

# Aportes a la Transformación de la Extensión Universitaria en la Sociedad Digital.

*Lend the trnasformation of the sprawling academic in the digital society.*

Elena Camilo Parrón, Dr.C.  
Universidad de Oriente, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0001-8694-5053>  
[eep@uo.edu.cu](mailto:eep@uo.edu.cu)

María Pardo Gómez, Dr. C.  
Universidad de Oriente, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0002-2811-8444>  
[wyzambranoc@ube.edu.ec](mailto:wyzambranoc@ube.edu.ec)

José Izquierdo Pardo, Dra. C.  
Universidad de Oriente, Cuba.

<https://orcid.org/0000-0003-1159-5233>  
[jmip@uo.edu.cu](mailto:jmip@uo.edu.cu)

**Palabras claves:** Educación, universidad, sociedad y TIC.  
**Keywords:** education, university, society, ICT.

**Recibido:** 5 de agosto del 2024  
**Aceptado:** 10 de diciembre del 2024

## RESUMEN

La extensión universitaria como proceso formativo de la educación superior permite el vínculo permanente entre la universidad y la sociedad, debe estar a tono con la era digital, signada por la omnipresencia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). No obstante, el aún limitado aprovechamiento por parte de los actores (intra/extra) universitarios de las posibilidades que estas ofrecen, lo que obstaculiza la dinámica de este proceso, provocando que no se alcancen los resultados esperados. Este trabajo tiene como objetivo mostrar la dinámica techno-formativa extensionista, aportando un modelo y una estrategia, ambos de naturaleza pedagógica, los cuales se erigen como resultados teórico- metodológicos para al perfeccionamiento de este proceso, en correspondencia con las exigencias impuestas por esas tecnologías.

## ABSTRAC

University extension as a training process of higher education allows the permanent link between the university and society; it must be in tune with the digital era, marked by the omnipresence of Information and Communications Technologies (ICT). However, the still limited use by university actors (intra/extra) of the possibilities they offer, which hinders the dynamics of this process, causing the expected results to not be achieved. This work aims to show the extension techno-training dynamics, providing a model and a strategy, both of a pedagogical nature, which stand as theoretical-methodological results for the improvement of this process, in correspondence with the demands imposed by these technologies.

## INTRODUCCIÓN

Las universidades, a decir de la investigadora Cubela (2022), son espacios esenciales para llevar a efecto la formación integral de los jóvenes, hacia ese propósito han de orientar su gestión educativa y didáctica para direccionar una formación coherente, armónica y pertinente de estos, a tono con los nuevos retos que tienen que enfrentar en la sociedad moderna, transversalizada por la utilización de las tecnologías de la información y las comunicaciones en todos sus procesos sustantivos: pregrado, extensión, postgrado, ciencia e investigación.

El proceso de extensión universitaria, identificado por autores como (Izaguirre et al., 2019) puede ser identificada como proceso y función de la educación superior contemporánea que concreta la responsabilidad social de la universidad en su relación directa con las demandas de la sociedad. Por su naturaleza y propósito tiene contenido pedagógico y carácter formativo y su ejecución supone una combinación de componentes de naturaleza y funcionalidad didáctica, como proceso que tiene la intencionalidad de formar profesionales competentes y comprometidos, capaces de incidir en la transformación social desde sus modos de actuación.

La extensión universitaria, como uno de los procesos formativos que se desarrolla en las instituciones de educación superior, junto con el pregrado, el postgrado y la investigación científica, debe perfeccionarse sistemáticamente tomando en cuenta el nuevo escenario social impuesto por las TIC, las que introducen retos significativos en el quehacer universitario. Lo anterior impone el necesario cambio de los roles así como el modo



de pensar y actuar de los actores que participan en el proceso extensionista universitario, los que deberán asumir cabalmente en la transformación del mismo las posibilidades que pueden ofrecerles esas tecnologías.

En ese sentido, autores como (Roura-Redondo, 2017); (López Siu et al., 2018); (Carenzo et al., 2019) entre otros, han estudiado la relación de las TIC con el proceso de extensión universitaria, como expresión del necesario vínculo universidad-sociedad, mediante esas tecnologías. En tal sentido se coincide que el empleo sistemático y eficiente de estas últimas en el proceso extensionista podría contribuir a perfeccionar y transformar el mismo, facilitando de este modo la rapidez en la comunicación, el manejo de informaciones y el desarrollo de actividades entre los actores (intra/extra) universitarios (profesores, tutores, estudiantes, trabajadores y agentes comunitarios), propiciando un diálogo permanente entre los mismos.

Autores como (Camilo-Parrón et al, 2022), señalan que en el proceso extensionista universitario persisten insuficiencias, al prevalecer una visión fragmentada del mismo, el predominio de un enfoque reduccionista que privilegia el resultado inmediato, su falta de relación sistémica con los otros procesos formativos y la débil fundamentación pedagógica y didáctica de su singularidad formativa así como la preeminencia de una comunicación asistemática, empírica y desestructurada entre los actores (intra/extra) universitarios que atenta contra la respuesta óptima, acertada e inmediata de estos ante las necesidades que emergen de los contextos sociales. En tal sentido señalan la pertinencia y necesidad del empleo de las TIC en ese proceso.

Al respecto, dichos autores refieren que las prácticas extensionistas universitarias se han caracterizado por un carácter aislado y asistemático que no han permitido lograr aún, en los niveles deseados, la instrumentación intencionada, generalizada y sistemática de mecanismos de retroalimentación o comunicación, así como un rápido intercambio de información entre los actores (intra/extra) universitarios que les permita a estos ofrecer respuestas más adecuadas a los problemas detectados en los contextos socioculturales.

En base a lo anterior, el propósito principal de este trabajo es presentar la dinámica tecno-formativa extensionista universitaria aportada por (Camilo-Parrón, 2020) a través del modelo pedagógico de igual denominación y de la estrategia para el proceso de extensión universitaria, con el empleo de las TIC, los cuales se erigen como aportes al perfeccionamiento de ese proceso de modo que este responda a las exigencias sociales actuales impuestas por dichas tecnologías en la sociedad digital o sociedad red por la que atraviesa la humanidad. Lo cual fue posible por una metodología cuanti-cualitativa que se favoreció por la aplicación de un sistema de métodos empíricos y teóricos: Entrevista, inducción-deducción, deducción-inducción, sistematización.

## **MATERIA Y MÉTODOS**

El estudio, de carácter no experimental y descriptivo, se desarrolló aplicando un enfoque mixto, siguiendo las directrices planteadas por Hernández-Sampieri y Mendoza (2018), lo que permitió combinar técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas. Entre estas técnicas se incluyeron entrevistas, el análisis PESTEL desarrollado por Aguilar (1967) y posteriormente perfeccionado por Fahey y Narayanan (1986), así como el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008). Además, se emplearon métodos de análisis históricos-lógicos, inducción-deducción y análisis-síntesis, los cuales proporcionaron un marco robusto para examinar y contextualizar el entorno competitivo, esencial para comprender los factores clave que influyen en las estrategias y el desempeño de los brókers de seguros.

El análisis PESTEL se utilizó como una herramienta estratégica para identificar y analizar los factores externos que afectan al sector asegurador. Este modelo examina dimensiones como las políticas, económicas, socioculturales, tecnológicas, ecológicas y legales, tal como lo plantean Lull y Galdón (2024). Adicionalmente, se integró el Proceso de Jerarquía Analítica (AHP), propuesto por Saaty (1990), para priorizar y evaluar las opciones estratégicas de manera más estructurada.

A través de este método, un grupo de siete expertos analizó y ponderó diferentes criterios mediante una escala que mide las preferencias relativas entre elementos. Este proceso incluyó pasos como comparaciones binarias, asignación de pesos y análisis de sensibilidad, siguiendo las directrices de Saaty (2008). La combinación del análisis PESTEL con AHP permitió jerarquizar los factores externos más relevantes que impactan al sector asegurador en el contexto de Guayaquil, proporcionando una visión más detallada y accionable.

El modelo de las cinco fuerzas de Porter (2008) fue empleado para evaluar la dinámica competitiva en el sector asegurador, identificando los factores clave que influyen en la rentabilidad y la competencia. Este análisis abarcó aspectos como:

- Amenaza de nuevos entrantes: Se exploraron las barreras de entrada y las implicaciones de nuevos competidores en el mercado.
- Poder de negociación de proveedores: Se evaluó la dependencia del sector hacia los proveedores clave de servicios relacionados.
- Poder de negociación de clientes: Se analizó cómo las demandas y expectativas de los clientes afectan la estrategia de los brókers.
- Amenaza de productos sustitutos: Se identificaron alternativas que podrían reemplazar los servicios ofrecidos por los brókers.
- Rivalidad entre competidores existentes: Se examinó la intensidad competitiva en el mercado asegurador.
- Este modelo resultó fundamental para formular estrategias competitivas que permitan a los brókers enfrentar los desafíos del mercado con mayor eficacia.

### **Recopilación y validación de datos**

Para recopilar datos cualitativos, se realizaron entrevistas semiestructuradas siguiendo la metodología de De la Cruz y Gordillo (2020). Estas entrevistas, dirigidas a gerentes de brókers de seguros, fueron diseñadas y validadas mediante una matriz de consistencia metodológica que abarcó tres dimensiones y dos variables principales identificadas en el estudio. El instrumento fue sometido al juicio de cinco expertos para determinar su validez de contenido, utilizando una escala Likert de 1 a 5.

Los resultados de esta validación mostraron un alto grado de consenso entre los expertos, con valores que oscilaron entre 4 y 5 en las preguntas de la entrevista. El índice de confiabilidad, evaluado mediante el Alfa de Cronbach ( $> 0.92$ ), confirmó la fiabilidad del instrumento. Este proceso garantizó que las entrevistas recopilaran información detallada y profunda desde la perspectiva de los líderes del sector, ofreciendo valiosas percepciones sobre estrategias, desafíos y prácticas operativas.

### **Población y muestra**

La población incluyó a 40 Agencias Asesoras Productoras de Seguros vinculadas al área de asistencia médica en Guayaquil. Para la muestra, se seleccionaron intencionalmente a 10 gerentes de brókers con amplia experiencia en el mercado de seguros de salud, todos con más de 10 años de presencia en el sector. Esta selección permitió obtener una visión integral y detallada sobre las decisiones estratégicas, los desafíos enfrentados y las adaptaciones realizadas frente a las dinámicas del mercado.

La elección de esta muestra intencional facilitó un análisis más profundo de cómo los brókers están abordando los cambios en el entorno competitivo, adoptando nuevas tecnologías y ajustando sus estrategias para garantizar su sostenibilidad y competitividad en un mercado en constante evolución.

## **RESULTADOS**

Después de analizar el estado del arte de los elementos objeto de estudio, se procedió a identificar los factores potenciales que caracterizan a las estrategias de desempeño frente a las complejidades del entorno en cada una de sus dimensiones. La tabla 1 presenta estos factores y las posibles soluciones, derivadas del análisis PESTEL, que se utilizaron para la identificación y valoración de las estrategias de desempeño del entorno competitivo de bróker de seguros de asistencia médica en Guayaquil.

Tabla 1.

*Diagnóstico de variables y matriz de interrelación entre dimensiones, factores y las posibles soluciones estratégicas.*

Dimensión	Factor	Posibles Soluciones Estratégicas
<b>Política</b>	Regulación de Seguros	Mantenerse actualizado con las normativas y contratar un equipo legal especializado.
	Políticas de Salud Pública	Alianzas con proveedores para ofrecer coberturas complementarias.
	Estabilidad Política	Diversificar la cartera de productos para mitigar riesgos políticos.
	Políticas Fiscales	Optimizar la estructura fiscal y explorar incentivos.
<b>Económica</b>	Crecimiento Económico	Ajustar estrategias de precios y desarrollar productos accesibles.
	Inflación	Implementar precios dinámicos y revisar anualmente las primas.
	Tasa de Desempleo	Ofrecer productos flexibles adaptados a cambios laborales.
	Ingreso per cápita	Diseñar productos según niveles de ingreso y enfocar el marketing en beneficios de salud.
<b>Social</b>	Demografía y Envejecimiento	Desarrollar productos para la población envejecida y ofrecer beneficios adicionales.
	Conciencia sobre la Salud	Promover la educación sobre seguros de salud y desarrollar programas de prevención.
	Cambio en Estilos de Vida	Adaptar coberturas a necesidades emergentes relacionadas con enfermedades crónicas.
	Cultura y Preferencias	Realizar estudios para personalizar productos y servicios.
<b>Tecnológica</b>	Innovaciones en Salud	Integrar servicios como telemedicina y colaborar con startups.
	Tecnología en Seguros	Adoptar big data para mejorar la evaluación de riesgos y digitalizar procesos.
	Automatización y Digitalización	Implementar sistemas automatizados y ofrecer plataformas en línea.
	Seguridad de la Información	Mejorar la ciberseguridad y realizar auditorías regulares.
<b>Ecológica</b>	Sostenibilidad y Responsabilidad	Desarrollar políticas de sostenibilidad y productos que incentiven prácticas saludables.
	Cambio Climático	Evaluar el impacto y ajustar coberturas para riesgos emergentes.
	Regulaciones Ambientales	Cumplir con las regulaciones y obtener certificaciones de sostenibilidad.
<b>Legal</b>	Cumplimiento Regulatorio	Mantener un equipo legal actualizado y realizar auditorías internas.
	Protección de Datos	Implementar políticas de privacidad robustas y cumplir con la ley de protección de datos.
	Contratos y Responsabilidades	Revisar y actualizar contratos regularmente para asegurar el cumplimiento legal.
	Derechos del Consumidor	Respetar los derechos de los consumidores y establecer canales de resolución de quejas.

Nota: Estos factores, se representaron mediante identificadores alfanuméricos (C1, C2, C3, C4, C5, C6).

Un grupo de siete expertos ha evaluado las relaciones causales entre estas seis variables, y se ha utilizado un promedio de las evaluaciones proporcionadas por los expertos. A partir de estas evaluaciones, se obtuvo la matriz de criterios y se determinó el peso específico de cada variable.

Tabla2

*Matriz de comparación por pares de los criterios del Análisis PESTEL*

Criterios	Político (C1)	Económico (C2)	Social (C3)	Tecnológico (C4)	Ecológico (C5)	Legal (C6)
<b>Político (C1)</b>	1.00	3.00	5.00	7.00	9.00	7.00
<b>Económico (C2)</b>	0.33	1.00	3.00	5.00	7.00	5.00
<b>Social (C3)</b>	0.20	0.33	1.00	3.00	5.00	3.00
<b>Tecnológico (C4)</b>	0.14	0.20	0.33	1.00	3.00	1.00
<b>Ecológico (C5)</b>	0.11	0.14	0.20	0.33	1.00	0.33
<b>Legal (C6)</b>	0.14	0.20	0.33	1.00	3.00	1.00
<b>Suma</b>	1.92	4.87	9.87	17.33	28.00	17.33

Nota: Esta matriz refleja la comparación de los criterios resultantes del análisis PESTEL para los bróker de seguros de Guayaquil utilizando la escala de evaluación de Saaty (2008).

Tabla 3

*Matriz Normalizada y cálculo de pesos*

Criterios	Político (C1)	Económico (C2)	Social (C3)	Tecnológico (C4)	Ecológico (C5)	Legal (C6)	Peso
Político (C1)	0.52	0.62	0.51	0.40	0.32	0.40	0.46
Económico (C2)	0.17	0.21	0.30	0.29	0.25	0.29	0.25
Social (C3)	0.10	0.07	0.10	0.17	0.18	0.17	0.13
Tecnológico (C4)	0.07	0.04	0.03	0.06	0.11	0.06	0.06
Ecológico (C5)	0.06	0.03	0.02	0.02	0.04	0.02	0.03
Legal (C6)	0.07	0.04	0.03	0.06	0.11	0.06	0.06

Nota: Los pesos se calcularon como el promedio de los valores normalizados en cada fila. Estos pesos reflejan la importancia relativa de cada criterio en el análisis y se usan para priorizar los factores en la toma de decisiones estratégicas.

La matriz de comparación por pares permitió evaluar de manera sistemática y cuantitativa la importancia relativa de cada criterio PESTEL en el contexto de los bróker de seguros de salud en Guayaquil. La metodología Analitic Hierarchy Process (AHP) facilitó la comparación de los criterios utilizando una escala de preferencia, lo que permitió obtener una visión clara de las prioridades estratégicas. Los resultados indicaron que los factores Políticos y Económicos son los más críticos, con pesos de 0.46 y 0.25 respectivamente.

El análisis mostró que los factores políticos, con un peso de 0.46, tienen una influencia significativa en el sector de seguros de salud en Guayaquil. Esto se debe a la regulación estricta y cambiante, así como a las políticas gubernamentales de salud pública que afectan directamente la demanda y operación de seguros privados. La necesidad de mantenerse actualizado con las normativas y la posible inestabilidad política también juegan un papel crucial en la estrategia empresarial.

Los factores económicos, con un peso de 0.25, fueron identificados como el segundo más importante. La situación económica general, la tasa de crecimiento del PIB, la inflación y la tasa de desempleo son determinantes clave que afectan el poder adquisitivo de los clientes y, por ende, la demanda de seguros de salud. Las fluctuaciones en estos factores pueden tener un impacto directo en la estrategia de precios y la oferta de productos.

Los factores sociales y tecnológicos, aunque relevantes, tienen un peso menor (0.13 y 0.06 respectivamente) en comparación con los factores políticos y económicos. Esto sugiere que, aunque importantes, los cambios demográficos y tecnológicos no son tan críticos para la estrategia inmediata de un bróker de seguros de salud en Guayaquil. La demografía y el envejecimiento de la población pueden influir en la demanda de seguros, pero no ejercen la misma presión inmediata como los factores económicos y políticos. La estructura y dinámica de la población y la conciencia sobre la salud son aspectos a considerar a largo plazo.

Los factores tecnológicos tienen un impacto más gradual y la adopción de nuevas tecnologías puede mejorar la eficiencia operativa y la calidad del servicio, pero su implementación requiere tiempo y recursos significativos. La tecnología influye en la cultura organizacional y social, moldeando las operaciones y la interacción con los clientes. Los factores ecológicos y legales, con pesos aún más bajos (0.03 y 0.06 respectivamente), indican que las consideraciones ambientales y legales no son prioritarias en el contexto actual. Los factores legales reflejan decisiones políticas y afectan el cumplimiento normativo, pero no son tan cruciales como los factores económicos y políticos.

En este estudio, se recurre a la aplicación de este enfoque metodológico, aprovechando su eficacia demostrada en estudios previos, como los de Villegas Centeno (2022), Lull Noguera y Galdón Salvador (2024), y Carvajal-López et al. (2022), para evaluar el entorno competitivo de los bróker de seguros en Guayaquil, complementando así el análisis realizado con otras herramientas estratégicas como el PESTEL.

Tabla 4

5 Fuerzas de Porter

Fuerza	Factor	Descripción	Puntuación (1-5)
Rivalidad entre Competidores	Número de Competidores	Alta competencia con numerosos actores locales e internacionales.	5
	Diferenciación de Productos	Productos homogéneos, difícil diferenciación.	4
	Crecimiento del Sector	Crecimiento moderado del 7.8% en 2023.	3
	Costos Fijos y Barreras de Salida	Costos fijos altos, difícil salida del mercado.	4
	<b>Puntuación Total</b>		<b>4.0</b>
Poder de Negociación de los Clientes	Sensibilidad al Precio	Alta sensibilidad debido a la economía local.	5
	Disponibilidad de Información	Acceso fácil a la comparación de precios y coberturas.	5
	Calidad de los Servicios Públicos	La baja calidad de los servicios de salud pública aumenta la demanda de seguros privados.	5
	Importancia de la Marca	Preferencia por marcas reconocidas, pero no decisiva.	3
	<b>Puntuación Total</b>		<b>4.5</b>
Poder de Negociación de los Proveedores	Dependencia de Proveedores Médicos	Alta dependencia de hospitales y clínicas.	4
	Variedad de Proveedores	Varias opciones disponibles, reduciendo poder.	2
	Integración Vertical	Algunos proveedores ofrecen seguros propios.	3
	<b>Puntuación Total</b>		<b>3.0</b>
Amenaza de Nuevos Entrantes	Barreras de Entrada	Regulaciones y necesidad de inversión alta.	4
	Economías de Escala	Ventaja para empresas establecidas.	4
	Reconocimiento de Marca	Lealtad a marcas establecidas dificulta la entrada.	4
	<b>Puntuación Total</b>		<b>4.0</b>
Amenaza de Productos Sustitutos	Alternativas Públicas	Los servicios de salud pública no son percibidos como buenos, reduciendo su atractivo como sustitutos.	2
	Seguros Internacionales	Opciones atractivas para cobertura amplia.	3
	Servicios Médicos Directos	Algunos prefieren pagar directamente por servicios de calidad.	3
	<b>Puntuación Total</b>		<b>2.7</b>

Nota: La tabla refleja una puntuación para cada factor donde 1 representa una baja influencia y 5 una influencia muy alta.

El análisis de las 5 fuerzas de Porter respaldado por las puntuaciones obtenidas en la tabla 4 en relación con la rivalidad entre competidores, el poder de negociación con clientes y proveedores así como la amenaza de nuevos entrantes y productos sustitutos en el mercado de seguros de salud en Guayaquil resalta la alta competencia, con una puntuación de 4.0, se debe a la presencia de numerosos actores locales e internacionales y a la dificultad en la diferenciación de productos, lo que obliga a las empresas a competir en precio y calidad de servicio. Además, la alta sensibilidad al precio y la facilidad de acceso a la información fortalecen la posición de los clientes, quienes pueden comparar opciones y cambiar de proveedor con facilidad, incrementando la presión sobre los corredores bróker para ofrecer productos competitivos y de alto valor agregado. La baja calidad percibida de los servicios de salud pública refuerza la demanda de seguros privados, proporcionando una oportunidad para capturar mercado, pero también un desafío para mantener la lealtad del cliente a través de una oferta diferenciada.

Por otro lado, la amenaza de nuevos entrantes y la amenaza de productos sustitutos tienen un impacto menor, con puntuaciones de 4.0 y 2.7 respectivamente. Las altas barreras de entrada, como la necesidad de cumplir con regulaciones estrictas y la inversión significativa en infraestructura, limitan la entrada de nuevos competidores, protegiendo a las empresas establecidas. La presencia de seguros internacionales y la opción de pagar directamente por servicios médicos de calidad representan una amenaza moderada, aunque mitigada por la percepción negativa de los servicios públicos. En conclusión, los bróker de seguros de salud deben centrarse en fortalecer su competitividad a través de la innovación, la mejora del servicio y la respuesta rápida a las necesidades de los clientes, mientras aprovechan las ventajas de las barreras de entrada y monitorean la evolución de los productos sustitutos para asegurar su posición en el mercado.

Los resultados anteriores se respaldan también en las entrevistas realizadas con 5 directivos de brókeres de seguros de asistencia médica en Guayaquil. Estas entrevistas proporcionan una visión detallada de cómo el

entorno competitivo incide en sus estrategias y desempeño, revelando tanto los desafíos que enfrentan como las oportunidades que identifican para mejorar sus servicios y diferenciarse en el mercado.

Los directivos coincidieron en que el entorno competitivo tiene un impacto significativo en la formulación y adaptación de las estrategias empresariales tales como el soporte 24/7, varias opciones de pólizas de seguros, asesoramiento personalizado a clientes e intermediación de reembolsos sin costo tal como se refleja en el estudio realizado por Vera-Vélez y Mogro-Rada, (2022). Se destacó la necesidad de ser flexibles e innovadores para mantenerse competitivos; lo que evidencia la respuesta y adaptación al comportamiento de los asegurados por nuevos canales (Shevchuk et al. 2020). Las empresas han enfocado sus estrategias en la personalización de servicios, la adopción de nuevas tecnologías y la mejora continua de la experiencia del cliente tal como lo plantean Ali y Anwar, (2021) enfatizando en la importancia de adaptarse a las condiciones del mercado y de utilizar los recursos de manera óptima para lograr una ventaja competitiva. La competencia impulsa a estas empresas a mejorar sus ofertas y a adaptarse rápidamente a los cambios del mercado tal como lo plantea Kolosov, (2022) y a las expectativas de los clientes.

Las estrategias de diferenciación entre los brókeres incluyen la personalización de los servicios de seguros, la oferta de tecnologías innovadoras como aplicaciones móviles y servicios de telemedicina, y la creación de alianzas con proveedores de salud con un enfoque hacia las tecnologías en función de mejorar la velocidad de la comercialización, eficiencia operativa y mantener la sostenibilidad consistente con los estudios de Brydun, (2021); Garrido-Vega et al. (2021); Paminto et al. (2023) y Pérez-Noboa et al., (2021). También se mencionó la importancia de la atención personalizada, la creación de programas de fidelización y la oferta de una amplia red de proveedores de servicios médicos. Estas estrategias buscan proporcionar un valor añadido y mejorar la calidad y accesibilidad de los servicios para destacar frente a la competencia. Lo planteado por Porter (2015) se confirma y respalda en el planteamiento anterior, destacando que las empresas deben ofrecer productos o servicios únicos que los consumidores valoren más que los de la competencia, en medio de las peculiaridades del contexto político y económico complejo.

Los directivos utilizan una variedad de indicadores clave de desempeño para medir y evaluar la efectividad de sus estrategias en un entorno competitivo. Entre los más mencionados están la satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta en la gestión de reclamos, la retención de clientes y la eficiencia operativa; indicadores declarados por Barrados y Blain (2013) tomando en cuenta que el desempeño empresarial se mide por la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Además, realizan encuestas periódicas y auditorías internas para identificar áreas de mejora y ajustar sus estrategias en consecuencia. La retroalimentación de los clientes es fundamental para guiar las mejoras continuas tal como señalan Calixto y Ferreira (2020) en aras de implementar sistemas de gestión del desempeño basados en una medición continua y precisa.

Los principales desafíos identificados por los directivos incluyen la fuerte competencia con brókeres que pueden ofrecer precios más bajos facilitando la participación de organizaciones médicas privadas con primas más bajas tal como lo plantean Popova y Sergienko, (2021) y Karaca-Mandic et al. (2013). Además, enfrentan desafíos relacionados con la retención de clientes y la adaptación a cambios regulatorios tomando en cuenta lo planteado por Camino-Mogro et al. (2019). La necesidad de ofrecer servicios de alta calidad y al mismo tiempo mantener precios competitivos fue destacada como una dificultad común en el entorno actual.

Los directivos ven varias oportunidades en el entorno competitivo actual. Destacan la creciente demanda de servicios de salud digital y telemedicina, lo cual presenta una oportunidad para expandir sus ofertas en línea. También mencionan la importancia de servicios de salud integral que incluyan bienestar y prevención de enfermedades. La integración de tecnologías avanzadas como la inteligencia artificial y el análisis de datos para personalizar y mejorar los servicios de seguros fue identificada como una oportunidad clave para diferenciarse y captar nuevos segmentos de clientes con base en la adaptación y evolución de la profesionalización del mercado, incluyendo elementos formativos y aspectos estratégicos destacados por autores como Akuliushyna y Chekyrta (2020); Félix et al., (2020); Mora-Córdova et al.(2020);Pérez-Noboa et al. (2021); Salas et al., (2014) y Segura (2021).

Luego del análisis realizado mediante un proceso de triangulación metodológica donde se aplicaron entrevistas, se realizó el análisis PESTEL y la evaluación de las 5 fuerzas de Porter, se han identificado tres dimensiones fundamentales: la política, los cambios tecnológicos y la económica; dentro de las cuales se han identificado las estrategias clave de los brókeres que operan en el área de seguros médicos en la ciudad de Guayaquil. Esta triangulación ha permitido una comprensión más profunda y precisa de las estrategias necesarias para enfrentar los desafíos y capitalizar las oportunidades en el competitivo mercado de seguros de salud en Guayaquil.

El análisis ha permitido identificar que en la dimensión política, los brókeres de seguros de salud en Guayaquil han desarrollado estrategias centradas en la adaptación a un entorno regulatorio dinámico. La constante evolución de las políticas gubernamentales y la incertidumbre política han obligado a las empresas a estar en constante vigilancia y preparación para ajustar sus operaciones conforme a los cambios. Para enfrentar estos desafíos, se han implementado políticas internas de seguimiento normativo y capacitación especializada para el personal, con el objetivo de asegurar el cumplimiento y minimizar los riesgos asociados a las variaciones en la legislación y la estabilidad política.

En relación con la dimensión de cambios tecnológicos, las empresas han reconocido la necesidad de integrar nuevas tecnologías para mantenerse competitivas en un mercado en transformación. Han adoptado herramientas digitales, como aplicaciones móviles y plataformas de telemedicina, que mejoran la interacción con los clientes y aumentan la eficiencia operativa. Esta incorporación tecnológica no solo les permite ofrecer servicios más personalizados, sino que también les otorga una ventaja competitiva al reducir costos operativos y mejorar la experiencia del usuario, respondiendo a la demanda de soluciones más accesibles y modernas en el ámbito de los seguros de salud.

En cuanto a la dimensión económica, las estrategias se han enfocado en gestionar eficazmente los impactos de las fluctuaciones económicas, como la inflación y el desempleo, sobre la demanda de seguros de salud. Los brókeres han implementado políticas de precios flexibles y han diversificado sus productos para ajustarse a las variaciones en el poder adquisitivo de sus clientes. Además, han buscado fortalecer su estabilidad financiera mediante la creación de reservas y la optimización de costos, lo que les permite ofrecer productos que sigan siendo atractivos y accesibles en un entorno económico volátil, sin sacrificar la calidad de los servicios que proporcionan.

## **CONCLUSIONES.**

En conclusión, la investigación ha permitido identificar las estrategias clave que los brókeres de seguros de asistencia médica en Guayaquil deben adoptar para enfrentar las complejidades de su entorno competitivo. A través de un análisis detallado del contexto político, económico y tecnológico, y la aplicación de metodologías como el análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, se destacó la importancia de la adaptabilidad, la innovación tecnológica y la eficiencia operativa como pilares fundamentales para mantener y mejorar la competitividad en el sector. Los resultados evidencian que los factores políticos y económicos juegan un papel crítico en la formulación de estrategias, especialmente en un entorno marcado por regulaciones cambiantes y fluctuaciones económicas significativas.

Además, la investigación subraya la relevancia de la personalización de los servicios y la adopción de tecnologías emergentes como estrategias diferenciadoras para los brókeres de seguros. La creciente demanda de servicios digitales, la necesidad de una respuesta rápida a las necesidades del mercado y la importancia de mantener altos estándares éticos y profesionales son aspectos esenciales que deben ser considerados para asegurar la sostenibilidad a largo plazo. En definitiva, este estudio proporciona una base sólida para la formulación de estrategias efectivas que permitan a los brókeres no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno altamente competitivo y en constante evolución.

## **REFERENCIAS**

1. Abbink, K., Dong, L., & Huang, L. (2021). Talking Behind Your Back: Communication and Team Cooperation. *Management Science* , 68 (7), 5187-5200.
2. Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
3. Akuliushyna, M., & Chekyrta, M. (2020). Planificación estratégica en condiciones económicas modernas. *Economic Forum* , 11 (1), 21-25.



4. Ali, B., & Anwar, G. (2021). La relación entre la gestión estratégica y el desempeño empresarial. *Journal of Business and Management Studies* , 3 (1), 1-9.
5. Ausat, A., Risdwiyanto, A., Arfah, M., & Jemadi, J. (2023). Estrategias de gestión de conflictos en equipos laborales en la industria creativa. *Economics and Social Humanities* , 1 (3), 139-142.
6. Barke, H., & Prechelt, L. (2019). Deficiencias de claridad de roles pueden destruir equipos ágiles. *PeerJ Computer Science* , 5, 1-9.
7. Barrados, M., & Blain, J. (2013). Medición del desempeño organizacional en el sector público: Desafíos y tendencias. *Journal of Public Administration* , 31 (2), 185-204.
8. Brydun, I. (2021). Transformación de la industria global de seguros bajo la influencia de la pandemia COVID-19. *Sociedad Ucraniana* , 3 (78), 76-87.
9. Calixto, C., & Ferreira, J. (2020). Medición y gestión del desempeño en compañías de seguros. *Journal of Business Performance Management* , 21 (3), 210-227.
10. Camino-Mogro, S., Armijos-Bravo, G., & Cornejo-Marcos, G. (2019). Competition in the insurance industry in Ecuador: An econometric analysis in life and non-life markets. *The Quarterly Review of Economics and Finance* , 71, 291-302.
11. Chiang, J., Chen, X., Liu, H., Akutsu, S., & Wang, Z. (2020). Tenemos emociones, pero no podemos mostrarlas. Liderazgo autoritario, clima de supresión de emociones y rendimiento en equipo. *Human Relations* , 74, 1082 - 1111.
12. Dafny, L. (2008). Son los Mercados de Seguros de Salud Competitivo? *American Economic Review* , 100 (4), 1399-1431.
13. De la Cruz, V., & Gordillo, E. (2020). Validación de entrevistas por juicio de expertos en el estudio de la inclusión educativa en el área de lenguas extranjeras. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo* , 11 (21), e110.
14. Demir, M., Mcneese, N., Gorman, J., Cooke, N., Myers, C., & Grimm, D. (2021). Exploración de la dinámica de confianza y la interacción de los compañeros de automotorización. *IEEE Transactions on Human-Machine Systems*, (págs. 696-705).
15. Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal* , 6 (1), 145-161.
16. Dionne, S. (2022). Impacto de las actitudes afectivas en los resultados de los equipos en contextos de pequeñas empresas: Lecciones de una simulación. *Journal of the International Council for Small Business* , 4, 79 - 87.
17. Elyousfi, F., Anand, A., & Dalmasso, A. (2021). Impacto de la dirección electrónica y la dinámica de equipo en el rendimiento virtual del equipo en una organización pública. *International Journal of Public Sector Management* , 34 (5), 1-9.
18. Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*. Minnesota: West Publishing Company.
19. Félix, Á., García, N., & Vera, R. (2020). Diagnóstico participativo del sector turístico en el manejo de la crisis causada por la pandemia (COVID-19). *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo* , 16 (1), 66-78.

20. Flores-Szwagrzak, K., & Treibich, R. (2020). Trabajo en equipo y productividad individual. *Gestionar. Sci* , 66, 2523-2544.
21. Gamero, N., González-Anta, B., Orengo, V., Zornoza, A., & Peñarroja, V. (2021). Es esencial la composición emocional del equipo para los miembros del equipo virtual. El papel de un equipo Emocional Intervención en la Gestión. *International Journal of Environmental Research and Public Health* , 18, 4544.
22. Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Ciudad de México: McGraw-Hill.
23. Ismawati, I., & Churiyah, M. (2022). Productividad de Equipo y Trabajo en equipo: Análisis bibliométrico. *Jurnal Syntax Transformation* , 3 (5), 2721-2769.
24. Jo, N., & Lee, K. (2019). El efecto de la emoción de los líderes en la creatividad y el desempeño de los miembros del equipo en las empresas de servicios de TIC surcoreanas. *Avance* , 1, 1-5.
25. Karaca-Mandic, P., Feldman, R., & Graven, P. (2013). El papel de los agentes y correligas en el mercado de seguros de salud. Minnesota: Oficina del Censo de Estudios Económicos.
26. Kipkosgei, F., Kang, S., & Choi, S. (2020). Estudio de un nivel de equipo de la relación entre el intercambio de conocimientos y la confianza en Kenya: Papel moderador de la tecnología colaborativa. *Sostenibilidad* , 12 (4), 1615.
27. Kolosov, A. (2022). El impacto de la pandemia en el mercado global de seguros 2019-2021. *Proceedings of the All-Russian Scientific Conference on Russian Science, Innovations and Education (ROSNIO-2022)*, (págs. 204-215).
28. Lee, C., & Wong, C. (2019). El efecto de la inteligencia emocional en equipo en el proceso y la eficacia del equipo. *Journal of Management & Organization* , 25, 844 - 859.
29. López-Cevallos, D., & Chi, C. (2010). Utilización de la atención de la salud en Ecuador: un análisis multinivel de los determinantes socioeconómicos y de los problemas de desigualdad. *Política y planificación de la salud* , 25 (3), 209–218.
30. Lull, J., & Galdón, J. (2024). Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones. València: Universitat Politècnica de València.
31. Mora-Córdova, D., Lituma-Loja, A., & González-Illescas, M. (2020). Las certificaciones como estrategia para la competitividad de las empresas exportadoras. *INNOVA Research Journal* , 5 (2), 113-132.
32. Onochie, L. (2020). El impacto de la gestión de equipos en la productividad de los trabajadores. *Chicago Booth PCE: Real Estate (Topic)* , 6, 1-10.
33. Paminto, A., Lahaya, I., Iqbal, M., Yudaruddin, Y., & Yudaruddin, R. (2023). COVID-19 y desempeño firme en la industria de seguros en mercados desarrollados y emergentes. *Mercados y Empresas de Seguros. Business Perspective* , 14 (1), 85-98.
34. Panzar, J., & Rosse, J. (1987). Testing for “Monopoly” Equilibrium. *Journal of Industrial Economics* , 35, 443-456.
35. Pérez-Noboa, B., Soledispa-Carrasco, A., Padilla, V., & Velasquez, W. (2021). Teleconsultation apps in the COVID-19 pandemic: The case of Guayaquil city, Ecuador. *IEEE Engineering Management Review* , 49, 27-37.

36. Popova, N., & Sergienko, T. (2021). Características del entorno competitivo en el mercado obligatorio de seguros de salud. *Proceedings of the Voronezh State University of Engineering Technologies* , 84 (4), 383-389.
37. Porter, M. (2015). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y. Distrito Federal de México: Continental.
38. Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* , 86 (1), 78-93.
39. Rezvani, A., Barrett, R., & Khosravi, P. (2019). Investigando las relaciones entre la inteligencia emocional del equipo, la confianza, el conflicto y el rendimiento en equipo. *Team Performance Management: An International Journal* , 25 (1), 120-137.
40. Saaty, T. (2008). Decision making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences* , 1 (1), 83-98.
41. Saaty, T. (1990). How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process? *European Journal of Operational Research* , 48, 9-26.
42. Saiz-Alvarez, J., & Mendoza, M. (2018). Innovación y creatividad como motores de desarrollo y RSC. El caso de las empresas de Guayaquil (Ecuador). CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* , 85, 33-53.
43. Salas, A., Moreno, A., González, O., Fernández, M., Monsalve, M., Rubio, J., y otros. (2014). Comentario sobre el proyecto de modificación del código penal en relación a las medidas de seguridad. Grupo de "ética y legislación" Asociación Española de Neuropsiquiatría (AEN). *Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales* , 34 (1), 149-172.
44. Segura, C. (2022). El análisis PEST y su integración con las 5'F de Porter como herramienta estratégica. *LOGOS* , 3 (1), 180-195.
45. Segura, C. (2021). Innovación de la estrategia militar Innovando con el apoyo de la herramienta estratégica moderna: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) +1. *REVISTA FUERZA AÉREA-EUA* , 13-23.
46. Shevchuk, O., Kondrat, I., & Stanienda, J. (2020). Pandemia como acelerador de la transformación digital en la industria de seguros: evidencia de Ucrania. *Mercados y Empresas de Seguros. Business Perspective* , 11 (1), 30-41.
47. Shuffler, M., Salas, E., & Rosen, M. (2020). La evolución y la saturación de equipos en las organizaciones: tendencias convergentes en la nueva ciencia dinámica de los equipos. *Frontiers in Psychology* , 11, 1-6.
48. Suhaimi, N., Mountstephens, J., & Teo, J. (2020). EEG-Based Emotion Recognition: Una revisión de estado de la arte de las tendencias y oportunidades actuales. *Computational Intelligence and Neuroscience* , 20, 1-19.
49. Superintendencia de Compañía Valores y Seguros. (01 de 05 de 2024). Compañía Medicina Prepagada. Recuperado el 01 de 05 de 2024, de Compañía Medicina Prepagada: [https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/cias\\_medicina\\_prepagada.zul](https://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portaldeinformacion/cias_medicina_prepagada.zul)