N° **80103991**, con Grado Académico de **Magister en Ingeniería de Sistema** en la Universidad Cesar Vallejo, con código de inscripción en SUNEDU N° **0000495079**:

Hago constar que he leído y revisado el **Plan estratégico para la gestión de servicios clínicos en el Laboratorio LennyLab Tumán**, correspondientes a la Tesis del mismo nombre, de la Maestría en **Administración de Negocios. MBA** de la Universidad Cesar Vallejo.

La propuesta contiene la siguiente estructura.....

La propuesta corresponde a la tesis: **“Plan estratégico para la gestión de servicios clínicos en el Laboratorio LennyLab Tumán”**.

**a. Pertinencia con la investigación**

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Pertinencia con el problema, objetivos e hipótesis de investigación.	X		
2	Pertinencia con las variables y dimensiones.	X		
3	Pertinencia con las dimensiones e indicadores.	X		
4	Pertinencia con los principios de la redacción científica (propiedad y coherencia).	X		
5	Pertinencia con los fundamentos teóricos	X		
6	Pertinencia con la estructura de la investigación	X		
7	Pertinencia de la propuesta con el diagnóstico del problema	X		

**b. Pertinencia con la aplicación**

N°	CRITERIO	SI	NO	OBSERVACIONES
1	Es aplicable al contexto de la investigación	X		
2	Soluciona el problema de la investigación	X		
3	Su aplicación es sostenible en el tiempo	X		
4	Es viable en su aplicación	X		
5	Es aplicable a otras instituciones con características similares	X		

Luego de la evaluación minuciosa de la propuesta y realizadas las correcciones respectivas, los resultados son los siguientes:

Propuesta: Plan estratégico para la gestión de servicios clínicos en el Laboratorio LennyLab Tumán.			
APLICABILIDAD	CONTEXTUALIZACIÓN	PERTINENCIA	% DE LA PROPUESTA VALIDADA
95%	95%	99%	95%

**DECISIÓN O FUNDAMENTACIÓN DEL EXPERTO:**

La propuesta es adecuada, la elaboración sigue cumple con los objetivos especificados en la investigación que es el de proponer un plan estratégico para mejorar la gestión de servicios clínicos de apoyo al tratamiento en Tumán para el período 2022 al 2026 habiendo realizado un diagnóstico y la elaboración del plan estratégico en base al análisis realizado.

OBSERVACIONES:.....  
.....

Chiclayo, 21 de diciembre de 2021.

Mg. Juan Elías Villegas Cubas.

Código de registro de Sunedu:


Centro de labores: Universidad Nacional Pedro Ruíz Gallo

N° de celular: 920220329



-----  
Dr. Juan Elías Villegas Cubas  
DNI. 80103991  
**EXPERTO**

ANEXO 07: AUTORIZACIÓN DE APLICACIÓN DEL TRABAJO EN EMPRESA



**LENNYLAB**  
Análisis Clínicos, Microbiológicos  
y Servicios Médicos Generales

"AÑO DEL BICENTENARIO DEL PERU: 200 AÑOS DE INDEPENDENCIA"

TUMAN, 30 DE OCTUBRE DEL 2020

Señor:  
LUIS MANUEL SAAVEDRA SANDOVAL

Presente.


Asunto: AUTORIZA APLICACIÓN DE TRABAJO DE INVESTIGACION.

Tengo en Honor dirigirme a Usted, para saludarla y al mismo tiempo manifestarle  
Lo siguiente:

Que con la finalidad de contribuir en el desarrollo profesional, El Laboratorio de Análisis Clínicos LENNYLAB, en el marco del fortalecimiento de las capacidades profesionales, AUTORIZA al Alumno: LUIS MANUEL SAAVEDRA SANDOVAL, Alumno del Programa Académico, de Maestría en Administración de Negocios – MBA , de La Universidad Cesar Vallejo, para que pueda aplicar su trabajo de Investigación Títulado, PLAN ESTRATEGICO PARA LA GESTION DE SERVICIOS CLINICOS EN EL LABORATORIO "LENNYLAB TUMAN" en el Sector Salud, Asimismo se solicita remitir un Informe de los resultados de la Investigación con el propósito de incrementar el nivel de posicionamiento del Laboratorio de Análisis Clínicos "LennyLab".

APROVECHO PARA DESEARLE EXITOS EN SU VIDA PROFESIONAL Y PERSONAL.

Atentamente

  
LENNY LAB  
Análisis Clínicos y Microbiológicos  
María Elena Toro Lazo  
BIOLOGO RESPONSABLE  
CBP. 4548

## ANEXO 08: AUTORIZACIÓN DE LA EMPRESA PARA PUBLICACIÓN



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

### AUTORIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PUBLICAR SU IDENTIDAD EN LOS RESULTADOS DE LAS INVESTIGACIONES

#### Datos Generales

Nombre de la Organización:	RUC: 20561277983
LennyLAB EIRL	
Nombre del Titular o Representante legal:	
Gerente	
Nombres y Apellidos	DNI:
María Elena Toro Lazo	16583847

#### Consentimiento:

De conformidad con lo establecido en el artículo 7º, literal "F" del Código de Ética en Investigación de la Universidad César Vallejo (\*), autorizo  , no autorizo  publicar LA IDENTIDAD DE LA ORGANIZACIÓN, en la cual se lleva a cabo la investigación:

Nombre del Trabajo de Investigación	
Plan estratégico para la gestión de servicios clínicos en el laboratorio LennyLab Tumán	
Nombre del Programa Académico:	
Maestría en Administración de negocios- MBA	
Autor: Nombres y Apellidos	DNI:
Luis Manuel Saavedra Sandoval	40237428

En caso de autorizarse, soy consciente que la investigación será alojada en el Repositorio Institucional de la UCV, la misma que será de acceso abierto para los usuarios y podrá ser referenciada en futuras investigaciones, dejando en claro que los derechos de propiedad intelectual corresponden exclusivamente al autor (a) del estudio.

Lugar y Fecha: Chiclayo, octubre 03 del 2021

Firma:   
LENNY LAB  
Análisis Clínicos y Microbiológicos  
María Elena Toro Lazo  
BIÓLOGO RESPONSABLE  
C.E.N. 4544  
María Elena Toro Lazo  
Gerente

**ANEXO 9: MATRIZ DE CONSISTENCIA**

ENUNCIADO	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS	VARIABLES	INDICADORES	POBLACIÓN
Propuesta de un plan estratégico para mejorar la gestión de servicios clínicos de apoyo al tratamiento en Tumán.	Proponer un plan estratégico para mejorar la gestión de servicios clínicos de apoyo al tratamiento en Tumán para el período 2022 al 2026.	La implementación de un plan estratégico para un laboratorio clínico en el distrito de Tumán para el período 2022 al 2026 permitirá mejorar la gestión de servicios clínicos de apoyo al tratamiento en Tumán para el período 2022 al 2026.	<b>INDEPENDIENTE</b>		Cinco trabajadoras del Laboratorio Clínico LennyLab
			Plan estratégico	Política y estrategia	
				Personas	
				Recursos y alianzas	
				Liderazgo	
				Procesos	
			<b>DEPENDIENTE</b>		
			Gestión de servicios	Resultados con los clientes	
				Resultados con el personal	
				Instalaciones y ambientes	
				Maquinaria y equipamiento	
				Grado de compromiso del personal	
				Confianza en el servicio	
Seguridad física					
Seguridad en el ambiente					
PREGUNTA	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ENFOQUE	INSTRUMENTO	MUESTRA	
¿La implementación de un plan estratégico para un laboratorio clínico en el distrito de Tumán para el período 2022 al 2026 permite mejorar la gestión de servicios clínicos de apoyo al tratamiento en Tumán para el período 2022 al 2026?	Diseñar las estrategias con su respectiva métrica, en base al análisis realizado.	Tipo de investigación mixta implica combinar los enfoques cualitativo y cuantitativo en un mismo estudio. Esto implica la recolección, análisis e interpretación de los datos, por lo que genera inferencias de ambos tipos. Diseño de investigación no experimental de corte transversal	Análisis documental	Es la misma que la población.	
	Elaborar una propuesta de filosofía organizacional.		Cuestionario con escala de Likert		
			SERVQUAL		

**ANEXO 10: TABLAS ESTADÍSTICAS**

	DIMENSIÓN	IMPACTO				EFICIENCIA					DESEMPEÑO PRESUPUESTARIO				CALIDAD					EFICACIA						
	indicador	1. Política y estrategia				2. Personas					3. Recursos y alianzas				4. Liderazgo					5. Procesos						
	Preguntas	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25
ALTERNATIVAS	Totalmente en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	2	0	2	2	1	2	1	0	2	1	2	0	1	1	0	1	1	0	0
	En desacuerdo	2	4	4	3	3	4	2	4	2	2	3	2	3	0	2	3	2	1	3	1	3	2	2	1	2
	Ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	De acuerdo	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	3	0	2	1	1	1	3	1
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1

	DIMENSIÓN	EMPATÍA													ELEMENTOS TANGIBLES			FIABILIDAD Y SEGURIDAD										TOTAL
	INDICADOR	6. RESULTADOS EN LOS CLIENTES								7. RESULTADOS EN LAS PERSONAS					8. RESULTADOS EN LA SOCIEDAD			9. RESULTADOS GLOBALES										
	PREGUNTAS	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35	P36	P37	P38	P39	P40	P41	P42	P43	P44	P45	P46	P47	P48	P49	P50		
ALTERNATIVAS	Totalmente en desacuerdo	1	2	1	1	2	0	1	0	1	2	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	0	1	36	
	En desacuerdo	1	1	2	2	2	3	1	1	3	2	2	3	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	0	102	
	Ni de acuerdo; Ni en desacuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
	De acuerdo	2	1	1	1	0	1	2	3	0	0	1	1	1	2	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	3	60	
	Totalmente de acuerdo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	198	



## ANEXO 11. FIGURAS ESTADÍSTICAS

