

**Gestión estratégica para el desarrollo empresarial
del sector servicios de terapias infantiles**

**Strategic management for business
development in the child therapy services sector**

Yésica Yesenia Vergara-García¹
Universidad Técnica De Manabí - Ecuador
yvergara9615@utm.edu.ec

Rosy Alexandra Beltrón-Cedeño²
Universidad Técnica de Manabí - Ecuador
rosy.beltron@utm.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2547

V9-N4 (jul-ago) 2024, pp 664-677 | Recibido: 07 de mayo del 2024 - Aceptado: 07 de junio del 2024 (2 ronda rev.)

1 ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-2452-4764>

2 ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3738-7881>

Cómo citar este artículo en norma APA:

Vergara-García, Y., Beltrón-Cedeño, R., (2024). Gestión estratégica para el desarrollo empresarial del sector servicios de terapias infantiles. 593 Digital Publisher CEIT, 9(4), 664-677, <https://doi.org/10.33386/593dp.2024.4.2547>

Descargar para Mendeley y Zotero

RESUMEN

La gestión estratégica es una herramienta muy eficaz que ofrece una amplia visión a los gerentes para entender el mercado, la posición de la empresa dentro de él y cómo ajustar el plan estratégico para lograr los objetivos en el año de operaciones. Analizar los mecanismos de gestión estratégica y su aporte al desarrollo de las empresas de servicio de terapias infantiles que operan en la ciudad de Manta, Ecuador, fue el objetivo de la investigación; el estudio tiene un enfoque cuantitativo, método de análisis documental, técnicas de entrevista a expertos y encuestas estructuradas en dimensiones, con preguntas relacionadas a gestión estratégica y desarrollo empresarial, puntuadas en una escala de Likert y validada por el índice de Cronbach, que se aplicaron a una muestra de 3 administradores de este tipo de empresas. Los resultados reflejan mayoritariamente una gestión estratégica alta para el sector servicios de terapias infantiles, así como un continuo desarrollo empresarial de este sector, que está en correlación con la gestión estratégica que ejecutan estas empresas para brindar un servicio a satisfacción de los usuarios. Se concluye como efectiva la contribución de la gestión estratégica al desarrollo empresarial, involucrando como factor preponderante en la entrega del servicio al personal que el mismo está basado en un servicio de terapias infantiles incluyente.

Palabras claves: desarrollo empresarial, gestión estratégica, organización, servicios, terapias infantiles.

ABSTRACT

Strategic management is a very effective tool that offers a broad vision to managers to understand the market, the company's position within it and how to adjust the strategic plan to achieve the objectives in the year of operations. Analyzing strategic management mechanisms and their contribution to the development of child therapy service companies operating in the city of Manta, Ecuador, was the objective of the research; through a quantitative approach, documentary analysis method, expert interview techniques and structured survey with 34 questions related to strategic management and business development, categorized into 6 dimensions, scored on a Likert scale, and validated by Cronbach's index, was applied to a sample of 3 managers of this type of companies. The results reflect a very high strategic management in the 3 dimensions analyzed for the children's therapy services sector, as well as a continuous business development of this sector, which is correlated with the strategic management executed by these companies to provide a service to the satisfaction of the users. Concluding in the contribution of strategic management to business development involving as a number one factor in the delivery of the service to the staff, based on an inclusive child therapy service.

Keywords: business development, strategic management, organization, services, child therapies.

Introducción

A escala mundial, el ritmo de vida actual que se lleva dentro de los hogares está ocasionando consecuencias emocionales directas en los niños y niñas, siendo estos los más afectados ante la ausencia o el escaso tiempo que comparten con papá o mamá; esto se traduce en una problemática que no repara en condiciones sociales, razas o credos de las familias.

En Ecuador, esta compleja situación se ha venido acrecentando, siendo cada vez mayor el número de infantes que requieren terapias infantiles y deben ser llevados por sus padres a centros que proporcionan estos servicios; sin embargo, este tipo de empresas de servicio son escasas y no han logrado ofertar un servicio competitivo que pueda posicionarlas en un mercado altamente demandante de calidad; a esto se suma que sus tarifas son altas, lo cual limita su desarrollo, pues no logran llegar a un mercado de condición social media y media baja, que no cuenta con los recursos para acceder a sus servicios aunque exista la necesidad (Giler et al., 2019).

En la ciudad de Manta, existen empresas que brindan el servicio de terapias infantiles con costos relativamente altos; también se pueden encontrar fundaciones con costos más accesibles, sin embargo, no todos los usuarios que requieren este servicio pueden hacer uso de los mismos principalmente por temas económicos. Estos servicios, además, presentan problemáticas tales como el reducido espacio con que suelen contar para su trabajo y la poca disponibilidad de horarios de atención, lo que implica que el servicio no es el más óptimo tanto en la gestión como en la calidad del servicio.

Esto pone de manifiesto la necesidad de tomar acciones de mejoramiento para fortalecer la gestión de estas empresas, en virtud de lo cual se formula la pregunta de investigación: ¿Cómo la gestión estratégica aporta al desarrollo de las empresas de servicio de terapias infantiles que operan en la ciudad de Manta, Ecuador? El objetivo planteado se centró en analizar los mecanismos de gestión estratégica y su aporte al

desarrollo de las empresas de servicio de terapias infantiles que operan en la ciudad de Manta, Ecuador.

Revisión de literatura

La gestión estratégica puede definirse como “un conjunto de decisiones que realiza un gerente y que determina el desempeño de la empresa” (López, 2018). Es la gestión de los planes de acción y objetivos definidos para el éxito de una empresa. En la gestión estratégica, se preparan proyectos y cambios estratégicos, además de monitorear y gestionar lo que se ha implementado (Bordas, 2017).

Es una forma de optimizar y hacer más efectiva la gestión de un negocio y, como se desprende del propio nombre, esta forma de gestión existe para gestionar y dirigir un negocio siguiendo estrategias que pasan por toda la estructura de la organización. En este sentido, el concepto de «gestión estratégica» debe impregnar a aquellos que aspiran al éxito, independientemente del área o actividades que desarrollen (Prieto, 2017).

Por su parte, la estrategia puede definirse como una serie de elementos y recursos utilizados para alcanzar los objetivos previstos. Está alineado con una visión futurista en relación a las empresas y, por lo tanto, se centra en el diferencial competitivo en busca del crecimiento del negocio. En otras palabras, la estrategia se refiere a la forma en que se diseñan, ejecutan y gestionan las acciones y no al lugar en que se pretende alcanzarlas: el objetivo en sí (Castro, 2017).

La gestión estratégica abarca beneficios de índole financiero y no financiero que comprenden el identificar, explorar y establecer la prioridad de las oportunidades que se le presentan a la empresa. Dentro de los beneficios financieros se cuenta la rentabilidad y éxito que alcanzan las empresas debido a la planificación prospectiva y a la evaluación de sus prioridades que les permite tener el control de sus acciones presentes y futuras; así también, a la toma de decisiones sustentadas en la información de las

diversas áreas de la empresa, orientando sus estrategias hacia la previsión de consecuencias en tiempos determinados (Huiza, 2019).

Como beneficios no financieros se tiene una conciencia empresarial que permite la comprensión de la estrecha relación entre las recompensas y el rendimiento empresarial, de las debilidades y fortalezas de la competencia, de las amenazas externas a la empresa, que le lleven hacia el logro de la productividad laboral, generando una mínima resistencia a los cambios que trae la globalización, ya que se fortalecen las capacidades para prevenir, afrontar y resolver conflictos al interior de la empresa y fuera de ella (Fajardo, 2018).

Estas acciones son vitales para mantener la estabilidad interna y el posicionamiento de la empresa en el mercado, pues la ayudan a sistematizar y actualizar los cambios, empleando la comunicación como una herramienta fundamental para la satisfacción laboral y la productividad, garantizando las normas de convivencia y disciplina dentro de la organización (Huiza, 2019).

La importancia de la evaluación de la estrategia radica en su capacidad para coordinar la tarea realizada por los gerentes, grupos y departamentos a través del control del desempeño, ya que a través de la gestión estratégica se puede lograr que los profesionales que trabajan en la empresa tomen conciencia de sus responsabilidades. Esto refleja el aumento de la productividad y, en consecuencia, de la competitividad del negocio; también ayuda en el uso adecuado de los recursos, la reducción de los residuos y la maximización de la rentabilidad de cada acción desencadenada por la empresa (Bordas, 2017).

Por lo tanto, es en la gestión estratégica que la empresa debe concentrarse para promover la mejora continua, además de asegurar la supervivencia en el tiempo. Sin embargo, aunque la competitividad en el mercado actual es cada vez mayor, una de las vías para lograrla es precisamente una buena estrategia.

De acuerdo al estudio de Castro (2017), hay muchos componentes del proceso que se extienden a lo largo de la gestión estratégica. Este proceso tiene 5 etapas o fases comunes, a saber:

Evaluación inicial

Análisis de la situación

Formulación de estrategia

Implementación de la estrategia

Monitoreo de estrategia (p. 17).

Cuando se implementa la gestión estratégica, significa pasar de la planificación a la acción, logrando las metas y los objetivos estratégicos; o lo que es lo mismo, una manera en que una organización debe desarrollar, utilizar y fusionar la estructura organizativa, los sistemas de control y el conocimiento para seguir estrategias que conduzcan a una ventaja competitiva y un mejor desempeño (Fajardo, 2018).

La estructura organizativa asigna tareas y roles de desarrollo de valor especial a los empleados y establece cómo estas tareas y roles pueden armonizar para maximizar la eficiencia, la calidad y la satisfacción del cliente; empero, la estructura organizacional no es suficiente en sí misma para motivar a los empleados, pues se requiere un sistema de control organizacional. Este sistema de control equipa a los gerentes con incentivos motivadores para los empleados, así como comentarios sobre ellos y su desempeño (Navas et al., 2018).

En tal contexto, según Bordas (2017), se deben seguir algunos pasos para su implementación; estos son:

Desarrollar una organización con potencial para llevar a cabo una estrategia con éxito

Desembolso de abundantes recursos para actividades esenciales de la estrategia.

Crear políticas que fomenten la estrategia.

Emplear las mejores políticas y programas para la mejora constante.

Vincular la estructura de recompensas al logro de resultados.

Hacer uso del liderazgo estratégico (p. 19).

La evaluación estratégica es la fase final de la gestión estratégica y es tan importante como la formulación de la misma, porque demuestra la eficiencia y eficacia de los planes para lograr los resultados deseados. En esta fase, los gerentes también pueden evaluar la efectividad de la estrategia actual en un mundo dinámico como el de hoy, con innovaciones socioeconómicas, políticas y tecnológicas (López, 2018).

Para López (2018), el proceso de evaluación de la estrategia consiste en los siguientes pasos:

Fijar el punto de referencia del rendimiento

Medición del rendimiento

Análisis de la varianza

Tomar medidas correctivas (p. 41).

En cuanto a los modelos de gestión estratégica más empleados a nivel empresarial, de acuerdo a Huiza (2019) son:

Modelo de David FR. (2009) del proceso de gestión estratégica

Marco estratégico de Rothaermel para el análisis, la formulación y la implementación (AFI)

Marco de gestión estratégica de Thompson y Martin (p. 58).

Desarrollo empresarial

El término de desarrollo empresarial atiende a un modelo exitoso de gestión estratégica,

lo que conlleva a la salud organizacional, el mejoramiento continuo y de ese modo ser más eficaces. Así, este término es concebido como “el resultado cuantitativo y cualitativo que obtiene la empresa en un periodo determinado. Es el resultado que puede ser positivo o negativo ya que se pueden ver afectados por su desempeño social y ambiental” (Fajardo, 2018).

El análisis del desarrollo empresarial es un tema complicado dentro de la teoría organizacional. Así, son varios los autores que analizaron esta temática: en los años 50, para Georgopolus y Tanenbaum, la organización era considerado un sistema social que cumplía objetivos. Posteriormente, en los años 60 y 70, Yuchtman y Seashore lo definieron como la capacidad de una organización de explotar su entorno para acceder a recursos escasos (Navas et al., 2018).

Ya en la década del ochenta y del noventa, Hassard y Parker (1993) sostuvieron que para medir el desarrollo de una organización era necesario considerar las percepciones de los múltiples miembros o interesados directos de la organización, ya que una organización tiene un buen desarrollo cuando equilibra eficiencia, efectividad y relevancia, a la vez que mantiene su viabilidad financiera (Mendoza et al., 2021).

De manera general, Delfin y Acosta (2018) refieren al desarrollo organizacional como un esfuerzo a largo plazo que tal vez no sea considerado una solución o un remedio sencillo; por el contrario, está diseñado para mejorar la solución de problemas y el proceso de renovación de una empresa a través de la gestión y la cultura afectiva.

Este concepto articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos, tales como: crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Por ende, el desempeño de la empresa se puede medir utilizando indicadores de naturaleza cuantitativa y cualitativa (Salazar y Rodríguez, 2023).

Cuantitativamente, el desarrollo empresarial se puede calcular o medir a través de medidas financieras como: retorno sobre inversión (ROI), retorno sobre activos (ROA), rentabilidad, beneficios y medidas de mercado como crecimiento en ventas, entre otras (Navas et al., 2018).

A nivel cualitativo, existen varias medidas de desarrollo; una muy importante es la efectividad de las organizaciones. Este constructo se asocia a los diferentes modelos de análisis organizacional como un modelo de proceso interno que integra mejoras en la coordinación de los procesos internos, en la organización de las tareas del personal, en la calidad del producto: modelo del sistema abierto (aumentos en la satisfacción de los clientes, en la habilidad de adaptación a las necesidades cambiantes del mercado, en la imagen de la empresa y sus productos); modelo racional (incremento en la cuota de mercado, en la rentabilidad, en la productividad) y modelo de las relaciones humanas (aumento en la motivación de los trabajadores y reducción del abandono y del absentismo) (Mendoza et al., 2021).

El desarrollo empresarial articula diferentes elementos con los que el empresario puede llevar a una organización hacia el logro de sus objetivos, tales como crecimiento económico, cultura empresarial, liderazgo, gestión del conocimiento e innovación. Es un concepto integrador con el que se puede lograr un impacto positivo en las organizaciones mediante el reconocimiento de las capacidades del capital humano. Alcanzar un desarrollo empresarial le permitirá al empresario de una PYME aprovechar las oportunidades que se le presentan a la empresa en un entorno (Delfin y Acosta, 2018).

Gupta y Govindarajan (1984), citados por Sánchez et al., (2020), propusieron 13 dimensiones de desempeño: ventas, tasa de crecimiento, proporción de mercado, rentabilidad operativa, rentabilidad en ventas, flujo de caja de las operaciones, retorno sobre la inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, actividades de I+D, programas de

reducción de costos, desarrollo de personal y asuntos políticos y públicos.

Así también, hay numerosos autores que coinciden en identificar nueve áreas claves para el análisis y mejora del desempeño organizacional: contexto competitivo, marketing y modelo de negocio, tecnología e innovación, calidad de servicio, finanzas, producción, sistemas de información, competencias centrales y recursos humanos (Luciani et al., 2019).

Metodología

Enfoque, nivel y tipo de investigación

El estudio corresponde a un enfoque mixto, cualitativo-cuantitativo de investigación, para poder analizar cómo la gestión estratégica influye en el desarrollo de las empresas de servicio de terapias infantiles. El nivel de investigación corresponde al descriptivo, ya que facilitó la descripción, detalle y caracterización de todas las teorías relacionadas al objeto de estudio, gestión estratégica y desarrollo empresarial.

Además, la investigación exploratoria facilitó la búsqueda de información sobre los mecanismos que emplean este tipo de empresas de servicio de terapias infantiles y que contribuyen con su desarrollo como organizaciones de misión social.

Métodos y técnicas de recolección de información

El método analítico se utilizó para el análisis de la información recolectada de las empresas de servicios infantiles, su respectiva interpretación y argumentación, así como para establecer conclusiones finales, ya que este método “es un camino para llegar a un resultado mediante la descomposición de un fenómeno en sus elementos constitutivos” (Lopera et al., 2010, p. 18), puesto que las ciencias sociales y humanas hacen uso del análisis discursivo (Baldeón et al., 2023).

La técnica de la encuesta fue aplicada mediante dos tipos de cuestionarios: uno para levantar información sobre la percepción de

los usuarios sobre la gestión estratégica de la empresa; otro, para determinar el desarrollo empresarial que fue realizado a los empleados, considerando que la encuesta es aquella técnica de investigación basada en procedimientos estándares para “recoger y analizar una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (Falcón et al., 2019), ambos cuestionarios se estructuraron con 20 preguntas, cuyas alternativas de respuesta se enmarcaron en una escala Likert de cinco puntos, a saber:

- 1 = nunca
- 2 = casi nunca
- 3 = a veces
- 4 = casi siempre
- 5 = siempre

Las preguntas del cuestionario sobre desarrollo empresarial se agruparon en 3 dimensiones; estas son:

- Dimensión: Salud organizacional
- Dimensión: Mejoramiento continuo
- Dimensión: Eficiencia

También se realizó una entrevista a los directivos y/o administradores de las empresas de servicios infantiles para conocer los mecanismos de gestión estratégica que vienen utilizando para propender al desarrollo empresarial basado en brindar un servicio de calidad a las familias, determinar vías de mejoramiento y fortalecimiento de la actividad que ejecuta este tipo de empresas y cómo pueden promoverla y expandirse, siendo esta técnica “la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio, a fin de obtener respuestas verbales a las interrogantes planteadas sobre el problema propuesto” (Canales, 2006 citado por Feria et al., 2020).

La confiabilidad de los cuestionarios utilizados se determinó aplicando el indicador del Alfa de Cronbach (1951) citado por Taber (2018), el cual se calculó en 1, empleando las fórmulas 1 y 2, que se presentan a continuación:

$$\alpha_{cr} = \frac{\kappa * p}{1 + p(k-1)} \quad (1)$$

$$p = \frac{[k(k-1)]}{2} \quad (2)$$

Donde:

k = número de ítems del instrumento

p = promedio de las correlaciones lineales entre cada uno de los ítems

Así también, la consideración para medir la confiabilidad del instrumento aplicado es la combinación de los ítems para que puedan medir la característica no observable en la misma dirección; entonces, los ítems están fuertemente correlacionados y por ende se tiene un instrumento fiable. En tal caso, el coeficiente α tiende a 1. En contraste, α tiende a cero si los ítems son independientes o están débilmente correlacionados. Esto indica que el instrumento no es confiable, pues extrae información vía preguntas no relacionadas, conduciendo a conclusiones erróneas” (Torres & Luna, 2017).

Población, muestra y tipo de muestreo

La población corresponde al total de empresas que proveen el servicio de terapias infantiles en la ciudad de Manta; estas son 5, según datos del Ministerio de inclusión económica y social, al año 2023.

Se trabajó con un total de 3 empresas que proveen el servicio de terapias infantiles en el cantón Manta, según el muestreo probabilístico de tipo aleatorio simple, que fue el empleado en la investigación, ya que no fue necesario estratificar la muestra por cuanto es muy baja la población de empresas de servicios de terapias infantiles en la ciudad, cuyo detalle se aprecia en la tabla 1.

Tabla 1
Muestra de empresas de servicios de terapias infantiles de la ciudad de Manta

Empresa:	Servicios
Fundación Plan Tea	Actividades de asistencia social prestadas por hogares para personas con discapacidad física, visual y habla-auditiva.
Fundación Manabí inclusivo	Actividades de asistencia social.
Kairos Psicología para la vida	Centro de bienestar psicológico y servicio de terapias en diversas áreas, atención prioritaria a niños con condiciones especiales.

Resultados y discusión

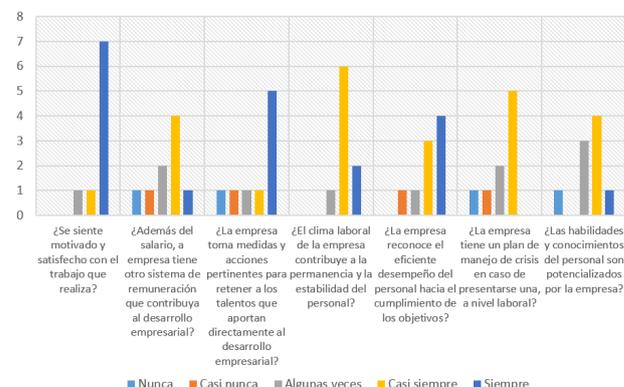
De acuerdo a la encuesta formulada a los usuarios de las empresas servicios de terapias infantiles, se detallan a continuación los resultados de la gestión estratégica en la tabla siguiente:

Ver Tabla 2.

Según se puede observar en la tabla 2, concerniente a los resultados de la gestión estratégica que realizan las empresas del sector servicios de terapias infantiles, en 12 de las 20 preguntas, más del 50% de usuarios se sienten satisfechos con los servicios de terapia infantil que reciben, con los precios de los servicios, consideran que la administración es eficiente, pueden comunicarse fluidamente con la empresa cuando lo necesita, la empresa tiene presencia y permanencia, recomendarían la empresa a otras personas, tienen un buen concepto en general del compromiso social de la empresa, los empleados son profesionales comprometidos, tienen confianza en el servicio que imparte el personal de la empresa, creen que la empresa cuenta con los recursos físicos y humanos para brindar el servicio y se sienten bien atendidos por el personal de la empresa.

La figura 1 refleja los resultados obtenidos en la encuesta formulada a los administradores de las empresas del sector servicios de terapias infantiles, acerca del desarrollo empresarial de este sector en cuanto a la dimensión salud organizacional.

Figura 1
Desarrollo empresarial del sector servicios de terapias infantiles: dimensión salud organizacional



Nota. La escala de medición va de la más baja hasta la más alta, Nunca:1, casi nunca:2, algunas veces:3, casi siempre:4, siempre:5.

En la figura 1 puede visualizarse en la dimensión de salud organizacional que, en tres de las siete preguntas, el mayor número de empleados siempre se sienten motivados y satisfechos con el trabajo que realizan, la empresa retiene a los talentos que aportan al desarrollo de la empresa y reconoce el eficiente desempeño del personal hacia el cumplimiento de los objetivos. En las cuatro preguntas restantes, una mayoría del personal coincide en que casi siempre la empresa tiene otro sistema de remuneración aparte del salario, el clima laboral contribuye a la estabilidad del personal, la empresa les reconoce el eficiente desempeño laboral y les potencializa sus conocimientos y habilidades.

Esta dimensión fue calificada por el 57% con 4 puntos y por el 43% con 5 puntos.

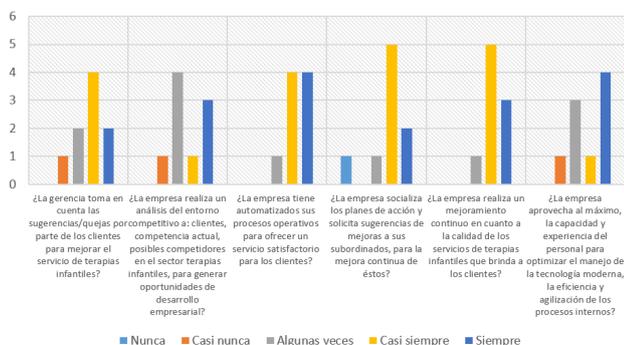
En la figura 2 se detalla la dimensión de mejoramiento continua, como es percibida por el personal de estas empresas.

Tabla 2
Gestión estratégica de las empresas de servicios de terapias infantiles

#	Preguntas a usuarios	Nunca (%)	Casi nunca (%)	Algunas veces (%)	Casi siempre (%)	Siempre (%)
1	¿Está satisfecho con los servicios de terapia infantil que recibe de la empresa?	2,4		9,8	31,7	56,1
2	¿Los precios de los servicios están acordes con los servicios de terapias infantiles que la empresa brinda?	1,2	1,2	9,8	31,7	56,1
3	¿Cree que se justifique pagar un poco más por los servicios de terapia infantil que brinda la empresa?	2,4	4,8	41,5	31,8	19,5
4	¿Seguiría pagando los precios del servicio, aunque no reciba la calidad del servicio esperado?	39	22	9,8	17	12,2
5	¿Los precios de los diversos servicios de terapia infantil son equilibrados y accesibles a la demanda?	4,8	4,8	17,1	39	34,1
6	¿Se ha sentido bien atendido cuando acude a la terapia infantil con su niño/niña?	2,4		12,2	26,8	58,5
7	¿Considera que la administración de la empresa de terapia infantil es eficiente?	2,4	2,4	4,8	39	51,2
8	¿Cree usted que la empresa proyecta una buena imagen a la sociedad?	4,8	4,8	12,2	31,7	46,3
9	¿El personal de la empresa le llama para dar seguimiento a la programación de las terapias de su hijo/a?	7,3	2,4	12,2	31,7	46,3
10	¿Puede comunicarse fluidamente con la empresa cuando usted lo necesita?	2,4		14,6	31,7	51,2
11	¿Usted cree que la empresa tiene ventajas competitivas frente a otras que ofertan el servicio de terapia infantil?	7,3	2,4	26,8	24,4	39
12	A su criterio, ¿la empresa tiene presencia y permanencia en el mercado de terapia infantil?	2,4		14,6	31,7	51,2
13	¿Cree usted que los servicios de la empresa se diferencian claramente de otras?	2,4		22	31,7	43,9
14	¿Usted recomendaría la empresa a otras personas que requieran del servicio?	4,8		4,8	24,4	65,9
15	¿Prefiere los servicios de esta empresa a otra que se encuentre en el mercado?	2,4		24,4	24,4	48,8
16	¿Tiene un buen concepto en general del compromiso social de la empresa?	2,4		12,2	26,8	58,5
17	¿Cree que los empleados de la empresa son profesionales comprometidos y humanos?	2,4		9,8	24,4	63,4
18	¿Tiene confianza en el servicio que imparte el personal de la empresa?	2,4		2,4	36,6	58,5
19	¿Cree que la empresa cuenta con los recursos físicos y humanos necesarios para brindar los servicios de terapia infantil?	2,4		9,8	36,6	51,2
20	¿Se siente bien atendido por el personal de la empresa?	2,4		12,2	31,7	53,7

Nota. La escala de medición va de la más baja hasta la más alta, Nunca:1, casi nunca:2, algunas veces:3, casi siempre:4, siempre:5

Figura 2
Desarrollo empresarial del sector servicios de terapias infantiles: dimensión mejoramiento continuo



Nota. La escala de medición va de la más baja hasta la más alta, Nunca:1, casi nunca:2, algunas veces:3, casi siempre:4, siempre:5.

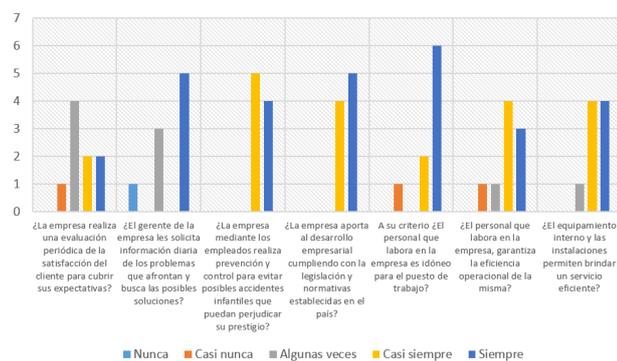
En cuanto a la dimensión mejoramiento continuo, puede observarse en la figura 2 que, en tres de las seis preguntas, el personal coincide en que casi siempre la gerencia toma en cuenta las sugerencias y quejas por parte de los clientes para mejorar el servicio de terapias infantiles, la empresa socializa los planes de acción y solicita sugerencias de mejoras a sus subordinados para la mejora continua de estos; además, la empresa realiza un mejoramiento continuo en cuanto a la calidad de los servicios de terapias infantiles que brinda a los clientes.

En dos de las seis preguntas, el personal indica que siempre la empresa aprovecha al máximo la capacidad y experiencia del personal para optimizar el manejo de la tecnología moderna, la eficiencia y agilización de los procesos internos, teniendo automatizados sus procesos operativos para obtener un servicio satisfactorio para los clientes.

Esta dimensión es calificada con 4 puntos por el 50% de respuestas, 5 puntos por el 33% y 3 puntos por el 17% de respuestas.

En la figura 3 se muestra la dimensión eficiencia de la gestión estratégica según la percibe el personal de las empresas de servicios de terapias infantiles.

Figura 3
Desarrollo empresarial del sector servicios de terapias infantiles: dimensión eficiencia



Nota. La escala de medición va de la más baja hasta la más alta, Nunca:1, casi nunca:2, algunas veces:3, casi siempre:4, siempre:5.

Según se observa en la figura 3, del total de las siete preguntas realizadas al personal, tres de estas son calificadas con 5 puntos y hacen referencia a que siempre el gerente solicita información diaria de los problemas para buscar soluciones, la empresa aporta al desarrollo empresarial al cumplir con la legislación ecuatoriana y el personal es idóneo para el puesto de trabajo. Del total de preguntas, dos fueron valoradas con 4 puntos, relacionados con la prevención y control de riesgos por accidentes infantiles y la eficiencia operacional del personal. Se dio una coincidencia de 4 y 5 puntos para el equipamiento interno y las instalaciones para brindar un servicio eficiente. Finalmente, se obtuvo una valoración de 3 puntos para la evaluación periódica que hace la empresa de la satisfacción del cliente.

Esta dimensión es valorada con 5 puntos por el 43% y 4 puntos por el 29%. Los resultados reflejan un continuo desarrollo empresarial del sector servicios de terapias infantiles, lo que está

en correlación con la gestión estratégica que ejecutan estas empresas para brindar un servicio a satisfacción de los usuarios y que, por ende, contribuya a su permanencia en este importante y complejo mercado.

En la tabla 4 se observa el detalle de la entrevista a los administradores de las tres empresas de servicios de terapia infantil de Manta.

Ver Tabla 4.

En cuanto a las dos primeras preguntas de la entrevista, el manejo de situaciones difíciles no es una problemática común y, cuando lo hubiere, se lo sustenta en el trabajo en equipo existente en estas empresas; la motivación, por su parte, se sostiene en los logros y avances que obtienen con los niños y en el involucramiento para poder ayudarles. En la tabla 5 se detallan las tres preguntas subsecuentes de la entrevista.

Ver Tabla 5.

Según se observa en la tabla 5, en cuanto al manejo de la presión y estrés en el lugar de trabajo, se coincide en que no existe tal, pues hay una colaboración del personal que hace su trabajo con amor y profesionalismo, apoyándose en todo momento en beneficio de los niños. El compañerismo es clave para gestionar el desarrollo organizacional, en conjunto con las capacitaciones periódicas que se gestionan y la asesoría. En cuanto a las estrategias de adaptación a los cambios del mercado, se trabaja con las recomendaciones de usuarios y las redes sociales como medio informativo de actividades.

En la tabla 6 de detallan las dos últimas preguntas de la entrevista.

Ver Tabla 6.

Tabla 4
Entrevista a administradores de empresas de servicios de terapia infantil, preguntas 1-2

Pregunta	Empresa	Respuesta
¿Cómo ha manejado situaciones difíciles o conflictivas dentro de la empresa?	Fundación Plan Tea	El aspecto emocional conflictivo es un proceso de adaptación; los niños llegan con una rutina de casa, el apego a sus padres, abuelitos o quien hace de tutor de ellos; no todos los niños presentan la novedad, pero en algunos casos es complicado el proceso de adaptación, lo que se vuelve un reto para lograr adaptarlos. Una condición importante es que los niños entren solos a la terapia, sus padres son informados previamente de que estarán afuera pendientes ante cualquier eventualidad, aunque los niños muestren resistencia y lloren demasiado.
	Fundación Manabí inclusivo	El conocimiento que tiene el personal redundante en apoyo mutuo ante situaciones difíciles que se les presentan a todos. Ellos se preparan profesional y emocionalmente para atender no solo a niños con síndrome del espectro autista, sino diversas crisis o eventos que se pueden dar con los niños y el entorno familiar, aunque son muy pocos, debido al trabajo de prevención que se realiza.
	Kairos Psicología para la vida	En caso de darse este tipo de situaciones, se manejan primero con el diálogo para atender las inconformidades como horarios no disponibles, atrasos, cosas manejables entre los terapeutas, pues ellos manejan su propia agenda; no han sucedido conflictos como tal.
¿Cómo motiva al personal para trabajar en equipo y brindar un servicio de calidad a los clientes, en función del desarrollo de la empresa?	Fundación Plan Tea	Acerca de la motivación al personal para trabajar en equipo y brindar un servicio de calidad a los usuarios, en función del desarrollo de la empresa, para Plan Tea el personal está motivado en función al trabajo que realiza y los logros con cada niño; aunque la remuneración económica no sea tan alta, la satisfacción del trabajo bien hecho es el mejor incentivo. Una vez que se han analizado los logros se extienden las felicitaciones y se integran los grupos para analizar debilidades y fortalezas respecto a unos y otros.
	Fundación Manabí inclusivo	La mayor motivación es la preparación, el conocimiento y la experiencia en el proceso de mejora de cada niño, como pilar del servicio que se brinda. La estrategia es el involucramiento en todo el proceso de mejora, con el fin de que se respeten sus derechos en todos los aspectos, mediante el seguimiento en los centros educativos y en el hogar.
	Kairos	Cada especialista tiene sus propios clientes y ellos manejan sus cronogramas, lo que hace el centro es guiar y dar un plus como marca para que los usuarios hagan uso de los servicios. Su experiencia y buen servicio aporta al desarrollo de la empresa

Nota. Tomado de entrevista a administradores de empresas del sector servicios terapias.

Tabla 5
Entrevista a administradores de empresas de servicios de terapia infantil, preguntas 3-5

Pregunta	Empresa	Respuesta
¿Cómo maneja la presión y el estrés en un entorno de trabajo?	Fundación Plan Tea	Mediante el compromiso del personal para colaborar en equipo, aunque no se puedan recaudar los valores para pagar sus honorarios. En caso de fuerza mayor, se apoyan entre ellos, se brinda el espacio a la persona afectada y se coordina para cubrirlo y brindar el servicio al cliente.
	Fundación Manabí inclusivo	El trabajo con amor y profesionalismo no da lugar al estrés; en caso de fuerza mayor, el apoyo es constante entre el equipo de trabajo, siempre se busca brindar el servicio de manera directa, esto se coordina con los padres o con alguien que lo proporcione.
	Kairos	En este caso, cada terapeuta trabaja según su gestión, el estrés es manejable por el tiempo y decisión de horas a trabajar según la demanda y tiempo disponible de ellos, siendo los que proponen el servicio según la necesidad del centro, que analiza el perfil para garantizar un servicio profesional al usuario.
¿Cómo gestiona el desarrollo organizacional de su equipo?	Fundación Plan Tea	Se prioriza la especialización de cada terapeuta en cada rama involucrándolo en la terapia y en las consultas, consecuentemente se retroalimenta el equipo. Existe compañerismo y apoyo mutuo entre ellos.
	Fundación Manabí inclusivo	Se gestionan capacitaciones constantes ante organismos como GAD cantonal, GAD provincial, Gobernación y otros, para reforzar los conocimientos entre el equipo de trabajo. El apoyo mutuo de quienes están al frente, los padres de familia, terapeutas proporcionan apoyo para la adaptación o gestión de respetar los derechos en los puestos de trabajo, concienciando en el tiempo y cuidado de los niños.
¿Cuáles son las estrategias que aplica para adaptar la empresa a los cambios sociales y de mercado?	Kairos	Cada profesional es dueño de su gestión, Kairos le da el nombre empresarial y ellos se ganan el espacio en el mercado, la empresa les brinda asesoría para crecer junto a ella.
	Fundación Plan Tea	No se realiza mucha publicidad debido al espacio físico reducido que es una limitante para atender la demanda; la estrategia se basa en recomendaciones de los usuarios. Aunque hay planes para ampliar los espacios y los servicios se requiere de la gestión de la empresa para concretarlo.
	Fundación Manabí inclusivo	Se utilizan mucho las redes sociales para informar las gestiones realizadas y servicios que se brindan como obra social; así mismo, se realizan campañas con el apoyo de la Alcaldía, Gobernación. El espacio actual no es el más idóneo, pues inició como consultorio familiar, que dada la demanda se amplió para cubrir las terapias en diversas especialidades. Existen planes para adquirir un terreno y construir la nueva infraestructura para que el centro pueda brindar las diferentes especialidades del servicio.
Kairos	Las redes sociales son pilares fundamentales para darse a conocer, se las usa para dar asesoría e información de los servicios brindados.	

Nota. Tomado de entrevista a administradores de empresas del sector servicios terapias.

Tabla 6
Entrevista a administradores de empresas de servicios de terapia infantil, preguntas 6-7

Pregunta	Empresa	Respuesta
¿Cómo lidera a su equipo en momentos de transición como una pandemia, sismos, desastres climáticos, etc.?	Fundación Plan Tea	En caso de terremoto, se tiene un plan de evacuación conocido por el equipo de trabajo. En cuanto a la pandemia, se manejó de manera virtual con dificultad en algunos casos, debido a la escasa adaptabilidad de las madres de familia; en otros, lograron hacerlo con éxito.
	Fundación Manabí inclusivo	Siempre se llevan registros y controles de cada área, se analiza cada una para evitar eventualidades; no obstante, en momentos de transición se toman medidas alternativas para ofrecer un servicio de calidad y protegiendo la integridad de los usuarios. En situaciones de emergencia nacional, las terapias se brindaron en el centro con consentimiento de los representantes y en otros de manera virtual.
	Kairos	Esto también lo maneja cada profesional según su necesidad y situación; sin embargo, como centro, se tiene, definidas las acciones en circunstancias rutinarias.
¿Cómo se visionan a futuro con la fundación?	Fundación Plan Tea	Existen planes de crecimiento, pero los costos y gastos son altos, lo que no permite crecer a corto plazo; sin embargo, se espera que la gestión empresarial pueda lograrlo dado el servicio reconocido que brinda la fundación a la comunidad.
	Fundación Manabí inclusivo	Se aspira, con las autogestiones realizadas ante diversas entidades, contar en un futuro con un espacio más amplio en que se puedan atender a más usuarios con un servicio de calidad y poder expandirse a otros cantones de la provincia.
	Kairos	El centro aspira seguir creciendo, brindando un servicio de calidad de marca reconocida que aporte a la mejora de las condiciones de los usuarios.

Nota. Tomado de entrevista a administradores de empresas del sector servicios terapias.

En situaciones de emergencia o transición, se cuenta con planes de contingencia para suplir el servicio a los usuarios; una forma son los encuentros virtuales y otra es la atención en el centro con las normas de seguridad y en constante comunicación con los padres de familia. A futuro, estas empresas se visualizan creciendo mediante la gestión que se haga oportunamente ante organismos gubernamentales y no gubernamentales, no solo para ampliar sus instalaciones, que ya les quedan un poco reducidas, sino también para ofertar servicios complementarios de terapias infantiles para satisfacer algunas necesidades actuales de los padres de familia con respecto a sus hijos.

En concordancia con los resultados obtenidos, Macías (2024) refiere que se requiere considerar algunos aspectos claves en la gestión estratégica de las empresas de servicios, siendo la dirección estratégica una de las herramientas fundamentales de la dirección para lograr la relación asertiva entre el entorno y la propia empresa; sin embargo, esto no puede concretarse sino va de la mano con la actitud prospectiva que los líderes de la empresa practiquen de manera natural y permanente. De allí la importancia de poder conseguirla en favor de su desarrollo empresarial, ya que además se requiere utilizar efectivamente la estrategia o conjunto de estrategias dentro del plan de acción, que la vayan encaminando y llevando a lograr una posición competitiva.

Saber que la estrategia que se vaya a aplicar se compone de niveles, es fundamental para que tenga éxito dentro de la empresa en unidad estratégica de negocio, pero sobre todo a nivel global y funcional hacia el entorno empresarial. Esto requiere además que se defina hacia dónde pretende encaminarse el direccionamiento estratégico de la empresa, definir las unidades estratégicas de negocio que estén en relación a conseguir los objetivos estratégicos, siempre y cuando se priorice que el servicio que se está entregando a la colectividad satisfaga sus necesidades desde la calidad y calidez, sobretodo porque el mercado objetivo involucra un factor muy valioso para los clientes que es el desarrollo motriz y cognoscitivo de los niños a través de las terapias infantiles (Macías, 2024).

En este sentido, la articulación de las estrategias que promueven un servicio integral, con calidad, calidez y constancia, hacia el desarrollo de la empresa en un subsector con connotaciones muy particulares y especiales, es imprescindible. Es el ojo avizor, la experticia, la experiencia, la lógica común y el corazón de quien administra los diversos procesos al interior y hacia el exterior de estas empresas, lo que constituye el botón diferenciador entre ser una oferta más que puede suplir una necesidad puntual, de aquellas que sabe combinar inteligentemente la pirámide de la comprensión organizacional,

cuya herramienta de la comunicación es la que impulsa la afinidad para lograr satisfacer la realidad-necesidad de un cliente que ha venido buscando y que logró encontrar lo que realmente llenó sus expectativas en cuanto a un servicio óptimo de terapias infantiles (Macías, 2024).

Conclusiones

La gestión estratégica constituye un elemento clave que, de ser utilizado efectivamente, puede influir en el desarrollo de una empresa de cualquier tipo, sector y nivel en el que se encuentre. Así también, el no emplear alguna estrategia que promueva la competitividad y coadyuve a permanecer en un mercado exigente sobre todo por el tipo de servicio especial que requiere el segmento de las terapias infantiles, ocasionaría la disminución de clientes hasta la desaparición de la empresa.

El estudio reveló la relación entre ambas variables, la contribución de la gestión estratégica al desarrollo empresarial involucrando como factor número uno la entrega del servicio al personal, basado en un servicio de terapias infantiles incluyente y que satisface las necesidades particulares de los clientes-usuarios que son los padres y los infantes, como un sector especial de atención que debe priorizarse para garantizar la permanencia de estas empresas en el mercado.

Referencias

- Baldeón, J., Betalleluz, F., Calixto, E., Gamarra, E., Guerra, M., & Silvestre, O. (2023). El método empírico – analítico en el ámbito educativo. *Educanatura*, 4(4), 53-60. doi:<https://doi.org/10.26490/uncp.educanatura.2022.4.1.1769>
- Bordas, M. (2017). *Gestión estratégica del clima laboral*. Universidad Nacional de Educación a distancia. https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=7ICxCwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=gestion+estrategica+empresarial&ots=o_IDu_Gzg2&sig=IO7pohcu57-EnycWR8JQ1rsBzaU#v=onepage&q&f=false
- Castro, B. (2017). *Planeamiento Estratégico del Marketing Digital en Colombia. (Tesis de maestría)*. Universidad Católica del Perú. https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/8792/CASTRO_ESTEBAN_PLANEAMIENTO_DIGITAL_COLOMBIA.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Delfin, F., y Acosta, M. (2018). Importancia y análisis del desarrollo empresarial. *Pensamiento & gestión*, 40(1), 184-202. doi:<http://dx.doi.org/10.14482/pege.40.8810>
- Fajardo, L. (2018). *Gestión estratégica y desarrollo empresarial de las operadoras de transporte terrestre intraprovincial de pasajeros del cantón Milagro, Ecuador*. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/7642/Fajardo_vl.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Falcón, W., Pertile, V., y Ponce, B. (9-11 de octubre de 2019). La encuesta como instrumento de recolección de datos sociales. *Construyendo una Geografía Crítica y Transformadora: En defensa de la Ciencia y la* (págs. 1-24). Ensenada: Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.13544/ev.13544.pdf
- Feria, H., Matilla, M., y Mantecón, S. (2020). La entrevista y la encuesta ¿Métodos o Técnicas de investigación empírica? *Revista Didasc@lia: Didáctica y Educación*, 11(3), 61-78. <https://revistas.ult.edu.cu/index.php/didascalia/article/view/992>
- Giler, R., Zambrano, V., y Macías, T. (2019). Rincones lúdicos sensoriales sobre estimulación de niños y niñas. *International Journal of life sciences*, 3(2), 217-223. doi:<https://doi.org/10.29332/ijssh.v3n2.317>
- Huiza, Y. (2019). *El marketing digital y la gestión estratégica empresarial. Tesis*

- de maestría*. Universidad Peruana de Ciencias e Informática. https://repositorio.upci.edu.pe/bitstream/handle/upci/27/HUIZA_YONY.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lopera, J., Ramírez, C., Zuluaga, M., y Ortiz, J. (2010). El método analítico como método natural. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 25(1), 1-27. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=18112179017>
- López, A. (2018). *Gestión estratégica y medición*. AECA. <https://aeca.es/old/pub/monog/TMPce81kztbrs.htm>
- Luciani, T., Zambrano, M., & González, O. (2019). MIPYMES ecuatorianas: Una visión de su emprendimiento, productividad y competitividad en aras de mejora continua. *Cooperativismo y Desarrollo*, 7(3), 313-332. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2019000300313
- Macías, T. (15 de febrero de 2024). Importancia de la gestión estratégica en el desarrollo de empresas de terapias infantiles. (Y. Vergara, Entrevistador)
- Mendoza, J., Macías, G., y Parrales, M. (2021). Desarrollo empresarial de las mipymes ecuatorianas: su evolución 2015-2020. *Revista Publicando*, 8(31), 320-337. <https://doi.org/10.51528/rp.vol8.id2253>
- Navas, O., Fajardo, L., Vásquez, C., y Vásquez, X. (2018). Estrategias de negocios aplicadas a las PYMES y su incidencia en el desarrollo empresarial del sector económico industrial en la zona tres de Ecuador. *RECIAMUC*, 2(2), 572-594. <https://doi.org/10.26820/reciamuc/2.2.2018.572-594>
- Prieto, A. (2017). *Introducción a la gestión estratégica*. Univeristat de Barcelona. <https://laplazahumana.com/mod%20/mod%20%20tema%201.pdf>
- Salazar, E., y Rodríguez, V. (2023). Proceso administrativo y desarrollo empresarial: caso mipymes de abarrotés, ciudad de Jipijapa. *UNESUM-Ciencias. Revista Científica Multi-disciplinaria*, 7(1), 70-84. <https://doi.org/10.47230/unsum-ciencias.v7.n1.2023.709>
- Samari, M., y Gallella, M. (2021). “El desafío de la Inclusión educativa. Análisis de los factores que obstaculizan y/o facilitan la educación inclusiva. Una mirada desde los docentes y la familia [Tesis de licenciatura en psicopedagogía]”. Pontificia Universidad Católica Argentina. <https://repositorio.uca.edu.ar/bitstream/123456789/12460/1/desafio-inclusion-educativa.pdf>
- Sánchez, I., Benítez, F., Moscoso, A., Moscoso, A., y Muñoz, M. (2020). Desarrollo sostenible en las MIPYMES de Ecuador y su impacto en el consumidor. *CUMBRES*, 6(1), 33-42. <https://doi.org/10.48190/cumbres.v6n1a3>
- Taber, K. (2018). The Use of Cronbach’s Alpha When Developing and Reporting Research Instruments in Science Education. *Res Sci Educ*, 48, 1273–1296. <https://doi.org/10.1007/s11165-016-9602-2>
- Torres, J., y Luna, I. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF. *Contaduría y Administración*, 62, 1270–1293. <http://dx.doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.009>