

I. INTRODUCCIÓN

La eficacia empresarial a nivel mundial se ha incrementado a lo largo del último decenio de una forma impresionante y, sin embargo, son muchas las empresas que sufren la disminución del rendimiento.

El mundo es un teatro de cambios. El escenario empresarial busca cada vez mas seleccionar el conjunto de actividades con las que logra destacarse, estableciendo una diferencia sostenible en el mercado, ofreciendo a sus clientes productos y servicios con una relación precio/calidad excelente.

La actividad específica de La Clínica Emofis de la Ciudad de Babahoyo es la Medicina de Rehabilitación con un servicio que atiende a pacientes, para valorizar los potenciales intelectuales y motores que les afectan; y, una vez que se ha diagnosticado, el equipo de especialistas readapta a la persona en cuestiones físicas, psicológicas, sociales y familiares, atendiendo los aspectos mentales, de motricidad, movilidad y lenguaje. Para lograr este objetivo presta en la actualidad interesantes servicios de: masajes, gimnasia, electrología, hidroterapia, deportes, educación física, medicina manual, prótesis y ortesis

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades que debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

La Ciudad de Babahoyo cuenta con tres centros de rehabilitación física y una clínica. EMOFIS es una organización privada en marcha, que en la actualidad genera pérdidas en varias de sus áreas; y, como toda empresa debe contar con un conjunto de normas y principios en los que se basen sus políticas y acciones. Su éxito dependerá de la observancia fiel a estos principios.

El plan estratégico sintetiza el nivel económico-financiero, estratégico y organizativo, el posicionamiento actual y futuro de la empresa. Un conjunto de análisis de las decisiones y acciones que la organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas competitivas sostenibles a lo largo del tiempo.

Con el presente proyecto de investigación se elaboró un plan estratégico, y una vez aceptado por sus directivos, es su compromiso aplicarlo para el correcto desenvolvimiento de la clínica de Rehabilitación Emofis.

1.1 Planteamiento del Problema

La empresa tiene una infraestructura ociosa, son pocos los servicios ofertados, una deficiente implementación de estrategias, así como inexistencia de un control en los procesos internos; esto ocasiona que la situación económica actual de la empresa genere pérdidas.

1.2 Formulación del Problema

¿Se establecen estrategias que permitan optimizar los recursos físicos y humanos de la empresa EMOFIS; y que generen nuevas metas a alcanzar?

1.3 Delimitación del Problema

Objeto de estudio: Clínica de Rehabilitación Física Emofis.

Campo de acción: Plan Estratégico.

Lugar: Avenida Padre Marcos Benetazo y calle U, Ciudad de Babahoyo capital de la Provincia de los Ríos.

Tiempo: La duración de esta investigación se proyecta, para 180 días, Año 2010.

1.4 Justificación y Factibilidad

En la sociedad actual, la investigación es una exigencia universitaria, no sólo por el hecho de ser parte de la naturaleza misma de la universidad, sino también por la responsabilidad social ligada al quehacer universitario.

El presente trabajo se lo realizó para buscar la solución al problema que posee la Clínica de Rehabilitación Física EMOFIS debido a que genera pérdidas; si la administración no da la solución definitiva a dicho problema esta puede llegar a desaparecer, debido a que el administrador no tiene una visión global con respecto a la empresa. Además se hace factible la realización del presente proyecto gracias al decidido apoyo brindado por los directivos de la empresa; quienes están motivados en aportar una inyección de capital para aplicar las recomendaciones y sugerencias de este trabajo.

La aplicación de experiencias personales y la interacción con los conocimientos adquiridos en el proceso enseñanza aprendizaje, de la carrera Administración de Microempresas de la UED-UTEQ. Constituyen la influencia más importante para la realización del presente desafío.

La planeación estratégica es el apoyo determinante para la dirección principalmente, constituye el factor vital para estabilizar y lograr mejores objetivos estratégicos que conduzcan al máximo de eficiencia, calidad y competitividad.

La vinculación de la Unidad de Estudios a Distancia de la UTEQ, con empresas y gerentes reales; y la participación directa de quienes pretendemos constituirnos en actores del cambio, en este mundo cada vez más cambiante y competitivo.

Cuando la vida empresarial va por su cauce no emprendemos el camino del crecimiento. Hace falta una sacudida para despertar.

1.5 Objetivos

1.5.1 General

Diseñar un Plan Estratégico para la Clínica de Rehabilitación Física Emofis de la Ciudad de Babahoyo.

1.5.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico en la Clínica de Rehabilitación Física Emofis, para determinar la situación actual de la empresa.
- Elaborar estrategias tendientes a optimizar los recursos que posee la empresa.
- Realizar la Propuesta Estratégica con el Plan Estratégico.

1.6 Hipótesis

Con la aplicación de la Planeación Estratégica, se logrará mejorar el control del uso de recursos de la Clínica de Rehabilitación Física Emofis de la Ciudad de Babahoyo.

II. REVISIÓN LITERARIA

2.1 Definición de Administración

Hitt, Black, y Porter (2006). Administración proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional.

Ramírez (2007). La administración es un proceso que consiste en preveer, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Reynoso (2008). Etimológicamente la palabra administración proviene del latín “Administratione” que significa acción de administrar. Si didácticamente dividimos a la palabra administrar en el prefijo, Ad: a, hacia, en sentido de movimiento, y Ministrare: servir, dirigir, regir, manejar, cuidar los negocios o intereses públicos o particulares, propios o ajenos; etimológicamente administración significa “la acción de administrar o dar un servicio a la colectividad sea con característica publica o privada.

Robbins (2005). Coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas.

2.2 Elementos de la Administración

Cabrera (2006). La administración se ha convertido en una de las áreas más importantes. Esta consiste en llevar a cabo las actividades con la participación de las personas y para la solución de problemas que afligen en la actualidad.

La tarea del administrador puede variar infinitamente y se aplica a cualquier tipo o tamaño de organización.

La tarea actual de la administración es interpretar los objetivos propuestos por la organización y transformarlos a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de las actividades, para alcanzar los objetivos y se necesita de las siguientes habilidades o capacidades.

2.2.1 Eficiencia

Cabrera (2006). Es la capacidad de reducir al mínimo la cantidad de recursos usados para alcanzar los objetivos o fines de la organización, es decir, hacer correctamente las cosas. Es un concepto que se refiere a “insumos-productos”.

La eficiencia es progresiva cuando:

- Logramos incrementar la cantidad de productos obtenidos manteniendo el volumen de los recursos empleados.
- Mantenemos constante la cantidad de productos obtenidos, disminuyendo la cantidad de recursos empleados-

Robbins (2005). La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Como los gerentes tienen recursos escasos (de personas, dinero y equipo) se preocupan por aprovecharlos eficientemente.

2.2.2 Eficacia

Cabrera (2006). Es la capacidad para determinar los objetivos apropiados, es decir, cuando se consiguen las metas que se habían definido.

Estos dos conceptos están muy interrelacionados (eficiencia y eficacia) ya que la eficacia de un modelo, de un administrador, entre otros, estará íntimamente unida a la necesidad de ser o no eficiente. El ideal de este desempeño debe centrarse en ser eficaces de la forma mas eficiente posible.

Nos preguntábamos si podríamos ser eficientes sin ser eficaces. La respuesta es afirmativa, se puede ser eficiente sin ser eficaz. Se puede emplear bien los recursos sin conseguir los objetivos propuestos, y esto sucede cuando se es eficiente con metas equivocadas.

Robbins (2005). La eficacia se define como “hacer las cosas correctas”, es decir, las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

2.3 Definición de Organización

Robbins (2005). Proceso que consiste en crear la estructura de una organización.

2.3.1 Organización que aprende

Robbins (2005). Es una organización que ha desarrollado la capacidad de aprender, adaptarse y cambiar continuamente. En una organización que aprende, los empleados practican la gestión del conocimiento, adquiriendo y compartiendo nuevos conocimientos en forma continua, y están dispuestos a aplicar esos conocimientos en la toma de decisiones o al desempeñar su trabajo.

Las características de una organización que aprende giran en torno al diseño organizacional, la participación de información, el liderazgo y la cultura.

Los equipos tienden a ser una característica importante del diseño estructural de una organización que aprende. Los empleados trabajan en equipos para realizar cualquier actividad que se requiera, y a estos equipos de empleados se les confiere el poder de tomar decisiones con relación a su trabajo o la solución de problemas.

La cultura organizacional es una característica importante de la organización que aprende. Una cultura en la que todos están de acuerdo con una visión compartida y todos reconocen las interrelaciones inherentes de los procesos, actividades, funciones y ambiente externo de la organización. Existe un fuerte sentido de comunidad, cuidado entre unos y otros, y confianza.

En una organización que aprende, los empleados se sienten libres de comunicarse abiertamente, compartir, experimentar y aprender sin temor a la crítica o al castigo.

2.4 Definición de Planificación Estratégica

2.4.1 Plan Estratégico

Konnty y Wehrich (2004). Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivo de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos, requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción.

Martínez y Milla (2005). Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual y futuro de la empresa.

Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.

Rodríguez (2005). La planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores en la planeación estratégica tratarán de determinar lo que su organización deberá hacer para tener éxito en un punto situado en un período de cinco y siete años hacia el futuro.

Org/wiki/Plan (2010). El **plan estratégico** es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un **plan estratégico** se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y **plan estratégico**, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un **plan estratégico** es **cuantitativo, manifiesto y temporal**. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- **Objetivos numéricos y temporales**, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que las ventas asciendan a 100.000 dólares antes de diciembre del presente ejercicio".
- **Políticas y conductas internas**, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- **Relación de acciones finalistas**, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". De acuerdo con "Existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la

Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno". Según Arieu (2007),

2.4.1.1 ¿Por qué realizar un plan estratégico?

Martínez y Milla (2005). El objetivo del plan estratégico puede variar en diversos aspectos: del tipo de empresa de la situación económico-financiera de la misma, de la madurez del negocio, etc. En cualquier caso, lo que no varían son los beneficios de realizar un plan estratégico, ya que, sea cual sea la estructura, el tipo de negocio, el tamaño o el posicionamiento en el mercado de la organización empresarial, nos permite analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial.

El plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables para cualquier organización empresarial:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro.
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar.
- Mejora la coordinación de actividades.
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados (anticipación).
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa.
- Mejora la comunicación.
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades
- El plan proporciona un marco general para la revisión continuada de las actividades.
- Un enfoque sistemático de la información de estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión (creación de valor).

2.4.1.2 ¿Quién debe realizar un plan estratégico?

Martínez y Milla (2005). La idea del plan estratégico debe surgir de la dirección de la organización, del dueño, de la directiva, del gerente, en función de la estructura de la sociedad. Es decir de la persona o personas cuya misión es dirigir la empresa hacia el éxito.

2.4.1.3 Fases de la elaboración de un plan estratégico.

Martínez y Milla (2005). En la elaboración de un plan estratégico podemos distinguir tres etapas fundamentales:

- ✓ Análisis estratégico
- ✓ Formulación estratégica.
- ✓ Implantación de la estrategia.

2.4.1.4 Etapas de un plan estratégico.

Org/wiki/Plan (2010). Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapas 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapas 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).

Etapas 3: Declaración de objetivos corporativos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuaciones.

Etapa 6: Seguimiento.

El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación.

La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

2.4.1.5 Procesos de la planificación estratégica

Johnson, Scholes y Whittington (2007). Los procesos de planificación estratégica constituyen el control administrativo arquetípico, y permiten aplicar con éxito las estrategias gracias a los procesos que planifican y controlan la asignación de recursos y supervisan su utilización.

Org/wiki/Plan (2010). El proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas. Las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de

los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero.

A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área. Lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

2.4.1.6 Sistemas de planificación estratégica.

Johnson, Scholes y Whittington (2007). Los sistemas formalizados de planificación estratégica pueden adoptar la forma de procedimientos sistematizados, paso a paso, cronológicos, que implican a las distintas partes de la organización.

2.4.1.7 Ciclo de la planificación estratégica.

Johnson, Scholes y Whittington (2007). El punto de partida del ciclo suele ser un conjunto de supuestos o líneas directrices sobre el entorno externo y también de las prioridades, líneas directrices y expectativas generales planteadas por la sede.

Esto viene seguido de planes estratégicos diseñados en las distintas divisiones o unidades de negocio. Así pues, los planes estratégicos van de las unidades del negocio a la sede, y los ejecutivos de la sede analizan estos planes con las unidades del negocio en reuniones cara a cara. A partir de estas discusiones, las unidades de negocio revisan sus planes para volver a discutirlos.

2.4.1.8 Horizonte de planificación

Martínez y Milla (2005). Al hablar de plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que adopta hoy (es decir, en el momento en que realiza la reflexión estratégica del equipo de dirección) en referencia a

lo que hará en el horizonte de planificación escogido, que por lo habitual suele ser de tres años.

El horizonte temporal del plan estratégico vendrá definido por la índole de las decisiones estratégicas que estemos adoptando, así distinguimos:

- Decisiones estratégicas de mayor alcance (mas de 10-15 años).
- Decisiones estratégicas de largo alcance (3-5 años).
- Decisiones operativas (1 año o menos).

Una sociedad es como un ser vivo que evoluciona constantemente por si misma y en su entorno. El plan estratégico deberá ser revisado en el horizonte de planificación mediante revisiones anuales con el fin de comprobar que efectivamente el rumbo que tomamos es el acertado y que vamos encaminados a la consecución de los objetivos planteados.

2.4.1.9 Características de una estrategia con éxito.

Martínez y Milla (2005). Ningún método o criterio de evaluación nos garantiza a priori, antes de su puesta en práctica, que una estrategia tendrá éxito. A lo máximo que podemos aspirar como empresa, de modo anticipado a la aplicación de su estrategia, es a conocer si esta no funcionará debido a sus imperfecciones e incoherencias.

Rumelt (1980) nos ofrece como medio para detectar que la estrategia no funcionará, antes de su puesta en práctica, una serie de criterios, a modo de filtros, de manera que, si en alguno de ellos la estrategia no pasa la prueba, podemos estar seguros que esta estrategia no iba a funcionar.

Estos filtros son:

1. La estrategia deberá tener prevista la creación o mantenimiento de una ventaja competitiva (Filtro de la ventaja competitiva).

2. La estrategia debe representar una respuesta adaptable al medio externo y a los cambios críticos que ocurren en él (Filtro de la consonancia).
3. La estrategia no deberá presentar metas y políticas inconsistentes entre si (Filtro de la consistencia).
4. La estrategia no debe sobrepasar los recursos disponibles (Filtro de la factibilidad).

2.5 Programación a mediano plazo

Org/wiki/Plan (2010). La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo. El periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

2.6 Metas estratégicas

Martínez y Milla (2005). Las organizaciones deben tener claramente articuladas las metas y objetivos para canalizar por toda la organización los esfuerzos de los individuos hacia fines comunes. Las metas y los objetivos también proveen medios para asignar recursos eficazmente.

2.6.1 Visión, misión, valores corporativos y objetivos estratégicos.

La visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa forman una jerarquía de metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva hasta específicos y mensurables objetivos estratégicos.

Cuando una empresa esta elaborando su primer plan estratégico se suele enfrentar, por primera vez, a la definición de las decisiones estratégicas de más largo alcance: la visión, la misión, el propósito estratégico(misión + visión) y los valores corporativos.

2.6.2 Establecer los objetivos de la organización

Lozano (2002). Los objetivos son el fundamento de cualquier programa de planeación. La misión aclara el propósito de la organización a la administración. Los objetivos trasladan la misión a términos concretos para cada nivel de la organización.

Los objetivos son los estados o resultados deseados del comportamiento. Una persona o una empresa pueden desear, ya sea obtener algo o mejorar lo que ya se tiene. Los objetivos representan las condiciones futuras que los individuos, grupos u organizaciones luchan por alcanzar y deben ser concretados en enunciados escritos y si es posible cuantificando los resultados esperados. Los objetivos eficaces tienen las siguientes características: Especificidad, alcanzabilidad, mensurabilidad, orientados a resultados y limitados en el tiempo.

2.6.3 Formular las estrategias de la organización

Lozano (2002). El propósito de las estrategias es determinar y comunicar, a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción del tipo de empresa que se desea o requiere.

Las estrategias no pretenden delinear con exactitud la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primarios y secundarios; pero, sí definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

2.6.4 La diversificación

Lozano (2002). Consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

2.7 Evaluar la necesidad de cambio

Hitt, Black & Porter (2005). ¿Siempre es necesario cambiar? Antes de responder a esta pregunta usted debe dar dos pasos cruciales. El primero es conocer la posible necesidad de cambio y valorar de manera correcta la fuerza de tal necesidad. El segundo consiste en diagnosticar con precisión los problemas o situaciones que el cambio pretende resolver. Cabe señalar que los errores de juicio en cualquiera de los dos casos a menudo derivan en problemas severos, si no es en un total desastre. Comenzar a hacer cambios sin antes dar estos dos pasos es la receta de un fracaso casi seguro.

2.8 Análisis FODA

Johnson, Scholes y Whittington (2007). El análisis FODA resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más probabilidad al desarrollo de la estrategia.

Este análisis debería ayudar a entrar el análisis sobre las elecciones futuras y el grado en que la organización es capaz de respaldar estas estrategias, si embargo existen algunos peligros al realizarlo. Los principales son los siguientes:

Un análisis FODA puede dar lugar a una lista muy larga de posibles fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Sin embargo, lo que importa es tener

en claro que es lo que realmente tiene importancia y que es lo que tiene menos importancia.

Existe el peligro de generalizar demasiado. El identificar una explicación general de la capacidad estratégica no permite avanzar mucho en la explicación de las razones de dicha capacidad. Así pues, el análisis FODA no debe sustituir a un análisis más riguroso y profundo.

2.9 Matriz FODA

2.9.1 Concepto

Johnson, Scholes y Whittington (2007). La matriz FODA es una forma complementaria de generar opciones a partir de los conocimientos de la posición estratégica de una organización, los cuadrantes de la matriz se utilizan para identificar opciones que ofrecen una combinación distinta de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas).

En el cuadro 1 se presenta la matriz Foda utilizada para el planteamiento de la situación actual de la clínica Emofis.

Cuadro 1. Matriz FODA

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
ORTUNIDADES (O)	Opciones estratégicas FO Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Opciones estratégicas DO Aquí se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades.
AMENAZAS (A)	Opciones estratégicas FA Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Opciones estratégica DA Aquí se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas.

Fuente: Clínica Emofis
Elaborado por: Dora Ponce y Tatiana Velasco 2010

Ponce (2006). La imperiosa necesidad de abordar sistemáticamente y en forma continua acciones de evaluación, para efectos de diagnóstico en las organizaciones del sector productivo (tanto públicas como privadas), basada en la aplicación de una herramienta objetiva, práctica y viable, conocida como Matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), que deriva en el siguiente grupo de matrices: La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz MAFE (Amenazas, Oportunidades, Debilidades y Fortalezas), la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MEPE), la Matriz del Boston (MBCG), La Matriz Interna y Externa (MIE), Matriz de la Gran Estrategia (MGE) y finalmente la Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MCPE), que permite desarrollar las estrategias, y de ésta forma analizar los factores que tienen mayor preponderancia y proporciona juicios para la construcción de un balance estratégico, que representa para la dirección de las organizaciones la posibilidad de participar en forma exitosa en la implantación de estrategias.

Vergel (2005). La matriz FODA es una herramienta que le ayudara a saber debilidades, oportunidades, fortalezas, y amenazas que tiene su negocio.

Codina (2007). El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma, representa una enorme ventaja enorme ventaja.

2.9.2 Deficiencias en el uso del FODA. Causas principales y recomendaciones.

Codina (2007). A continuación se presenta una selección de lo que han planteado diferentes grupos gerenciales y profesionales sobre “defectos” en la utilización de esta herramienta, lo que piensan que son las “causas principales”, y las sugerencias que proponen para superarlas.

Identificar como “oportunidades” factores que realmente son “fortalezas”; o como “amenazas” otros que son “debilidades”. También sucede en sentido inverso en ambos casos.

Causas principales.- Falta de claridad entre lo que son “factores del entorno”, que están fuera del “área de influencia” de los ejecutivos de la empresa y, por tanto, sobre los que no pueden influir; y los “factores internos” que sí están bajo su influencia y sobre los que pueden actuar.

Sugerencias.- Antes de iniciar la generación de ideas y la recopilación de información para el “análisis estratégico de la situación”, como le llama Steiner, el que actúe de facilitador, o conductor del proceso, debe esclarecer los ámbitos que abarca cada una de estas esferas. Cuando trabajo este tema en consultorías, generalmente, después de explicaciones conceptuales introductorias, realizo un “ejercicio de calentamiento” y no empezamos la generación de ideas hasta que todos los participantes tengan claro la diferencia entre estos ámbitos, externo e interno.

Codina (2007). En el “análisis del entorno”, limitarse a los factores económicos, sin valorar suficientemente tendencias y cambios en los entornos: tecnológico, político, social, internacional, regulaciones legales, entre otros, que pueden ejercer impactos importantes en el desempeño y resultados de la empresa.

Causas principales.- Subestimación del impacto que pueden tener factores “no económicos” en la actividad de la empresa.

Sugerencia. Antes de iniciar el análisis del entorno, el grupo gerencial que trabajará en esto, deberá precisar los grupos de factores del entorno que podrán ejercer determinada influencia en su actividad futura e identificar las tendencias y cambios principales que pueden avizorar.

Sobrevaloración de sus “fortalezas” que, en ocasiones, cuando se comparan con los desempeños de la competencia en esa esfera, en realidad, son “debilidades” que deben tratar de superar.

Codina (2007). Causas principales.- El insuficiente conocimiento, monitoreo y análisis de lo que sucede en el entorno, incluyendo las estrategias y prácticas de la competencia, es un déficit importante que muchos equipos gerenciales y profesionales reconocen que deben superar.

Un comentario.- Este “déficit” no está presente sólo en equipos gerenciales “latinoamericanos”, que son con los que hemos trabajado estos temas. También, en muchos trabajos de “gurús del management”, se reconoce su presencia en grupos gerenciales de países desarrollados.

Sugerencia.- Con independencia de que se genere una estrategia del tipo que mencionamos, grupos gerenciales han propuesto que, como parte del desarrollo del “análisis de la situación”, se cree un grupo “ad hoc” que recopile “información emergente” sobre este asunto para que pueda tenerse en cuenta durante el proceso. Darle la misma valoración a factores que pueden tener un impacto significativo en el desempeño de la empresa, es decir “estratégico”, junto a otros que, en la práctica, resultan irrelevantes.

Codina (2007). Causas principales.- Dos causas se plantean para explicar esta deficiencia: una, la intención de “resolverlo todo” al mismo tiempo y; dos, falta de jerarquización en la consideración de lo que son factores realmente estratégicos.

Sugerencia.- Los equipos gerenciales que han identificado este problema coinciden con lo que plantea McConkey en “How to Manage by Results”. Proponen que, antes de iniciar el análisis de la situación, se identifiquen los “Factores Críticos de Éxito” en el negocio en el que se mueve la empresa y lo que el equipo considera que son las “Áreas de Resultados Clave” de la organización.

Limitar el análisis FODA a una identificación de Fortalezas y Debilidades internas, y de Oportunidades y Amenazas en el entorno, es decir, tener un “listado”, sin preparar y utilizar la Matriz FODA que es el instrumento para la preparación de estrategias.

La mayoría de los equipos que participaron en los intercambios donde se analizaron estos problemas coinciden en que esta es la deficiencia más importante que han encontrado y que limita de forma significativa la potencialidad que tiene esta herramienta.

Causas principales.- Entre las razones principales que se identificaron como causas de esto están:

- Desconocimiento de las potencialidades del análisis y de la Matriz FODA para la generación de estrategias. Después de preparar los listados de factores en cada componente “no sabemos que podemos hacer con esto”, plantean.
- Falta de hábito y cultura de trabajo sobre el análisis y formulación de estrategias. “Nos concentramos en el trabajo cotidiano, y no encontramos tiempo para esto”.
- Poca participación de otros integrantes de la organización, en el proceso de análisis y planeación estratégica. “Muchas veces, el análisis FODA y la generación de estrategias la hacemos el Gerente y 2-3 más”.

2.9.3 La generación de estrategias con la Matriz FODA

Codina (2007). Los “cuatro conjuntos de alternativas estratégicas” que menciona Weihrich surgen de la combinación de las Fortalezas y Debilidades internas; con las Oportunidades y Amenazas en el entorno, que se identificaron en el “Análisis FODA”. Las estrategias que pueden surgir de la combinación de estos factores pueden verse en el siguiente esquema de una Matriz FODA.

2.9.3.1 Las “Estrategias Ofensivas- (Maxi-Maxi)-(F-O)”

Son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus Fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno. La pregunta clave que utilizo en procesos de consultoría para estimularlas es: ¿Qué podemos hacer para maximizar nuestras Fortalezas de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?

2.9.3.2 Las “Estrategias Defensivas- (Maxi-Mini)-(F-A)”

Se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas.

La pregunta clave para generarlas puede ser: ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo de las Amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras Fortalezas?

2.9.3.3 Las “Estrategias Adaptativas- (Mini-Maxi)-(D-O)”

Se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas Debilidades, en el máximo aprovechamiento de Oportunidades que ha identificado en el entorno.

La pregunta clave para generarlas puede ser: ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades, en el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?

2.9.3.4 Las "Estrategias de Supervivencia (Mini-Mini)- (D-A)"

Son las más “traumáticas”. Se generan para reducir el efecto que pueden tener las Debilidades de la empresa, que puedan agudizar el impacto negativo de amenazas que ha identificado en el entorno.

Codina (2007). La pregunta clave para generarlas puede ser: ¿Qué debemos hacer para reducir los efectos negativos que pueden tener nuestras Debilidades, ante las Amenazas que hemos identificado en el entorno?

2.9.4 Fortalezas

Yus (2008). Son las capacidades especiales con que cuenta el servicio, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

2.9.5 Debilidades

Yus (2008). Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

2.9.6 Oportunidades

Hitt, Ireland y Hoskisson (2000). Son las condiciones del ambiente del ambiente general que pueden ayudar a que una empresa logre la competitividad estratégica.

Yus (2008). Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización, y que permiten obtener ventajas competitivas.

2.9.7 Amenazas

Hitt, Ireland y Hoskisson (2000). Son las condiciones del ambiente general que pueden obstaculizar los esfuerzos de una compañía por lograr la competitividad estratégica.

Yus (2008). Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.10 Estrategias

2.10.1 Concepto

Koonty y Weihrich (2004). Estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para su cumplimiento.

Crosby (2000). Estrategia un amplio plan de acción, el logro de los objetivos de la empresa y el cumplimiento de su misión.

Johnson, Scholes y Whittington (2007). Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

2.10.2 Las 5 P de las estrategias

Mintzberg y Quinn (2000). La naturaleza humana exige contar con una definición para cada concepto. La palabra estrategia ha sido usada de múltiples modos. Sin embargo, por tradición ha sido definida de una sola manera. El reconocimiento implícito de muy variadas definiciones puede ayudar a maniobrar en este difícil campo. Por tanto, a continuación se presentan cinco definiciones de estrategia como plan, pauta de acción, patrón, posición y perspectiva, y a su vez, se llevan a cabo algunas reflexiones sobre las interrelaciones que ello representa.

2.10.3 Estrategia como plan

La estrategia es un plan una especie de curso de acción consciente determinado, una guía para abordar una situación específica. Las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran antes de las acciones en las que se aplicaran y se desarrollan de manera consciente y con un propósito determinado.

2.10.4 Estrategia como pauta de acción

La estrategia como pauta de acción es considerada como una maniobra para ganar la partida al contrincante o competidor.

2.10.5 Estrategia como patrón

Si bien las estrategias pueden ser intencionales, por supuesto también pueden ser elaboradas. En otras palabras, no es suficiente definir la estrategia como plan sino como un modelo, específicamente, un patrón en un flujo de acciones. Las estrategias como plan o como patrón pueden ser independientes una de la otra, los planes pueden pasar desapercibidos, mientras que los patrones pueden dar la impresión de surgir sin advertirlo.

2.10.6 Estrategia como posición

La estrategia es una posición, en particular un medio para ubicar una organización en lo que los teóricos de la organización suelen llamar medio ambiente.

En esta definición la estrategia viene a ser la fuerza maniobradora o acoplamiento, también mira hacia afuera buscando ubicar a la organización en un entorno externo y en posiciones concretas.

2.10.7 Estrategia como perspectiva

Esta quinta definición mira hacia el interior de la organización, mejor dicho, hacia el interior de las cabezas del estratega colectivo, pero con una visión más amplia. Aquí la estrategia es una perspectiva, su contenido implica no solo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.

En este sentido, la estrategia es para la organización lo que la personalidad es para el individuo.

2.10.8 Tipos de estrategias

Las empresas que logran posiciones favorables en su industria manejan mejor las cinco fuerzas de la competencia. Para posicionarse una empresa debe determinar si sus acciones le permitirán realizar las actividades de manera distinta, o llevar a cabo actividades diferentes a sus competidores. Por lo tanto las empresas que tienen una posición favorable cuentan con una ventaja competitiva sobre sus competidoras, lo cual es importante pues el objetivo universal de todas las compañías es de desarrollar y sostener ventajas competitivas.

Hitt, Ireland y Hoskisson (2000). A continuación se detallan los tipos de estrategias que las empresas pueden considerar para mejorar sus actividades económicas.

2.10.8.1 Estrategia de liderazgo de costos

Es un conjunto integrado de acciones diseñado para fabricar productos al costo más bajo posible en relación con los competidores, que incluyen características que sean aceptables para los clientes.

Esta estrategia debe lograr un costo bajo en relación con los competidores, pero sin ignorar los medios de diferenciación que valoran los clientes.

2.10.8.2 Estrategia de diferenciación

Mediante esta estrategia los atributos y características únicos del producto de una empresa ofrecen valor a los clientes. Debido a que un producto diferenciado satisface las necesidades únicas de los clientes, las empresas que la implantan cobran precios de primera.

2.10.8.3 Estrategia de enfoque

Es un conjunto de acciones integradas, diseñado para fabricar productos que cubren las necesidades de un segmento competitivo en particular. Una

compañía que usa esta estrategia busca utilizar sus aptitudes centrales para cubrir las necesidades de cierto segmento de manera más eficaz o eficiente que los competidores que abarcan la industria.

Es posible ofrecer valor a los clientes a través de dos tipos de estrategias de enfoque: bajo costo enfocado y diferenciación enfocada.

2.10.8.4 Estrategia integrada de bajos costos/diferenciación

Es la combinación de las estrategias de bajo costo y diferenciación que usa una empresa para obtener una mayor ventaja competitiva a diferencia de la que utiliza una sola.

2.10.9 Niveles de la estrategia

Johnson, Scholes y Whittington (2007). Existen estrategias a diversos niveles de la organización como se detalla a continuación:

2.10.9.1 Estrategia corporativa

Se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes de la organización.

2.10.9.2 Estrategia de negocio

Trata sobre la manera de competir con éxito en determinados mercados.

2.10.9.3 Unidad estratégica de negocio

Johnson, Scholes y Whittington (2007). Es la parte de una organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios que es distinto del de otra.

2.10.9.4 Estrategias operativas

Se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación, en cuanto a los recursos, los procesos y el personal.

2.11 Objetivos o metas

Koonty y Weihrich (2004). Son las líneas que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

Mintzberg y Quinn (2000). Establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados.

2.12 Procedimientos

Koonty y Weihrich (2004). Los procedimientos son planes por medio de los cuales se establece un método para el manejo de actividades futuras.

2.13 Metodología

Bernal (2006). Conjunto de aspectos operativos que se tienen en cuenta para realizar un estudio.

2.13.1 Método Científico

Bernal (2006). Se entiende como el conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación.

2.13.2 Método Inductivo-deductivo

Bernal (2006). Este es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido (parte de lo general a lo particular) e inductivo en sentido contrario (va de lo particular a lo general).

2.13.3 Método Analítico-sintético

Bernal (2006). Este método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual (análisis), y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral (síntesis).

2.13.4 Métodos de investigación cualitativa y cuantitativa

Bernal (2006). La concepción de la realidad social, el modo de conocerla científicamente y el uso de herramientas metodológicas que se emplean para analizarla. Desde esta concepción el método de investigación se suele dividir en los métodos: cuantitativo o investigación cuantitativa, y cualitativo o investigación cualitativa.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Localización y duración de la investigación

El presente estudio se lo realizó en la provincia de Los Ríos, ciudad de Babahoyo, Avenida Padre Marcos Benetazo al norte, al sur la Calle A, al este solares y al oeste calle U; Comprende un espacio físico de 2100 m² 30 x 70 metros).

El tiempo estipulado para el desarrollo de esta investigación fue de 6 meses.

3.2. Materiales y equipos

Los materiales y equipos utilizados para la elaboración de este trabajo de investigación son:

Detalle	Cantidad
Equipo de cómputo	
Computadora fija	1
Computadora portátil	1
Impresora	1
Scanner	1
Regulador de voltaje	1
Cámara digital	1
Pendrive	1
Muebles de Oficina	
Escritorio	1
Sillas	2
Servicio de internet	
Horas	50
Suministros de Oficina	
Anillados	6
Resmas papel INEN A/4	6
Cartuchos de tinta color negro	3
Cartuchos tinta a color	2
Revistas, periódicos (Varios)	

3.3. Métodos

3.3.1. Científico

Permitió realizar un procedimiento basado en la observación, el análisis y recopilación de información en la clínica Emofis.

3.3.2. Inductivo – deductivo

Al utilizar este método se relacionaron hechos particulares y se los aplicó en las encuestas porque de los resultados obtenidos se detectaron las falencias.

3.3.3. Analítico – sintético

Con la aplicación de este método se separaron las partes del todo para estudiarlas en forma individual y luego considerándolas de manera integral, ajustándose a las necesidades de la clínica Emofis S.A.

3.4 Tipos de investigación

3.4.1 Descriptiva

Mediante este tipo de investigación se describió a la empresa objeto de estudio para llevar a cabo el presente trabajo de tesis de grado.

3.4.2 Documental

Se recurrió a textos referentes a Planeación Estratégica, apoyándose la investigación con la información que se obtuvo de los archivos de la Clínica de Rehabilitación Emofis.

3.4.3 Explorativa

A través de esta investigación se examinó el problema de investigado, el mismo que no había sido abordado antes, este es el manejo de la Clínica de Rehabilitación Física Emofis de la ciudad de Babahoyo; cuyos datos nos permitieron familiarizarnos con el tema objeto de nuestro estudio.

3.5 Fuentes

Se recopiló la información necesaria para la elaboración del trabajo investigativo, recurriendo a dos tipos de fuentes.

3.5.1 Primarias

Recurrimos a entrevistas con el Propietario y la Administradora, y las encuestas a usuarios de la Clínica de Rehabilitación Física Emofis de la ciudad de Babahoyo.

3.5.2 Secundarias

Se realizaron consultas a través de internet y en libros, sobre temas referentes a planificación estratégica y administración general.

3.6 Técnicas de investigación

3.6.1 Investigación documental

Basada en la información documentada que proporcionó la clínica Emofis.

3.6.2 Investigación Bibliográfica

Se refiere al soporte de la información investigada para el desarrollo de este trabajo.

3.6.3 Encuestas y Entrevistas

Se utilizaron para obtener la información de la fuente primaria con la finalidad de conocer y evaluar resultados alcanzados.

3.6.4 Estudio de Mercado

Permitió conocer las necesidades de nuestros clientes y del entorno a fin de proceder a satisfacerlas con mayores ofertas y servicios, además enfrentar la competencia.

3.7 Población y muestra

3.7.1 Población

La constituyen los 114 usuarios que mensualmente requieren los servicios de la clínica EMOFIS.

3.7.2 Muestra

La muestra esta determinada por la aplicación de la siguiente fórmula:

$$n = \frac{U_0 P Q Z^2}{(U_0 - 1) e^2 + P Q Z^2}$$

En donde:

N	=	Tamaño de la muestra	=	?
U	=	Universo	=	114
P	=	Probabilidad de éxito	=	50% = 0,50
Q	=	Probabilidad de fracaso	=	50% = 0,50
Z	=	Nivel de confianza	=	95% = Coeficiente 1,96
E	=	Margen de error	=	5% = 0,05

$$n = \frac{114 * 0,50 * 0,50 * (1,96)^2}{(114 - 1) (0,05)^2 + 0,50 * 0,50 * (1,96)^2}$$

$$n = \frac{109,4856}{1,2429}$$

$$n = 88,089$$

$$n = 88 \text{ usuarios}$$

Del total de usuarios de la clínica EMOFIS S.A. fueron encuestados 88, según aplicación de la fórmula respectiva.

3.8 Procedimiento metodológico

El presente trabajo se lo realizó en la Clínica de Rehabilitación Física Emofis de la ciudad de Babahoyo; para obtener la información necesaria recurrimos a

las entrevistas, encuestas y observación directa del manejo de las actividades que se realizan en este centro para tener una idea clara sobre el tema objeto de estudio.

Para avanzar ordenadamente en el diseño del Plan Estratégico de la Clínica EMOFIS de la ciudad de Babahoyo, se desarrollo un proceso formado por las siguientes etapas:

3.8.1 Definición de la visión

En esta etapa recogimos criterios de lo que queríamos que sea la clínica, una vez que ejecutado el plan.

3.8.2 Definición de la misión

Con la misión se reflejan las funciones de la clínica EMOFIS y los valores que se van a defender en las mismas.

3.8.3 Definición de los ejes estratégicos

Una vez definidas la visión y la misión identificamos las líneas básicas de desarrollo de la Institución y cada una de estas líneas constituye un eje estratégico.

3.8.4 Decisión de los objetivos por eje.

Es una de las etapas más importantes del proceso porque en ella se decide que es lo que se propone alcanzar en cada uno de los ejes.

3.8.5 Diseño de Estrategias.

En este momento empezamos a diseñar la estrategia que nos permitió conseguir los objetivos de cada uno de los ejes.

3.8.6 Diseño del sistema de control.

Es la última de las etapas del diseño del plan. En este momento reflejamos los mecanismos de control de los cuadros de mando y los objetivos de cada cuadro estratégico.

3.8.7 Aprobación

Una vez que el plan fue ya diseñado lo presentaremos al propietario de la Clínica EMOFIS para su aprobación y puesta en marcha.

IV RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Diagnóstico Estratégico

4.1.1. Entrevista realizada al Propietario de la clínica Emofis.

Cuadro 2. Resumen de la entrevista realizada al Propietario de la Clínica Emofis Ing. Julio Ramírez Mora.

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	ALTERNATIVAS PROPUESTAS
1.	¿Conoce usted las condiciones actuales de su empresa?	✓		
2.	¿Cómo está diseñada la estructura de la clínica EMOFIS?			Solo interviene la administradora
3.	¿Cree Usted que la empresa cuenta con un plan estratégico?	✓		
4.	¿Considera usted que la clínica tiene definidas su visión, misión, estrategias y las metas a alcanzar?	✓		
5.	Tomando como tema Las Inversiones “A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO” usted optaría por:			Invertir moderadamente
6.	Considera usted que los Administradores deben transmitir el sentido de la integración, coordinación y colaboración en la clínica.			Si en todo momento
7.	¿Cuál sería el factor principal que faltaría para el éxito de esta empresa?			La innovación La publicidad
8.	¿Cuál o cuáles de estos objetivos considera usted justifican la inversión realizada en la clínica?			Máxima participación en el mercado
9.	¿Cree usted que la Administración adecuada de la clínica se logrará mediante?			Uso computadores con Sentido común de la administradora
10.	¿Considera usted que un Administrador debe actuar como?			Administrador innovador
11.	¿Qué tipo de contabilidad se utiliza dentro de las finanzas de la empresa?			Contabilidad general
12.	¿Qué tipo de medios publicitarios se deberían contratar para difundir los servicios que oferta la clínica?			Televisiva, prensa Gigantografías, internet
13.	¿Quisiera que la clínica se convierta en una organización que aprende?	✓		

Fuente: Entrevista al propietario
Elaborado por: Dora Ponce y Tatiana Velasco 2010

El cuadro N° 2 Registra resumidamente las respuestas a las preguntas formuladas en la entrevista al Propietario de la Clínica de Rehabilitación Emofis. Manifestando conocer su empresa, que ésta si cuenta con un plan estratégico, estar dispuesto a invertir moderadamente atendiendo lo sugerido

en este documento: es decir en computadores con sus programas apropiados, contratación de medios publicitarios, el mejoramiento de la calidad de gestión de la administración, y además que le ha otorgado todas las facultades a la administradora que es su Hija.

4.2. Diagnóstico Participativo

4.2.1. Entrevista realizada a la administradora de la clínica Emofis.

Cuadro 3. Resumen de la entrevista realizada a la Administradora de la Clínica Emofis Ing. Johanna Ramírez Romero.

N.	PREGUNTAS	RESPUESTAS		
		SI	NO	ALTERNATIVAS PROPUESTAS
1.	¿Estaría dispuesta usted a identificar nuevos desafíos para la clínica?	✓		
2.	¿Considera usted que la clínica tiene definidas su visión, misión, estrategias y las metas a alcanzar?	✓		
3.	¿Cree Usted que la empresa cuenta con un plan estratégico?	✓		
4.	¿Definiría usted la visión, la misión y los objetivos de la clínica?	✓		
5.	¿Cada que tiempo se logra contactar al equipo directivo de la organización?			60 días
6.	Existe en la clínica un espacio de opinión, que permita encuentros de retroalimentación, de creación de nuevas opciones para innovar las áreas de negocios.	✓		
7.	¿Se efectúan en la clínica debates creativos en la búsqueda de lo nuevo y lo valioso?	✓		
8.	¿Qué tipo de especialistas atienden en la clínica Emofis?			Traumatólogos Fisioterapistas
9.	¿Se establecen reuniones periodicas con el equipo de profesionales?		✓	
10.	¿De qué equipos dispone la Clínica de Rehabilitación Emofis?			Laser, múltiples, fluido terapia, ultrasonido, parafineros, Gym, Compresas, luz infrarroja.
11.	¿Cuáles son las practicas que se realizan en la Clínica Emofis?			Masajes, deportes, prótesis, gimnasia, Educación física, ortesis, electrología.
12.	¿Se monitorea la información proporcionada por los actores principales. Los Clientes?	✓		
13.	¿Se ha pretendido alguna vez en la clínica integrar una comunidad de aprendizaje?	✓		

14.	¿Se ha creado en algún momento y monitoreado un tablero de indicadores de desempeño?		✓		
15.	¿Solicitaría usted un esfuerzo publicitario al grado de contar con información suficiente?	✓			

Fuente: Entrevista a la Administradora
 Elaborado por: Las autoras 2010

El cuadro 3 resume la gestión que la administradora ejerce; manifestando que esta dispuesta a identificar y enfrentar nuevos desafíos para la empresa, a definir la visión, misión y objetivos, reunirse cada 60 días con el personal directivo, el tipo de especialistas con los que cuenta, equipos con los que dispone la clínica y prácticas que se realizan en ella, si solicitaría realizar inversión en publicidad, además que la empresa si cuenta con un plan estratégico; pero en ningún instante nos lo facilitó para el análisis.

4.2.2. Encuestas aplicadas a la muestra de la población de usuarios de la clínica Emofis.

Pregunta 1. ¿Conoce usted la clínica de rehabilitación física Emofis de la ciudad de Babahoyo?

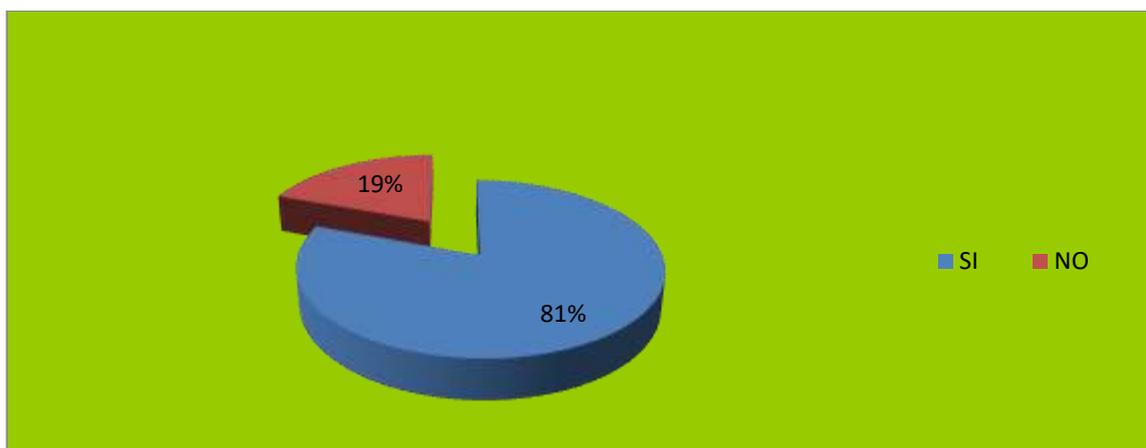


Figura 1. Conocen los usuarios la clínica de rehabilitación Emofis.

El 81% de los usuarios encuestados respondieron que si conocen las instalaciones de la clínica de rehabilitación Emofis de la Ciudad de Babahoyo, y el 19% comentaron no conocer con detalles las instalaciones. Figura 1.

Pregunta 2. ¿Esta al tanto usted de la variedad de servicios que ofrece la clínica de rehabilitación física EMOFIS?

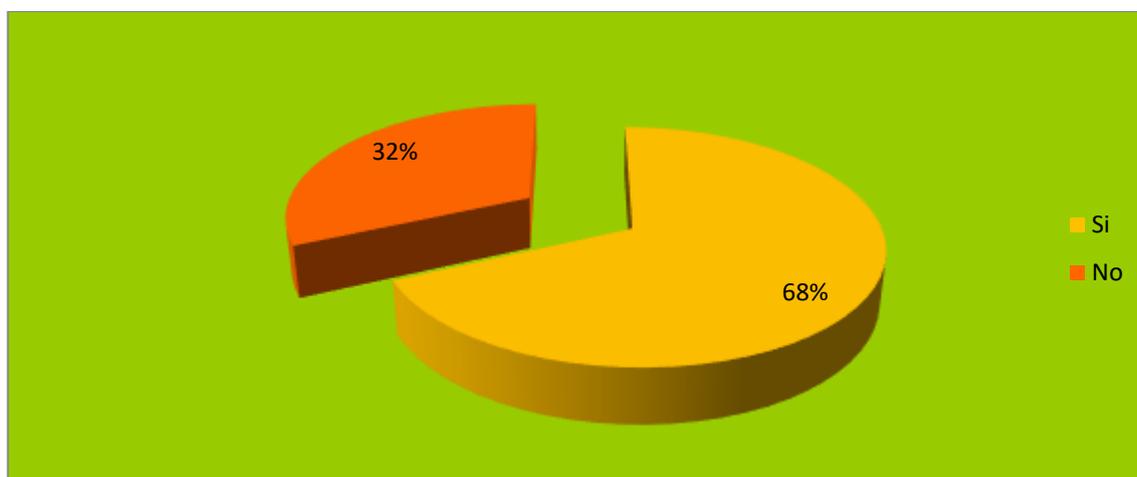


Figura 2. Conocimiento de la variedad de servicios que oferta la clínica de rehabilitación Emofis.

El 68% de los usuarios expresó que si conocen la variedad de servicios que oferta la clínica de rehabilitación Emofis de la Ciudad de Babahoyo; y el 32% mencionaron que únicamente acudían por el servicio que necesitaban. Figura 2.

Pregunta 3. ¿Sabía usted que en la clínica EMOFIS de esta ciudad, se realizan diagnósticos y tratamientos de las discapacidades derivadas de accidentes, enfermedades del aparato locomotor (columna, hombro, cadera, rodillas, tobillo, pie) respiratorias, reumáticas y neurológicas?

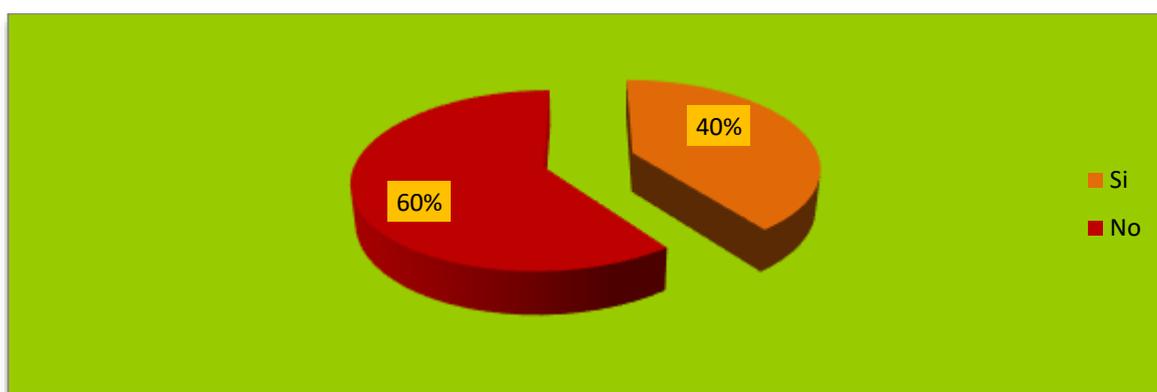


Figura 3. Conocimiento de diagnósticos y tratamientos de las discapacidades derivadas de accidentes, enfermedades del aparato locomotor (columna, hombro, cadera, rodillas, tobillo, pie) respiratorias, reumáticas y neurológicas.

El 40% de los usuarios expresaron que si conocen sobre los diagnósticos y tratamientos de las discapacidades derivadas de accidentes, enfermedades del aparato locomotor (columna, hombro, cadera, rodillas, tobillo, pie) respiratorias, reumáticas y neurológicas, y el 60% manifestaron no conocer el total de servicios que ofrece la clínica. Figura 3.

Pregunta 4. ¿Cree Usted que la empresa cuenta con un plan estratégico?

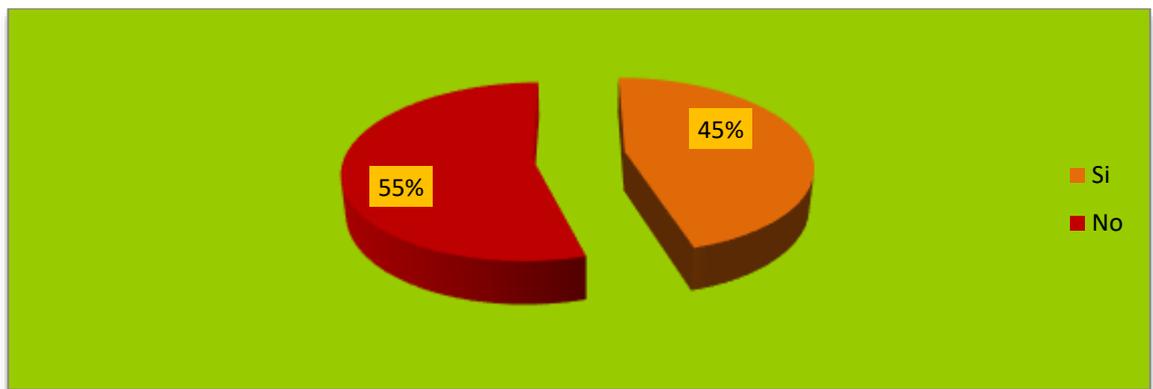


Figura 4. Estimativo de la existencia de un plan estratégico en la clínica Emofis.

El 45% de los usuarios entrevistados estiman que la clínica si debe contar con un plan estratégico y el 55% estiman que no. Figura 4.

Pregunta 5. ¿Considera usted que la clínica tiene definidas su visión, misión, estrategias y las metas a alcanzar?

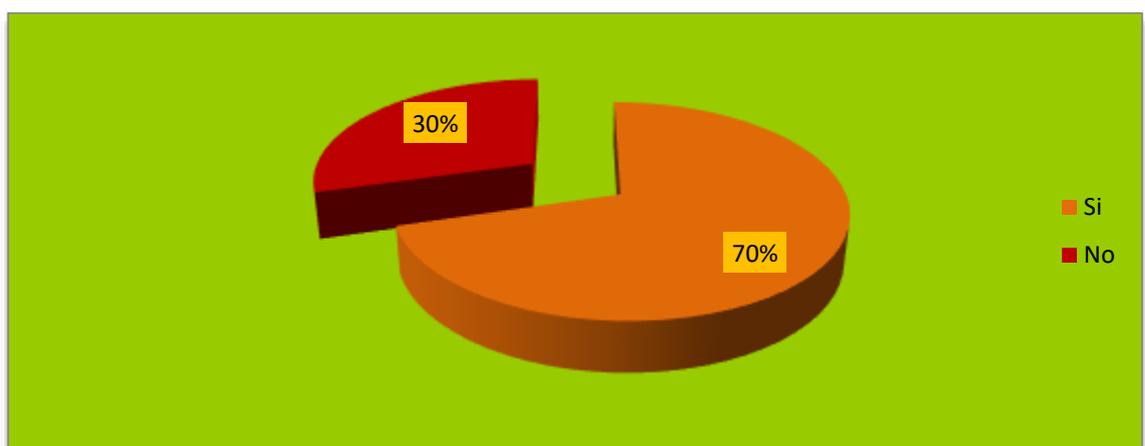


Figura 5. Definición de la visión, misión, estrategias y metas a alcanzar en la clínica Emofis.

El 70% de los usuarios entrevistados estiman que la clínica si tiene definidas su visión, misión, estrategias y metas a alcanzar, y el restante 30% estiman que no. Figura 5.

Pregunta 6. ¿Se haría usted una evaluación clínico funcional del movimiento corporal humano en Emofis?

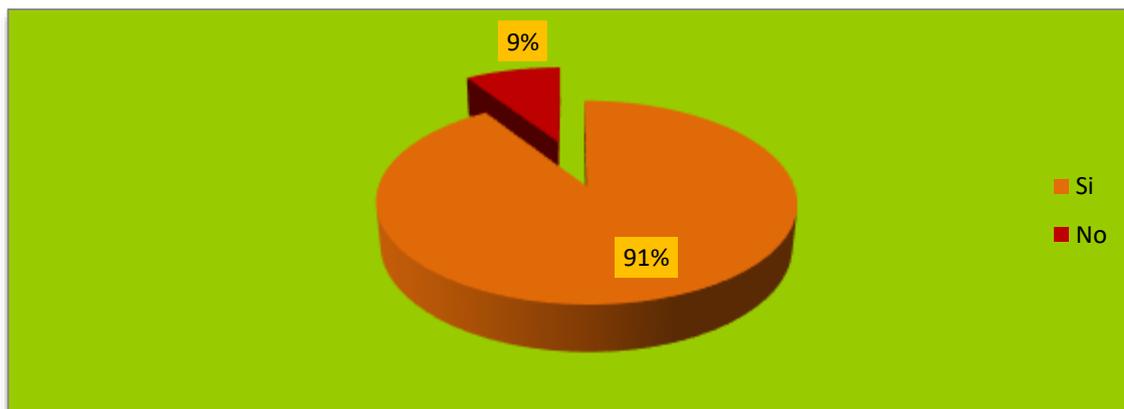


Figura 6. Decisión a efectuarse una evaluación clínico funcional del movimiento corporal humano en Emofis

El 91% de los clientes entrevistados aseguran estar dispuestos a efectuarse una evaluación clínico funcional del movimiento corporal humano en Emofis y solamente un 9% duda en realizarlo. Figura 6.

Pregunta 7. ¿De considerarlo necesario en que horarios le gustaría ser atendido?

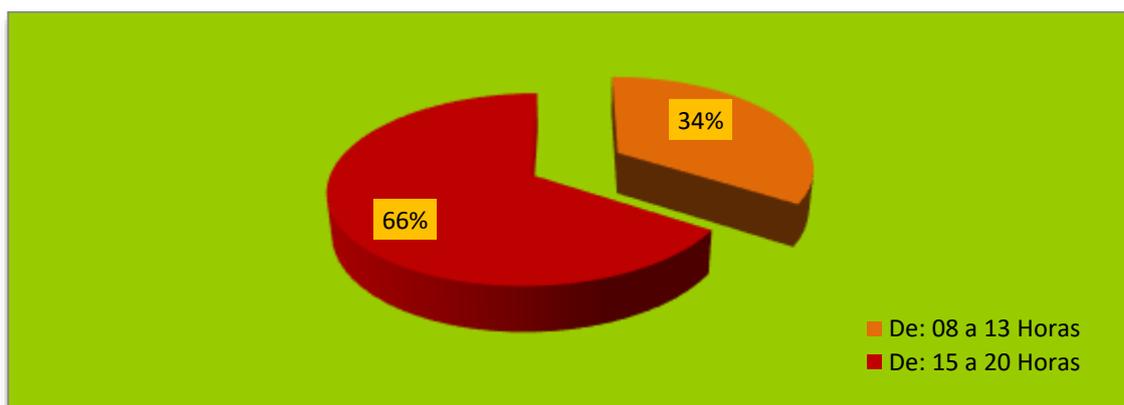


Figura 7. Preferencia de la jornada diaria de atención en la clínica Emofis.

El 34% de los clientes entrevistados prefieren ser atendidos en la jornada matutina de 08 a 13 horas, y el 66% prefieren de 15 a 20 horas. Figura 7

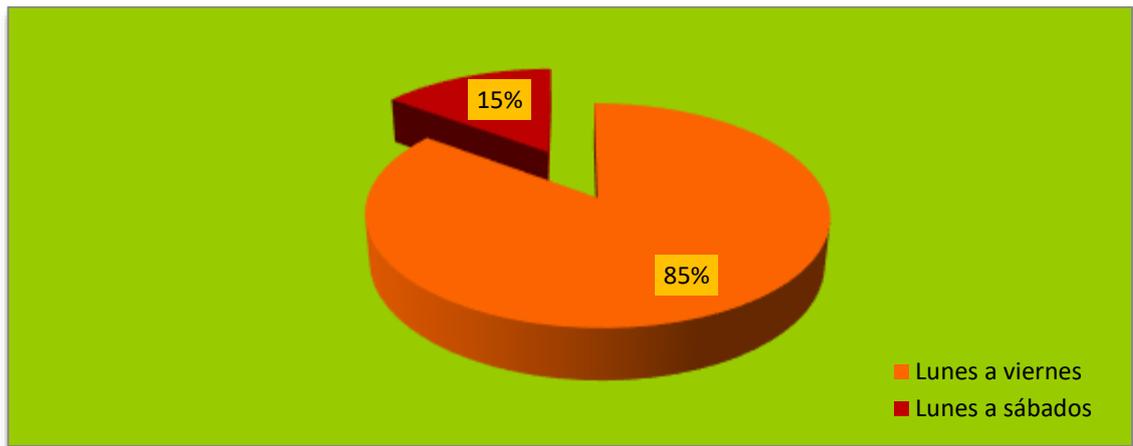


Figura 8. Preferencia de la jornada semanal de atención en la clínica Emofis.

El 85% de los usuarios entrevistados manifestaron estar conformes con el trabajo que realiza la clínica de lunes a viernes; pero existe un importante 15 % que esta solicitando se amplié la jornada semanal hasta los días sábados. Figura 8.

Pregunta 8. ¿Cree usted que la clínica de rehabilitación EMOFIS de la ciudad de Babahoyo, realmente brinda atención a todas aquellas personas que presentan discapacidad o limitan la funcionalidad de alguna parte del cuerpo, ya sea por enfermedades congénitas o adquiridas?

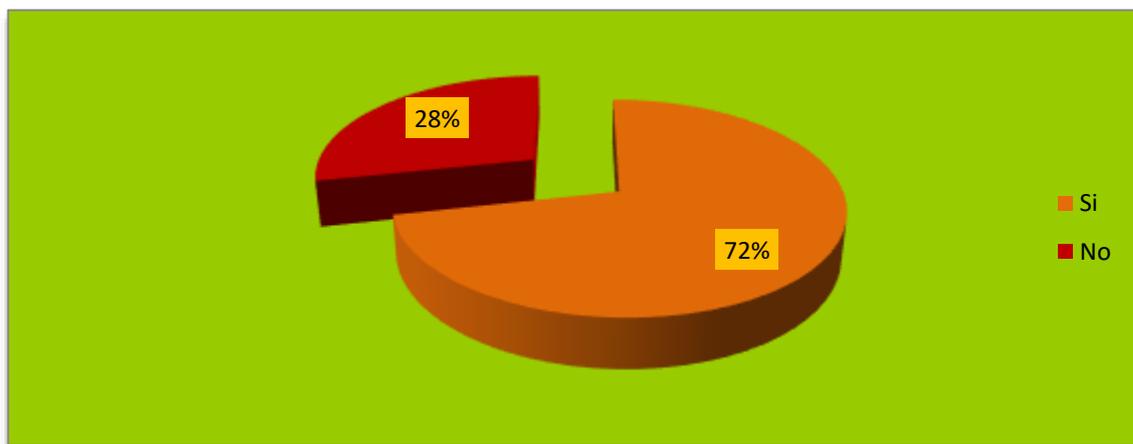


Figura 9. Cumplimiento de la atención en la clínica Emofis con las personas con discapacidades o limitada funcionalidad de alguna parte del cuerpo.

El 72% de los clientes entrevistados determinaron que en realidad la clínica si cumple con las personas que requieren sus servicios y un 28% respondieron

que no podría cumplir por cuanto hay muchas personas con estas dificultades físicas que no acuden ya sea por desconocimiento o por falta de medios económicos. Figura 9.

4.3 DISCUSIÓN

El Plan Estratégico según Konnty y Wehrich es un Procedimiento que implica la selección de misiones y objetivo de las acciones para llevar a cabo las primeras y alcanzar los segundos, requiere tomar decisiones, esto es, elegir entre alternativas de futuros cursos de acción; y Rodríguez expresa que la planeación estratégica es planeación a largo plazo que enfoca a la organización como un todo. Los administradores en la planeación estratégica trataran de determinar lo que su organización deberá hacer para tener éxito en un punto situado en un período de cinco y siete años hacia el futuro.

Con estos dos referentes demostramos que nuestra hipótesis se cumplió toda vez que en la propuesta realizada se canalizan las decisiones y acciones a tomar en el período de los próximos cinco años.

V. PROPUESTA

5.1 Plan Estratégico de la Clínica de rehabilitación Emofis

El plan estratégico de la clínica de rehabilitación EMOFIS de la ciudad de Babahoyo, es un documento en el que los responsables de esta Institución reflejan las estrategias a seguir durante los próximos cinco años.

5.2 Importancia

Este plan marca las directrices y el comportamiento que la empresa debe seguir, de consistencia estratégica y en la búsqueda de que en sus acciones haya coherencia con las expectativas de la Dirección, el mercado y su entorno, a fin de que la clínica alcance sus aspiraciones así planteadas.

5.3 Presentación

Emofis es un Centro Médico especializado en Medicina Física y Rehabilitación, esta ubicado en la ciudad de Babahoyo, Provincia de Los Ríos, País Ecuador; con experiencia contrastada tras casi 5 años de trabajo en el campo de la rehabilitación física y deportiva.

En esta línea, estaremos acreditados en el diagnóstico y tratamiento de la discapacidad derivada de accidentes, enfermedades del aparato locomotor (columna, hombro, cadera, rodilla, tobillo, pie...), respiratorias, neurológicas, reumáticas, etc.

El prestigio de la clínica se debe a la labor humana y especializada de nuestro equipo de profesionales médicos y fisioterapeutas, así como por las avanzadas tecnologías de nuestro centro para desarrollar cada una de las técnicas de rehabilitación de forma óptima.

El objetivo es facilitar, mantener y/o devolver el mayor grado de calidad de vida de las personas que acuden a nuestro centro, potenciando la capacidad

funcional e independencia del niño, el adolescente, el adulto y adultos mayores, en forma armónica y coherente.

5.4 Visión

Desarrollar estrategias que ayuden a mantener y/o devolver el mayor grado de calidad de vida de las personas que acuden a nuestra clínica, potenciando sus capacidades funcionales e independencia, con equipos expertos que favorecen la rehabilitación física, deportiva, psíquica, social y laboral del ser.

5.5 Misión

El gran desafío de la clínica es mejorar su capacidad resolutive asistencial, determinando de manera científica y por ende bien argumentada la toma de decisiones en fisioterapia, desde sus dimensiones corporales, individuales y sociales, y en el marco de los factores del entorno que particulariza a cada uno de sus usuarios, desarrollar su anhelada rehabilitación.

5.6 Análisis de la situación

La clínica de Rehabilitación Emofis, es una Institución de categoría ubicada frente al Colegio Nacional Eugenio Espejo, Avenida Universitaria y calle T de la ciudad de Babahoyo, fue creada el 30 de Enero de 2006, inicia sus actividades con atención de consulta con un médico cubano, especialista en terapias físicas, hidromasajes, saunas; en fisioterapia tenía proyecciones para ampliar sus servicios con 2 quirófanos y 9 habitaciones para internamiento.

5.6.1 Análisis Interno

5.6.1.1 Visión actual de la Clínica Emofis

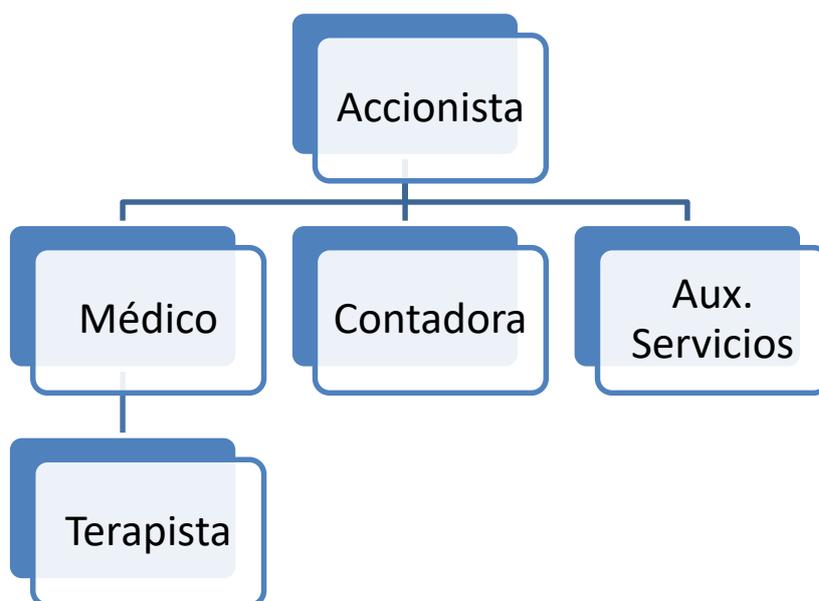
Nuestra visión es lograr una rehabilitación física de calidad en nuestros pacientes, cumpliendo las expectativas de los mismos, así como posicionar EMOFIS a nivel provincial y nacional, y lograr en el mediano plazo su

reconocimiento y liderazgo en el campo de la rehabilitación física, por su calidad y calidez en la atención a nuestros pacientes.

5.6.1.2 Misión actual de la Clínica Emofis

Nuestra misión es brindar un servicio de calidad y calidez en el campo de la Rehabilitación Física en la ciudad de Babahoyo, garantizando a nuestros pacientes un restablecimiento físico, en un corto, mediano y largo plazo, utilizando tecnología de punta y personal calificado en esta área médica, ayudándoles a tener una mejor calidad de vida.

5.6.1.3 Organigrama actual



5.6.1.4 Área Directiva

Accionista único de la clínica de rehabilitación Emofis de la ciudad de Babahoyo, Ing. Julio Ramírez Mora.

5.6.1.5 Área administrativa

Administradora de la clínica de rehabilitación Emofis de la ciudad de Babahoyo, Ing. Johanna Ramírez Romero.

5.6.1.6 Área Operativa

La clínica de rehabilitación Emofis realiza en sus nuevos clientes una evaluación clínico funcional del movimiento corporal humano y actualmente su oferta es:

Servicios	Costo unitario en dólares
➤ Mecanoterapia 1	35
➤ Mecanoterapia 2	30
➤ Mecanoterapia 3	25
➤ Terapia combinada	20
➤ Sesión relajante	10
➤ Masaje terapéutico	10
➤ Hidromasaje	5
➤ Sauna	5
➤ Consulta especialista	20

5.6.2 Análisis Externo

Son escandalosas las cifras que determinan el número de accidentes que se ocasionan en la provincia de los Ríos; y la única clínica que posee infraestructura y tecnología para tratar este tipo de problemas es Emofis y la competencia esta por Mefit, que es un consultorio privado, el Hospital Martin Icaza Entidad pública que presta sus servicios a la comunidad en general, y el Hospital del IESS que brinda servicios solo a los afiliados que conforman la clase trabajadora; e incluso que por falta de implementos en estas Instituciones se les recomienda venir a Emofis para complementar el tratamiento.

5.7 Propuestas Estratégicas

5.7.1 Capacitación Administradora

En este mundo tan cambiante y competitivo es muy usual actualizar conocimientos, más aún en el área administrativa, razón que justifica la

participación de quien administra responsablemente la clínica conjuntamente con todo el personal.

5.7.2 Plan de negocios

5.7.2.1 Realizar convenios

Es de mucha importancia realizar convenios Institucionales con el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Universidad Técnica de Babahoyo, Dirección Provincial de Educación, Consejo Provincial de Los Ríos, Colegios secundarios, etc.; las mismas que requieren los servicios que oferta la Clínica de Rehabilitación Emofis, y por ende generaran interesantes ingresos.

5.7.2.2 Utilidad de la piscina

Facilitar el uso de la piscina ocasionalmente en contiendas deportivas previo el pago de un valor promocional acorde al tiempo de utilización.

Realizar eventos de modas para atraer mas ingresos en el área de la piscina.

5.7.2.3 Utilidad de la sala de eventos

La sala de eventos con la nueva administración generará ingresos superiores a los 20000 dólares americanos anualmente, satisfaciendo el requerimiento de compromisos sociales tales como cumpleaños, matrimonios, conferencias, seminarios y otros.

Al momento de ser alquilados, existen dos salones de eventos con aire acondicionado y el área de la piscina es a lo natural, con vegetación; los dos salones se diferencian por sus dimensiones. Estos tres ambientes presentan costos diferentes, de acuerdo al requerimiento del cliente.

- ✓ Solo alquiler de local
- ✓ Alquiler de local con menaje y buffet

- ✓ Preparación de la fiesta completa (local, Buffet, meseros música, adornos, vajilla y vigilancia).

5.7.3 Plan de promoción de ventas

El plan de promoción de ventas esta basado principalmente en la calidad de atención al cliente así como una campaña de promoción para elaborar un plan de medios publicitarios para establecer un monitoreo de calidad y determinar el tipo de clientes con el que cuenta la clínica de rehabilitación Emofis.

5.7.3.1 Calidad de atención al cliente.

Contratar en 90 y 720 días cursos estratégicos sobre calidad de servicio y atención al cliente, para todo el personal de la clínica.

Al finalizar cada uno de los dos cursos los participantes podrán manejar los conceptos y elementos fundamentales, que les permitirá incrementar las relaciones humanas, prestar un excelente servicio y fortalecer una conducta social de compromiso con la Organización.

Contenido Programático

1. Calidad. Servicio. Calidad de servicio.
2. Características del Trabajador. Motivación.
3. El Cliente. Valor del Cliente
4. Interacción: Trabajador-Cliente/Cliente-Trabajador
5. Habilidades Sociales y su incidencia en la calidad de servicio:
Autoestima y Valores
 - Motivación
 - Comunicación Asertiva
 - Programación Neurolingüística
 - Trabajo en equipo.
6. Importancia del mejoramiento del servicio

7. Diseño de Soluciones puntuales para satisfacer las necesidades de los clientes.
8. Ejercicios grupales y ejercitación

5.7.3.2 Plan de medios publicitarios

Realizar una campaña de publicidad utilizando diversos medios:

- ✓ Canal de televisión local AGROTV. Contratación espacio publicitario 30" con cuatro repeticiones diarias, durante los doce meses del año, a un costo anual estimado de 3600 dólares americanos.
- ✓ Radio. Emisión de cuñas publicitarias en las emisoras de mayor sintonía para el mercado meta: Radio Fluminense y Radio Libre; servicio que se contratará por los doce meses del año, a un costo anual estimado de 2400 dólares americanos.
- ✓ Gigantografías. Diseñar, elaborar y colocar 2 en cada una de las principales vías de acceso a la ciudad. Total 6 Gigantografías a un costo total estimado anual de 2400 dólares.
- ✓ Trípticos. Impresión de 6000 trípticos costo total estimado anual de 900 dólares americanos.

5.7.4 Organigrama estructural propuesto para la clínica de rehabilitación Emofis, de la ciudad de Babahoyo.

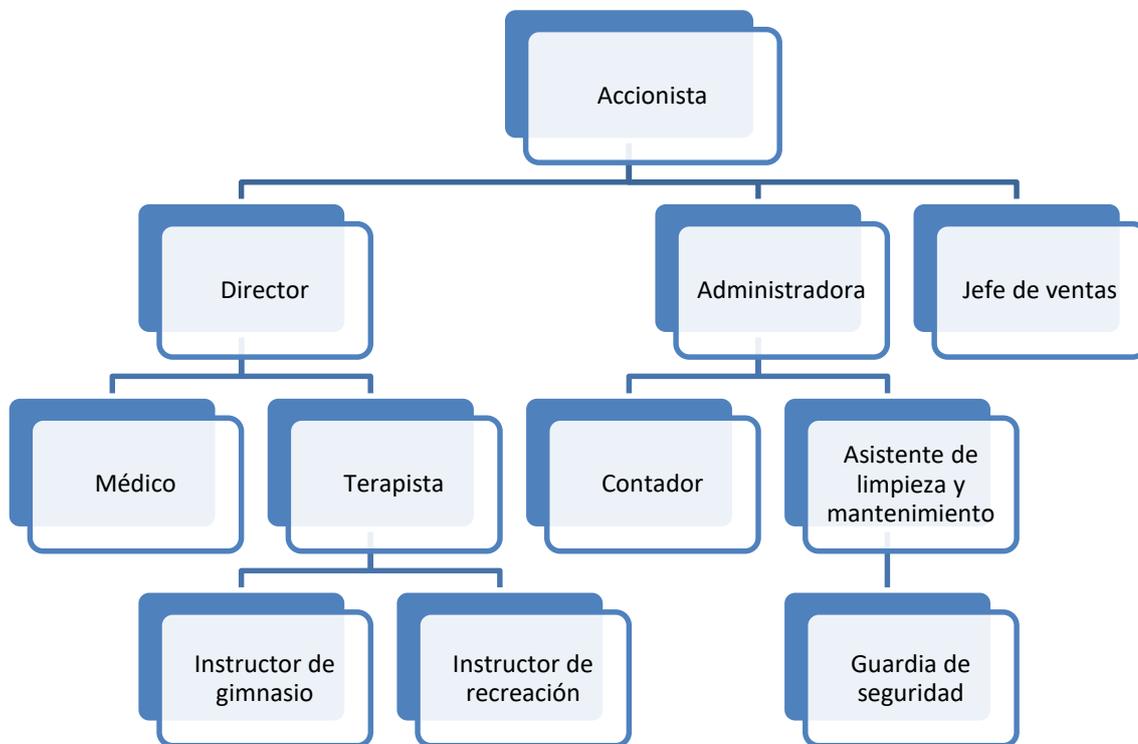


Figura 10. Organigrama Estructural de la Clínica de Rehabilitación Emofis de la Ciudad de Babahoyo.

En el organigrama propuesto se integra la Jefatura de ventas, área fundamental para mejorar la gestión administrativa y los resultados. Figura 10.

5.7.5 Planeación Estratégica de la Clínica Emofis 2011-2015

Cuadro 4. Planeación Estratégica de la Clínica Emofis 2011-2015.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	INDICADOR DE RESULTADOS	FÓRMULA	INDICADOR DE GESTIÓN	AÑO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN	RESULTADOS ESPERADOS	RESPONSABLES
Mejorar la calidad de servicio y atención al cliente.	Establecer las reglas de un excelente servicio y el compromiso con la clínica	Contratación Jefe de Ventas y cursos estratégicos sobre calidad de servicio y atención al cliente	Costos logísticos	$\frac{\text{Costos totales logísticos}}{\text{Ventas totales de la clínica}}$	Financiero	2011 2013	Inicio, fase intermedia y culminación	Manejar conceptos y elementos fundamentales. Incrementar las relaciones humanas	Administradora y resto del personal
Implementar políticas y normas en las ventas y proyectos de ventas de los servicios	Realizar convenios institucionales	Diseño de situaciones puntuales para satisfacer las necesidades de los clientes.	Costos logísticos	$\frac{\text{Total de servicios solicitados}}{\text{Total servicios realizados}}$	Servicio al cliente	2011 2012	Mensual, trimestral	Aumentar la productividad	Jefe de ventas y administradora
Realizar campaña publicitaria	Difusión de los servicios que oferta la clínica.	Contratación espacios publicitarios televisivos y radiales. Diseño, elaboración y colocación de Gigantografías y trípticos.	Costos logísticos	$\frac{\text{Total egresos realizados}}{\text{Total ingresos obtenidos}}$	Financiero	2011 a 2015	Mensual, trimestral, anual	Conocimiento efectivo de la clínica y los servicios que oferta, incremento de los ingresos.	Jefe de ventas y administradora
Integrar una comunidad de aprendizaje en la clínica.	Crear un espacio de opinión	Buscar sugerencias de los principales actores, los clientes.	Buzón de sugerencias	$\frac{\text{Total opiniones recibidas}}{\text{Planificación realizada}}$	Necesidades del cliente	2011 a 2015	Diario, mensual y trimestral	Aprender y reaprender mas conectados con los usuarios	Clientes y Administradora.
Evaluar el desempeño del personal y el cumplimiento de las metas.	Monitorear el rendimiento	Acciones tendientes a un mejoramiento continuo	Dinamismo y responsabilidad	$\frac{\text{Desempeño personal}}{\text{Funciones planeadas}}$	Satisfacción del cliente	2011 a 2015	Mensual, trimestral, anual	Personal más empoderado con la clínica.	Talento humano

Fuente: Clínica Emofis

Elaborado por: Las Autoras

5.7.6 Presupuesto de la Inversión en Capacitación y Publicidad.

Cuadro 5. Presupuesto proyectado de la inversión en Capacitación y Publicidad.

PRESUPUESTO DE CAPACITACIÓN Y PUBLICIDAD			
DESCRIPCION	VECES PASADAS	PARCIAL ANUAL	TOTAL
CAPACITACIÓN			
CONTRATACIÓN 2 CURSOS ESTRATEGICOS		2400	4800
PUBLICIDAD			
TELEVISIÓN LOCAL AGROTV	Repeticiones 4/día	3600	18000
PUBLICIDAD EN RADIO			
Fluminense	Repeticiones 4/día	1200	6000
Libre	Repeticiones 4/día	1200	6000
OTROS MEDIOS PUBLICITARIOS			
Gigantografías 6 (costo unitario \$400)		2400	2400
Trípticos 6000		900	4500
TOTAL			\$ 41.700

Cuadro 6. Desglose de la inversión proyectada en Capacitación y Publicidad. (En Dólares Americanos)

AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	TOTAL
INVERSION	11.700	6.900	9.300	6.900	6.900	41.700

VI. CONCLUSIONES

Se logro diseñar el plan estratégico para la Clínica de Rehabilitación Física Emofis de la Ciudad de Babahoyo, se lo ha socializado con el Propietario y la Administradora y se aspira que una vez ejecutado se lo ponga en marcha.

Realizado el diagnóstico en la Clínica de Rehabilitación Física Emofis, se determinaron las falencias que impiden el buen manejo de la empresa. Siendo su principal obstáculo la falta de gestión de la persona que ejerce la administración de la clínica.

Elaboradas las estrategias, la tendencia es que estas herramientas administrativas sean una excelente ayuda para la optimización de los recursos que la empresa posee.

Nos sentimos muy complacidas hoy al entregar Estructurada la Propuesta Estratégica con su plan de acción, queremos se convierta en un espacio de opinión, de encuentro, de retroalimentación, de creación de nuevas opciones para innovar este negocio, para transformar a la clínica y para emprender nuevos proyectos.

VII. RECOMENDACIONES

El plan diseñado requiere de un permanente monitoreo a fin de constatar el cumplimiento del mismo y en el caso de que se presentaren desviaciones, realizar los correctivos de manera oportuna.

Sostener el posicionamiento ganado por la Clínica de Rehabilitación Física Emofis. Sometiéndola a un plan de mejoramiento continuo en todos sus niveles.

Realizar inyecciones económicas muy necesarias para su mantenimiento y difusión de los servicios que oferta la clínica de rehabilitación Emofis, a fin de ampliar el horizonte de servicios a todas aquellas personas que requieren este tipo de atención.

Convertir a la a la clínica en una empresa que permanentemente aprende, con innovación frecuente de sus estrategias, en todas y cada una de sus áreas. Creando una comunidad de aprendizaje a través de la reflexión y aportes diversos, en donde el más importante invitado sea el cliente.

VIII. RESUMEN

Uno de los documentos de gestión que integran los esfuerzos, con objetivos y metas claras, sinceradas y consensuadas entre los actores internos y externos, permite a la clínica de rehabilitación EMOFIS cumplir con sus usuarios a quienes debe su razón de ser, éste es el Plan Estratégico.

Consecuentemente una clínica de rehabilitación debe implementar los servicios necesarios que los usuarios requieren, a fin de que sean atendidos con esmero, prontitud y calidad; haciendo que el proceso de rehabilitación se constituya en una ventaja competitiva de la clínica Emofis.

Con la aplicación del Plan Estratégico conseguiremos mejorar la atención a los clientes, potenciar la marca, demostrar mayor eficiencia en la administración de la Clínica de Rehabilitación y monitorear el plan a fin de que haya seguridad en el cumplimiento de sus metas.

Como conclusión sabemos que toda empresa busca que sus estrategias y políticas sean las más adecuadas; optimizando sus recursos e ingresos, con la inyección de importante inversión en medios publicitarios que permiten ampliar el horizonte de servicios de la empresa.

Finalmente como parte de esta investigación y para el logro eficiente de los resultados previstos. Se recomienda motivar eficazmente al talento humano de la clínica; proseguir hasta el final las fases de implementación y comunicación; y una vez puesto en ejecución el plan evaluarlo de forma rutinaria y actualizarlo para reflejar los cambios que se vayan introduciendo en las estrategias de la empresa y los retos planteados por las homologas rehabilitadoras de la competencia.

IX. SUMMARY

One of the documents that integrate management efforts, with clear goals and objectives, openness and consensus among internal and external stakeholders, enabling the rehabilitation clinic EMOFIS meet their users to whom it owes its rationale, this is the Plan Strategic.

Consequently rehab must implement the necessary services that users require, so that appropriate care, timeliness and quality, making the rehabilitation process becomes a competitive advantage Emofis clinic.

With the implementation of the Strategic Plan will get better customer service, enhance brand, demonstrate greater efficiency in the administration of the Clinic for Rehabilitation and monitor the plan so that there is security in meeting their goals.

In conclusion we know that every company is looking for strategies and policies that are most relevant, optimizing its resources and revenue, with the injection of substantial investment in advertising that can expand the horizon of business services.

Finally as part of this investigation and to achieve efficient outcomes. It is recommended human talent effectively motivate the clinic, continued until the final stages of implementation and communication, and once implemented the plan routinely evaluate and update it to reflect the changes that are introduced in the company's strategies and the challenges posed by competition rehabilitative counterparts.

X. BIBLIOGRAFÍA

1. BENJAMIN Franklin & GOMEZ C. Guillermo (2004) Organización y Métodos. Un Enfoque Competitivo. Edic. Programa Educativo S.A. México.
2. BERNAL César Augusto (2006) Metodología de la Investigación. Para Administración, economía humanidades y ciencias sociales. Pearson Educación. México.
3. CABRERA Elibeth (2006) Monografía de Administración. Disponible en <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/adminelibeth tm>.
4. George A. / Steiner (2006) Planeación estratégica. Trigésima tercera reimpresión. Compañía Editorial Continental.
5. HITT Michael, BLACK J. Stewart & PORTER Layma W. (2006) Administración Novena Edición Pearson Educación, México.
6. KOONTY Harold & WEIHRICH Heinz (2007) Elementos de Administración. Un enfoque internacional. Séptima Edición. Mc Graw Hill. México.
7. Koonty & Weihrich (2004).Administración una perspectiva Global / Decima segunda edición. Procesos industriales de papel S.A. Editora.
8. MARTINEZ P. Daniel & MILLA G. Artemio (2005) La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del cuadro de mando integral. Ediciones Díaz Santos. España
9. RAMIREZ Cardona Carlos (2007) Fundamentos de Administración. Ediciones Ecoe.

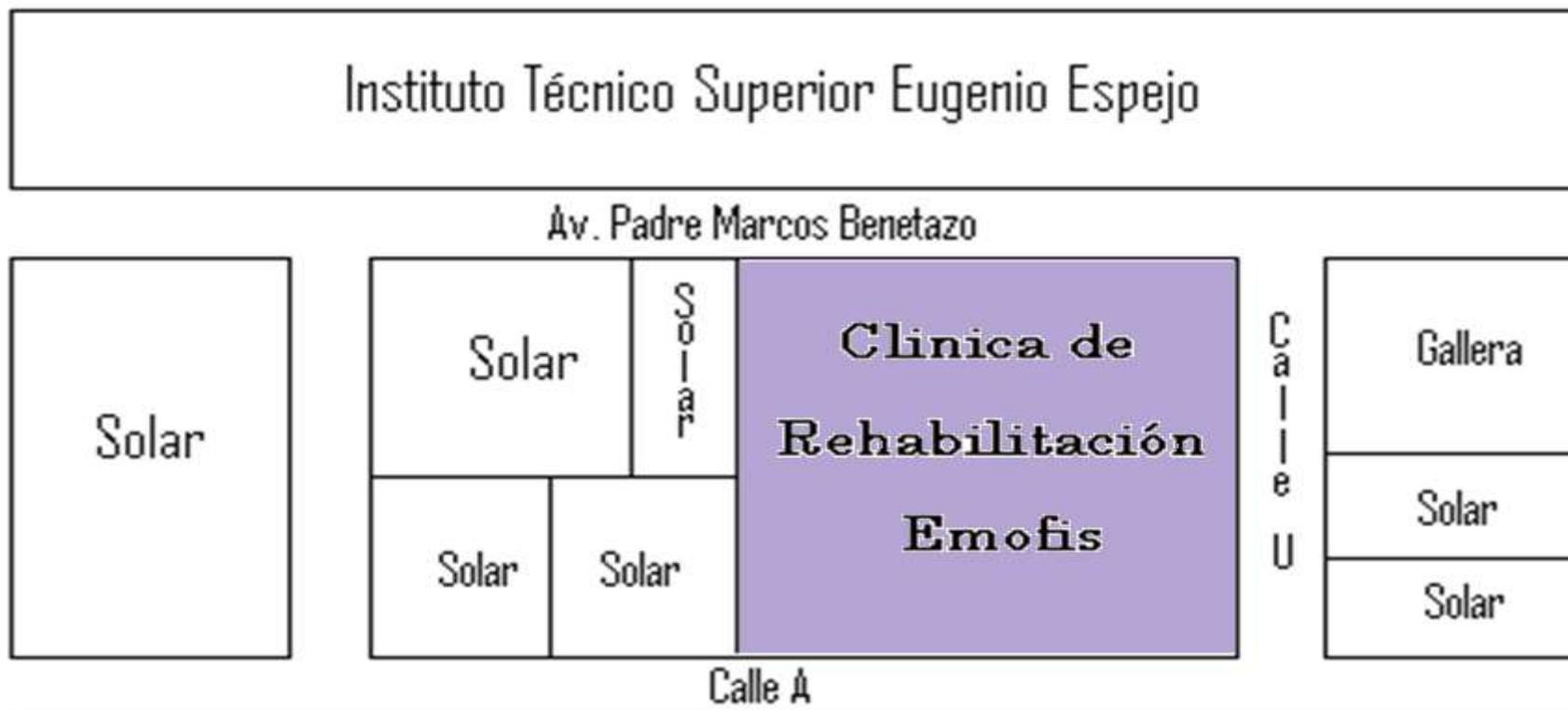
10. REYNOSO Carlos (2008) Concepto de Administración. Disponible en www.scribd.com/.../concepto-de-administración.
11. ROBBINS Stephen P & COULTER Mary (2005) Administración. Octava Edición Pearson Educación, México.
12. RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín (2005) Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Thomson Editores S.A. México.
13. Disponible en http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico" Consultado el 9 de Junio 2010.
14. Disponible en www.gestiopolis.com/.../planificacionestrat%E9gica. htm consultado el 9 de noviembre del 2009.
15. Disponible en <http://ideas.repec.org/a/erv/contri/y2006i2006-09b9bf1ba67b762b269ce8d78bc886ce0e.htm> consultado el 9 de noviembre del 2009.
16. Disponible en <http://www.mailxmail.com/curso-creacion-negocio-propio/matriz-dofa> consultado el 9 de noviembre del 2009.
17. Disponible en http://www.degerencia.com/articulo/deficiencias_en_el_uso_del_foda_causas_y_sugerencias consultado el 12 de noviembre del 2009.
18. Disponible en <http://www.compendiodenfermeria.com/4185-analisis-foda/#more-4185> consultado el 12 de noviembre del 2009.

XI. ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE MARCO LÓGICO. Planteamiento de la situación.

CAUSAS	EFFECTOS	PRONOSTICO	CONTROL DEL PRONOSTICO	FORMULACION DEL PROBLEMA	SISTEMATIZACION DEL PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> • Infraestructura ociosa. • Exceso de personal • Pocos servicios a ofrecer. • Estrategias de planificación y control erróneo o mal implementado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Genera pérdidas en ciertas áreas. • Gastos mayores a los ingresos. • Ingresos bajos • Procesos de control que causaron a la empresa pérdidas y desorden administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa generó pérdidas consecutivas que ascendieron 15.000 • Pérdidas • No cubren los gastos de operación de la empresa. • Poca acogida del público y pérdidas 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar procesos de control y planificación acorde a los requerimientos de la empresa. • Selección de personal idóneo y necesario. • Diversificar los productos o servicios de la empresa. • Implementar estructura organizacional y jerárquica 	<p>¿Establecer estrategias que permitan optimizar los recursos físicos de la empresa reduciendo los gastos para generar utilidad en el corto plazo teniendo personal capacitado?</p>	<p>¿Realizar un análisis FODA para conocer la situación administrativa y financiera de la empresa?</p> <p>¿Que políticas económicas, administrativas y estrategias deben implantarse para mejorar la rentabilidad de la empresa?</p> <p>¿Elaborar proyectos y actividades para maximizar las utilidades?</p> <p>¿Diseñar el cronograma que deberá seguir cada proyecto o actividad durante su ejecución?</p>

ANEXO 2. CROQUIS DE CAMPO



Croquis de la ubicación de la Clínica de Rehabilitación Física Emofis

ANEXO 3. Entrevista dirigida al Propietario de la Clínica

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

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevista dirigida al propietario de la clínica de rehabilitación física Emofis de la ciudad de Babahoyo. Ing. Julio Ramírez Mora.

Objeto de la encuesta conocer que tipo de planificación estratégica utiliza la Clínica, en su actividad cotidiana.

1. ¿Conoce usted las condiciones actuales de su empresa?

Si suficientemente ()

Poco ()

2. ¿Cómo está diseñada la estructura de la clínica EMOFIS?

La autoridad se distribuye en los
jefes de áreas ()

Solo interviene el Administrador ()

3. ¿Cree Usted que la empresa cuenta con un plan estratégico?

Si ()

No ()

Nunca a existido ()

4. Considera usted que la clínica tiene definidas su visión, misión, estrategias y las metas a alcanzar?

Si ()

No estoy seguro ()

5. Tomando como tema Las Inversiones “A CORTO, MEDIANO Y LARGO PLAZO” usted optaría por:

Invertir cantidades considerables ()

Invertir moderadamente ()

No considera invertir ()

6. Considera usted que los Administradores deben transmitir el sentido de la integración, coordinación y colaboración en la clínica.

Si, en todo momento ()

En casos de dificultad ()

No lo considera necesario ()

7. ¿Cuál sería el factor principal que faltaría para el éxito de esta empresa?

La innovación ()

La calidad ()

La publicidad ()

8. ¿Cuál o cuáles de estos objetivos considera usted justifican la inversión realizada en la clínica?

El impacto social en el medio ()

El eficaz desempeño del recurso humano ()

La satisfacción generada en los usuarios ()

La máxima participación en el mercado ()

9. Cree usted que la Administración adecuada de la clínica se logrará mediante:

Computadores que llevan el registro
usando códigos ()

Con anotadores manuales para archivar ()

Usando el sentido común de la
Administración ()

10. Considera usted que un Administrador debe actuar como un:

- | | |
|---------------------------------|-----|
| Administrador rutinario | () |
| Administrador que asume riesgos | () |
| Administrador innovador | () |

11. ¿Qué tipo de contabilidad se usa dentro de las finanzas de la empresa?

- | | |
|-------------------------|-----|
| Contabilidad Básica | () |
| Contabilidad General | () |
| Contabilidad de Gestión | () |
| Contabilidad de Costo | () |

12. ¿Qué tipo de medios publicitarios se deberían contratar para difundir los servicios que oferta la clínica?

- | | |
|--------------------|-----|
| Radial | () |
| Televisiva | () |
| Institucional | () |
| Prensa | () |
| Vallas | () |
| Gigantografías | () |
| Letreros luminosos | () |
| Internet | () |

13. ¿Quisiera que la clínica se convierta en una organización que aprende?

- | | |
|----|-----|
| Si | () |
| No | () |

ANEXO 4. Entrevista dirigida a la Administradora de la Clínica

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE MICROEMPRESAS

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevista dirigida a la administradora de la clínica de rehabilitación física Emofis de la ciudad de Babahoyo. Ing. Johanna Ramírez Romero.

Objeto de la encuesta conocer que tipo de planificación estratégica utiliza la Clínica, en su actividad cotidiana.

1. Estaría dispuesta usted a identificar nuevos desafíos para la clínica?

Si ()

No ()

2. ¿Considera usted que la clínica tiene definidas su visión, misión, estrategias y las metas a alcanzar?

Si ()

No ()

3. ¿Cree Usted que la empresa cuenta con un plan estratégico?

Si ()

No ()

4. Definiría usted la visión, la misión y los objetivos de la clínica?

Si ()

No ()

5. ¿Cada que tiempo se logra contactar al equipo directivo de la organización?

60 días ()

90 días ()

180 días ()

6. Existe en la clínica un espacio de opinión, que permita encuentros de retroalimentación, de creación de nuevas opciones para innovar las áreas de negocios, para transformar la organización y emprender nuevos proyectos.

Si ()

No ()

7. Se efectúan en la clínica debates creativos en la búsqueda de lo nuevo y lo valioso?

Si ()

No ()

8. ¿Qué tipo de especialistas atienden en la clínica Emofis?

Traumatólogos
Cardiólogos

Neurólogos
Fisioterapeutas

Nutriólogos
Ortesista y Pr.

9. ¿Se establecen reuniones periódicas con el equipo de profesionales, a fin de tener la posibilidad de hacer transformaciones reales y efectivas en la organización y que sean de trascendencia global?

Si ()

No ()

10. ¿De que equipos dispone la clínica de rehabilitación EMOFIS?

Laser
Múltiples
Fluido terapia

Ultrasonido
Parafineros
Gym

Compresas
Luz infrarroja
Laboratorio de marcha

11. ¿Cuáles de estas practicas se realizan en la clínica Emofis, para reintegrar al paciente a su vida cotidiana?

Masaje
Deportes
Prótesis

Gimnasia
Educac. Física
Ortesis

Electrología
Medic. Manual
Luz infrarroja

12. ¿Se monitorea la información proporcionada por los actores principales. Los clientes, permitiéndoles descubrir nuevas capacidades y potencialidades?

Si ()

No ()

13. Se ha pretendido alguna vez en la clínica integrar una comunidad de aprendizaje?

Si ()

No ()

14. Se ha creado en algún momento y monitoreado un tablero de indicadores de desempeño?

Si ()

No ()

15. Solicitaría usted un esfuerzo publicitario al grado de contar con información suficiente, comunicando las características relevantes como las bondades de los servicios que oferta la clínica:

Si ()

No ()

ANEXO 5. Encuesta dirigida a los Usuarios de la Clínica

UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO

UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA

CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE MICROEMPRESAS

CUESTIONARIO DE ENCUESTA

Encuestas dirigidas a los usuarios de la clínica de rehabilitación física Emofis de la ciudad de Babahoyo.

Objeto de la encuesta conocer las necesidades y expectativas de los potenciales clientes de la Clínica.

1. ¿Conoce usted la clínica de rehabilitación física de la ciudad de Babahoyo?

Si ()

No ()

2. ¿Esta al tanto usted de la variedad de servicios que ofrece la clínica de rehabilitación física EMOFIS?

Si ()

No ()

3. Sabía usted que en la clínica EMOFIS de esta ciudad, se realizan diagnósticos y tratamientos de las discapacidades derivadas de accidentes, enfermedades del aparato locomotor (columna, hombro, cadera, rodillas, tobillo, pie) respiratorias, reumáticas, neurológicas, etc.?

Si ()

No ()

4. ¿Cree Usted que la empresa cuenta con un plan estratégico?

Si ()

No ()

5. Considera usted que la clínica tiene definidas su visión, misión, estrategias y las metas a alcanzar?

Si ()

No ()

6. Se haría usted una evaluación clínico funcional del movimiento corporal humano en esta organización?

Si ()

No ()

7. ¿De considerarlo necesario en que horarios le gustaría ser atendido?

De 08 a 13 horas ()

De 15 a 20 horas ()

De Lunes a viernes ()

De Lunes a sábados ()

8. Cree usted que la clínica de rehabilitación EMOFIS de la ciudad de Babahoyo, realmente brinda atención a todas aquellas personas que presentan discapacidad o limitan la funcionalidad de alguna parte del cuerpo, ya sea por enfermedades congénitas o adquiridas?

Si ()

No ()



Figura 11. VIA DE ACCESO Y LOGOTIPO DE LA CLINICA DE REHABILITACIÓN FÍSICA EMOFIS DE LA CIUDAD DE BABAHOYO.



Figura 12. PANORAMICA DE LA CLINICA DE REHABILITACIÓN FÍSICA EMOFIS



Figura 13. SALA DE TERAPIA DE LA CLINICA DE REHABILITACIÓN FISICA EMOFIS



Figura 14. PISINA DE LA CLINICA DE REHABILITACIÓN FISICA EMOFIS

- ✚ DUDAR ES ESENCIAL PARA LA FE. EL ÚNICO ENEMIGO DE LA FE, ES EL MIEDO, NO LA DUDA.
- ✚ *La clave es crear un ambiente de trabajo innovador y rentable, en el que una actitud distendida, atenta y entregada conduzca a más energía, entusiasmo, productividad y creatividad.*