

**Estrategias de desempeño del entorno competitivo de bróker de seguros de asistencia médica en Guayaquil**

*Performance strategies for the competitive environment of health insurance brokers in Guayaquil*

<https://doi.org/10.47606/ACVEN/PH0293>

**Héctor Antonio Menéndez Ledesma**

<https://orcid.org/0009-0002-5783-9563>  
[hamenendezl@ube.edu.ec](mailto:hamenendezl@ube.edu.ec)

**Wendy Yadira Zambrano Conforme**

<https://orcid.org/0009-0007-8199-5968>  
[wyzambranoc@ube.edu.ec](mailto:wyzambranoc@ube.edu.ec)

**Marianela Morales Calatayud**

<https://orcid.org/0000-0001-8695-0952>  
[mdmoralesc@ube.edu.ec](mailto:mdmoralesc@ube.edu.ec)

**Alejandro Reigosa Lara**

<https://orcid.org/0000-0002-4323-6668>  
[reigosal@ube.edu.ec](mailto:reigosal@ube.edu.ec)

**Recibido:** 07/07/2024

**Aceptado:** 03/09/2024

**RESUMEN**

El trabajo que se presenta aborda el comportamiento actual de las estrategias de desempeño del bróker de seguros médicos en el entorno competitivo de la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Se ha partido de la valoración de las tendencias regulares de los cambios que, según la literatura, se han experimentado en los últimos años en este sector de seguros a nivel mundial, identificando su consistencia con lo experimentado en el contexto de esta importante ciudad. Con el objetivo de analizar cómo el entorno competitivo determina las estrategias y el desempeño de estos bróker de seguros, en el presente artículo se realiza una triangulación metodológica de los resultados a través del análisis de métodos cualitativos y cuantitativos que han posibilitado la aplicación de entrevistas a gerentes de bróker de seguros que operan en el área de la asistencia médica, así como, los análisis PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, que permitieron identificar las principales estrategias que implementan los bróker de seguros médicos en la ciudad de Guayaquil. Las estrategias identificadas, que son además propuestas de soluciones ante los diferentes factores que inciden en el entorno de los bróker, se agruparon en tres dimensiones fundamentales; la política, la tecnológica y la económica, considerando su peso específico en el comportamiento y la importancia que tiene que los gerentes y directivos presten especial atención a las mismas, en tanto sirven como referencia para la implementación de tácticas que aseguren el crecimiento en el sector.

**Palabras Clave:** estrategia, competencia, seguros médicos, desempeño.

1. Universidad Bolivariana del Ecuador (UBE) - Ecuador
- \* Autor de correspondencia: [hamenendezl@ube.edu.ec](mailto:hamenendezl@ube.edu.ec)

## ABSTRACT

The work presented addresses the current behavior of the performance strategies of the medical insurance broker in the competitive environment of the city of Guayaquil, Ecuador. The starting point has been an assessment of the regular trends of changes that, according to the literature, have been experienced in recent years in this insurance sector worldwide, identifying their consistency with what has been experienced in the context of this important city. With the objective of analyzing how the competitive environment determines the strategies and performance of these insurance brokers, in this article a methodological triangulation of the results is carried out through the analysis of qualitative and quantitative methods that have made possible the application of interviews to insurance broker managers who operate in the area of medical care, as well as PESTEL analysis and Porter's Five Forces, which allowed us to identify the main strategies implemented by medical insurance brokers in the city of Guayaquil. The identified strategies, which are also proposed solutions to the different factors that affect the broker environment, were grouped into three fundamental dimensions; political, technological and economic, considering their specific weight in behavior and the importance of managers and directors paying special attention to them, as they serve as a reference for the implementation of tactics that ensure growth in the sector.

**Keywords:** Strategy, competition, medical insurance, performance.

## INTRODUCCIÓN

El mercado global de bróker de seguros alcanzó un valor de 117.735,7 millones de dólares en 2020, en términos de honorarios y comisiones, y se vio significativamente influenciado por la pandemia de COVID-19. Este evento inesperado aceleró la transformación digital y mejoró la eficiencia operativa en la industria de seguros, obligando a los brókers a adoptar enfoques tecnológicos más eficaces para gestionar trámites engorrosos y mejorar la velocidad de comercialización (Brydun, 2021).

En diversos mercados, la pandemia impactó el rendimiento de las compañías de seguros, subrayando la importancia de la agilidad y la adopción de tecnologías digitales para mantener la sostenibilidad y eficiencia operativa (Paminto et al. 2023).

Los desafíos derivados de la pandemia llevaron a la implementación de nuevas herramientas de gestión basadas en las nuevas tendencias de las comunicaciones y la información para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado (Kolosov, 2022).

Además, los cambios en el comportamiento de los asegurados y la adopción de canales de distribución digitales fueron cruciales para que las compañías de seguros pudieran enfrentar la crisis (Shevchuk et al. 2020). El sector de seguros ha experimentado grandes cambios en este siglo, especialmente en el concepto

de ventas, transformando al bróker de un simple vendedor de seguros a un consultor especializado.

Los brókers de seguros desempeñan un papel crucial dentro del área, asesorando a los clientes sobre los productos más adecuados para proteger su hogar, patrimonio, negocios, salud o vida. El entorno competitivo del mercado de seguros médicos en diferentes países revela tendencias distintivas que influyen tanto en los consumidores como a las compañías de seguros.

En Rusia, la disminución en el número de compañías de seguros en el mercado de seguros médicos obligatorios ha reducido la competencia, subrayando la necesidad de facilitar la participación de organizaciones médicas privadas para mejorar el sistema (Popova y Sergienko, 2021). En Estados Unidos, los agentes y corredores de seguros son esenciales para ayudar a las pequeñas empresas a navegar el mercado de seguros de salud. Karaca-Mandic et al. (2013) encuentran que mercados más competitivos de agentes y corredores resultan en una mayor probabilidad de que las pequeñas empresas ofrezcan seguros de salud a primas más bajas. Además, previamente la investigación de Dafny (2008) habría indicado que en mercados concentrados, las aseguradoras pueden ejercer poder de mercado, lo que lleva a incrementos significativos en las primas y afecta la accesibilidad del seguro médico para los consumidores.

En un entorno tan complejo como el de América Latina, las aseguradoras están adaptándose y especializándose en la gestión de diversos riesgos para ofrecer servicios que respondan a las necesidades específicas del mercado. Esta especialización ha sido crucial en contextos de crisis, como el de la pandemia de COVID-19, que ha desafiado la capacidad de respuesta del sector asegurador, destacando la importancia de la innovación y la adaptación en la industria (Félix et al., 2020).

Por otro lado, la necesidad de un código de ética para los corredores de seguros en la región es fundamental para asegurar la integridad y la confianza en el mercado, reflejando la evolución y la profesionalización de esta industria, tal y como se señala en Salas et al. (2014). En Ecuador, la violación de este código puede llevar a la pérdida de la licencia de operación de los corredores, lo que subraya la importancia de mantener altos estándares éticos y profesionales para garantizar la calidad y la fiabilidad de los servicios ofrecidos (Mora-Córdova et al., 2020).

La industria de seguros en Ecuador opera en un entorno de competencia perfecta tanto en el mercado de seguros de vida como en el de no vida, según un estudio econométrico, basado en la metodología de Panzar y Rosse (1987), donde se indica que el mercado se encuentra en equilibrio a largo plazo, sugiriendo un alto nivel de competencia entre las aseguradoras (Camino-Mogro et al., 2019). Sin embargo, las desigualdades socioeconómicas en el país afectan significativamente la utilización de servicios de salud.

La falta de acceso regular a estos servicios y la ausencia de seguro médico para una gran parte de la población evidencian la necesidad de reformas en el sector salud para mejorar la cobertura y la equidad (López-Cevallos y Chi, 2010). Adicional a esto, se debe tomar en cuenta que en el Portal de Información -

Consulta de Intermediarios de Seguros de la Superintendencia de Compañía Valores y Seguros (2024) se registran 2635 intermediarios de seguros.

De estos, 719 se encuentran ubicados en Guayaquil, destacando que entre ellos, existen 40 Agencias Asesoras Productoras de Seguros que ofrecen servicios en el área. Esos datos reconocen la importancia y el peso significativo de esta ciudad en el ambiente financiero del país y en las actividades relacionadas con el control de las aseguradoras sobre los mercados.

Asimismo, las estrategias de responsabilidad social corporativa (RSC) están en una etapa inicial en las empresas ecuatorianas. Un estudio sobre 70 empresas en Guayaquil destaca que las políticas basadas en RSC pueden mejorar tanto las condiciones de trabajo como las prácticas ambientales, influyendo positivamente en el entorno de los seguros al promover prácticas empresariales sostenibles (Saiz-Alvarez y Mendoza Macías, 2018).

Durante la pandemia de COVID-19, las aplicaciones de teleconsulta se volvieron una opción popular para evitar contagios, aunque la falta de preparación tecnológica y apoyo limitó su adopción en Guayaquil, subrayando la necesidad de mejorar la infraestructura tecnológica y la capacitación (Pérez-Noboa et al., 2021).

Las aseguradoras en Ecuador enfrentan un entorno regulatorio que, aunque promueve la competencia, también presenta desafíos relacionados con la implementación y cumplimiento de políticas efectivas, lo que puede afectar la competitividad y eficiencia del sector (Camino-Mogro et al., 2019).

Un resumen financiero del segmento de asistencia médica, con datos obtenidos de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros con fecha de Mayo del 2024, refleja que la prima neta emitida asciende a 52 550 495.59 dólares, representando el total de primas que las aseguradoras ha emitido a sus asegurados. De este total, 51 808959.19 dólares corresponde a la prima neta retenida, que es la cantidad que las aseguradoras mantiene después de considerar los reaseguros, lo cual indica que retiene el 98.59% de las primas emitidas.

Los costos de siniestros suman 29 997 851.61 dólares, que representan el 57.91% de la prima neta retenida. Este ratio de siniestralidad indica que un poco más de la mitad de las primas retenidas se utilizan para cubrir los siniestros, reflejando una eficiencia operativa moderada en la gestión de los costos asociados a los reclamos.

Finalmente, el margen de contribución, que es el beneficio operativo antes de deducir los gastos generales y administrativos, es de 9 032 251.53 dólares. En general, estos valores indican que las compañías tienen un volumen significativo de negocio, mantienen la mayoría de las primas emitidas y gestionan los costos de siniestros.

En el contexto actual de Ecuador, las contradicciones económicas y sociales han generado desafíos significativos para diversas industrias, incluida la de los bróker de seguros de salud en Guayaquil.

La incertidumbre política, las fluctuaciones económicas y la creciente demanda de servicios de salud de calidad en el sector privado, debido a las carencias existentes en el sector público, son factores que influyen en un entorno

competitivo que reta el papel del bróker de seguros de salud, por lo que resulta fundamental comprender las estrategias de su desempeño en Guayaquil.

Esta comprensión permitió identificar cómo estas empresas se adaptan a los desafíos del mercado, los avances tecnológicos, responden a las demandas de los consumidores y superan a la competencia. Además, el análisis de sus estrategias proporcionó una visión clara de las mejores prácticas y enfoques innovadores, lo cual es crucial para mantenerse relevante en un sector en constante evolución.

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente la presente investigación se centra en el problema de ¿Cuáles son las estrategias de desempeño que identifican el entorno competitivo de los bróker de seguros de la ciudad de Guayaquil en el 2024? y el objetivo de la misma es analizar cómo el entorno competitivo determina las estrategias y el desempeño de estos brókeres de seguros. El análisis posibilita comprender mejor las dinámicas del mercado, las alternativas de las empresas para adaptar sus enfoques en función de mantenerse competitivas, mejorar la calidad del servicio y satisfacer las necesidades de los clientes en un entorno continuamente cambiante y altamente desafiante.

La investigación sobre el entorno competitivo de los bróker de seguros en el área de asistencia médica en Guayaquil es crucial debido a la creciente complejidad y el ambiente de cambios dinámicos en lo económico, lo social, lo tecnológico y político. En un contexto donde las políticas gubernamentales, las tecnologías emergentes y las preferencias de los consumidores están evolucionando, comprender estos factores es esencial para que los bróker de seguros puedan adaptarse y prosperar.

Analizar cómo estas variables afectan a las estrategias y desempeño de estos, permite identificar oportunidades y desafíos específicos, facilitando la formulación de tácticas que aseguren la sostenibilidad y crecimiento en un entorno altamente competitivo. Además, esta investigación no solo se centra en la identificación de problemas, sino que tiene un enfoque propositivo que busca ofrecer soluciones concretas y aplicables, sobre la base de las mejores prácticas disponibles. Al proponer estrategias basadas en un análisis riguroso del entorno competitivo y las tendencias del mercado, los bróker de seguros podrán mejorar su capacidad para diferenciarse y añadir valor a sus clientes. Esto no sólo beneficia a las empresas involucradas, sino que también contribuirá a un mercado de seguros más robusto y eficiente en Guayaquil, mejorando la calidad del servicio para los consumidores y promoviendo un ambiente económico más saludable.

## MARCO TEÓRICO

En la bibliografía consultada se ha podido constatar que un bróker de seguros es un profesional o una empresa que actúa como intermediario entre los clientes y las compañías de seguros, desempeñando un papel fundamental en la selección y adquisición de pólizas. Según Hudz y Erastov (2023), la principal función de los bróker es asesorar a los clientes en la identificación y elección de las pólizas que mejor se adapten a sus necesidades específicas, ya sean personales o empresariales, y gracias a su profundo conocimiento del mercado,

pueden negociar condiciones y precios más favorables. Ivanishin (2022) añade que los brókeres no solo se encargan de la selección de pólizas, sino que también brindan apoyo continuo en la gestión de estas, incluyendo el manejo de reclamaciones y la resolución de problemas relacionados con los seguros, proporcionando así un servicio integral que facilita la toma de decisiones informadas y asegura la adecuada protección de los intereses de sus clientes. Los brókeres actúan en un entorno competitivo particular, determinado por las condiciones del contexto de su desempeño, lo que, en el marco de esta investigación, se ha considerado por su importancia, tomando en cuenta que este hace referencia a la capacidad de una empresa para competir de manera efectiva en su sector.

Según Díaz et al. (2021), este entorno incluye varios elementos entre los que se destacan por su significación los competidores directos, el mercado objetivo y las tendencias del sector. Por su parte, Dvorský et al. (2020) añaden que también comprende las barreras de entrada y salida, así como las políticas gubernamentales. Mientras, Garrido-Vega et al. (2021) subrayan además la necesidad de tomar en consideración los avances tecnológicos como un componente crítico. Entender este entorno es esencial para que las empresas puedan identificar oportunidades y amenazas, según lo indicado por Kotler (2008), a la vez que considerar lo señalado por Porter (2015), cuando complementa esta idea al afirmar que un análisis exhaustivo del entorno competitivo permite a las organizaciones ajustarse a los cambios del mercado, innovar y utilizar sus recursos de manera óptima para satisfacer las demandas de los consumidores y superar a la competencia. En este marco, se ha tomado en cuenta la significación de la estrategia, como el elemento que define un plan de acción deliberado y coordinado que una organización elabora para alcanzar objetivos específicos y obtener una ventaja competitiva en el mercado.

En palabras de Segura (2021) es la acción, o conjunto de acciones procedimentales, que permite utilizar la información disponible para sorprender o confundir a nuestros competidores, con el objetivo de alcanzar una meta. Según Akuliushyna y Chekyrta (2020), este proceso implica la identificación de metas a largo plazo y el análisis de los recursos disponibles, así como la evaluación del entorno interno y externo. Ali y Anwar (2021) destacan que una estrategia eficaz debe considerar tanto las fortalezas y debilidades de la organización como las oportunidades y amenazas presentes en el entorno competitivo.

Además, Evtushenko (2022) señala que la estrategia guía la toma de decisiones y orienta las acciones hacia la consecución de resultados deseados, asegurando que todos los esfuerzos estén alineados. Keller y Kotler (2016) completan esta idea al afirmar que una estrategia bien diseñada contribuye al éxito y sostenibilidad a largo plazo de la empresa, garantizando que los recursos se utilicen de manera óptima y se logren los objetivos establecidos.

Por otro lado, es necesario considerar que el desempeño empresarial, es una variable que se encuentra directamente conectada a la estrategia, ella distingue la medida en que una empresa logra sus objetivos y metas establecidas, evaluando tanto la eficacia como la eficiencia en el uso de recursos para generar

valor. Según Barrados y Blain (2013), este desempeño puede analizarse desde diversas perspectivas, incluyendo sus indicadores financieros, la capacidad operativa, de mercado y de satisfacción del cliente. Indicadores clave como los ingresos, la rentabilidad y la participación de mercado son esenciales para esta evaluación.

Por su parte, Calixto y Ferreira (2020) añaden que también se deben considerar la calidad de los productos o servicios y la lealtad del cliente para una evaluación completa del desempeño, señalando que la implementación de sistemas de gestión del desempeño permite una medición continua y precisa, que facilita la identificación de áreas de mejora. Además, destacan que adoptar un enfoque de mejora continua asegura que la empresa se mantenga ágil y adaptable a los cambios en el mercado.

En el mismo sentido de las estrategias de desempeño, Porter (2008) destaca la optimización de procesos como una estrategia aplicable mediante la reingeniería y la automatización para reducir costos y mejorar la velocidad de respuesta. Segura (2021) por su parte enfatiza la importancia de fomentar una cultura de innovación para mantener la competitividad.

Asimismo, enfocarse en la experiencia del cliente, como sugieren Mora-Córdova et al. (2020), a través de la personalización de servicios y la mejora de la comunicación, aumenta la lealtad del cliente. Félix et al. (2020) indican que el uso de Big Data facilita decisiones basadas en datos, mientras que Salas et al. (2014) mencionan que definir e implementar KPIs proporciona medidas claras del desempeño, lo que sumado al criterio de los autores anteriores, ha constituido base del desarrollo de este estudio sobre las estrategias de desempeño de los bróker de seguros médicos en Guayaquil.

## METODOLOGÍA

El estudio, que tiene un carácter no experimental y descriptivo se desarrolló aplicando un enfoque mixto, tal como lo plantean Hernández-Sampieri y Mendoza, (2018), combinando técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas como la entrevista, el análisis PESTEL de Aguilar (1967) y Fahey y Narayanan, (1986) así como las cinco fuerzas de Porter (2008). Además, se aplicaron los métodos históricos-lógicos, de inducción-deducción y de análisis-síntesis para analizar la información obtenida proporcionando un análisis profundo y contextualizado del entorno competitivo, esencial para comprender integralmente los factores que influyen en las estrategias y desempeño de los bróker de seguros.

El análisis PESTEL ha sido una técnica estratégica utilizada para identificar y analizar el entorno externo sobre la base de varios factores, que involucran los políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales tal como se ha planteado en Lull y Galdón, (2024).

La utilización del PESTEL combinado con el Proceso de Jerarquía Analítica (AHP), propuesto por Saaty (1990), es un método que permitió que un grupo de 7 expertos evaluara y priorizara opciones, utilizando una escala, para medir la preferencia relativa entre diferentes criterios. La metodología AHP se desarrolló mediante un conjunto de pasos estructurados que incluyeron la comparación

binaria de elementos, la asignación de pesos y el análisis de sensibilidad tal como lo describe Saaty, (2008). Por otro lado, se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter para evaluar la dinámica competitiva del sector, ya que este modelo permite identificar los factores clave que influyen en la competencia y la rentabilidad.

Este análisis es esencial para comprender las amenazas de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores y clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes, facilitando la formulación de estrategias competitivas sólidas (Porter, 2008). Como parte de la recopilación de datos, y a fin de ser contrastadas, se realizaron entrevistas semiestructuradas guiado por De la Cruz y Gordillo, (2020) a los gerentes de bróker de seguros, mediante la utilización de una guía desarrollada y validada a partir de la matriz de consistencia metodológica preparada para este estudio (tomando en cuenta 3 dimensiones en las 2 variables identificadas). Así mismo, el instrumento fue sometido al juicio de 5 expertos para determinar su validez de contenido, utilizando una escala Likert donde 1 era totalmente irrelevante y 5 totalmente relevante.

Este procedimiento permitió obtener resultados positivos de coincidencia entre los expertos, que variaron entre 4 y 5 en las preguntas de la entrevista por lo que arrojó un alto consenso y confiabilidad, evaluado mediante el Alfa de Cronbach  $> 0.92$ . Ambos procedimientos fueron fundamentales, ya que permitieron que mediante las entrevistas se copilara información detallada y profunda, desde la perspectiva de los líderes del sector, sobre las estrategias, desafíos y percepciones en su entorno de trabajo. Como población se consideró las 40 Agencias Asesoras Productoras de Seguros vinculadas al área de asistencia médica y en la misma se contemplaron a 10 gerentes de bróker seleccionados cuidadosamente tomando en cuenta su amplia experiencia en el mercado de seguros de salud debido a que los brókeres que operan cuentan con más de 10 años de presencia en dichas actividades. La selección de esta muestra intencional de los participantes permitió obtener una visión integral y detallada de las decisiones estratégicas, los desafíos enfrentados y las adaptaciones realizadas en respuesta a las dinámicas del mercado en Guayaquil.

## 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.

<b>Dimensión</b>	<b>Factor</b>	<b>Posibles soluciones estratégicas</b>
Políticos	Regulación de seguros	Mantenerse actualizado con las normas y contratar un equipo legal especializado
	Políticas de salud pública	Alianza con proveedores para ofrecer coberturas complementarias
	Estabilidad política	Diversificar la cartera de productos para mitigar riesgos políticas
Económicos	Crecimiento económico	Ajustar estrategias de precios y desarrollar productos accesible
	Inflación	Implementar precios dinámicos y revisar anualmente las primas
	Tasa de desempleo	Ofrecer productos flexibles adaptados a cambios laborales
	Ingresos per capital	Diseñar productos según niveles de ingreso y enfocar el marketing en beneficios de salud
Social	Demografía y envejecimiento	Desarrollar productos para la población envejecida y beneficios adicionales
	Conciencia sobre salud	Promover la educación sobre seguros de salud y desarrollar programas de prevención
	Cambio de estilo de vida	Adaptar coberturas a necesidades emergentes relacionadas con enfermedades crónicas
	Cultura y preferencias	Realizar estudios para personalizar productos y servicios
Tecnología	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
Ecología	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
Legal	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 responsabilidad	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.

**Tabla 2**

Matriz de comparación por pares de los criterios del Análisis PESTEL

Criterios	Político (C1)	Económico (C2)	Social (C3)	Tecnológico (C4)	Ecológico (C5)	Legal (C6)
Político (C1)	1.00	3.00	5.00	7.00	9.00	7.00
Económico (C2)	0.33	1.00	3.00	5.00	7.00	5.00
Social (C3)	0.20	0.33	1.00	3.00	5.00	3.00
Tecnológico (C4)	0.14	0.20	0.33	1.00	3.00	1.00
Ecológico (C5)	0.11	0.14	0.20	0.33	1.00	0.33
Legal (C6)	0.14	0.20	0.33	1.00	3.00	1.00
Suma	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 brókeres 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 Analictic 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 juega 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)
<b>Rivalidad entre Competidores</b>	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	Costos fijos altos, difícil salida	4

	Barreras de Salida	del mercado.	
	<b>Puntuación Total</b>		<b>4.0</b>
<b>Poder de Negociación de los Clientes</b>	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>
<b>Poder de Negociación de los Proveedores</b>	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>
<b>Amenaza de Nuevos Entrantes</b>	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>
<b>Amenaza de Productos Sustitutos</b>	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

- Abbink, K., Dong, L., & Huang, L. (2021). Talking Behind Your Back: Communication and Team Cooperation. *Management Science* , 68 (7), 5187-5200.
- Aguilar, F. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.
- Akuliushyna, M., & Chekyrta, M. (2020). Planificación estratégica en condiciones económicas modernas. *Economic Forum* , 11 (1), 21-25.
- 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.
- 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.
- Barke, H., & Prechelt, L. (2019). Deficiencias de claridad de roles pueden destruir equipos ágiles. *PeerJ Computer Science* , 5, 1-9.
- Barrados, M., & Blain, J. (2013). Medición del desempeño organizacional en el sector público: Desafíos y tendencias. *Journal of Public Administration* , 31 (2), 185-204.
- Brydun, I. (2021). Transformación de la industria global de seguros bajo la influencia de la pandemia COVID-19. *Sociedad Ucraniana* , 3 (78), 76-87.
- Calixto, C., & Ferreira, J. (2020). Medición y gestión del desempeño en compañías de seguros. *Journal of Business Performance Management* , 21 (3), 210-227.
- 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.
- 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.
- Dafny, L. (2008). Son los Mercados de Seguros de Salud Competitivo? *American Economic Review* , 100 (4), 1399-1431.
- 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.

- 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).
- Díaz, G., Quintana, M., & Fierro, D. (2021). La competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6 (1), 145-161.
- 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.
- 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.
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1986). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*. Minnesota: West Publishing Company.
- 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.
- Flores-Szwagrzak, K., & Treibich, R. (2020). Trabajo en equipo y productividad individual. *Gestionar. Sci*, 66, 2523-2544.
- 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.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- Ismawati, I., & Churiyah, M. (2022). Productividad de Equipo y Trabajo en equipo: Análisis bibliométrico. *Jurnal Syntax Transformation*, 3 (5), 2721-2769.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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).
- 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.
- 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.
- Lull, J., & Galdón, J. (2024). Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones. València: Universitat Politècnica de València.

- 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.
- 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.
- 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.
- Panzar, J., & Rosse, J. (1987). Testing for “Monopoly” Equilibrium. *Journal of Industrial Economics* , 35, 443-456.
- 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.
- 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.
- Porter, M. (2015). Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y. Distrito Federal de México: Continental.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review* , 86 (1), 78-93.
- 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.
- Saaty, T. (2008). Decision making with the Analytic Hierarchy Process. *International Journal of Services Sciences* , 1 (1), 83-98.
- Saaty, T. (1990). How to make a decision: The Analytic Hierarchy Process? *European Journal of Operational Research* , 48, 9-26.
- 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.
- 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.
- Segura, C. (2022). El análisis PEST y su integración con las 5F de Porter como herramienta estratégica. *LOGOS* , 3 (1), 180-195.
- 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.
- 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.

- 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.
- 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.
- 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)
- Superintendencia de Compañía Valores y Seguros. (01 de 05 de 2024). PORTAL DE INFORMACION - CONSULTA DE INTERMEDIARIOS DE SEGUROS. Recuperado el 01 de 05 de 2024, de PORTAL DE INFORMACION - CONSULTA DE INTERMEDIARIOS DE SEGUROS:  
[https://reporteria.supercias.gob.ec/portalcgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Seguros%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27sis\\_consulta\\_intermediarios%27%5d&u](https://reporteria.supercias.gob.ec/portalcgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Seguros%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27sis_consulta_intermediarios%27%5d&u)
- Ullah, H., Uzair, M., Mahmood, A., Ullah, M., Khan, D., & Cheikh, A. (2019). Clasificación de emociones internas usando señal EEG con un escaso conjunto discriminativo. *IEEE Access* , 7, 40144-40153.
- Vera-Vélez, Z., & Mogro-Rada, F. (2022). VENTAJAS COMPETITIVAS DE LOS SERVICIOS OFERTADOS POR COMPAÑÍAS ASEGURADORAS Y BRÓKERS DE SEGUROS EN ECUADOR. *REVISTA CIENTÍFICA MULTIDISCIPLINARIA ARBITRADA YACHASUN* , 6 (11), 29–57.
- Wang, T., Wang, D., & Liu, Z. (2021). La búsqueda de comentarios de los miembros del equipo aumenta la creatividad de los empleados: los papeles de la florete en el trabajo y el mindfulness. *Asia Pacific Journal of Management* , 39, 1321 - 1340.
- Watzek, V., Anselmann, V., & Mulder, R. (2019). Aprendizaje en equipo y emociones durante el trabajo en equipo: un estudio cualitativo. *Documentos de investigación en educación* , 34, 769 - 789.
- Zelenko, O., Zhdanova-Nedilko, O., Stepanenk, V., Chernyahivska, V., & Nonik, V. (2023). Gestión de los conflictos dentro de un equipo: estrategias de resolución de conflictos y cooperación eficaz. *Revista de Goeo e Secretariado (Revisión de Gestión y Profesional Administrativa)* , 14 (10), 2980-2991.