

**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO**  
**UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA**  
**MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE MICROEMPRESAS**

**TESIS DE GRADO**

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA DE REHABILITACIÓN  
FÍSICA EMOFIS DE LA CIUDAD DE BABAHOYO**

**AUTORAS**

**DORA KATIUSKA PONCE FLORES**

**TATIANA ELIZABETH VELASCO FLORES**

**DIRECTOR**

**ING. MÁXIMO TOVAR PÉREZ**

**Quevedo - Los Ríos - Ecuador**

**2011**

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO  
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE MICROEMPRESAS

TESIS DE GRADO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA DE REHABILITACIÓN FÍSICA EMOFIS  
DE LA CIUDAD DE BABAHOYO

Presentada al Honorable Comité Técnico Académico Administrativo de la  
Unidad de Estudios a Distancia como requisito previo a la obtención del título  
de:

**INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

**MIEMBROS DEL TRIBUNAL**

**Ing. Elsa Álvarez Morales, MsC.**  
**PRESIDENTE DEL TRIBUNAL**

---

**Ing. Amparito León Saltos, MsC.**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**Ing. Carlos González Guanín, MsC.**  
**MIEMBRO DEL TRIBUNAL**

---

**Ing. Máximo Tovar Pérez**  
**DIRECTOR DE TESIS**

---

**QUEVEDO – LOS RÍOS – ECUADOR**

**2011**

## CERTIFICACIÓN

Ing. Máximo Tovar Pérez, Director de la Tesis de Grado titulada: **“PLAN ESTRATÉGICO DE LA CLÍNICA DE REHABILITACIÓN FÍSICA EMOFIS DE LA CIUDAD DE BABAHOYO”**. Certifico que las Egresadas: **PONCE FLORES Dora Katuska Y VELASCO FLORES Tatiana Elizabeth**, han cumplido bajo mi dirección con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

---

**Ing. Máximo Tovar Pérez**  
**DIRECTOR DE TESIS**

## **DECLARACIÓN**

Nosotras, **Ponce Flores Dora Katuska Y Velasco Flores Tatiana Elizabeth**, Egresadas de la carrera Administración de Microempresas, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito no ha sido presentado por ninguna institución dedicada a la investigación, ni grado o calificación profesional.

Por medio de la presente declaración cedemos los derechos de propiedad intelectual correspondiente de este trabajo a la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Estudios a Distancia, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa institucional vigente.

---

**Dora Katuska Ponce Flores**

---

**Tatiana Elizabeth Velasco Flores**

## AGRADECIMIENTO

Las Autoras agradecemos espontáneamente primeramente a Dios por su infinita bondad y porque ha estado con nosotras en cada paso que hemos dado, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, luego a las Entidades y Personas que permitieron el acceso a la investigación y desarrollo de la presente tesis de grado.

A la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, Unidad de Estudios a Distancia, ya que en sus aulas compartimos junto a los notables Tutores, los conocimientos académicos.

Al Ing. Roque Vivas Moreira, MsC. Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su ilustrada labor en el cumplimiento de su misión.

Al Ing. Williams Burbano Montece, MsC. Vicerrector Académico de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo.

A la Ing. Guadalupe Murillo de Luna, MsC. Vicerrectora Administrativa de la UTEQ y ex Directora de la Unidad de Estudios a Distancia, por su dedicación y constancia por sacar adelante la UED.

Al Eco. Roger Yela Burgos, MsC. Director de la Unidad de Estudios a Distancia por su significativa gestión en la continuidad del proceso académico UTEQ.

Al Ing. Máximo Tovar Pérez, Director de Tesis por la confianza, amistad y apoyo incondicional que nos brindó durante el desarrollo de este proyecto.

A Don Máximo Ponce, Padre y Tío respectivamente de las Autoras. Un hombre que a pesar de tener una apariencia fuerte e intimidadora nos ayudó económicamente cuando lo necesitamos, mostrándonos su gran corazón.

Al Personal de la Clínica de Rehabilitación Emofis de la ciudad de Babahoyo.

A todas aquellas personas cuyos nombres se escapan en este momento pero que están presentes en cada recuerdo de nuestras mentes y que siempre las llevaremos en nuestros corazones.

## DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mis hijos, por acompañarme en esta hermosa experiencia y en especial a mis padres Máximo y Margot quienes con su ayuda y comprensión en momentos malos y buenos pusieron todo su apoyo y confianza en mí, proporcionándome toda su ayuda para la culminación de esta tesis. Gracias por su amor incondicional.

### **Dora**

El esfuerzo y la dedicación que he puesto en esta tesis, va con mucho cariño dedicado a mi madre y abuelita, cuyo afecto y comprensión han sido mi inspiración. A mis hermanos, tíos y primos quienes han sido mi aliciente, el apoyo de ellos ha sido fundamental en todos estos años de estudio. A Don Gustavo Ramírez por su apoyo no solo por los datos para elaborar esta tesis sino que además estuvo durante mi carrera como un padre preocupado por que llegue a esta meta. A mis más queridos amigos, pues su consejo ha sido parte de este esfuerzo.

**Tatiana**

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CERTIFICACIÓN .....	iii
DECLARACIÓN .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
DEDICATORIA .....	vi
ÍNDICE .....	vii
LISTA DE CUADROS .....	xi
LISTA DE FIGURAS .....	xii
LISTA DE ANEXOS .....	xiii
<b>CAPÍTULO</b>	
<b>I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1. Planteamiento del Problema .....	2
Formulación del Problema	
1.2. ....	2
1.3. Delimitación del Problema .....	2
1.4. Justificación y Factibilidad .....	3
Objetivos	
1.5. ....	4
General	
1.5.1. ....	4
Específicos	
1.5.2. ....	4
1.6. Hipótesis .....	4
<b>II. REVISIÓN DE LITERATURA .....</b>	<b>5</b>
Definición de Administración	
2.1. ....	5
2.2. Elementos de la Administración .....	5
Eficiencia	
2.2.1. ....	6
Eficacia	
2.2.2. ....	6
2.3. Definición de organización .....	7
Organización que aprende	
2.3.1. ....	7
2.4. Definición de Planificación Estratégica .....	8
Plan Estratégico	
2.4.1. ....	8
2.4.1.1. ¿Por qué realizar un plan estratégico	10

	.....	
2.4.1.2.	¿Quién debe realizar un plan estratégico .....	11
2.4.1.3.	Fases de la elaboración de un plan estratégico .....	11
2.4.1.4.	Etapas de un plan estratégico .....	11
2.4.1.5.	Procesos de la planificación estratégica .....	12
2.4.1.6.	Sistemas de planificación estratégica .....	13
2.4.1.7.	Ciclo de una planificación estratégica .....	13
2.4.1.8.	Horizonte de planificación .....	13
2.4.1.9.	Características de una estrategia de éxito .....	14
2.5.	Programación a mediano plazo .....	15
2.6.	Metas estratégicas.....	15
2.6.1.	Visión, misión, valores corporativos y objetivos estratégicos	15
2.6.2.	Establecer los objetivos de la organización.	16
2.6.3.	Formular las estrategias de la organización .....	16
2.6.4.	La diversificación .....	17
2.7.	Evaluar la necesidad de cambio .....	17
2.8.	Análisis Foda .....	17
2.9.	Matriz Foda .....	18
2.9.1.	Concepto .....	18
2.9.2.	Deficiencias en el uso del FODA, causas principales y recomendaciones .....	19
2.9.3.	La generación de estrategias con la Matriz FODA .....	22
2.9.3.1.	Las estrategias Ofensivas- (Maxi-Maxi)- (F-O) .....	23
2.9.3.2.	Las estrategias Defensivas- (Maxi-mini)- (F-A) .....	23
2.9.3.3.	Las estrategias Adaptativas- (Mini-Maxi)-(D-O) .....	23
2.9.3.4.	Las estrategias de Supervivencia- (Mini-Mini)-(D-A) ....	23
2.9.4.	Fortalezas .....	24
2.9.5.	Debilidades .....	24
2.9.6.	Oportunidades .....	24
2.9.7.	Amenazas .....	24
2.10.	Estrategias .....	25

2.10.1.	Concepto .....	25
2.10.2.	Las 5 P de las estrategias .....	25
2.10.3.	Estrategia como plan .....	25
2.10.4.	Estrategia como pauta de acción .....	26
2.10.5.	Estrategia como patrón .....	26
2.10.6.	Estrategia como posición .....	26
2.10.7.	Estrategia como perspectiva .....	26
2.10.8.	Tipos de Estrategias .....	27
2.10.8.1.	Estrategia de liderazgo de costos .....	27
2.10.8.2.	Estrategia de diferenciación .....	27
2.10.8.3.	Estrategia de enfoque .....	27
2.10.8.4.	Estrategia integrada de bajos costos/diferenciación .....	28
2.10.9.	Niveles de la Estrategia .....	28
2.10.9.1.	Estrategia corporativa .....	28
2.10.9.2.	Estrategia de negocio .....	28
2.10.9.3.	Unidad estratégica de negocio .....	28
2.10.9.4.	Estrategias operativas .....	29
2.11.	Objetivos o metas .....	29
2.12.	Procedimientos .....	29
2.13.	Metodología .....	29
2.13.1.	Método Científico .....	29
2.13.2.	Método Inductivo-Deductivo .....	29
2.13.3.	Método Analítico-Sintético .....	30
2.13.4.	Métodos de investigación Cualitativa y Cuantitativa .....	30
<b>III.</b>	<b>MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>31</b>
3.1.	Localización y duración de la investigación .....	31
3.2.	Materiales y equipos .....	31
3.3.	Métodos .....	32
3.3.1.	Científico .....	32
3.3.2.	Inductivo-Deductivo .....	32
3.5.2.	Analítico-Sintético .....	32
3.4.	Tipos de investigación .....	32
3.4.1.	Descriptiva .....	32
3.4.2.	Documental .....	32
3.4.3.	Explorativa .....	32
3.5.	Fuentes .....	33
3.5.1.	Primarias .....	33

3.5.2.	Secundarias .....	33
3.6.	Técnicas de investigación .....	33
3.6.1.	Investigación documental .....	33
3.6.2.	Investigación Bibliográfica .....	33
3.6.3.	Encuestas y Entrevistas .....	33
3.6.4.	Estudio de Mercado .....	33
3.7.	Población y Muestra .....	34
3.7.1.	Población .....	34
3.7.2.	Muestra .....	34
3.8.	Procedimiento metodológico .....	34
3.8.1.	Definición de la Visión .....	35
3.8.2.	Definición de la Misión .....	35
3.8.3.	Definición de los ejes estratégicos .....	35
3.8.4.	Decisión de los objetivos por eje .....	35
3.8.5.	Diseño de Estrategias .....	35
3.8.6.	Diseño del sistema de control .....	36
3.8.7.	Aprobación .....	36
<b>IV.</b>	<b>RESULTADOS Y DISCUSIÓN .....</b>	
4.1.	Diagnóstico estratégico .....	37
4.1.1.	Entrevista realizada al Propietario de la Clínica .....	37
4.2.	Diagnóstico Participativo .....	38
4.2.1.	Entrevista realizada a la Administradora de la Clínica .....	38
4.2.2.	Encuestas aplicadas a la muestra de la población de usuarios ...	39
4.3.	Discusión .....	44
<b>V.</b>	<b>PROPUESTA .....</b>	45
5.1.	Plan Estratégico de la Clínica de Rehabilitación Emofis .....	45
5.2.	Importancia .....	45
5.3.	Presentación .....	45
5.4.	Visión .....	46
5.5.	Misión .....	46
5.6.	Análisis de la situación .....	46
5.6.1.	Análisis Interno .....	46
5.6.1.1.	Visión actual de la clínica Emofis .....	46
5.6.1.2.	Misión actual de la clínica Emofis .....	47
5.6.1.3.	Organigrama actual .....	47
5.6.1.4.	Área Directiva .....	47
5.6.1.5.	Área Administrativa .....	47

5.6.1.6.	Área Operativa .....	48
5.6.2.	Análisis Externo .....	48
5.7.	Propuestas Estratégicas .....	48
5.7.1.	Capacitación Administradora .....	48
5.7.2.	Plan de Negocios .....	49
5.7.2.1.	Realizar convenios .....	49
5.7.2.2.	Utilidad de la piscina .....	49
5.7.2.3.	Utilidad de la sala de eventos .....	49
5.7.3.	Plan de Promoción de Ventas .....	50
5.7.3.1.	Calidad de atención al cliente .....	50
5.7.3.2.	Plan de medios publicitarios .....	51
5.7.4.	Organigrama Estructural propuesto para la Clínica Emofis ...	52
5.7.5.	Planeación Estratégica de la Clínica Emofis 2011-2015 .....	53
5.7.6.	Presupuesto de la Inversión en Capacitación y Publicidad ...	54
<b>VI.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	<b>55</b>
<b>VII.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	<b>56</b>
<b>VIII.</b>	<b>RESUMEN</b> .....	<b>57</b>
<b>IX.</b>	<b>SUMMARY</b> .....	<b>58</b>
<b>X.</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>59</b>
<b>XI.</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>61</b>