



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA HOSPITALARIA Y DE SERVICIOS DE SALUD

**Plan de Gestión Gerencial para optimizar la calidad de los servicios a través de los
KPI's institucionales de la empresa de Seguros de salud BUPA, 2024**

TUTORA:

Ing. Mónica Janeth Moncayo Robles

ALUMNA:

Marjorie Alexandra Escandón Montenegro

ENERO-2025

RESUMEN

El proyecto "Plan de Gestión Gerencial para optimizar la calidad de los servicios a través de los KPI's institucionales" en BUPA, 2024, plantea una serie de acciones estratégicas para mejorar la eficiencia y la calidad del servicio en el sector de seguros de salud. Se aplicó una metodología cualitativa y descriptiva para la investigación en donde se encontró que la Gestión Gerencial de la Dirección se centra en definir e implementar KPIs claros que permitan monitorear el desempeño y la satisfacción del cliente. Los resultados de su análisis FODA, permitieron identificar que la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos busca modernizar procesos para lograr una mayor eficiencia operativa y mejor clima organizacional.

La Gestión Financiera tiene como objetivo garantizar una asignación eficiente de recursos y controlar costos mediante la elaboración de presupuestos y la implementación de sistemas de seguimiento de gastos promoviendo la transparencia y uso de estrategias financieras. La Gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones se orienta a integrar plataformas tecnológicas que automaticen procesos y aseguren la integridad de la información. Finalmente, la Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización se enfoca en optimizar la atención al paciente mediante la revisión y mejora de protocolos de admisión, la digitalización de registros clínicos, la capacitación del personal y el monitoreo de indicadores de calidad. En conjunto, estas estrategias permiten a BUPA avanzar hacia una operación integral y sostenible, elevando la calidad del servicio y la satisfacción de sus asegurados.

PALABRAS CLAVE: Gestión Gerencial- KPIs- Calidad del Servicio

ABSTRACT

The project "Management Plan to Optimize Service Quality through Institutional KPIs" at BUPA, 2024 outlines a series of strategic actions to enhance efficiency and service quality in the health insurance sector. A qualitative and descriptive research methodology was applied, revealing that the Managerial Management of the Directorate focuses on defining and implementing clear KPIs to monitor performance and customer satisfaction.

The results of the SWOT analysis identified that Administrative and Human Resources Management aims to modernize processes to achieve greater operational efficiency and improve the organizational climate.

Financial Management seeks to ensure an efficient allocation of resources and cost control through budget preparation and the implementation of expense tracking systems, promoting transparency and the use of financial strategies.

Information and Communication Technology (ICT) Management is oriented towards integrating technological platforms that automate processes and ensure information integrity.

Finally, Clinical and/or Hospitalization Services Management focuses on optimizing patient care by reviewing and improving admission protocols, digitizing medical records, training staff, and monitoring quality indicators.

Together, these strategies enable BUPA to move towards a comprehensive and sustainable operation, improving service quality and increasing policyholder satisfaction.

KEYWORDS: Managerial Management – KPIs – Service Quality

Índice de Contenidos

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	3
REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL.....	3
1.1. Introducción	3
1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial.....	4
1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa	5
1.2.2. Oferta y demanda de servicios	8
1.2.3. Análisis geoespacial y geopolítico	8
1.2.4. Oferta de servicios	9
1.2.5. Población atendida	10
1.2.6. Volumen de mercado	10
1.2.7. Demanda de Servicios Insatisfecha	11
1.3. Planteamiento del problema	11
1.4. Justificación del Planteamiento del Problema.....	12
1.5. Objetivos generales y específicos	13
1.5.1. Objetivo General.....	13
1.5.2. Objetivos Específicos.....	13
1.6. Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios.....	13
1.7. Alternativas de solución	14
CAPÍTULO II	17
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.	17
2.1. METODOLOGÍA Y JUSTIFICACIÓN.....	17
2.1.1. Justificación de la Metodología Cualitativa	17
2.1.2. Técnicas Utilizadas para la recolección de la Información y actores involucrados... 18	
2.1.2.1. Técnicas	18
2.1.2.2. Instrumentos	18
2.1.3. Población y muestra de la investigación	19
2.1.3.1. Muestra	19
2.1.4. Resultados y discusión	20

2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD.....	23
2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección.....	23
2.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	24
2.2.3. Gestión Financiera.....	25
2.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	26
2.2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	27
2.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	28
2.2.7. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	29
2.2.9. Foda Integral.....	31
2.2.10. Estrategias a Implementar: Metodología CAME	31
CAPÍTULO III.....	33
PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL	33
3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	33
3.1.1. Análisis del Entorno Social	33
3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)	35
3.1.3. Análisis FODA.....	39
3.1.4. Cadena de Valor de la organización.....	40
3.2. Planificación Estratégica.....	42
3.2.1. Misión	42
3.2.2. Visión	42
3.2.3. Valores	42
3.2.4. Objetivos Institucionales	42
3.2.6. Políticas	43
3.3.1. Gestión Gerencial de la Dirección	43
3.3.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos.....	45
3.3.3. Gestión Financiera	46
3.3.4. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones.....	47
3.3.5. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización	48
3.4. CRONOGRAMA.....	49
3.5. PRESUPUESTO	50
CAPÍTULO IV.....	56
EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL.....	56
4.1. Monitoreo y Evaluación	56
4.1.1. Matriz de semaforización.....	56

4.1.2. Actividades correctivas	58
4.1.3. Limitaciones y/o restricciones en la ejecución del plan de la Gestión Gerencial 60	
4.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	61
4.2.1. Conclusiones.....	61
4.2.2. Recomendaciones	62
Referencias Bibliográficas	64
ANEXOS	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estructura de las fuentes de ingresos	7
Tabla 2 Cartera de servicios de BUPA, empresa de seguros de salud:.....	9
Tabla 3 Matriz de evaluación de alternativas de solución	15
Tabla 4 Análisis de Factibilidad	16
Tabla 5 Población y muestra.....	19
Tabla 6 Resultados de las entrevistas a los Jefes departamentales	21
Tabla 7 FODA Integral de la Unidad de Salud.....	31
Tabla 8 Estrategias por Objetivo Específico.....	32
Tabla 9 Criterio de puntuación sobre el análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado al sector de seguros de salud (BUPA)	38
Tabla 10 Propuesta de solución para la Gestión Gerencial de la Dirección	44
Tabla 11 Actividades diseñadas para la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos....	45
Tabla 12 Propuesta para mejorar la Gestión financiera	46
Tabla 13 Propuesta de Gestión de las TIC	47
Tabla 14 Propuesta de Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización.....	48
Tabla 15 Cronograma de Actividades.....	49
Tabla 16 Presupuesto área Gestión General	50
Tabla 17 Presupuesto de Gestión de Recursos Humanos	51
Tabla 18 Presupuesto de Gestión en Comercialización y Marketing	52
Tabla 19 Presupuesto de Gestión Operativa	53
Tabla 20 Presupuesto de Gestión Financiera	54
Tabla 21 Presupuesto de Gestión Tecnológica	55
Tabla 22 Matriz de Semaforización del Plan de Gestión Gerencial en BUPA.....	57

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura administrativa.....	6
Figura 2 Organigrama Estructural de la empresa BUPA, Ecuador-Sede Guayaquil.....	6
Figura 3 Ubicación geográfica de la empresa.....	9
Figura 4 Población atendida.....	10
Figura 5 Demanda de servicios.....	11
Figura 6 Árbol de Problemas	12
Figura 7 Gráfico de Riesgos de M. Porter en BUPA S.A.....	37
Figura 8 Gráfico de araña, criterios de puntuación de Porter	37
Figura 9 Cadena de Valor de BUPA S.A.....	41
Figura 10 Calidad de los KPI's del área de trabajo	70
Figura 11 Apoyo con herramientas tecnológicas.....	70
Figura 12 Evaluación de procesos	70
Figura 13 Evaluación de la comunicación interna.....	71
Figura 14 Sugerencias de optimización de los servicios	71
Figura 15 Eficiencia del sistema de pagos.....	72
Figura 16 Efectividad de la comunicación.....	72
Figura 17 Áreas problemas en la gestión con BUPA	72
Figura 18 Recomendación a trabajar con BUPA.....	73
Figura 19 Claridad de información sobre pólizas	74
Figura 20 Accesibilidad a la atención médica	74
Figura 21 Tiempo de respuesta.....	75

INTRODUCCIÓN

Bupa Ecuador S.A. es una compañía de seguros enfocada en asistencia médica, dirigida a un segmento de clientes de clase media-alta y alta. Forma parte del grupo internacional Bupa, con más de 70 años de experiencia en el sector salud. Su misión es ofrecer coberturas médicas superiores a la media del mercado nacional, con servicios nacionales e internacionales. A pesar de ocupar un nicho específico en el mercado, enfrenta retos relacionados con la siniestralidad, rentabilidad y competencia.

El capítulo I, inicia con un análisis ambiental situacional, en el que se describe el contexto en el que opera BUPA, abordando su gestión gerencial actual y los factores internos y externos que influyen en su desempeño. Se analiza la estructura administrativa, financiera y operativa, la oferta y demanda de servicios, y el mercado atendido, considerando también aspectos geoespaciales y geopolíticos. Posteriormente, se formula el planteamiento del problema, identificando las principales dificultades en la gestión de BUPA y su impacto en la calidad del servicio. Se justifica la necesidad del estudio, argumentando la importancia de implementar un modelo de gestión basado en indicadores de desempeño que permitan monitorear y mejorar la eficiencia operativa.

Asimismo, se establecen los objetivos generales y específicos de la investigación, los cuales se orientan a diseñar estrategias para fortalecer la gestión administrativa, financiera y operativa de la empresa. Finalmente, se presentan oportunidades de mejora y alternativas de solución, enfocadas en la optimización de los procesos internos, la modernización tecnológica y la mejora de la atención al asegurado.

En el capítulo II, se expone la metodología cualitativa utilizada en la investigación, justificando su elección para el análisis de la gestión gerencial en BUPA. Se describen las técnicas de recolección de información, como entrevistas semiestructuradas y encuestas aplicadas a diferentes actores clave, incluyendo proveedores médicos y empleados de la empresa.

También se define la población y muestra, explicando los criterios de selección de los participantes del estudio. A partir de los datos obtenidos, se realiza un diagnóstico de los servicios, recursos y capacidades funcionales de BUPA, aplicando la metodología FODA para evaluar la gestión en áreas clave: dirección gerencial, administración y recursos humanos, finanzas, operaciones, logística, tecnologías de la información y servicios clínicos y hospitalarios. Finalmente, con base en los hallazgos del análisis FODA, se proponen estrategias

de mejora utilizando la metodología CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar), con el objetivo de optimizar la calidad de los servicios y fortalecer la estructura organizativa de BUPA.

En el capítulo III, se presenta la propuesta de solución para optimizar la gestión en BUPA, basada en un planeamiento estratégico que incluye el análisis del entorno social, la industria de servicios de salud y la evaluación de la cadena de valor de la organización. Se detallan los componentes fundamentales de la planificación estratégica, como la misión, visión, valores, objetivos institucionales, principios éticos y políticas de la empresa. A partir de esta base, se estructura el Plan de Gestión Gerencial, estableciendo estrategias específicas para cada área clave de la organización: dirección gerencial, administración y recursos humanos, finanzas, tecnologías de la información y servicios clínicos y hospitalarios. Además, se incluyen indicadores de gestión y proyecciones a cinco años para evaluar el impacto del plan en áreas como la adquisición de medicamentos e insumos, la eficiencia operativa, la digitalización de registros y la calidad del servicio hospitalario.

En el capítulo IV, se presenta el proceso de monitoreo y evaluación de la implementación del Plan de Gestión Gerencial, asegurando que las estrategias diseñadas se ejecuten de manera efectiva y generen los resultados esperados. Se desarrolla una matriz de semaforización, una herramienta que permite visualizar el nivel de cumplimiento de los objetivos mediante un sistema de indicadores de alerta, facilitando la toma de decisiones oportunas y la implementación de acciones correctivas. Asimismo, se detallan los mecanismos de seguimiento y ajuste del plan, garantizando que las estrategias de mejora se mantengan alineadas con las necesidades de BUPA y con las exigencias del sector salud. Se enfatiza en la importancia de la gestión basada en datos, permitiendo una evaluación continua del desempeño y la optimización de los recursos.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones, en las cuales se destacan los logros alcanzados a partir de la implementación del plan y se sugieren acciones futuras para fortalecer la gestión en BUPA. Se resalta la importancia de mantener una cultura organizacional orientada a la mejora continua, la innovación tecnológica y la satisfacción del cliente, asegurando la sostenibilidad y el crecimiento de la empresa en el tiempo.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DEL ESTADO DEL ARTE Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. ANÁLISIS AMBIENTAL SITUACIONAL

1.1.Introducción

Los KPI son métricas cuantitativas que monitorean y evalúan el desempeño de una organización con respecto a sus objetivos estratégicos (Martins, 2024). Kaplan y Norton (1996), citado por (Benavides & Vásconez, 2021); subrayan que estos indicadores no solo reflejan resultados financieros, sino también aspectos clave como la satisfacción del cliente, la eficiencia en los procesos y el cumplimiento normativo. En las empresas aseguradoras, los KPI más relevantes incluyen la tasa de resolución de reclamos, que mide la eficacia en la atención a siniestros; el índice de satisfacción del cliente, que evalúa la percepción del asegurado sobre los servicios; los costos operativos por póliza, que reflejan la eficiencia administrativa; y la retención de clientes, que indica el grado de fidelización en función de la calidad percibida (Kravarovich, 2020). Estas métricas permiten a las aseguradoras, como Bupa Ecuador, tomar decisiones informadas y proactivas para mejorar su desempeño.

Los KPI han demostrado ser una herramienta crítica en la gestión de calidad en las empresas de seguros de salud a nivel internacional y en América Latina. A pesar de las diferencias contextuales, los indicadores han permitido a las organizaciones enfrentar desafíos comunes como la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la sostenibilidad financiera, adaptándose a las dinámicas y necesidades específicas de cada región. La alineación estratégica de los KPI con objetivos organizacionales y el uso de tecnologías emergentes seguirán siendo factores determinantes para el éxito en el sector (Murillo, Taiz, Cruz Fajardo, Navia, & Coronel Díaz, 2024).

En el contexto ecuatoriano, la gestión de calidad en salud se ha centrado en la mejora de procesos mediante indicadores orientados a la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y el cumplimiento normativo. Según Parmenter (2020), los KPI son métricas críticas que permiten a las organizaciones focalizarse en áreas de alto impacto para alcanzar sus objetivos estratégicos. En empresas de seguros de salud, estos indicadores incluyen la resolución de reclamos, el tiempo de respuesta en la atención al cliente, y la siniestralidad, entre otros.

Las empresas de seguros de salud en Ecuador enfrentan desafíos específicos como la fluctuación económica, cambios regulatorios y una creciente demanda de servicios personalizados. En respuesta, muchas organizaciones han adoptado tecnologías digitales para automatizar procesos y mejorar la experiencia del cliente. Estas iniciativas, respaldadas por métricas claras y accionables, han demostrado ser efectivas para garantizar la calidad y la sostenibilidad de los servicios ofrecidos (Piedra, 2019). El impacto de los KPI en la gestión de calidad en empresas de seguros de salud en Ecuador es significativo, ya que permiten una medición precisa del desempeño y fomentan una mejora continua. Esto no solo contribuye a una mayor satisfacción del asegurado, sino también a la competitividad y sostenibilidad del sector, posicionando a las organizaciones como líderes en un entorno dinámico y exigente. Este análisis, basado en investigaciones recientes y ejemplos concretos, destaca la relevancia de los KPI como pilares estratégicos en la gestión moderna de seguros de salud.

Dentro del contexto local, Bupa Ecuador, filial de Bupa Global, es reconocida por su enfoque en la excelencia del servicio y la innovación en seguros de salud. En el mercado ecuatoriano, la empresa compete en un entorno dinámico caracterizado por un incremento en la demanda de servicios personalizados y la adopción de tecnologías digitales para mejorar la experiencia del cliente. Informes recientes muestran que Bupa Ecuador utiliza los KPI para medir y optimizar su desempeño en áreas clave como la atención al cliente, donde el tiempo promedio de respuesta a consultas es una métrica fundamental, y la eficiencia operativa, mejorada mediante herramientas digitales que han reducido los tiempos de atención y aumentado la precisión. Asimismo, encuestas realizadas por la empresa en 2023 reportaron un incremento del 15% en el índice de satisfacción del asegurado respecto al año anterior. Sin embargo, Bupa enfrenta retos relacionados con la integración de sistemas tecnológicos y la necesidad de capacitar continuamente a su personal (Bank Watch Ratings S.A., 2023) .

1.2. Análisis de la Situación Actual de Gestión Gerencial

El sector de seguros de salud en Ecuador ha experimentado un crecimiento sostenido debido al aumento de la conciencia sobre la importancia de la atención médica preventiva y la necesidad de cobertura ante emergencias. No obstante, las empresas del sector enfrentan desafíos como la competencia entre seguros públicos y privados, las expectativas crecientes de los asegurados en términos de rapidez y calidad del servicio, y la necesidad de adaptarse a regulaciones locales e internacionales (Segarra, 2021). En este entorno, el uso estratégico de los KPI se convierte

en una herramienta esencial para medir la eficacia de las iniciativas empresariales y consolidar una ventaja competitiva.

En 2024, Bupa Ecuador continúa consolidándose como una aseguradora especializada en el ramo de asistencia médica, con una significativa participación en el mercado ecuatoriano. La empresa se destaca por su capacidad de respuesta ante los retos del sector, apoyada en la fortaleza de su matriz internacional y en la implementación de estrategias basadas en la medición de Indicadores Clave de Desempeño (KPI). Desde el informe de 2015, Bupa Ecuador ha mantenido una trayectoria de crecimiento en la emisión de primas y una sólida posición en la calidad del servicio, optimizando procesos internos mediante herramientas tecnológicas avanzadas y metodologías de mejora continua.

En este entorno, Bupa Ecuador ha adoptado prácticas innovadoras para mantenerse competitiva, incluyendo una revisión constante de sus KPI clave como el índice de siniestralidad, la tasa de retención de clientes, y la eficiencia operativa. Estos indicadores permiten a la empresa no solo monitorear su desempeño, sino también implementar ajustes proactivos que mejoran la experiencia del cliente y la sostenibilidad financiera. En términos financieros, la compañía ha mostrado una mejora continua en sus niveles de solvencia y liquidez, con un portafolio de inversiones diversificado que cumple con los estándares regulatorios locales e internacionales. A pesar de las dificultades económicas del país en años recientes, incluyendo el impacto de la pandemia y fluctuaciones en el mercado, Bupa Ecuador ha logrado mantener un índice combinado competitivo y un ROE favorable en comparación con otras aseguradoras del segmento. Además, las estrategias de reaseguro han sido clave para mitigar riesgos y garantizar la estabilidad en sus operaciones (Bank Watch Ratings S.A., 2023).

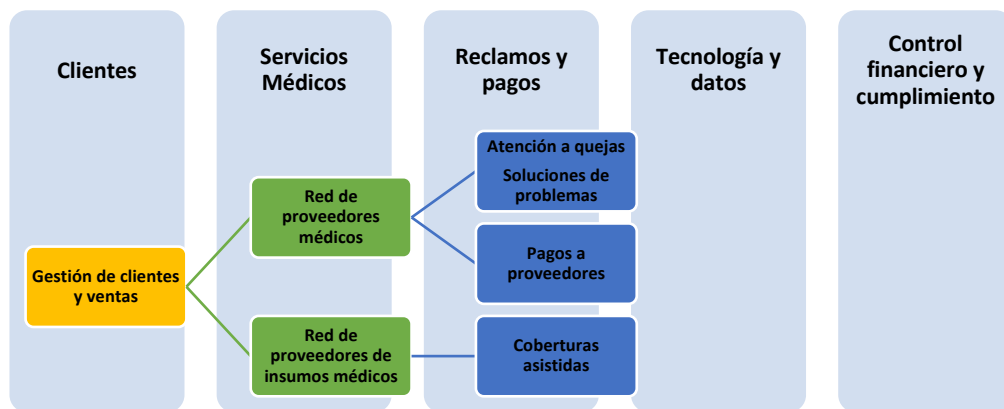
1.2.1. Estructura Administrativa, Financiera y Operativa

Bupa Ecuador S.A. Compañía de Seguros se constituyó por efecto de una escisión inicialmente como AMEDEX S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros el 06 de octubre de 2000, el 01 de noviembre de 2000 se realiza escritura aclaratoria y se inscribe en el Registro Mercantil el 15 de febrero de 2001. Cambia su denominación a Bupa Ecuador S.A. Compañía de Seguros y Reaseguros en el 2007 y en 2016 cambia su nombre al que mantiene a la fecha. La Compañía forma parte del grupo internacional Bupa, una empresa líder en el cuidado de la salud desde su fundación hace más de 70 años. A junio de 2023, la Compañía de Seguros se ubica en el puesto quince con una participación del 2,43% respecto a la prima neta emitida.

La estructura administrativa del seguro privado de BUPA se organiza en torno a un modelo global de gestión, enfocado en la eficiencia operativa, la atención al cliente y la calidad de los servicios médicos. Como una empresa líder en el sector de seguros de salud, BUPA combina una estructura corporativa centralizada con operaciones regionales adaptadas a los mercados locales.

Se organiza administrativamente de la siguiente forma:

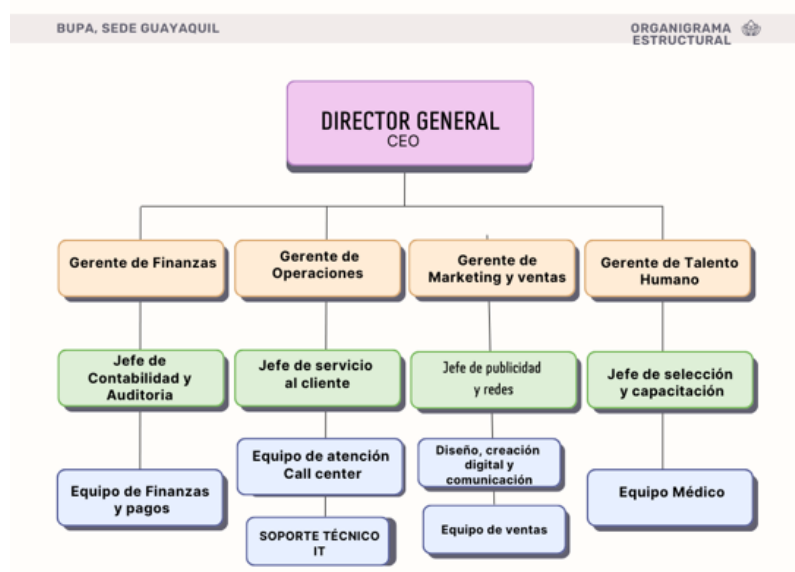
Figura 1 Estructura administrativa



Fuente: Bupa Ecuador S.A.

La estructura administrativa de BUPA combina una gestión central sólida con operaciones regionales flexibles, lo que le permite adaptarse a las necesidades locales y mantener altos estándares de servicio en el competitivo mercado de los seguros de salud.

Figura 2 Organigrama Estructural de la empresa BUPA, Ecuador-Sede Guayaquil



Fuente: BUPA, Ecuador, Sede Guayaquil

La **estructura financiera** de BUPA está diseñada para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad de sus operaciones, al tiempo que prioriza la cobertura y satisfacción de los asegurados. Al ser una compañía de seguros de salud internacional, BUPA combina estrategias de financiamiento y gestión de recursos con un enfoque en inversiones, control de riesgos y cumplimiento normativo.

Tabla 1 *Estructura de las fuentes de ingresos*

Aspecto	Descripción
1. Fuentes de Ingresos	<ul style="list-style-type: none"> - Primas de seguros: Pagos recurrentes de los asegurados según el tipo de plan. - Inversiones financieras: Rendimientos de las primas reinvertidas. - Servicios adicionales: Programas de bienestar y salud virtual.
2. Gestión de Costos	<ul style="list-style-type: none"> - Pago de siniestros: Cobertura de servicios médicos de los asegurados. - Gestión de proveedores: Tarifas negociadas con hospitales y clínicas. - Gastos operativos: Administración, tecnología y marketing.
3. Solvencia y Reservas	<ul style="list-style-type: none"> - Capital de solvencia: Cobertura de obligaciones a corto y largo plazo. - Fondos de contingencia: Reservas para riesgos inesperados como pandemias.
4. Inversiones Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> - Bonos y renta fija: Ingresos estables a largo plazo. - Renta variable: Potencial de crecimiento a través de inversiones en acciones. - Tecnología: Innovación en plataformas digitales para optimizar costos.
5. Regulación y Cumplimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Ratios de capital mínimo: Garantía de solvencia. - Supervisión de inversiones: Seguridad y transparencia. - Reaseguro: Protección ante siniestros catastróficos.
6. Rentabilidad y Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Optimización de procesos: Reducción de costos internos. - Diversificación de ingresos: Nuevos productos y servicios. - Monitoreo de riesgos: Adaptación rápida al mercado.

Fuente: Departamento financiero BUPA, S.A.

La estructura operativa de BUPA está diseñada para ofrecer servicios de salud eficientes, personalizados y accesibles a través de una combinación de atención al cliente, tecnología avanzada y una red extensa de proveedores médicos. Este modelo se enfoca en garantizar una experiencia de calidad para los asegurados, optimizando al mismo tiempo los procesos internos. Uno de los pilares de la operación de BUPA es su división de operaciones, que incluye áreas clave como atención al cliente, gestión de proveedores médicos, procesamiento de reclamos y programas de prevención y bienestar. La atención al cliente se organiza mediante centros de contacto telefónico, soporte en línea y oficinas locales, donde se resuelven consultas, se orienta a los usuarios y se gestionan sus pólizas. Por su parte, la gestión de proveedores

médicos se centra en establecer y mantener acuerdos con hospitales, clínicas y especialistas, asegurando que los asegurados tengan acceso a servicios de calidad en una amplia red de cobertura. Adicionalmente, el procesamiento de reclamos utiliza herramientas digitales para garantizar rapidez y precisión en la evaluación de las solicitudes, mientras que los programas de prevención promueven la salud integral mediante chequeos regulares y asesoramiento especializado.

1.2.2. Oferta y demanda de servicios

La oferta y demanda de servicios de salud son conceptos clave en el ámbito sanitario, ya que permiten analizar la relación entre los recursos disponibles y las necesidades de la población. La demanda de servicios se refiere a la cantidad y tipo de atención sanitaria requerida por las personas en función de factores como la incidencia de enfermedades, el acceso económico y geográfico a los servicios, y la percepción de la necesidad de atención médica. Esta demanda puede incluir desde servicios preventivos hasta diagnósticos, terapéuticos, de rehabilitación y cuidados paliativos.

Desde el enfoque de las instituciones que producen bienes y servicios de salud, uno de los indicadores más relevantes de la oferta es el **Valor Agregado Bruto (VAB)**. Este indicador evalúa la participación del sector salud en la creación de riqueza dentro del país.

La **oferta de servicios de BUPA** se caracteriza por una gama integral y diversificada de opciones enfocadas en la atención médica de calidad y la promoción de la salud. BUPA, como aseguradora global, ofrece productos de seguros de salud diseñados para adaptarse a las necesidades de diversos grupos de clientes, desde individuos hasta empresas, proporcionando acceso a una amplia red de hospitales, clínicas y profesionales médicos.

1.2.3. Análisis geoespacial y geopolítico

La presencia de Bupa Ecuador es principalmente nacional, pero sus pólizas permiten acceso a servicios internacionales. Esto le otorga competitividad frente a aseguradoras locales que no ofrecen estas opciones. Su ubicación principal del edificio que cuenta con oficinas operativas se encuentra en la ciudad de Quito, en Av. República del Salvador N34-229 y Moscú Piso 3 (*BUPA Salud, 2024*)

Mapa de Google Street View de la zona de El Salvador en Madrid. Se muestra la Av. República de El Salvador, la Av. de las Shyris y la Av. de los Reyes. El Edificio San Salvador BUPA está marcado con un pin rojo. Otros edificios marcados incluyen Pablo Picasso Apartamentos y El Batán. Se ven también las calles de Irlanda, Austria, Moscú, Checoslovaquia, Noruega y Eloy Alfaro.

La Unidad Médica (UM) forma parte de una red de servicios de salud perteneciente a **BUPA**, una empresa privada reconocida a nivel global que ofrece seguros médicos y acceso a redes integradas de proveedores de salud. En Ecuador, BUPA colabora con una amplia red de hospitales, clínicas, laboratorios y profesionales médicos para garantizar servicios de calidad a sus asegurados.

Bupa Ecuador cuenta con productos diferenciados y estrategias de marketing enfocadas en resaltar ventajas competitivas. Su oferta incluye talleres de capacitación y materiales informativos para agentes, además de promociones dirigidas a segmentos jóvenes y corporativos. La planificación estratégica incluye incentivos, estudios de mercado y herramientas específicas para fortalecer la venta de nuevos productos, adaptándose a las demandas actuales del mercado.

Categoría de Servicio	Descripción
Planes de Seguros Médicos	Cobertura para consultas médicas, hospitalización, emergencias, y procedimientos especializados.
Red de Proveedores Médicos	Acceso a una red global de hospitales, clínicas, laboratorios y médicos especializados.
Consultas Virtuales y Telemedicina	Servicios de salud a través de plataformas digitales para consultas generales y de seguimiento.

Categoría de Servicio	Descripción
Programas de Bienestar	Talleres, programas preventivos, y asesorías personalizadas para mejorar la calidad de vida.
Gestión de Reclamos	Procesos rápidos y simplificados para el reembolso de gastos médicos y atención directa con proveedores.
Cobertura Internacional	Planes que incluyen acceso a servicios médicos fuera del país con estándares internacionales.
Atención de Emergencias	Servicios médicos 24/7, tanto en centros de salud como con proveedores afiliados.
Soporte Digital	Aplicaciones y plataformas en línea para gestionar pólizas, verificar coberturas y acceder a información médica.

Fuente: Departamento financiero- Auditoría BUPA S.A.

1.2.5. Población atendida

Bupa Ecuador S.A. se dirige a un segmento específico de la población ecuatoriana con las siguientes características: **Clase media-alta y alta**: Sus productos están diseñados para clientes que buscan seguros médicos con cobertura amplia y beneficios premium, tanto a nivel nacional como internacional.

Figura 4 Población atendida



Fuente: Departamento financiero- Auditoría BUPA S.A

1.2.6. Volumen de mercado

Según el informe, Bupa Ecuador ocupa el puesto 15 en el sistema asegurador del país con una participación de mercado del **2.43%** en primas netas emitidas. Esto sugiere un enfoque en un nicho específico, pero con un potencial de expansión.

1.2.7. Demanda de Servicios Insatisfecha

Figura 5 *Demanda de servicios*



Fuente: Elaboración propia

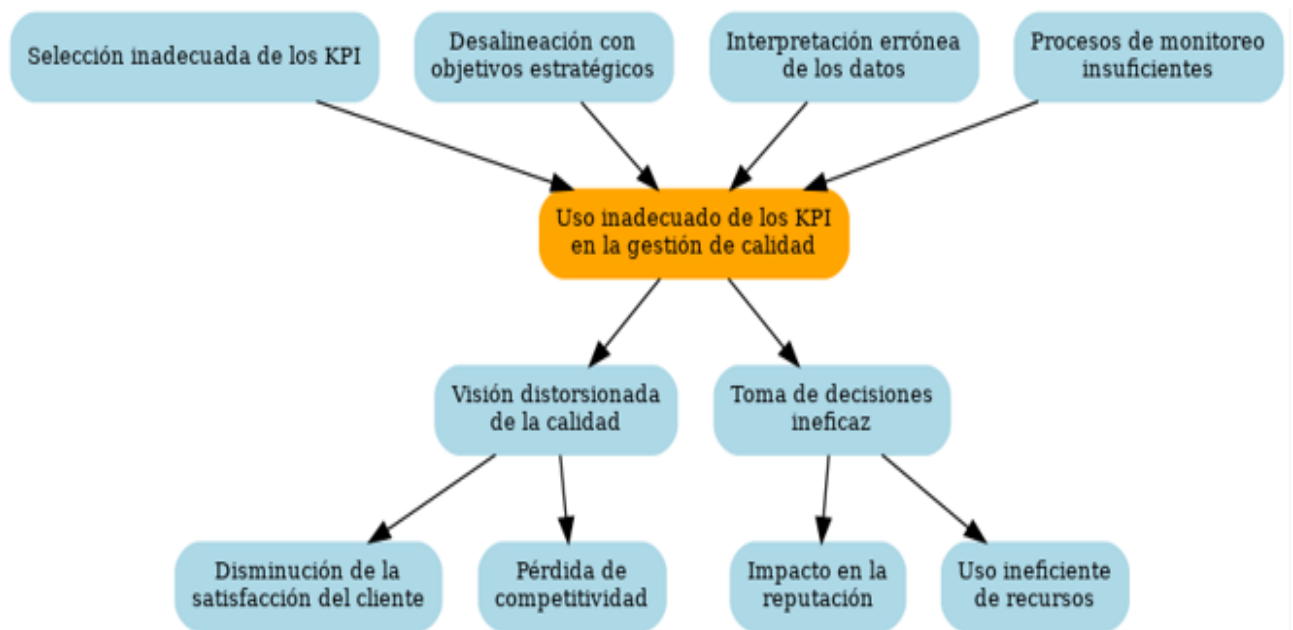
1.3. Planteamiento del problema

El planteamiento del problema radica en la necesidad de identificar de qué manera los KPI actuales utilizados en Bupa Ecuador afectan la gestión de calidad de sus servicios, ya que es posible que no se estén utilizando de manera óptima para medir los aspectos más relevantes de la atención al cliente y los procesos internos. A pesar de contar con un sistema de medición, puede haber deficiencias en la identificación de los indicadores correctos o en la interpretación de los resultados, lo que podría estar influyendo negativamente en la toma de decisiones y en la mejora de la calidad del servicio. Las empresas de seguros de salud, como Bupa Ecuador, enfrentan el desafío de alinearse con estándares internacionales y expectativas de los clientes, lo que requiere un sistema de medición que refleje de manera precisa las áreas de mejora y los logros alcanzados.

El planteamiento del problema en este estudio se refiere a la falta de efectividad o posible inadecuación en el uso de los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) en Bupa Ecuador para medir la gestión de calidad de los servicios de seguros de salud. Las causas de este problema pueden incluir la selección inapropiada de los KPI, su falta de alineación con los objetivos estratégicos de la empresa o una interpretación errónea de los datos obtenidos, lo que impide

una evaluación precisa de la calidad de los servicios ofrecidos. Además, es posible que los procesos internos de medición y monitoreo no sean lo suficientemente ágiles o eficaces para capturar cambios en las necesidades de los asegurados y en las condiciones del mercado.

Figura 6 *Árbol de Problemas*



Fuente: Elaboración propia

1.4. Justificación del Planteamiento del Problema

La gestión de calidad en las empresas de seguros de salud es un elemento crítico para garantizar la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la competitividad en el mercado. En el caso de Bupa Ecuador, el uso inadecuado de los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) representa una barrera para alcanzar estos objetivos. Los KPI son herramientas esenciales que permiten medir, evaluar y mejorar los procesos de prestación de servicios; sin embargo, si no están bien diseñados o alineados con las metas estratégicas de la organización, pueden generar datos inexactos y dificultar la toma de decisiones informadas. Por lo tanto, este proyecto es de vital importancia, ya que busca optimizar el uso de los KPI como una estrategia para fortalecer la calidad de los servicios, responder a las expectativas de los asegurados y mejorar la posición competitiva de la empresa en el sector.

El análisis propuesto no solo abordará las deficiencias actuales, sino que también establecerá una hoja de ruta para implementar soluciones prácticas y sostenibles que aseguren una mejora continua en la prestación de servicios.

1.5. Objetivos generales y específicos

1.5.1. Objetivo General

Optimizar la gestión de calidad en Bupa Ecuador mediante la implementación y mejora de Indicadores Clave de Desempeño (KPI) alineados con las metas estratégicas de la empresa, para garantizar la satisfacción del cliente y la eficiencia operativa.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades y limitaciones actuales en el diseño y uso de los KPI en los procesos de prestación de servicios de Bupa Ecuador.
- Redefinir y priorizar los indicadores clave que permitan medir de forma efectiva la calidad del servicio y la eficiencia de los procesos internos.
- Capacitar al personal de la empresa en el uso e interpretación de los KPI para fomentar una cultura organizacional orientada a la calidad.
- Evaluar el impacto de los nuevos KPI en la satisfacción del cliente, la eficiencia operativa y la competitividad de la empresa en el mercado.

1.6.Oportunidades de Mejora para la Prestación de Servicios

- **Diseño de KPI más relevantes y específicos:** Enfocar los indicadores en aspectos críticos como la satisfacción del cliente, el tiempo de respuesta y la efectividad en la resolución de problemas.
- **Automatización del monitoreo de KPI:** Incorporar herramientas digitales que permitan una recolección y análisis más eficiente de los datos relacionados con los indicadores clave.

- **Fortalecimiento de la capacitación del personal:** Asegurar que los equipos comprendan el propósito y la utilidad de los KPI, lo que contribuirá a una mejor interpretación y aplicación de los resultados.
- **Feedback continuo de los clientes:** Establecer mecanismos regulares para recopilar y analizar las opiniones de los asegurados, vinculando esta información a los indicadores de calidad.
- **Optimización de procesos internos:** Identificar y corregir cuellos de botella en los procedimientos internos, con base en los datos generados por los KPI, para mejorar la experiencia del cliente y reducir costos operativos.
- Estas estrategias permitirán a Bupa Ecuador no solo superar las deficiencias actuales, sino también posicionarse como un referente de calidad en el sector de seguros de salud.

1.7. Alternativas de solución

Las alternativas de solución pasan por la revisión y actualización de los KPI utilizados en la organización, adaptándolos a las necesidades específicas del contexto de la empresa de seguros de salud. Una opción es implementar un modelo de gestión de calidad basado en indicadores más específicos y alineados con los procesos clave de atención al cliente y eficiencia operativa. Además, la capacitación continua del personal en el uso adecuado de estos indicadores podría mejorar la interpretación de los resultados y la toma de decisiones estratégicas. Otra alternativa sería realizar auditorías periódicas del sistema de medición para detectar posibles brechas y ajustar los KPI en función de los cambios en el mercado y las demandas de los asegurados. Estas soluciones permitirían optimizar la gestión de calidad en Bupa Ecuador, mejorando tanto la experiencia del cliente como la eficiencia de los servicios ofrecidos.

Tabla 3 *Matriz de evaluación de alternativas de solución*

Problema	Causa	Efecto	Desafíos	Alternativas de solución	Unidad de Gestión Responsable
Uso inadecuado de los KPI en la gestión de calidad	Selección inadecuada de los KPI	Visión distorsionada de la calidad	Identificar los KPIs más relevantes para la empresa	1. Realizar un análisis de las necesidades estratégicas de la empresa para seleccionar los KPI adecuados.	Dirección de Calidad
			Establecer un sistema claro para la medición	2. Revisión periódica y ajuste de los KPI en base a las metas cambiantes.	Gerencia de Estrategia y Planificación
	Desalineación con objetivos estratégicos	Toma de decisiones ineficaz	Alinear los KPI con los objetivos estratégicos	3. Alinear los KPI con los objetivos estratégicos mediante un proceso participativo.	Dirección de Calidad
			Mantener el enfoque en la visión organizacional	4. Establecer mecanismos de revisión para garantizar la alineación continua.	Dirección de Estrategia
	Interpretación errónea de los datos	Disminución de la satisfacción del cliente	Capacitar al personal en interpretación de datos	5. Capacitación en análisis de datos y su impacto en la toma de decisiones.	Recursos Humanos
			Involucrar a todos los niveles en la interpretación	6. Implementar herramientas de visualización que faciliten la comprensión de los datos.	Tecnología de la Información
	Procesos de monitoreo insuficientes	Pérdida de competitividad, impacto en la reputación	Establecer un sistema de monitoreo robusto	7. Crear un sistema de monitoreo continuo de los KPI.	Dirección de Calidad
			Mejorar la recopilación de datos a tiempo	8. Implementar un software especializado para la recopilación y análisis de datos en tiempo real.	Tecnología de la Información
			Integrar todos los departamentos en el monitoreo	9. Crear un equipo interdisciplinario encargado del monitoreo de los KPI.	Dirección General

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4 *Análisis de Factibilidad*

Problema Central	Alternativas de Solución	CRITERIOS DE SELECCIÓN			Puntaje Total
		Factibilidad Técnica (1-5)	Factibilidad Económica (1-5)	Factibilidad Política (1-5)	
Uso inadecuado de los KPI en la gestión de calidad	1. Realizar un análisis de las necesidades estratégicas de la empresa para seleccionar los KPI adecuados.	5	4	5	14
	2. Revisión periódica y ajuste de los KPI en base a las metas cambiantes.	4	4	4	12
	3. Alinear los KPI con los objetivos estratégicos mediante un proceso participativo.	5	3	5	13
	4. Establecer mecanismos de revisión para garantizar la alineación continua.	4	4	4	12
	5. Capacitación en análisis de datos y su impacto en la toma de decisiones.	5	5	4	14
	6. Implementar herramientas de visualización que faciliten la comprensión de los datos.	5	3	4	12
	7. Crear un sistema de monitoreo continuo de los KPI.	4	4	3	11
	8. Implementar un software especializado para la recopilación y análisis de datos en tiempo real.	5	3	3	11
	9. Crear un equipo interdisciplinario encargado del monitoreo de los KPI.	4	4	5	13

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO II

JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGIA CUALITATIVA PARA LA REALIZACION DEL PLAN DE PRESTACION DE SERVICIOS.

2.1. METODOLOGÍA Y JUSTIFICACIÓN

La implementación del **Plan de Gestión Gerencial para optimizar la calidad de los servicios a través de los KPI's institucionales de la empresa de Seguros de Salud BUPA, 2024** requiere un enfoque metodológico que permita identificar, analizar y entender las dinámicas internas y externas de los procesos actuales. Para ello, se optó por una **metodología cualitativa**, que proporciona una visión profunda y detallada de las percepciones, experiencias y necesidades de los actores involucrados.

El diseño de investigación que se aplica en este estudio es **exploratorio-descriptivo** combina elementos de exploración inicial y análisis detallado de un fenómeno específico, combinado con el enfoque cualitativo, los cuales permiten, en una primera fase, descubrir áreas poco conocidas o documentadas, y en una segunda fase, describir con precisión las características y tendencias relevantes. Esta metodología permite recopilar información rica y contextualizada que, combinada con los indicadores de desempeño (KPI's), fundamenta la creación de estrategias gerenciales ajustadas a las necesidades reales de la organización.

2.1.1. Justificación de la Metodología Cualitativa

El enfoque cualitativo se centra en comprender los fenómenos en su contexto natural, utilizando datos ricos en significado y dejando espacio para la flexibilidad en el diseño de la investigación (Hernández, Fernández, & Baptista, 2019). El enfoque cualitativo es particularmente relevante debido a su capacidad para explorar aspectos subjetivos, como la percepción de calidad del servicio, la satisfacción de los clientes y las barreras internas en la gestión de procesos.

El diseño exploratorio-descriptivo se justifica en este proyecto porque permite abordar un fenómeno complejo como la optimización de la calidad de los servicios de salud ofrecidos por BUPA desde una perspectiva integral. Este diseño combina dos enfoques complementarios: el exploratorio, que identifica aspectos desconocidos o poco investigados sobre los procesos internos y la percepción de los clientes; y el descriptivo,

que detalla de manera precisa las características y relaciones entre los indicadores clave de desempeño (KPI's) y la calidad del servicio.

La naturaleza exploratoria resulta esencial en la fase inicial del proyecto, ya que busca reconocer los problemas críticos que afectan la calidad del servicio, desde la perspectiva tanto de los asegurados como del personal administrativo. La fase descriptiva permite analizar de forma detallada las relaciones entre los KPI's institucionales y el desempeño de los servicios. Este diseño es particularmente adecuado para el presente proyecto porque combina flexibilidad metodológica y rigor analítico, lo que facilita una comprensión profunda del contexto organizacional de BUPA.

2.1.2. Técnicas Utilizadas para la recolección de la Información y actores involucrados

2.1.2.1. Técnicas

Entrevistas semiestructuradas- Encuestas

Aplicadas a los gerentes de área y personal operativo en departamentos clave, como Gestión de Reclamos, Tecnología y Datos, y Red de Proveedores Médicos, las encuestas también aplicadas a los usuarios/clientes de BUPA S.A. **Con el objetivo de** recopilar información sobre los retos actuales en la prestación de servicios, identificar ineficiencias y evaluar el nivel de alineación con los objetivos institucionales.

2.1.2.2. Instrumentos

Cuestionarios de Encuestas

Para recopilar datos de una muestra más amplia de actores clave, con preguntas diseñadas para obtener información descriptiva de los procesos que ayudarán a la valoración cualitativa.

2.1.2.3. Encuesta para Proveedores Médicos

Aplicadas para Identificar la percepción de los proveedores médicos sobre la relación con BUPA y las oportunidades de mejora. Se presentan en formato de preguntas cerradas con opciones múltiples y escala Likert.

3. Encuesta para Empleados de BUPA

Con el objetivo de Evaluar las percepciones internas sobre los procesos, indicadores clave y áreas de mejora. Se presentan en formato de escala de Likert, opciones múltiples y preguntas abiertas.

2.1.3. Población y muestra de la investigación

La población objeto del presente estudio incluyen gerentes de área y personal operativo en departamentos clave, como Gestión de Reclamos, Tecnología y Datos, y Red de Proveedores Médicos. Los clientes asegurados y los proveedores de servicios médicos.

La empresa cuenta con una población aproximada de 42.000 clientes anuales partiendo de las estadísticas promedios con datos mínimos de seguros contratados desde el año 2019. Sin embargo, para el presente estudio por el tiempo de aplicación considerando que el tipo de estudio es transversal porque es un tipo de diseño de investigación que se caracteriza por recolectar datos de una población o muestra en un solo momento en el tiempo (Sánchez, 2020).

2.1.3.1. Muestra

La muestra fue seleccionada a conveniencia, por la razón de que el movimiento de atención de clientes mensuales es un aproximado de 3.000 clientes atendidos de forma programada y por ingreso a emergencias, pero debido a la facilidad del acceso del investigador a los asegurados atendidos a nivel nacional, esta cantidad se limita solo a los que corresponden a la ciudad de Guayaquil atendidos en el mes de noviembre del 2024. Quienes solo respondieron en este pequeño periodo de tiempo, se recolectaron 75 muestras de los asegurados.

Tabla 5 Población y muestra

Ítem	Descripción	Población	Muestra
1	Jefes departamentales	6	4
2	Personal Operativo	11	8
2	Proveedores médicos	150	8
3	Clientes asegurados, población mensual	3000	75
	Total muestra		90

Fuente: Departamento financiero-Recursos Humanos BUPA, S.A.

La **muestra a conveniencia** es un tipo de muestreo no probabilístico en el que los participantes o elementos de la muestra son seleccionados por el investigador en función de la disponibilidad y la facilidad de acceso (Hernández, Fernández, & Baptista, 2019).

2.1.4. Resultados y discusión

El procesamiento de los resultados y la discusión se desarrollaron a través de un enfoque sistemático que permitió extraer información clave de las entrevistas, encuestas y datos recopilados. El objetivo fue analizar, sintetizar e interpretar los hallazgos en función de los objetivos planteados. A continuación, se detalla cómo se llevó a cabo este proceso:

- **Triangulación de resultados:** Se compararon los resultados de las diferentes encuestas y entrevistas para identificar coincidencias y discrepancias. Esto permitió obtener una visión holística de las fortalezas y desafíos de la organización, considerando las perspectivas de empleados, proveedores y clientes.
- **Interpretación de Resultados:** Los datos se analizaron en el contexto de la misión y objetivos de BUPA, buscando explicar cómo las percepciones y sugerencias de los participantes reflejan el desempeño organizacional actual y las oportunidades de mejora.
- **Síntesis de Hallazgos:** Se organizaron los resultados en temáticas clave, como fortalezas, áreas críticas y propuestas de mejora, lo que facilitó una discusión estructurada. Cada tema fue abordado destacando su impacto en el desempeño general y las recomendaciones derivadas para optimizar procesos y servicios.

Tabla 6 Resultados de las entrevistas a los Jefes departamentales

Pregunta	Jefe de Ventas	Jefe de Proveedores Médicos	Jefe de Reclamos	Jefe de Auditoría y Finanzas	Conclusión Final
1. ¿Cuáles son las principales fortalezas de los servicios actuales?	"La rapidez en la respuesta y la variedad de planes disponibles son nuestras principales fortalezas."	"Contamos con una red amplia de proveedores de calidad y con acuerdos que garantizan tarifas competitivas."	"Nuestro sistema para procesar reclamos es ágil y el equipo está bien entrenado."	"La gestión financiera es sólida, y la empresa mantiene un buen control de los recursos y costos."	La empresa tiene una buena capacidad de respuesta y fortalezas operativas, especialmente en el área de atención al cliente y red de proveedores médicos.
2. ¿Qué áreas identifica para mejorar dentro de la empresa?	"El seguimiento post-venta podría mejorarse. A veces se pierden detalles importantes con los clientes."	"Algunas tarifas de proveedores podrían ser renegociadas para lograr mejores márgenes de rentabilidad."	"El proceso de manejo de reclamos podría ser más transparente, especialmente con los clientes insatisfechos."	"La mejora en la eficiencia operativa y el control de costos son áreas que necesitamos fortalecer."	Existe un consenso en la necesidad de mejorar la integración y comunicación entre departamentos, así como la seguridad tecnológica y el seguimiento a los clientes.
3. ¿Qué estrategias propone para mejorar la calidad del servicio?	"Capacitar más a los vendedores para ofrecer una mejor orientación a los clientes."	"Establecer acuerdos con más proveedores locales y negociar tarifas más bajas para asegurar competitividad."	"Implementar un sistema de seguimiento proactivo para mejorar la satisfacción de los clientes después de los reclamos."	"Optimizar el proceso de auditoría y controlar de forma más efectiva los gastos para maximizar la rentabilidad."	Las estrategias más relevantes incluyen capacitación continua del personal, el uso de tecnología avanzada, una mejor negociación con los proveedores y la optimización de los procesos financieros.
4. ¿Cómo evalúa la satisfacción de los clientes con los servicios prestados?	"Los clientes están satisfechos, pero la falta de claridad en algunas coberturas puede generar confusión."	"La satisfacción es alta, aunque algunos proveedores todavía presentan deficiencias en los tiempos de respuesta."	"Las encuestas indican una satisfacción general, pero algunos clientes reportan que los procesos de reclamo son lentos."	"La satisfacción financiera es positiva, pero es necesario mejorar la eficiencia en el uso de los recursos para mantener la rentabilidad."	En general, los clientes parecen estar satisfechos, aunque se identifican áreas de mejora, como la claridad en la información, tiempos de respuesta y la facilidad de uso de los sistemas. También se necesita un mejor control de costos y eficiencia en los procesos.
5. ¿Qué recursos o herramientas considera necesarias para optimizar los servicios?	"Mejorar las herramientas de seguimiento de clientes y facilitar la obtención de información sobre los productos."	"Más herramientas tecnológicas que faciliten la gestión de acuerdos con proveedores y una base de datos más eficiente."	"Una plataforma más eficiente para el seguimiento de reclamos y un sistema de retroalimentación en tiempo real."	"Mejorar los sistemas de control financiero y de auditoría, así como herramientas para análisis de rentabilidad."	Las respuestas indican una necesidad común de mejorar la tecnología, tanto en la parte de CRM como en las plataformas de gestión de datos y reclamos, así como un enfoque en la eficiencia operativa y el control financiero.

Fuente: Resultados de las entrevistas, jefes de Áreas (BUPA S.A.)

Conclusiones de las encuestas

Los resultados obtenidos reflejan un panorama integral de la operación de BUPA, permitiendo identificar tanto fortalezas como áreas de mejora en sus servicios y gestión interna. A continuación, se analiza cada componente evaluado.

Uno de los puntos destacados es la rapidez en la respuesta y la agilidad en la gestión de reclamos, una característica subrayada tanto por los jefes departamentales como por los clientes. La amplia red de proveedores médicos, que garantiza calidad y tarifas competitivas, refuerza la posición de BUPA como un actor confiable en el sector de seguros de salud. Asimismo, la claridad en las pólizas, valorada positivamente por un 46.7% de los asegurados, junto con la satisfacción respecto a la accesibilidad del proceso médico (76%), demuestran que la empresa ha logrado establecer un estándar de servicio adecuado.

También se identificaron varias áreas críticas que requieren atención. Los jefes departamentales coinciden en que la integración y comunicación entre departamentos necesitan fortalecerse, especialmente en procesos post-venta y reclamos, donde los clientes reportan falta de transparencia y seguimiento. En términos administrativos, tanto empleados como proveedores señalaron problemas relacionados con los tiempos de respuesta en pagos y trámites.

El talento humano considera que, aunque los KPI son mayormente claros (50%), un porcentaje significativo de empleados permanece neutral o confuso respecto a estos indicadores, lo que sugiere la necesidad de reforzar la comunicación interna. Asimismo, los procesos relacionados con la satisfacción y retención de clientes se perciben como los más complejos, señalando oportunidades para optimizar tanto la capacitación del personal como la implementación de tecnologías más eficientes. Por parte de los proveedores médicos, si bien la mayoría califica de forma positiva la relación con BUPA, algunos identifican áreas problemáticas como los tiempos de respuesta y la gestión de pagos. Esto indica la importancia de mejorar la agilidad administrativa y la claridad en los procedimientos, lo cual podría fortalecer aún más la confianza y colaboración en esta red.

2.2. DIAGNÓSTICO DE SERVICIOS, RECURSOS Y CAPACIDADES FUNCIONALES EN LA UNIDAD DE SALUD

Mediante el uso de la herramienta FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), se procedió a identificar las capacidades y limitaciones del establecimiento de salud. Este análisis permitió conocer en detalle las áreas clave en las que la unidad de salud destaca, así como aquellas que requieren atención para mejorar la calidad y eficiencia de los servicios brindados.

2.2.1. Gestión Gerencial de la Dirección

Análisis FODA

Fortalezas

- **F1: Infraestructura adecuada**

La unidad de salud cuenta con instalaciones modernas y equipadas con tecnología de vanguardia para la atención médica, lo que permite ofrecer servicios de alta calidad.

- **F2: Capacitación continua del personal**

El personal médico y administrativo recibe capacitación regular, lo que garantiza un nivel de profesionalismo y actualización en las mejores prácticas en el ámbito de la salud.

Debilidades

- **D1: Tiempo de espera en atención médica**

A pesar de contar con una infraestructura adecuada, los tiempos de espera para consultas médicas y tratamientos en algunas especialidades se prolongan, afectando la satisfacción del paciente.

- **D2: Limitación en recursos humanos en áreas clave**

La unidad enfrenta escasez de personal en áreas críticas como enfermería y atención de urgencias, lo que provoca sobrecarga de trabajo y reduce la eficiencia de los servicios.

Oportunidades

- **O1: Expansión de servicios a nuevas áreas geográficas**

La unidad tiene la posibilidad de ampliar su cobertura geográfica, aprovechando la

creciente demanda de servicios de salud en otras regiones, especialmente en áreas rurales.

- **O2: Implementación de nuevas tecnologías**

El sector salud se está beneficiando de avances tecnológicos que pueden mejorar la eficiencia de la gestión, la atención al paciente y el diagnóstico. La implementación de soluciones digitales podría optimizar el proceso de atención.

Amenazas

- **A1: Competencia creciente en el sector privado de salud**

La competencia de otras unidades de salud privadas y centros especializados podría reducir la cuota de mercado de la unidad, especialmente si no se mejora la calidad de los servicios.

- **A2: Cambios en las normativas regulatorias**

El constante cambio en las normativas regulatorias nacionales e internacionales sobre la atención en salud podría generar desafíos para la unidad en términos de cumplimiento y adaptabilidad a nuevas leyes y requerimientos.

2.2.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Análisis FODA

Fortalezas

- **F3: Políticas claras de contratación y capacitación**

El departamento cuenta con políticas establecidas para la selección y capacitación del personal, asegurando un equipo de trabajo competente y calificado.

- **F4: Uso de sistemas tecnológicos de gestión**

La implementación de plataformas digitales para la administración de recursos humanos y procesos administrativos ha facilitado la eficiencia en tareas operativas como la nómina y el registro de asistencia.

Debilidades

- **D3: Limitación en la retención de personal clave**

La rotación frecuente de personal, especialmente en áreas técnicas y especializadas, afecta la continuidad y calidad del servicio.

- **D4: Insuficiencia de recursos materiales en ciertos departamentos**

Algunos departamentos reportan escasez de insumos básicos, lo que genera retrasos en la ejecución de sus funciones administrativas y operativas.

Oportunidades

- **O3: Incorporación de programas de bienestar laboral**

La creación de programas integrales de bienestar laboral podría mejorar la satisfacción y la motivación del personal, contribuyendo a reducir la rotación.

- **O4: Colaboración con instituciones educativas**

El establecimiento de convenios con universidades y centros de formación técnica puede facilitar la incorporación de talento joven y capacitado, especialmente en prácticas profesionales y pasantías.

Amenazas

- **A3: Competencia en el mercado laboral**

El sector privado ofrece condiciones laborales competitivas, lo que dificulta la atracción y retención de personal calificado.

- **A4: Cambios en normativas laborales**

Las regulaciones laborales y los aumentos en los costos de nómina derivados de ajustes legales podrían afectar el presupuesto operativo de la unidad.

2.2.3. Gestión Financiera

Análisis FODA

Fortalezas

- **F5: Sistema de control presupuestario eficiente**

El departamento financiero utiliza herramientas tecnológicas avanzadas para monitorear el presupuesto en tiempo real, lo que asegura una asignación precisa de los recursos.

- **F6: Equipo con experiencia en gestión financiera**

El personal del área financiera cuenta con capacitación especializada y experiencia en el manejo de recursos en el sector salud.

Debilidades

- **D5: Dependencia de ingresos externos**

La unidad depende en gran medida de aportes externos, lo que limita la flexibilidad para inversiones en infraestructura o nuevos servicios.

- **D6: Procesos lentos en la aprobación de pagos**

Existen demoras en la aprobación y ejecución de pagos a proveedores, lo que afecta la relación con los mismos y el suministro de insumos esenciales.

Oportunidades

- **O5: Acceso a programas de financiamiento público y privado**

El aprovechamiento de fondos y subsidios destinados al sector salud puede fortalecer la capacidad financiera de la unidad.

- **O6: Uso de tecnología para la automatización financiera**

La implementación de sistemas automatizados de facturación y cobro puede optimizar el flujo de caja y reducir errores en procesos manuales.

Amenazas

- **A5: Incremento en los costos operativos**

La inflación y los aumentos en los precios de insumos médicos representan una amenaza significativa para la estabilidad financiera.

- **A6: Cambios en las políticas de financiamiento gubernamental**

La disminución de los aportes gubernamentales puede impactar negativamente en el presupuesto disponible para cubrir las necesidades operativas.

2.2.4. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Análisis FODA

Fortalezas

- **F7: Sistema de control presupuestario eficiente**

El departamento financiero utiliza herramientas tecnológicas avanzadas para monitorear el presupuesto en tiempo real, lo que asegura una asignación precisa de los recursos.

- **F8: Equipo con experiencia en gestión financiera**

El personal del área financiera cuenta con capacitación especializada y experiencia en el manejo de recursos en el sector salud.

Debilidades

- **D7: Dependencia de ingresos externos**

La unidad depende en gran medida de aportes externos, lo que limita la flexibilidad para inversiones en infraestructura o nuevos servicios.

- **D8: Procesos lentos en la aprobación de pagos**

Existen demoras en la aprobación y ejecución de pagos a proveedores, lo que afecta la relación con los mismos y el suministro de insumos esenciales.

Oportunidades

- **O7: Acceso a programas de financiamiento público y privado**

El aprovechamiento de fondos y subsidios destinados al sector salud puede fortalecer la capacidad financiera de la unidad.

- **O8: Uso de tecnología para la automatización financiera**

La implementación de sistemas automatizados de facturación y cobro puede optimizar el flujo de caja y reducir errores en procesos manuales.

Amenazas

- **A7: Incremento en los costos operativos**

La inflación y los aumentos en los precios de insumos médicos representan una amenaza significativa para la estabilidad financiera.

- **A8: Cambios en las políticas de financiamiento gubernamental**

La disminución de los aportes gubernamentales puede impactar negativamente en el presupuesto disponible para cubrir las necesidades operativas.

2.2.5. Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística

Análisis FODA

Fortalezas

- **F9: Sistema de inventarios digitalizado**

La unidad cuenta con una plataforma tecnológica que permite monitorear en tiempo real la existencia y el consumo de insumos, evitando el desabastecimiento.

- **F10: Red consolidada de proveedores confiables**

Relaciones sólidas con proveedores que garantizan el suministro oportuno de medicamentos, equipos y materiales médicos.

Debilidades

- **D9: Procesos logísticos centralizados y lentos**

La centralización excesiva de las decisiones logísticas genera demoras en la distribución de insumos críticos.

- **D10: Infraestructura limitada para almacenamiento**

Falta de espacio adecuado para almacenar medicamentos y equipos sensibles, lo que afecta su conservación y disponibilidad.

Oportunidades

- **O9: Implementación de tecnologías avanzadas de logística**

El uso de inteligencia artificial y herramientas de optimización logística puede mejorar la eficiencia en la distribución de recursos.

- **O10: Alianzas estratégicas con nuevos proveedores**

Ampliar la red de proveedores puede diversificar las opciones de abastecimiento y reducir la dependencia de un número limitado de distribuidores.

Amenazas

- **A9: Disrupciones en la cadena de suministro global**

Factores externos como pandemias, conflictos internacionales o desastres naturales pueden interrumpir el suministro de insumos.

- **A10: Regulaciones estrictas de importación**

Cambios en las normativas gubernamentales pueden complicar el acceso a ciertos equipos y medicamentos importados.

2.2.6. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Análisis FODA

Fortalezas

- **F11: Sistema de gestión hospitalaria digitalizado**

La unidad cuenta con una plataforma electrónica integrada que facilita la gestión de historias clínicas, citas médicas y recursos administrativos.

- **F12: Equipo técnico capacitado en soporte tecnológico**

El personal encargado de las TIC posee formación especializada que permite el mantenimiento eficiente de los sistemas digitales.

Debilidades

- **D11: Infraestructura tecnológica limitada**

Los servidores y equipos tecnológicos actuales presentan problemas de capacidad y rendimiento, lo que afecta el tiempo de respuesta.

- **D12: Baja interoperabilidad entre sistemas**

Los sistemas no están completamente integrados, dificultando el intercambio de información entre departamentos y proveedores externos.

Oportunidades

- **O11: Implementación de soluciones basadas en la nube**

La adopción de tecnologías cloud permitiría mayor escalabilidad, accesibilidad y seguridad en el manejo de datos.

- **O12: Avances en telemedicina y automatización**

El creciente desarrollo de herramientas de telemedicina y automatización podría mejorar la cobertura y eficiencia de los servicios.

Amenazas

- **A11: Vulnerabilidad ante ciberataques**

El aumento en la digitalización conlleva riesgos de seguridad informática que podrían comprometer datos sensibles.

- **A12: Falta de acceso a financiamiento para innovación tecnológica**

Presupuestos limitados dificultan la actualización y adquisición de tecnologías modernas.

2.2.7. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Análisis FODA

Fortalezas

- **F13: Infraestructura hospitalaria adecuada**

El establecimiento cuenta con instalaciones físicas bien distribuidas y equipadas para atender diversos niveles de complejidad.

- **F14: Personal clínico altamente capacitado**

El equipo médico y de enfermería posee experiencia y formación especializada que garantiza atención segura y efectiva.

Debilidades

- **D13: Limitación en la capacidad de camas**

El número de camas disponibles es insuficiente en relación con la demanda creciente de hospitalización.

- **D14: Desabastecimiento ocasional de insumos críticos**

La gestión irregular de inventarios afecta la disponibilidad de materiales esenciales en situaciones de alta demanda.

Oportunidades

- **O13: Incorporación de sistemas de gestión clínica digital**

La implementación de software para monitoreo y control de pacientes podría optimizar los procesos administrativos y clínicos.

- **O14: Colaboración con redes de proveedores externos**

Establecer acuerdos con otros hospitales y clínicas para derivar pacientes podría aliviar la sobrecarga y mejorar la cobertura.

Amenazas

- **A13: Incremento en la incidencia de enfermedades de alta complejidad**

La creciente prevalencia de enfermedades crónicas y complejas puede superar las capacidades actuales del establecimiento.

- **A14: Competencia de clínicas privadas**

La proliferación de clínicas privadas con servicios diferenciados podría desviar pacientes y recursos financieros.

2.2.9. Foda Integral

Tabla 7 FODA Integral de la Unidad de Salud

FACTORES INTERNOS	
Fortalezas	Oportunidades
F1: Infraestructura hospitalaria adecuada	O1: Incorporación de sistemas de gestión clínica digital.
F2: Personal clínico altamente capacitado	O2: Colaboración con redes de proveedores externos.
F3: Procesos administrativos definidos.	O3: Acceso a programas de financiamiento para salud.
F4: Uso de tecnologías básicas funcionales.	O4: Crecimiento en demanda de servicios por expansión demográfica.
FACTORES EXTERNOS	
Debilidades	Amenazas
D1: Limitación en la capacidad de camas.	A1: Incremento en la incidencia de enfermedades complejas.
D2: Desabastecimiento ocasional de insumos.	A2: Competencia de clínicas privadas.
D3: Deficiencia en la interoperabilidad de sistemas.	A3: Regulaciones cambiantes que afectan procesos administrativos.
D4: Débil integración entre áreas.	A4: Escasez de personal médico especializado en el mercado laboral.

Fuente: Elaboración propia. BUPA S.A. 2024

2.2.10. Estrategias a Implementar: Metodología CAME

A continuación, se presentan las estrategias diseñadas a partir del análisis FODA utilizando la metodología CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), con su alineación a los objetivos específicos y el objetivo general.

Objetivo General

Optimizar la calidad de los servicios de la unidad de salud mediante la implementación de estrategias gerenciales y operativas alineadas a los KPI institucionales.

Tabla 8 Estrategias por Objetivo Específico

Dimensión	Objetivo Específico	Estrategia (CAME)	Alineación
Gestión Gerencial de la Dirección	Mejorar la capacidad instalada para atender el incremento de la demanda de servicios.	Ampliar la capacidad hospitalaria mediante acuerdos con proveedores externos para la derivación de pacientes.	Infraestructura adecuada (F1) + Limitación en la capacidad de camas (D13)
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos	Promover la retención de personal capacitado y atraer talento especializado en áreas críticas.	Implementar un plan de incentivos salariales y oportunidades de capacitación continua.	Políticas claras de contratación y capacitación (F3) + Limitación en la retención de personal clave (D3)
Gestión Financiera	Garantizar el abastecimiento oportuno de insumos médicos esenciales.	Establecer alianzas estratégicas con proveedores locales e internacionales para reducir riesgos de desabastecimiento.	Sistema de control presupuestario eficiente (F5) + Desabastecimiento ocasional de insumos críticos (D14)
Gestión Operativa, Abastecimiento y Logística	Fortalecer la comunicación y coordinación entre las distintas áreas de la unidad de salud.	Desarrollar una política interna de reuniones interdisciplinarias con herramientas colaborativas.	Sistema de inventarios digitalizado (F9) + Procesos logísticos centralizados y lentos (D9)

Fuente: Elaboración propia. BUPA S.A. 2024

CAPÍTULO III

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.1 PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.1. Análisis del Entorno Social

El análisis del entorno social proporciona una base sólida para entender las necesidades y expectativas de los usuarios de BUPA en Ecuador. Integrar estas variables en el plan de gestión gerencial permitirá no solo optimizar la calidad de los servicios, sino también alinear las estrategias institucionales con las demandas sociales, asegurando así un mayor impacto y fidelización del cliente. se enfoca en evaluar los factores sociales que influyen en la prestación de servicios de salud, así como en las expectativas de los usuarios. Este análisis permite comprender las características demográficas, culturales y socioeconómicas del público objetivo y su impacto en la calidad del servicio.

El análisis del entorno social en el contexto del "Plan de Gestión Gerencial para optimizar la calidad de los servicios a través de los KPI's institucionales de la empresa de Seguros de salud BUPA, 2024, Ecuador" aborda los aspectos de las dimensiones de análisis PEST, que abarcan los aspectos político, económico, social y tecnológico que inciden en la gestión y calidad del servicio (Efficy, 2024) . De acuerdo con (Laoyan, 2024), el análisis PEST es una herramienta estratégica que permite evaluar el entorno externo de una organización considerando cuatro dimensiones principales: Política, Económica, Social y Tecnológica. Este análisis se utiliza para identificar oportunidades y amenazas en el entorno que podrían afectar el desempeño de una organización, ayudando a diseñar estrategias más efectivas.

1. Político

En cuanto al entorno político, Ecuador cuenta con un marco legal que regula estrictamente los servicios de salud, supervisado por instituciones como el Ministerio de Salud Pública (MSP) y la Superintendencia de Compañías y Seguros. Las leyes, como la Ley Orgánica de Salud y la Ley de Seguros, establecen las normativas que las empresas deben cumplir para operar en el país. Estas regulaciones, aunque estrictas, garantizan la transparencia y calidad en el servicio. Sin embargo, los seguros privados enfrentan desafíos relacionados con las políticas gubernamentales orientadas hacia la universalización de la salud pública, que a la vez generan oportunidades para posicionar los seguros como un complemento esencial.

Ecuador tiene una población diversa, caracterizada por una distribución desigual en términos de acceso a servicios de salud. El incremento de la expectativa de vida, el crecimiento poblacional en las áreas urbanas y la transición demográfica reflejan una demanda creciente por servicios de salud de calidad, especialmente en seguros de salud privados como BUPA.

2. Económico

Desde la perspectiva económica, el mercado de seguros en Ecuador se enfrenta a un crecimiento moderado influenciado por la inflación y la capacidad adquisitiva de la población. Los servicios de seguros privados, como BUPA, están dirigidos principalmente a personas de ingresos medios y altos, quienes buscan alternativas eficientes y personalizadas frente al sistema de salud pública. Además, las fluctuaciones económicas pueden impactar la capacidad de los usuarios para contratar o mantener seguros, haciendo fundamental que las estrategias de gestión incluyan políticas de retención y beneficios adaptados a la economía local.

El nivel socioeconómico de los usuarios potenciales de BUPA es un factor crítico. Los seguros de salud privados están dirigidos mayormente a sectores con ingresos medios y altos, que buscan alternativas complementarias al sistema público de salud. Sin embargo, la percepción del costo-beneficio de los servicios influye en la decisión de contratar un seguro.

3. Social

El entorno social también presenta desafíos, como la desigualdad en el acceso a la información y servicios de salud, y la falta de educación sanitaria en algunos segmentos de la población (Marinho, Dahuabe, & Arenas de Mesa, 2024). Estas barreras podrían limitar el alcance de los servicios ofrecidos por BUPA si no se implementan estrategias inclusivas.

Dentro de este aspecto también es importante destacar la percepción cultural de la salud influye en las expectativas hacia los seguros de salud privados. Los usuarios tienden a valorar servicios personalizados, tiempos de respuesta rápidos y atención integral. Además, la importancia otorgada al bienestar familiar y la prevención de enfermedades es un factor que incrementa la preferencia por seguros de salud confiables.

En el ámbito social, se observa un aumento en la conciencia de la población sobre la importancia de la prevención y el acceso a servicios de salud de calidad. Esto está impulsado por un cambio generacional y la preferencia por servicios más rápidos y eficientes. No

obstante, persisten brechas sociales y desigualdad en el acceso a información y servicios médicos, lo que demanda de las empresas estrategias inclusivas que respondan a las necesidades de diversos segmentos poblacionales. La cultura también juega un papel relevante, ya que los usuarios esperan que las empresas de seguros valoren la personalización y el trato humano en la atención.

4. Tecnológico

En el aspecto tecnológico, la digitalización ha transformado las expectativas de los usuarios respecto a los servicios de salud. Los avances en tecnología han permitido el desarrollo de plataformas que facilitan la interacción entre los clientes y las empresas aseguradoras, mejorando la experiencia del usuario (Naciones Unidas, 2024). Los servicios digitales, como aplicaciones móviles para gestionar pólizas, realizar consultas virtuales o acceder a beneficios de salud, representan una ventaja competitiva que BUPA puede aprovechar. Sin embargo, el acceso desigual a la tecnología en ciertos sectores del país podría limitar el alcance de estas innovaciones.

3.1.2. Análisis de la Industria de Servicios de Salud (M. Porter)

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter es una herramienta estratégica que permite analizar el nivel de competencia en una industria (Herrero, 2022). Aplicado a los servicios de salud, este análisis proporciona una visión integral de los factores que influyen en la competitividad y rentabilidad del sector, ayudando a identificar oportunidades y desafíos.

El análisis del sector de servicios de salud mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter revela un entorno altamente dinámico y competitivo. Las empresas como BUPA deben enfocarse en estrategias que fortalezcan su diferenciación, mantengan relaciones sólidas con proveedores y respondan a las expectativas de los clientes. Asimismo, la integración de innovaciones tecnológicas puede ser clave para mantener la competitividad en una industria en constante transformación.

3.1.2.1. Rivalidad entre Competidores Existentes

La industria de servicios de salud es altamente competitiva, con actores como seguros privados, hospitales, clínicas y el sistema público compitiendo por los mismos usuarios. En el caso de los seguros de salud privados como BUPA, la competencia se intensifica debido a la diferenciación limitada entre productos y servicios, lo que obliga a las empresas a

centrarse en la calidad, personalización y precios competitivos. Esta rivalidad es aún más evidente en mercados con una alta concentración de oferta, donde pequeñas variaciones en el servicio pueden influir significativamente en la decisión de los consumidores.

2. Amenaza de Nuevos Entrantes

La entrada de nuevos competidores en el sector de seguros de salud está limitada por barreras como el cumplimiento de normativas estrictas, la necesidad de capital significativo para establecerse y la creación de una red de proveedores médicos confiable. Sin embargo, avances tecnológicos y la digitalización han facilitado la aparición de nuevos actores, como startups enfocados en seguros tecnológicos (insurtech), que podrían desafiar a las empresas tradicionales con modelos de negocio más ágiles y económicos.

3. Poder de Negociación de los Proveedores

En los servicios de salud, los proveedores incluyen hospitales, clínicas, médicos, laboratorios y farmacéuticas, cuya capacidad de negociación puede variar según su tamaño y especialización. Los proveedores de alta especialización o exclusividad tienen mayor poder de negociación, especialmente si ofrecen tratamientos únicos o tecnología avanzada. Para los seguros como BUPA, mantener relaciones sólidas con una red amplia de proveedores es esencial para garantizar la satisfacción del cliente y reducir costos.

4. Poder de Negociación de los Clientes

El poder de los clientes ha aumentado significativamente, impulsado por la disponibilidad de información en línea y el acceso a comparaciones de servicios. Los usuarios buscan seguros de salud que ofrezcan una buena relación calidad-precio, atención personalizada y beneficios adicionales. Este poder se ve incrementado en mercados con múltiples opciones de seguros, lo que obliga a las empresas a implementar estrategias de fidelización y personalización para retener clientes.

5. Amenaza de Productos Sustitutos

En la industria de servicios de salud, los sustitutos pueden incluir programas de salud gubernamentales, clínicas de bajo costo, servicios de medicina preventiva y autocuidado. Aunque estos sustitutos no reemplazan completamente los seguros privados, ofrecen alternativas viables, especialmente para usuarios con recursos limitados. Además, la

telemedicina y las plataformas de bienestar digital se han convertido en opciones complementarias que podrían desplazar parcialmente los servicios tradicionales de salud.

Figura 7 Gráfico de Riesgos de M. Porter en BUPA S.A.



Fuente: BUPA S.A. Elaboración propia, modelo Diamante de Porter

Figura 8 Gráfico de araña, criterios de puntuación de Porter



Fuente: BUPA S.A. Elaboración propia

Tabla 9 Criterio de puntuación sobre el análisis de las 5 fuerzas de Porter aplicado al sector de seguros de salud (BUPA)

Indicador	Descripción	Puntuación (1-5)	Estado de Riesgo
Rivalidad entre Competidores Existentes	Alta competencia en el sector de seguros de salud debido a la diferenciación limitada de productos y servicios, con actores como seguros privados, hospitales y clínicas compitiendo por los mismos usuarios. La competencia es intensa en mercados con oferta concentrada.	5	Alto riesgo
Amenaza de Nuevos Entrantes	Las barreras de entrada son altas debido a regulaciones estrictas, altos costos de capital, y la necesidad de establecer redes confiables de proveedores. Sin embargo, el avance de tecnologías y modelos ágiles (insurtech) puede facilitar la entrada de nuevos competidores.	3	Riesgo moderado
Poder de Negociación de los Proveedores	El poder varía según el proveedor, pero aquellos con especialización o exclusividad tienen mayor poder. Para BUPA, mantener relaciones sólidas con una amplia red de proveedores es crucial para reducir costos y asegurar calidad.	4	Riesgo moderado-alto
Poder de Negociación de los Clientes	Los clientes tienen un mayor poder debido a la accesibilidad a información en línea, comparaciones de servicios, y una amplia variedad de opciones de seguros. Esto obliga a las empresas a centrarse en la fidelización y personalización.	4	Riesgo moderado-alto
Amenaza de Productos Sustitutos	Los sustitutos incluyen servicios gubernamentales, clínicas de bajo costo, y nuevas alternativas como la telemedicina y plataformas de bienestar digital. Aunque no sustituyen completamente los seguros privados, representan una opción más accesible para ciertos usuarios.	3	Riesgo moderado

Fuente: BUPA S.A. Elaboración propia

3.1.3. Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta estratégica que permite identificar factores internos y externos que impactan en la organización. Aplicado a la industria de servicios de salud, este análisis proporciona un panorama integral para la toma de decisiones estratégicas (Delgado, Pilaloa, Holguin, & Cali, 2023).

Fortalezas

BUPA S.A., cuenta con diversas fortalezas que contribuyen a su desempeño. Una infraestructura hospitalaria adecuada garantiza eficiencia en la prestación de servicios básicos y especializados, posicionando a las instituciones como referentes confiables en su sector. Además, el personal clínico altamente capacitado representa un pilar fundamental, ya que la formación y experiencia de los profesionales aseguran una atención de calidad que genera confianza en los pacientes. Por otro lado, los procesos administrativos definidos optimizan la operatividad diaria, permitiendo una mejor experiencia para los usuarios al mismo tiempo que reducen costos operativos. Finalmente, aunque las tecnologías básicas funcionales pueden ser limitadas, estas herramientas resultan útiles para facilitar la gestión de recursos y la atención médica de manera efectiva.

Oportunidades

El sector también enfrenta oportunidades significativas para su crecimiento. La digitalización de procesos clínicos se presenta como una estrategia clave para modernizar la gestión operativa, reduciendo errores y mejorando la eficiencia. Asimismo, la colaboración con redes de proveedores externos permite establecer alianzas estratégicas que amplían la cobertura de servicios y optimizan el uso compartido de recursos. Otra oportunidad importante es el acceso a programas de financiamiento para salud, que posibilita inversiones en tecnología, infraestructura y capacitación sin comprometer los recursos internos.

Debilidades

Pese a sus fortalezas, el sector enfrenta algunas debilidades internas que limitan su desempeño. La limitación en la capacidad de camas constituye una barrera importante, ya que afecta la respuesta ante una demanda creciente, especialmente en situaciones de emergencia. Además, el desabastecimiento ocasional de insumos impacta negativamente la

continuidad de los servicios, generando insatisfacción entre los pacientes. Otro desafío es la deficiencia en la interoperabilidad de los sistemas, que provoca duplicidad de esfuerzos y errores en el manejo de la información clínica. Finalmente, la débil integración entre áreas dificulta la coordinación interna, lo que afecta tanto la calidad como la eficiencia del servicio.

Amenazas

El entorno externo presenta varias amenazas para las instituciones de salud. El incremento en la incidencia de enfermedades complejas ejerce una presión significativa sobre los recursos disponibles, incrementando los costos operativos y la necesidad de especialización. Además, la competencia de clínicas privadas que ofrecen servicios personalizados y de alta calidad dificulta la retención de pacientes, especialmente aquellos con mayor poder adquisitivo. Las regulaciones cambiantes también representan un reto, ya que la adaptación constante a nuevas normativas puede ralentizar procesos administrativos y aumentar la carga de trabajo. Por último, la escasez de personal médico especializado complica la contratación de profesionales idóneos, limitando la capacidad para ofrecer servicios avanzados y de calidad.

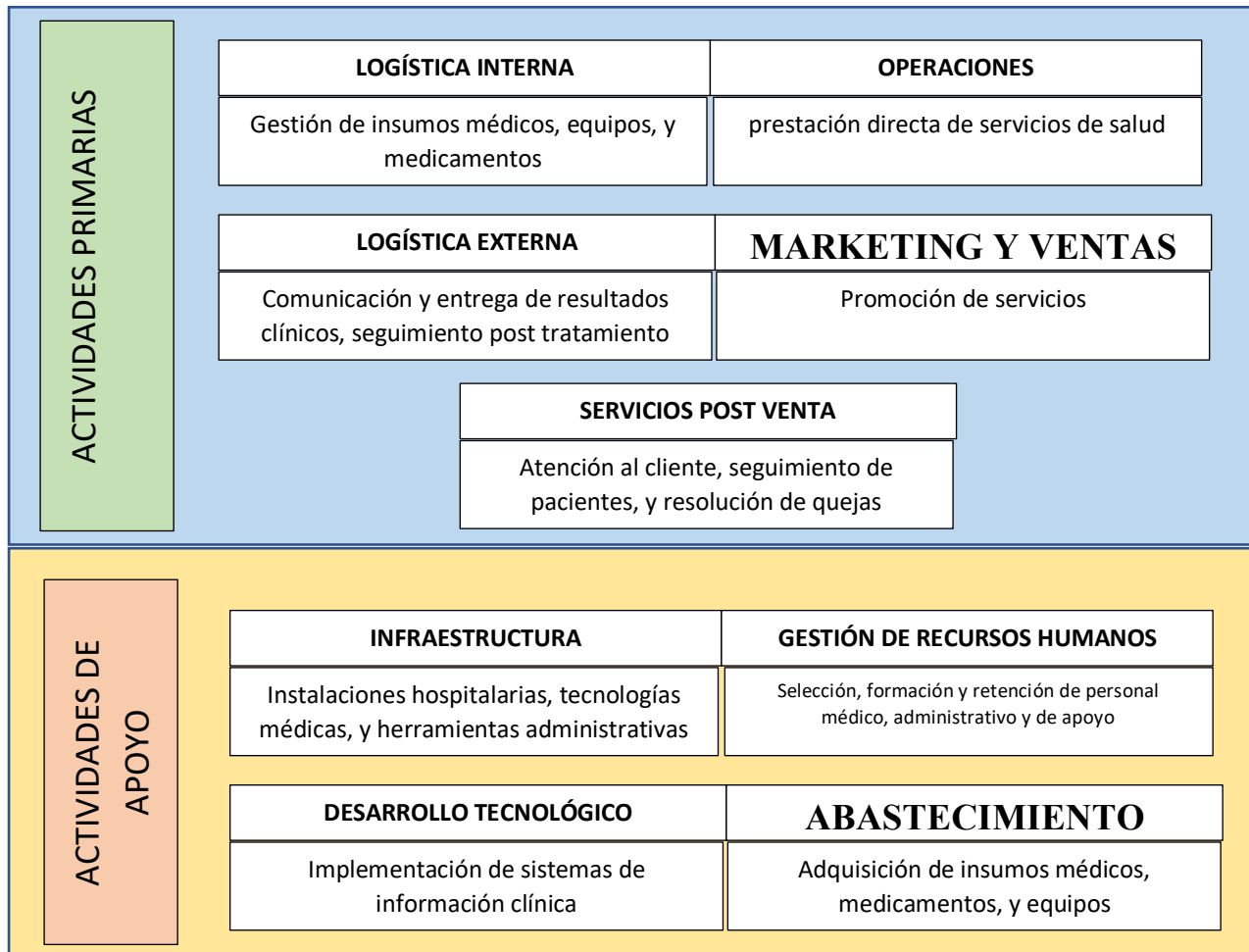
3.1.4. Cadena de Valor de la organización

La cadena de valor en una organización de salud se divide en actividades primarias y de apoyo, con el objetivo de optimizar la calidad del servicio ofrecido al usuario. Las actividades primarias incluyen la logística interna, que garantiza la disponibilidad de insumos médicos y equipos necesarios para la atención. En las operaciones, se realizan actividades directas como consultas, diagnósticos, cirugías y rehabilitación, destacando la importancia de personal capacitado y protocolos definidos. La logística externa se centra en la entrega de resultados clínicos y el seguimiento postratamiento, donde los sistemas digitales son clave para agilizar procesos. El marketing y las ventas buscan educar al público, promover servicios y fortalecer la imagen institucional mediante campañas preventivas. Finalmente, los servicios posventa abarcan el seguimiento de pacientes crónicos, atención al cliente y resolución de quejas, contribuyendo a la fidelización.

Por otro lado, las actividades de apoyo refuerzan las primarias. La infraestructura hospitalaria y tecnológica respalda la eficiencia operativa, mientras que la gestión de recursos humanos asegura la calidad mediante la selección y formación de personal. El

desarrollo tecnológico, con sistemas avanzados y telemedicina, añade valor al servicio, y el abastecimiento eficiente garantiza la continuidad operativa.

Figura 9 Cadena de Valor de BUPA S.A.



Fuente: Resultado de la investigación, Elaboración propia.

Puerta de Entrada del Usuario

La puerta de entrada representa el primer punto de contacto del usuario con la organización de servicios de salud. Incluye actividades relacionadas con:

1. **Recepción y Admisión:** El proceso inicial de registro del paciente en la institución, donde se recogen datos personales, historial médico y se asignan citas o tratamientos.
2. **Gestión de Insumos:** Garantizar la disponibilidad de recursos médicos, equipos y medicamentos que el paciente requerirá durante su atención.
3. **Orientación Inicial:** Información proporcionada al paciente sobre los servicios disponibles, protocolos de atención y pasos a seguir dentro de la institución.

Puerta de Salida del Usuario

La puerta de salida representa el momento en que el usuario concluye su interacción con el sistema, habiendo recibido los servicios necesarios. Incluye actividades como:

1. **Entrega de Resultados:** La comunicación de diagnósticos, resultados de exámenes o informes médicos al paciente.
2. **Seguimiento Postratamiento:** Programas para monitorizar la evolución del paciente, incluyendo consultas de control o teleasistencia.
3. **Atención al Cliente:** Resolución de dudas, quejas o inquietudes que puedan surgir tras la atención, asegurando la satisfacción y fidelización del usuario.

3.2. Planificación Estratégica

De acuerdo a la filosofía institucional de BUPA S.A., su planificación estratégica se basa en los siguientes lineamientos (BUPA S.A., 2024)

3.2.1. Misión

Brindar servicios de seguros de salud de alta calidad, accesibles y personalizados, promoviendo el bienestar integral de nuestros asegurados a través de una red confiable de proveedores y una atención centrada en el cliente, contribuyendo al fortalecimiento del sistema de salud y la prevención de enfermedades.

3.2.2. Visión

Ser la empresa líder en el sector de seguros de salud, destacándonos por la innovación en la oferta de productos y servicios, la excelencia en la atención al cliente, y la integración de tecnologías avanzadas, con un compromiso constante con la mejora continua y la satisfacción de nuestros asegurados.

3.2.3. Valores

1. Compromiso con la salud.
2. Integridad
3. Innovación
4. Orientación al cliente
5. Responsabilidad social

3.2.4. Objetivos Institucionales

1. Optimizar la calidad del servicio de atención médica

2. Aumentar la satisfacción del cliente
3. Mejorar la eficiencia operativa
4. Ampliar la cobertura de la red de proveedores médicos
5. Fortalecer la fidelización de los asegurados

3.2.5. Principios Éticos

1. Confidencialidad
2. Equidad
3. Responsabilidad
4. Sostenibilidad
5. Transparencia

3.2.6. Políticas

1. Política de Calidad
2. Política de Atención al Cliente
3. Política de Innovación
4. Política de Capacitación y Desarrollo
5. Política de Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

3.3. PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

PROPUESTA DE SOLUCIÓN: FORMULACIÓN PLAN DE GESTIÓN GERENCIAL

3.3.1. Gestión Gerencial de la Dirección

La Gestión Gerencial de la Dirección es crucial para garantizar que los objetivos institucionales de BUPA se alcancen de manera eficiente y efectiva. A continuación, te presento un enfoque estructurado de gestión gerencial para la Dirección de la empresa de seguros de salud, basado en el contexto de optimizar la calidad del servicio y los KPI's institucionales.

Objetivo: Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) claros y medibles para monitorear la calidad del servicio y la satisfacción de los clientes.

Estrategia: Organizar talleres participativos con la alta dirección y líderes de áreas clave para identificar y definir KPIs alineados con los objetivos estratégicos de la empresa.

Tabla 10 Propuesta de solución para la Gestión Gerencial de la Dirección

ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	AÑO 1 (%)	AÑO 2 (%)	AÑO 3 (%)	AÑO 4 (%)	AÑO 5 (%)
Definición de KPIs	- Organizar talleres con líderes y equipos claves - Identificar y definir KPIs alineados con los objetivos institucionales	% de KPIs definidos, validados y aprobados por la Dirección	90	100	100	100	100
Implementación de Herramientas de Monitoreo	- Seleccionar e implementar plataformas digitales (e.g., dashboards en tiempo real) - Capacitar al personal en el uso de las herramientas	% de implementación exitosa y funcional de la herramienta de monitoreo	80	90	100	100	100
Capacitación Continua en Gestión Basada en KPIs	- Desarrollar programas de formación (talleres, seminarios, coaching) - Realizar sesiones periódicas de capacitación para la dirección	% de directivos y líderes capacitados en el uso e interpretación de KPIs	70	85	90	95	100
Revisión y Ajuste Periódico de KPIs	- Programar reuniones trimestrales de revisión - Analizar resultados y ajustar indicadores y metas conforme a tendencias y benchmarks	% de reuniones realizadas y acciones correctivas implementadas efectivamente	60	75	85	95	100
Comunicación de Resultados	- Elaborar y distribuir reportes mensuales - Difundir los resultados de los KPIs y las mejoras implementadas en la organización	Nivel de satisfacción interna y claridad en la comunicación de los resultados	65	80	90	95	100

Fuente: Resultado de la investigación, Elaboración propia.

3.3.2. Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

Objetivo: Optimizar la gestión administrativa y de recursos humanos para garantizar que los procesos internos, la administración del talento y la eficiencia operativa se alineen con los KPI's institucionales. Esto permitirá mejorar la calidad del servicio, incrementar la satisfacción del cliente y fortalecer la competitividad de BUPA en el sector de seguros de salud.

Estrategia: Digitalizar y automatizar los procesos administrativos para reducir tiempos de respuesta y errores, asegurando la integración y el flujo eficiente de la información. Implementar programas de capacitación y desarrollo profesional que fortalezcan las competencias del equipo y fomenten una cultura de excelencia en el servicio.

Tabla 11 Actividades diseñadas para la Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	AÑO 1 (%)	AÑO 2 (%)	AÑO 3 (%)	AÑO 4 (%)	AÑO 5 (%)
Digitalización y Optimización de Procesos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar procesos administrativos críticos - Implementar soluciones de automatización y digitalización - Integrar sistemas internos 	% de procesos digitalizados y reducción de tiempos de gestión administrativa	70	85	95	100	100
Capacitación y Desarrollo del Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar y ejecutar programas de formación en competencias técnicas y de servicio - Evaluar el desempeño post-capacitación 	% de personal capacitado y mejora en evaluación de desempeño	60	75	85	95	100
Implementación de Herramientas de Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar e implementar un sistema de evaluación del desempeño (KPIs para RRHH) - Establecer reuniones periódicas para seguimiento y retroalimentación 	% de evaluaciones realizadas y acciones correctivas implementadas	65	80	90	95	100
Optimización de la Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer canales de comunicación internos (intranet, boletines, reuniones interdepartamentales) - Promover una cultura de feedback constante. 	Nivel de satisfacción interna en comunicación y flujo de información	60	75	85	95	100
Revisión y Mejora de la Gestión Administrativa	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar auditorías internas periódicas - Ajustar y optimizar procesos según resultados obtenidos y feedback del personal 	% de procesos auditados y mejoras implementadas en función de los hallazgos	50	70	85	95	100

Fuente: Resultado de la investigación, Elaboración propia.

3.3.3. Gestión Financiera

Objetivo: Optimizar la gestión financiera para garantizar una asignación eficiente de recursos, un control riguroso de los costos y la sostenibilidad económica, de modo que se respalde la implementación de los KPI's y se mejore la calidad del servicio ofrecido a los asegurados.

Estrategias: Desarrollar planes financieros alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Establecer presupuestos anuales y plurianuales que permitan prever y asignar los recursos necesarios para la ejecución de proyectos y mejoras operativas. Utilizar indicadores financieros y de gestión para evaluar la eficiencia en el uso de los recursos.

Tabla 12 Propuesta para mejorar la Gestión financiera

ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	AÑO 1 (%)	AÑO 2 (%)	AÑO 3 (%)	AÑO 4 (%)	AÑO 5 (%)
Planificación y Presupuesto	- Elaborar el plan financiero anual y plurianual - Definir y aprobar presupuestos que respalden los proyectos estratégicos	% de presupuesto elaborado y aprobado en tiempo y forma	80	90	95	100	100
Monitoreo y Control de Costos	- Implementar sistemas de seguimiento de gastos - Realizar análisis mensuales de desviaciones presupuestarias y acciones correctivas	% de control de costos implementado y reducción de desviaciones presupuestarias	70	80	90	95	100
Inversión en Tecnología Financiera	- Seleccionar e implementar plataformas digitales de gestión financiera - Capacitar al equipo en el uso de las nuevas herramientas	% de implementación de la tecnología y nivel de capacitación completada	60	75	85	95	100
Reporte y Transparencia Financiera	- Desarrollar informes financieros mensuales/trimestrales - Establecer reuniones informativas con la alta dirección para revisar resultados	% de reportes entregados a tiempo y satisfacción de la alta dirección con la información	65	80	90	95	100
Revisión y Ajuste de Estrategias Financieras	- Realizar auditorías internas anuales - Ajustar planes y estrategias en función de los resultados obtenidos y del análisis de tendencias	% de auditorías realizadas y mejoras implementadas a partir de los hallazgos	50	70	85	95	100

Fuente: Resultado de la investigación, Elaboración propia.

3.3.4. Gestión de las Tecnologías de la Información y comunicaciones

Objetivo: Optimizar la gestión de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC) para fortalecer el soporte tecnológico de los procesos internos, facilitar el monitoreo de KPI's y mejorar la calidad del servicio a través de soluciones digitales integradas, seguras y eficientes.

Estrategia: Implementar y mantener soluciones tecnológicas integradas que automaticen procesos, aseguren la integridad y confidencialidad de la información y faciliten la toma de decisiones basada en datos.

Tabla 13 *Propuesta de Gestión de las TIC*

ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	AÑO 1 (%)	AÑO 2 (%)	AÑO 3 (%)	AÑO 4 (%)	AÑO 5 (%)
Integración de Plataformas Tecnológicas	- Seleccionar e implementar sistemas integrados de gestión y monitoreo - Asegurar la interconexión entre plataformas internas y externas	% de sistemas integrados y operativos con monitoreo en tiempo real	70	85	95	100	100
Capacitación en TIC para el Personal	- Diseñar e impartir programas de formación en nuevas tecnologías y herramientas digitales - Realizar talleres y cursos de actualización periódicos	% de personal capacitado y nivel de competencia tecnológica alcanzado	60	75	85	95	100
Seguridad y Mantenimiento de Sistemas	- Implementar protocolos de seguridad informática - Realizar mantenimiento preventivo y correctivo de hardware y software	% de sistemas actualizados y sin incidencias de seguridad	65	80	90	95	100
Soporte Técnico y Optimización Continua	- Establecer un servicio de soporte técnico ágil y eficiente - Monitorear el rendimiento de las TIC y resolver incidencias en tiempo oportuno	Tiempo de respuesta en soporte y reducción de incidencias técnicas	60	75	85	95	100

Fuente: Resultado de la investigación, Elaboración propia.

3.3.5. Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización

Objetivo: Optimizar la gestión de los servicios de clínica y hospitalización para asegurar la atención oportuna, segura y de calidad a los pacientes, mediante la mejora de procesos, la incorporación de tecnologías digitales y la capacitación del personal, alineando estas acciones con los KPI's institucionales.

Estrategia: Implementar y perfeccionar procesos clínicos y de hospitalización a través de la revisión y optimización de protocolos de admisión, atención y alta, la digitalización de los registros clínicos, el fortalecimiento de la capacitación del personal y el monitoreo continuo de indicadores clave.

Tabla 14 *Propuesta de Gestión de los Servicios de Clínica y/u Hospitalización*

ACTIVIDAD	TAREAS	INDICADOR DE CUMPLIMIENTO	AÑO 1 (%)	AÑO 2 (%)	AÑO 3 (%)	AÑO 4 (%)	AÑO 5 (%)
Optimización de Procesos de Admisión y Atención	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y actualizar protocolos de admisión y atención - Optimizar tiempos de espera y de atención - Integrar sistemas de registro para agilizar la atención 	Reducción de tiempos de admisión y atención; incremento en la satisfacción del paciente	70	80	90	95	100
Implementación de Tecnología Clínica	<ul style="list-style-type: none"> - Digitalizar registros clínicos y de hospitalización - Integrar sistemas de información con plataformas de monitoreo de KPI's - Automatizar procesos de seguimiento de pacientes 	% de digitalización de procesos y satisfacción en el uso de la tecnología en la atención clínica	60	75	85	95	100
Capacitación del Personal Clínico y Hospitalario	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar e impartir talleres y cursos sobre nuevos protocolos y tecnologías - Evaluar el desempeño del personal mediante KPIs específicos 	% de personal capacitado y mejora en evaluaciones de desempeño	65	80	90	95	100
Monitoreo y Mejora Continua de Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> - Establecer reuniones periódicas de revisión de indicadores de atención y hospitalización - Implementar acciones correctivas basadas en el análisis de datos 	% de reuniones realizadas y acciones correctivas implementadas	60	75	85	95	100
Gestión de la Seguridad y Calidad en Hospitalización	<ul style="list-style-type: none"> - Revisar y actualizar protocolos de seguridad y control de infecciones - Implementar medidas de seguimiento post-hospitalización - Monitorear incidencias y complicaciones 	% de protocolos actualizados, reducción de incidencias hospitalarias y aumento en la satisfacción del paciente	55	70	85	95	100

Fuente: Resultado de la investigación, Elaboración propia.

3.4. CRONOGRAMA

Tabla 15 Cronograma de Actividades

DESARROLLO DE ACTIVIDADES		AÑO		MESES DE IMPLEMENTACIÓN											
ACTIVIDAD	GESTOR	2025	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
Gestión Gerencial de la Dirección	RESPONSABLE														
Definición de KPIs	Dirección de Calidad		X	X											
Implementación de Herramientas de Monitoreo	Dirección de Sistemas				X	X									
Capacitación Continua en Gestión Basada en KPIs	Dirección de Talento						X	X							
Revisión y Ajuste Periódico de KPIs	Dirección de Calidad								X	X					
Comunicación de Resultados	Comunicación Interna										X	X			
Gestión Administrativa y de Recursos Humanos															
Digitalización y Optimización de Procesos	Gerencia Administrativa		X	X	X										
Capacitación y Desarrollo del Personal	RRHH					X	X								
Implementación de Herramientas de Evaluación	RRHH							X	X						
Optimización de la Comunicación Interna	Comunicación Interna									X	X				
Revisión y Mejora de la Gestión Administrativa	Auditoría Interna											X	X		
Gestión Financiera															
Planificación y Presupuesto	Finanzas		X												
Monitoreo y Control de Costos	Finanzas			X	X										
Inversión en Tecnología Financiera	Finanzas					X	X								
Reporte y Transparencia Financiera	Finanzas							X	X						
Revisión y Ajuste de Estrategias Financieras	Finanzas									X	X				
Gestión de las TIC															
Integración de Plataformas Tecnológicas	Gerencia TIC		X	X											
Capacitación en TIC para el Personal	Gerencia TIC				X	X									
Seguridad y Mantenimiento de Sistemas	Gerencia TIC						X	X							
Soporte Técnico y Optimización Continua	Soporte TIC								X	X					
Gestión de Servicios de Clínica y/o Hospitalización															
Optimización de Procesos de Admisión y Atención	Gestión Clínica		X	X											
Implementación de Tecnología Clínica	Gestión Clínica				X	X									
Capacitación del Personal Clínico y Hospitalario	Gestión Clínica						X	X							
Monitoreo y Mejora Continua de Indicadores	Gestión Clínica								X	X					
Gestión de la Seguridad y Calidad en Hospitalización	Gestión Clínica										X	X	X	X	

3.5. PRESUPUESTO

Presupuesto estimado para el área de Gestión General, el cual es un elemento clave que permite planificar, ejecutar y controlar las inversiones estratégicas de la organización. Su formulación y seguimiento garantizan que se disponga de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos institucionales, mejorando la calidad del servicio y fortaleciendo la competitividad en el sector.

Tabla 16 Presupuesto área Gestión General

RECURSOS	ÁREA: GESTIÓN GENERAL	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Implementación de la Dirección	Operaciones	5	12	60	20	1200
		Comercial y marketing	5	12	60	20	1200
		Recursos Humanos	5	12	60	20	1200
		Tecnología e Innovación	5	12	60	20	1200
	Otros de apoyo	Financiera	5	12	60	20	1200
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0,01	60
	Material de oficina	lápices	10	12	120	0,18	21,6
	Material de oficina	esferos	5	12	60	0,78	46,8
	EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Equipo de computo	Lapto	5			1200	6000
	Muebles de oficina	Escritorio	5			350	1750
	Equipo de computo	Impresora	5			450	2250
	OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Imprevistos			1		10%	1600
	TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION GERENCIAL						17728,40

El presupuesto estimado del plan de gestión de recursos humanos es una proyección financiera que define los recursos económicos necesarios para implementar estrategias y actividades orientadas a la administración, desarrollo y retención del talento humano.

Tabla 17 Presupuesto de Gestión de Recursos Humanos

PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE GESTION RECURSOS HUMANOS

RECURSOS	ÁREA: RECURSOS HUMANOS	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Implementación de la Gestión de Recursos humanos	Contratación	10	6	60	20	1200
		Capacitación del personal	5	12	60	25	1500
		Actividades de bienestar	5	12	60	20	1200
	Otros de apoyo	Incentivos	5	12	60	15	900
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0,01	60
	Material de oficina	lapices	25	12	300	0,18	54
	Material de oficina	esferos	25	12	300	0,78	234
	EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Equipo de computo	Lapto	1			1200	1200
	Muebles de oficina	Escritorio	1			350	350
	Recursos Tecnológico	Proyector	1			380	380
	Equipo de computo	Impresora	1			450	450
	OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Imprevistos			1		10%	753,00
	TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION DE RECURSOS HUMANOS						

El presupuesto estimado del plan de gestión de comercialización y marketing es una proyección financiera que define los recursos económicos necesarios para implementar estrategias de promoción, posicionamiento de marca y expansión de mercado.

Tabla 18 Presupuesto de Gestión en Comercialización y Marketing

PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE GESTION COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING

RECURSOS	ÁREA: COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Implementación de la Gestión de Comercialización y Marketing	Adquisición y Fidelización	10	12	120	20	2400
		Publicidad local	40	12	480	25	12000
		Pautaje Redes Sociales	20	12	240	20	4800
	Otros de apoyo	Incentivos a clientes	5	12	60	15	900
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0,01	60
	Material de oficina	lapices	5	12	60	0,18	10,8
	Material Publicitario	Souvenirs	100	12	1200	3,5	4200
	Material de oficina	esferos	10	12	120	0,78	93,6
	EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Equipo de computo	Lapto	1			1200	1200
	Muebles de oficina	Escritorio	1			350	350
	Equipo de computo	Impresora	1			450	450
	OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Imprevistos			1		10%	2.646,00
TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING							29110,40

El presupuesto estimado del plan de gestión operativa es la proyección financiera que detalla los recursos necesarios para ejecutar y optimizar las actividades operativas dentro de una organización. Este presupuesto cubre inversiones en infraestructura, tecnología, logística y mantenimiento, permitiendo mejorar la eficiencia, reducir costos y asegurar la continuidad de los servicios.

Tabla 19 *Presupuesto de Gestión Operativa*

PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE GESTION OPERATIVA

RECURSOS	ÁREA: GESTIÓN OPERATIVA	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTA
	Implementación de la Gestión Operativa	Optimización operativa	5	12	60	20	1200
		Gestión de inventarios	5	12	60	20	1200
		Logística Interna	5	12	60	20	1200
	Otros de apoyo	Logística externa	5	12	60	20	1200
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0,01	60
	Material de oficina	lápices	5	12	60	0,18	10,8
	Material de oficina	esferos	10	12	120	0,78	93,6
	EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Equipo de computo	Lapto	1			1200	1200
	Muebles de oficina	Escritorio	1			350	350
	Equipo de computo	Impresora	1			450	450
	OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Imprevistos			1		10%	696,00
	TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION OPERATIVA						7660,40

El presupuesto estimado del plan de gestión financiera es una proyección integral de los recursos económicos necesarios para planificar, controlar y optimizar el uso de los fondos de la organización. Este presupuesto permite asignar inversiones, gestionar costos e ingresos, y evaluar el desempeño financiero para asegurar la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos económicos establecidos.

Tabla 20 *Presupuesto de Gestión Financiera*

PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE GESTION FINANCIERA

RECURSOS	ÁREA: FINANCIERA	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Implementación de la Gestión financiera	Eficiencia en costos	5	12	60	20	1200
		Sistema de facturación	5	12	60	20	1200
		Sistema de Pagos	5	12	60	20	1200
	Otros de apoyo	Capacitación técnica	5	12	60	20	1200
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Hojas de papel bond	1000	12	12000	0,01	120
	Material de oficina	lapices	10	12	120	0,18	21,6
	Material de oficina	Tintas para imprimir	3	3	9	144	1296
	Material de oficina	esferos	10	12	120	0,78	93,6
	EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Equipo de computo	Lapto	1			1200	1200
	Muebles de oficina	Escritorio	1			350	350
	Equipo de computo	Impresora	1			450	450
	OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Imprevistos			1		10%	833,00
	TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION FINANCIERA						9164,20

El presupuesto estimado del plan de gestión tecnológica es una proyección financiera que asigna los recursos económicos necesarios para implementar, mantener y optimizar las soluciones tecnológicas de la organización.

Tabla 21 *Presupuesto de Gestión Tecnológica*

PRESUPUESTO ESTIMADO DEL PLAN DE GESTION TECNOLÓGICA							
RECURSOS	ÁREA: TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN	DESCRIPCIÓN	HORAS MES	MESES REQUERIDO	TOTAL HORAS PLAN	VALOR HORA	TOTAL
	Implementación de la Gestión en Tecnología e Innovación	Actualización de sistema	10	12	120	20	2400
		Mantenimiento plataforma	10	12	120	20	2400
		Mantenimiento Redes	5	12	60	20	1200
	Otros de apoyo	Capacitación técnica	10	12	120	20	2400
	MATERIALES	DESCRIPCION	CANTIDAD MES	MESES REQUERIDO	TOTAL PLAN	VALOR UNITARIO	TOTAL
	Material de oficina	Hojas de papel bond	500	12	6000	0,01	60
	Material de oficina	lapices	5	12	60	0,18	10,8
	Material Oficina	Sistema conectividad	1	12	12	35	420
	Material de oficina	esferos	10	12	120	0,78	93,6
	EQUIPAMIENTO	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Equipo de computo	Lapto	1			1200	1200
	Muebles de oficina	Escritorio	1			350	350
	Equipo de computo	Impresora	1			450	450
	OTROS	DESCRIPCION	CANTIDAD			VALOR UNITARIO	TOTAL
	Imprevistos		1			10%	110,00
	TOTAL DEL PRESUPUESTO ESTIMADO PARA EL DESARROLLO DEL PLAN DE GESTION TECNOLÓGICA						

CAPÍTULO IV

EVALUACIÓN E IMPLEMENTACIÓN INTEGRAL DE GESTIÓN GERENCIAL

1.1. Monitoreo y Evaluación

Durante la implementación del Plan de Gestión Gerencial en BUPA, se aplicó el proceso de monitoreo y evaluación de manera estructurada y sistemática. Desde el inicio, se definieron indicadores clave de desempeño (KPIs) específicos para cada área estratégica, los cuales permitieron medir de forma objetiva el avance en la ejecución de las acciones propuestas. Cada indicador fue asignado a responsables que se encargaron de recolectar y registrar la información periódicamente, utilizando reportes y sistemas digitales que garantizaban datos actualizados y fiables.







La aplicación de la matriz de semaforización fue fundamental para el seguimiento de estos indicadores. En esta herramienta, se asignó un código de colores a cada KPI: verde para el cumplimiento óptimo de los objetivos, amarillo para indicar desviaciones que requerían atención, y rojo para señalar incumplimientos que demandaban acciones correctivas inmediatas. Esta visualización facilitó la rápida interpretación de los resultados y permitió a los equipos de trabajo identificar de manera ágil las áreas críticas y priorizar las intervenciones necesarias. Además, se establecieron reuniones periódicas de seguimiento en las que los datos recopilados eran analizados en conjunto con los equipos involucrados en la implementación del plan. Durante estos encuentros, se evaluaba el desempeño en relación con los objetivos establecidos y se discutían posibles ajustes o mejoras en las estrategias. Esta dinámica colaborativa aseguraba que la retroalimentación recibida se tradujera en acciones concretas, promoviendo así la mejora continua y la adaptabilidad del plan a las condiciones cambiantes del entorno.

4.1.1. Matriz de semaforización

La **matriz de semaforización** es una herramienta de monitoreo y evaluación que se utiliza para visualizar el estado de diferentes indicadores o actividades de manera rápida y sencilla. Funciona asignando un código de colores a cada indicador, lo que permite identificar de manera clara el nivel de cumplimiento o desempeño en relación con los objetivos


establecidos. Este enfoque visual facilita la interpretación de datos y ayuda a tomar decisiones más efectivas y oportunas.


Tabla 22 *Matriz de Semaforización del Plan de Gestión Gerencial en BUPA*


Área de Gestión	Indicador	Meta Establecida	Resultado Actual	Nivel de Cumplimiento	Color	Acción Requerida
Gestión Gerencial de la Dirección	Nivel de cumplimiento de KPIs estratégicos	90%	85%	Parcialmente cumplido	 Amarillo	Revisar estrategias de implementación
Gestión Administrativa y RRHH	Satisfacción del clima organizacional (%)	80%	75%	Parcialmente cumplido	 Amarillo	Fortalecer programas de bienestar laboral
Gestión Financiera	Cumplimiento del presupuesto operativo (%)	95%	92%	Cumplido	 Verde	Mantener estrategias de control financiero
Gestión de Tecnologías de Información	Nivel de digitalización de procesos (%)	85%	70%	No cumplido	 Rojo	Implementar mejoras en la automatización
Gestión de Servicios Clínicos y Hospitalarios	Tiempo promedio de espera en atención (min)	≤30 min	40 min	No cumplido	 Rojo	Reestructurar flujo de atención
Gestión de Abastecimiento y Logística	Nivel de abastecimiento de insumos críticos (%)	98%	97%	Cumplido	 Verde	Mantener procesos de abastecimiento

Fuente: Resultado de la investigación, Elaboración propia.

Interpretación de los colores en la matriz

 **Verde (Cumplido):** El indicador se encuentra dentro del rango óptimo y no requiere intervención inmediata.

 **Amarillo (Parcialmente cumplido):** Existen desviaciones leves que requieren ajustes para alcanzar la meta establecida.

 **Rojo (No cumplido):** Hay desviaciones significativas que requieren acciones correctivas urgentes.

4.1.2. Actividades correctivas

Actividades Correctivas en Gestión Gerencial de la Dirección

- **Revisión y ajuste de KPIs:** Si el monitoreo revela que los KPIs (Indicadores Clave de Desempeño) no están siendo efectivos o alineados con los objetivos estratégicos, se debe realizar una revisión exhaustiva y reajustar los KPIs para que reflejen mejor los resultados esperados. Esto incluye revisar la frecuencia de monitoreo y asegurar que los indicadores sean alcanzables, medibles y relevantes.
- **Revisión de la comunicación estratégica:** Si el monitoreo indica que la comunicación de los objetivos estratégicos no es clara o efectiva entre los diferentes niveles jerárquicos, se debe mejorar la comunicación, asegurándose de que todos los empleados entiendan su rol en el cumplimiento de los objetivos. Esto podría implicar reuniones adicionales, boletines internos o talleres de sensibilización.

Actividades Correctivas en Gestión Administrativa y de Recursos Humanos

- **Optimización de procesos administrativos:** Si el análisis de resultados muestra que los procesos administrativos son lentos o ineficientes, se deben rediseñar los procedimientos clave, como la gestión de documentos, solicitudes y autorizaciones. Esto podría incluir la implementación de un sistema de gestión digital o la automatización de procesos manuales.
- **Capacitación y desarrollo del personal:** Si los resultados indican que el personal no está adecuadamente capacitado o tiene deficiencias en el conocimiento necesario para cumplir con sus funciones, se debe implementar un programa de capacitación enfocado en habilidades técnicas y blandas. Además, se podrían organizar sesiones de coaching o mentoría para mejorar el desempeño de los líderes en la organización.

Actividades Correctivas en Gestión Financiera

- **Ajuste en la planificación presupuestaria:** Si el monitoreo muestra que se están excediendo los presupuestos o que no se están cumpliendo los objetivos financieros, es necesario revisar y ajustar la planificación financiera. Esto incluye revisar las asignaciones presupuestarias, los costos operativos y las proyecciones de ingresos.

- **Mejoras en el control de costos:** Si se detectan áreas con gastos excesivos, las actividades correctivas pueden incluir la negociación con proveedores, la revisión de contratos y la implementación de políticas más estrictas de control de costos. Se debe fomentar una cultura de ahorro y eficiencia entre los equipos administrativos.

Actividades Correctivas en Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC)

- **Actualización de sistemas tecnológicos:** Si los resultados muestran que los sistemas de información o las plataformas tecnológicas no están cumpliendo con las expectativas, se debe priorizar la actualización o implementación de nuevas tecnologías. Esto podría incluir la actualización de software de gestión, la adquisición de nuevas herramientas de comunicación o la mejora de la infraestructura de IT.
- **Capacitación en el uso de tecnologías:** Si el monitoreo revela que el personal tiene dificultades para usar las herramientas tecnológicas disponibles, se debe ofrecer capacitación adicional en el uso de sistemas y aplicaciones clave. Esto asegurará que los empleados puedan aprovechar al máximo las tecnologías implementadas.

Actividades Correctivas en Gestión de Servicios Clínicos y Hospitalarios

- **Optimización de los tiempos de atención:** Si los resultados del monitoreo muestran que los tiempos de espera de los pacientes son excesivos, se deben implementar cambios en los procesos de atención, como la reorganización del flujo de pacientes, la asignación eficiente de recursos y el uso de tecnologías para agilizar los trámites.
- **Mejora en la calidad del servicio:** Si se identifica que los pacientes no están satisfechos con la calidad de la atención recibida, se deben realizar mejoras en los protocolos de servicio, incluyendo la capacitación continua del personal en trato al paciente, la implementación de sistemas de retroalimentación y la mejora de la infraestructura.

Actividades Correctivas en Gestión de Abastecimiento y Logística

- **Optimización de la cadena de suministro:** Si los resultados muestran fallas en la provisión de insumos médicos o en la gestión de inventarios, se debe revisar la

cadena de suministro. Esto puede incluir la selección de nuevos proveedores, la implementación de un sistema de gestión de inventarios más eficiente o la mejora de las relaciones con los proveedores existentes.

- **Mejora en la logística de distribución:** Si se presentan retrasos en la entrega de insumos o en la distribución dentro de la organización, se deben revisar los procesos logísticos, desde la adquisición hasta la entrega interna. Esto puede implicar la reestructuración de los procesos de almacenamiento y distribución, la mejora de la infraestructura logística y la capacitación del personal encargado.

Actividades Correctivas en Gestión de Calidad y Cumplimiento

- **Revisión de protocolos de calidad:** Si el monitoreo muestra que los estándares de calidad no se están cumpliendo, se deben revisar y actualizar los protocolos de calidad para asegurarse de que se cumplan las regulaciones y los estándares establecidos. Esto incluye realizar auditorías internas y externas para detectar áreas de mejora.
- **Implementación de medidas preventivas:** Para evitar que las desviaciones ocurran nuevamente, es crucial identificar las causas subyacentes de los problemas y tomar medidas preventivas. Esto puede incluir la actualización de procedimientos operativos estándar (SOP), la implementación de nuevos controles internos y la mejora de los procesos de capacitación en áreas clave de la organización.

4.1.3. Limitaciones y/o restricciones en la ejecución del plan de la Gestión Gerencial

4.1.3.1. Tiempo

El **tiempo** es una de las limitaciones más críticas en la ejecución de cualquier plan de gestión gerencial. Este factor está relacionado con la duración que se tiene disponible para alcanzar los objetivos establecidos. Las restricciones de tiempo pueden surgir de diferentes fuentes, como plazos administrativos, expectativas externas, o la necesidad de implementar cambios rápidamente para cumplir con los requerimientos del mercado o los clientes. Las limitaciones de tiempo pueden afectar la capacidad para realizar investigaciones exhaustivas, coordinar actividades entre diferentes áreas y realizar ajustes oportunos en la estrategia. Además, la presión por cumplir con los plazos puede comprometer la calidad del proceso o generar estrés en el personal involucrado.

4.1.3.2. Costos

El **costo** es otra restricción importante a considerar al ejecutar un plan de gestión gerencial. Las empresas deben asegurarse de que los recursos financieros estén disponibles para cubrir los gastos necesarios para implementar las actividades y estrategias del plan. Sin un presupuesto adecuado, el plan puede verse afectado, ya que algunas actividades clave podrían no ser financiadas correctamente, limitando el alcance de las acciones.

4.1.3.3. Alcance

El **alcance** del plan está relacionado con la extensión de las acciones y los objetivos que se desean lograr dentro del marco del proyecto o plan gerencial. Las limitaciones en el alcance se refieren a las restricciones en cuanto a las áreas que se pueden cubrir y la cantidad de recursos que se pueden dedicar a cada aspecto del plan. A veces, el alcance del plan puede verse reducido debido a cambios en las prioridades de la empresa, cambios en el mercado o incluso por la falta de recursos disponibles. Esta limitación puede restringir las oportunidades de mejora en ciertas áreas clave o afectar la implementación completa de la estrategia, ya que puede ser necesario concentrarse únicamente en áreas específicas o adaptarse a un enfoque más limitado para asegurar que los objetivos alcanzables sean cumplidos.

4.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.2.1. Conclusiones

1. La gestión gerencial en BUPA S.A. Ecuador es un pilar fundamental para garantizar la calidad, sostenibilidad y competitividad de sus servicios. A través de la planificación estratégica y la implementación de indicadores clave de desempeño (KPI), se asegura la alineación de los objetivos organizacionales con las demandas del mercado.
2. La organización opera en un sector altamente competitivo, enfrentando retos relacionados con la rivalidad del mercado, la regulación gubernamental, y la constante evolución tecnológica. Estas condiciones exigen adaptabilidad y una gestión proactiva que priorice la innovación y la eficiencia.

3. Las restricciones presupuestarias, la capacidad instalada limitada y la dependencia de proveedores externos son obstáculos recurrentes que pueden ralentizar el crecimiento y la ejecución de proyectos estratégicos.
4. La gestión de tecnologías de la información y la digitalización son factores clave para mejorar los procesos administrativos, operativos y de atención al cliente. Invertir en tecnología robusta asegura una mayor competitividad y satisfacción del cliente.
5. La implementación de sistemas de monitoreo y evaluación permite detectar desviaciones y realizar ajustes oportunos. Esto fomenta una cultura de mejora continua en todas las áreas de la organización.

BUPA S.A. Ecuador tiene un gran potencial para consolidarse como líder en el sector de seguros de salud. Con una gestión gerencial sólida, el fortalecimiento de sus áreas estratégicas, y el aprovechamiento de tecnologías innovadoras, puede superar los desafíos y alcanzar un crecimiento sostenible en los próximos años.

4.2.2. Recomendaciones

1. Para asegurar la calidad, sostenibilidad y competitividad de los servicios de BUPA S.A. Ecuador, es fundamental invertir en la capacitación continua de los líderes y directivos. Esto permitirá que la gestión gerencial se alinee más eficazmente con los objetivos organizacionales y las demandas del mercado, optimizando la toma de decisiones basadas en datos y la implementación de los KPIs. Además, la formación en nuevas herramientas y enfoques de gestión contribuirá a la mejora de la eficiencia operativa y a la alineación estratégica.
2. Debido a que el sector de salud enfrenta desafíos constantes, incluyendo la regulación gubernamental y la competencia, es recomendable fomentar una cultura organizacional enfocada en la innovación y la adaptabilidad. Invertir en investigación y desarrollo de nuevos servicios, así como en la actualización constante de los procesos tecnológicos, puede ser crucial para que BUPA S.A. se mantenga competitiva. La innovación no solo debe estar centrada en los productos, sino también en la mejora continua de los procesos internos y en la atención al cliente.
3. Con las restricciones presupuestarias y la capacidad instalada limitada, se recomienda realizar un análisis exhaustivo de los costos y una mejor asignación de los recursos

financieros. Esto incluiría una revisión de los contratos con proveedores externos para optimizar costos, así como el desarrollo de un plan de eficiencia operativa que permita maximizar los recursos existentes. La optimización de los procesos logísticos y administrativos también ayudará a reducir costos innecesarios y mejorar la rentabilidad de la empresa.

4. La gestión de tecnologías de la información y la digitalización de procesos administrativos y operativos son factores clave para mejorar la competitividad de BUPA S.A. Se recomienda incrementar la inversión en plataformas digitales, automatización de procesos y análisis de datos, lo que mejorará la eficiencia, reducirá tiempos de respuesta y optimizará la experiencia del cliente. La implementación de tecnologías avanzadas también permitirá a la empresa adaptarse a los cambios del sector de salud y satisfacer mejor las expectativas de los usuarios.
5. Para asegurar la mejora continua y la correcta ejecución de los proyectos estratégicos, es esencial implementar un sistema robusto de monitoreo y evaluación. Esto permitirá identificar desviaciones y hacer ajustes en tiempo real. Además, la implementación de un sistema de retroalimentación basado en indicadores clave de desempeño (KPIs) ayudará a que la organización mantenga su enfoque en la calidad del servicio, garantizando que se alineen con los objetivos organizacionales y las necesidades de los clientes.

Referencias Bibliográficas

- Aguilar, C. R. (2018). Sistema de gestión basado en el cuadro de mando integral para la mejora de la competitividad de una empresa del sector industrial ubicado en el distrito de Chorrillos. *Industrial Data Producción y gestión*. doi:<https://www.redalyc.org/journal/816/81658967004/html/>
- Arosemena, D. E. (2022). Indicadores claves de desempeño y su aplicación en la gerencia estratégica de las empresas de salud. . *Odontología Vital*, 37, 50-66. doi:http://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttex
- Bank Watch Ratings S.A. (2023). *Seguros BUPA Ecuador S.A. Informe%20Fortaleza%20Financiera%20BUPA%202015%20diciembre.pdf*.
- Benavides, E. B., & Vásconez, A. L. (2021). Cuadro de mando integral como herramienta de gestión en la Cooperativa Prograserviv. *Ciencia Matria*. doi:DOI 10.35381/cm.v7i2.518
- BUPA S.A. (2024). *¿Quiénes somos?* Obtenido de BUPA S.A.: <https://www.bupasalud.com.ec/acerca-de-bupa>
- BUPA Salud. (2024). *Unidad de atención al cliente*. Obtenido de <https://www.bupasalud.com.ec/informacion-legal/servicio-al-cliente>
- Del Carmen, S. J. (2019). Lineamientos y estrategias para mejorar la calidad de la atención en los servicios de salud. *SIMPOSIO - Rev Peru Med Exp Salud Publica* 36 (2) Apr-Jun 2019 (<https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.362.4449>). Obtenido de Lineamientos y estrategias para mejorar la calidad de la atención en los servicios de salud.
- Delgado, D. D., Pilaloe, W., Holguin, B., & Cali, K. (2023). Diagnóstico FODA Como elemento de planeación estratégica de negocios . *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 102-118. doi:<https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1172>
- Efficy. (2024). *Análisis PEST: Qué Es y Cómo Ponerlo En Marcha*. Obtenido de efficy: <https://www.efficy.com/es/analisis-pest/>
- EMIS. (01 de Octubre de 2024). *Bupa Ecuador S.A. (Ecuador)*. Obtenido de EMIS: https://www.emis.com/php/company-profile/EC/Bupa_Ecuador_SA_es_2444069.html
- Eras, P. A. (2023). Evolución del mercado de seguros en Ecuador. *Uisrael*. doi:<https://orcid.org/0000-0002-8913-3832>
- Google maps. (2024). *Edificio San Salvador BUPA*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/place/Edificio+San+Salvador+BUPA/@-0.1844645,-78.4821443,17.38z/data=!4m6!3m5!1s0x91d59a7ddf8c62c7:0x5dfab3124723adba!8m2!3d-0.1846258!4d->

78.4810256!16s%2Fg%2F11gbk39wgg?authuser=0&entry=tту&g_ep=EgoyMDI0MTIwNC4wIKXMDSOASAFQAw%

- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (2019). *Metodología de la Investigación, Sexta Edición*. Mac Graw Hill, México.
- Herrero, A. (03 de Marzo de 2022). *Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing*. Obtenido de Titular: <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- INEC. (Noviembre de 2023). *Cuentas Satélite de Salud-Boletín técnico*. Obtenido de INEC: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Cuentas_Satelite/Salud/2022/3_Boletin_tecnico_CS_S_2022.pdf
- Kravarovich, G. M. (2020). *Evaluación del grado de satisfacción en relación a la calidad de servicios prestados por Humana S.A. en la ciudad de Guayaquil*. Obtenido de Repositorio de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/15777/1/T-UCSG-POS-MGSS-274.pdf>
- Laoyan, S. (24 de enero de 2024). *Los 4 pasos del proceso de análisis PEST*. Obtenido de asana: <https://asana.com/es/resources/pest-analysis>
- Marinho, M. L., Dahuabe, A., & Arenas de Mesa, A. (2024). *Salud y desigualdad en América Latina y el Caribe*. Naciones Unidas, Cepal; <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/b816a7eb-10d7-4f37-8eba-e6cb8feb91cc/content>.
- Martins, J. (16 de Agosto de 2024). *Qué es un KPI, para qué sirve y cómo utilizarlo en tu proyecto*. Obtenido de Asana: <https://asana.com/es/resources/key-performance-indicator-kpi>
- Murillo, V. R., Taiz, I. E., Cruz Fajardo, L. G., Navia, C. W., & Coronel Díaz, M. N. (2024). Los Key Performance Indicators (KPI) y su Importancia en las Microempresas de Guayaquil. *Ciencia Latina*, 8(4). doi:https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v8i4.12657
- Naciones Unidas. (2024). *Digitalización de las instituciones hospitalarias*. Obtenido de Tecnología y salud: transformando el futuro de la atención médica en la región: <https://desarrollodigital.cepal.org/es/datos-y-hechos/digitalizacion-de-las-instituciones-hospitalarias>
- OPS. (2020). Estrategia y plan de acción para mejorar la calidad de la atención en la prestación de servicios de salud 2020-2025. *Organización Panamericana de la Salud*. doi:https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/55860/OPSHSSH210018_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- OPS-OMS. (2018). *Indicadores de salud-Aspectos conceptuales y operativos*. https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/49058/9789275320051_spa.pdf.

- Otazu, F. (2019). Administración de salud pública y gestión de recursos humanos de la Microred Centenario de Abancay. . *SCIENDO*, 22(4), 291-297.
doi:<https://doi.org/10.17268/sciendo.2019.036>
- Pacific Credit Rating . (2023). *BUPA ECUADOR S.A. COMPAÑÍA DE SEGUROS*.
Obtenido de PCR: <https://informes.ratingspcr.com/Files/informes/1556/ec-bupa-202306-final.pdf>
- Parmenter, D. (2020). *Key performance indicators: Developing, Implementing, and using Winning KPIs*. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Piedra, V. I. (2019). Recuperado el 26 de Enero de 2024, de Calidad de atención y el grado de satisfacción de los pacientes atendidos en el Tópico de Medicina del Servicio de Emergencia del Hospital II - EsSalud Vitarte 2017 :
<https://core.ac.uk/download/pdf/323349095.pdf>
- Rodríguez, R., & Salinas, A. M. (2019). La Administración de Salud: una materia urgida de trascendencia en la educación médica. *EduMeCentro*, 9(3), 312-315.
- Sánchez, H. V. (2020). *Capítulo 9: Diseño de estudios transversales*.
doi:<https://accessmedicina.mhmedical.com/content.aspx?bookid=1721§ionid=115929954>
- Segarra, C. J. (2021). Desarrollo y gestión de riesgos del Sector Asegurador en el Ecuador. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 6(12), pp. 273-303.
doi:<https://doi.org/10.35381/r.k.v6i12.1290>
- Terán, N., & Ramírez, R. (2021). Calidad de servicio en las organizaciones de Latinoamérica. . *Ciencia Latina*, 5(1).
doi:<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/download/320/418/>
- Urrego, N. (01 de Agosto de 2023). *El Arte de la Medición: Cómo los KPIs dirigen tu empresa hacia el éxito*. Obtenido de Medium:
<https://nicolasurrego.medium.com/el-arte-de-la-medici%C3%B3n-c%C3%B3mo-los-kpis-dirigen-tu-empresa-hacia-el-%C3%A9xito-35eaffa8960>
- Vergara, B. C. (08 de Febrero de 2024). *Unidad I – Conceptos básicos de la Calidad*. Obtenido de Scribd: <https://es.scribd.com/document/704480972/Tema-N%C2%BA-1-Conceptos-de-La-Calidad-2023>
- Vorecol. (28 de Agosto de 2024). *La evolución de los software de KPIs en la era del big data y la inteligencia artificial*. Obtenido de Vorecol:
<https://vorecol.com/es/articulos/articulo-la-evolucion-de-los-software-de-kpis-en-la-era-del-big-data-y-la-inteligencia-artificial-166292>
- Delgado, D. D., Pilaloe, W., Holguin, B., y Cali, K. (2023). Diagnóstico FODA Como elemento de planeación estratégica de negocios . *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, 10(2), 102-118.
<https://doi.org/https://doi.org/10.46677/compendium.v10i2.1172>

- Efficy. (2024). Análisis PEST: Qué Es y Cómo Ponerlo En Marcha. efficy:
<https://www.efficy.com/es/analisis-pest/>
- Herrero, A. (03 de Marzo de 2022). Las estrategias genéricas de Michael Porter y el plan de marketing. Titular: <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing>
- Laoyan, S. (24 de enero de 2024). Los 4 pasos del proceso de análisis PEST. asana:
<https://asana.com/es/resources/pest-analysis>
- Marinho, M. L., Dahuabe, A., y Arenas de Mesa, A. (2024). Salud y desigualdad en América Latina y el Caribe. Naciones Unidas, Cepal;
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/b816a7eb-10d7-4f37-8eba-e6cb8feb91cc/content>.
- Naciones Unidas. (2024). Digitalización de las instituciones hospitalarias. Tecnología y salud: transformando el futuro de la atención médica en la región:
<https://desarrollodigital.cepal.org/es/datos-y-hechos/digitalizacion-de-las-instituciones-hospitalarias>
- OPS. (2020). Estrategia y plan de acción para mejorar la calidad de la atención en la prestación de servicios de salud 2020-2025. Organización Panamericana de la Salud.
https://doi.org/https://iris.paho.org/bitstream/handle/10665.2/55860/OPSHSSH210018_spa.pdf?sequence=1&isAllowed=y

ANEXOS

ANEXO 1. FORMULARIOS DE ENCUESTAS

Encuesta para Clientes Asegurados

Formato de encuestas para clientes asegurados

Pregunta	Tipo de Respuesta
¿Cómo califica la claridad de la información sobre las pólizas?	Likert (1-5)
¿Qué tan accesible encuentra el proceso de atención médica?	Likert (1-5)
¿Ha tenido dificultades con el proceso de reembolso? Explique.	Abierta
¿Qué tan rápido ha sido el tiempo de respuesta en trámites administrativos?	Likert (1-5)
¿Qué recomendaría para mejorar la calidad de los servicios?	Abierta

Fuente: Elaboración propia

Formato de encuestas a proveedores médicos

Pregunta	Tipo de Respuesta
¿Cómo calificaría la eficiencia del sistema de pagos?	Likert (1-5)
¿Qué tan efectiva considera la comunicación con el personal de BUPA?	Likert (1-5)
¿Cuáles son las áreas más problemáticas en la gestión con BUPA?	Múltiple (pagos, tiempos, atención)
¿Recomendaría a otros profesionales trabajar con BUPA?	Sí/No con justificación
¿Qué mejoras sugiere en los procesos administrativos?	Abierta

Fuente: Elaboración propia

Formato de encuestas para empleados de BUPA

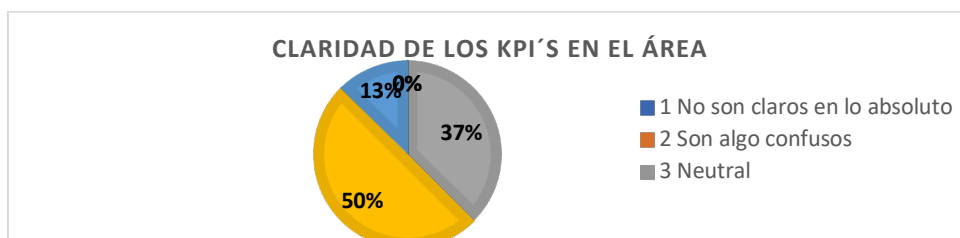
Pregunta	Tipo de Respuesta
¿Qué tan claros considera los KPI's de su área?	Likert (1-5)
¿Se siente apoyado con las herramientas tecnológicas disponibles?	Likert (1-5)
¿Qué procesos considera más complicados de implementar?	Abierta
¿Cómo califica la comunicación entre áreas?	Likert (1-5)
¿Qué sugerencias tiene para optimizar los servicios al cliente?	Abierta

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2. Resultados de las Encuestas a los empleados de BUPA S.A.

1. ¿Qué tan claros considera los KPI's de su área?

Figura 10 Calidad de los KPI's del área de trabajo

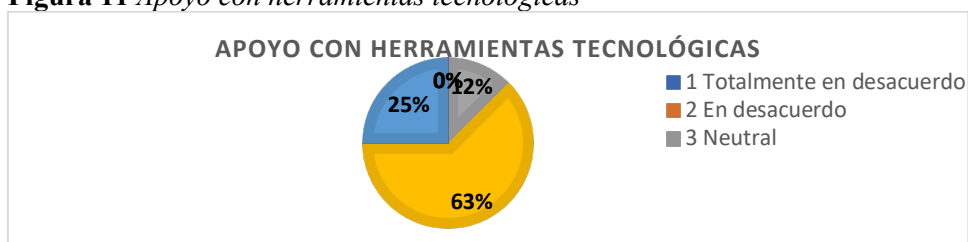


Fuente: Resultado de las encuestas realizadas al Talento Humano de BUPA, S.A.,2024

Los resultados muestran que la mayoría de los empleados perciben los KPI's como mayormente comprensibles, con un **50%** de las respuestas indicando esta opinión. Un **37.5%** se mostró neutral, sin una opinión clara, mientras que un **12.5%** consideró que los KPI's son completamente claros.

2. ¿Se siente apoyado con las herramientas tecnológicas disponibles?

Figura 11 Apoyo con herramientas tecnológicas

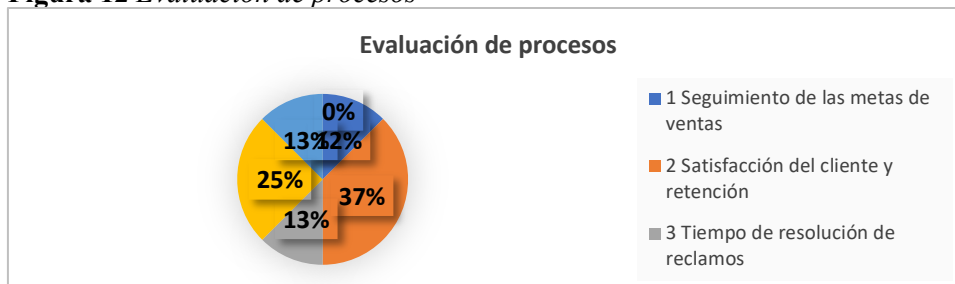


Fuente: Resultado de las encuestas realizadas al Talento Humano de BUPA, S.A.,2024

Los resultados muestran que la mayoría de los empleados (**62.5%**) se siente apoyada por las herramientas tecnológicas disponibles, indicando una percepción positiva del soporte tecnológico. Un **37.5%** se mostró **neutral**, sin una opinión clara sobre el nivel de apoyo.

3. ¿Qué procesos considera más complicados de implementar?

Figura 12 Evaluación de procesos

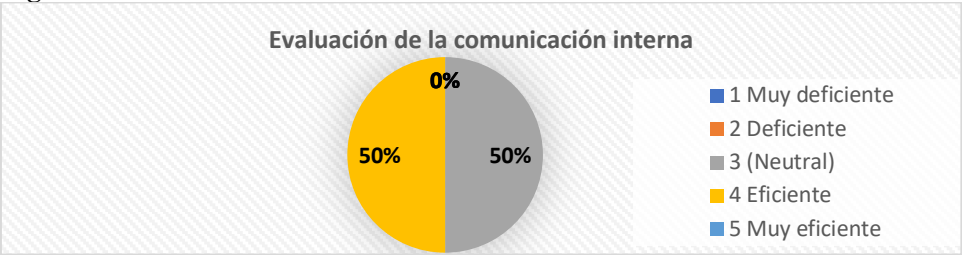


Fuente: Resultado de las encuestas realizadas al Talento Humano de BUPA, S.A.,2024

Los procesos más complicados de implementar, según los empleados, son principalmente la satisfacción del cliente y la retención (37.5%), seguido por el porcentaje de reclamos aprobados vs. rechazados (25%). Otros procesos, como el seguimiento de las metas de ventas, tiempo de resolución de reclamos, y confiabilidad de las plataformas digitales fueron considerados igualmente complicados por un 12.5% de los encuestados.

4. ¿Cómo califica la comunicación entre áreas?

Figura 13 Evaluación de la comunicación interna

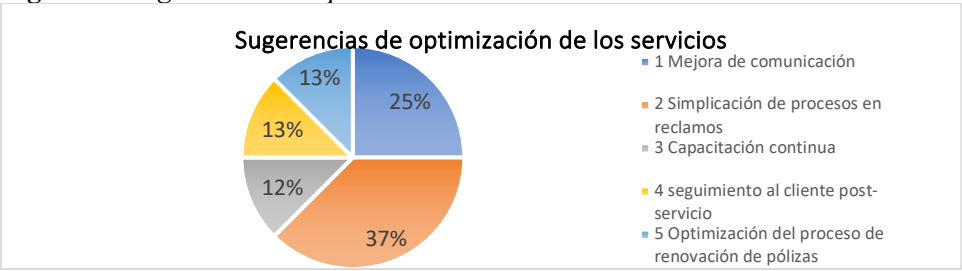


Fuente: Resultado de las encuestas realizadas al Talento Humano de BUPA, S.A.,2024

Los resultados indican que la **mitad de los empleados** (50%) considera que la comunicación entre áreas es **eficiente**, mientras que la otra **mitad** se mostró **neutral** (50%), sin una postura clara sobre el tema. Ningún encuestado calificó la comunicación como **deficiente o muy deficiente**, lo que sugiere que, en general, la comunicación entre las áreas es percibida de manera positiva, aunque podría mejorarse para lograr una mayor eficiencia.

5. ¿Qué sugerencias tiene para optimizar los servicios al cliente?

Figura 14 Sugerencias de optimización de los servicios



Fuente: Resultado de las encuestas realizadas al Talento Humano de BUPA, S.A.,2024

Las sugerencias para optimizar los servicios al cliente revelan que los empleados consideran más urgente la simplificación de procesos en reclamos (37.5%) y la mejora de la comunicación (25%). Otras propuestas, como capacitación continua, seguimiento post-servicio y optimización del proceso de renovación de pólizas, también fueron mencionadas, pero con menor frecuencia.

ANEXO 3. Resultados de las encuestas a los proveedores de servicios médicos

Pregunta 1: ¿Cómo calificaría la eficiencia del sistema de pagos?

Figura 15 Eficiencia del sistema de pagos

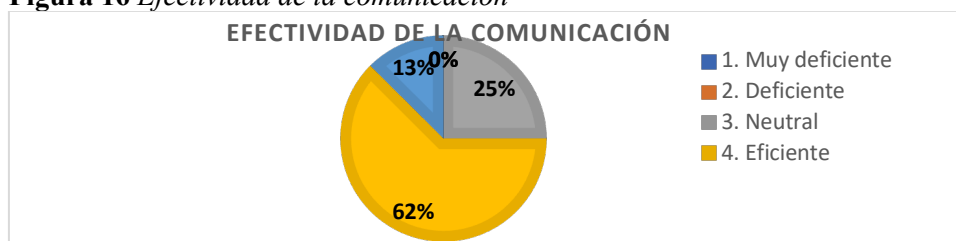


Fuente: Resultado de las encuestas realizadas a Proveedores de Servicios Médicos

Los resultados indican que la **mayoría** de los proveedores perciben el sistema de pagos como **eficiente** 38%, muy eficiente con el 25% y **neutral** en un 25%. Sin embargo, un 12.5% lo considera deficiente.

Pregunta 2: ¿Qué tan efectiva considera la comunicación con el personal de BUPA?

Figura 16 Efectividad de la comunicación

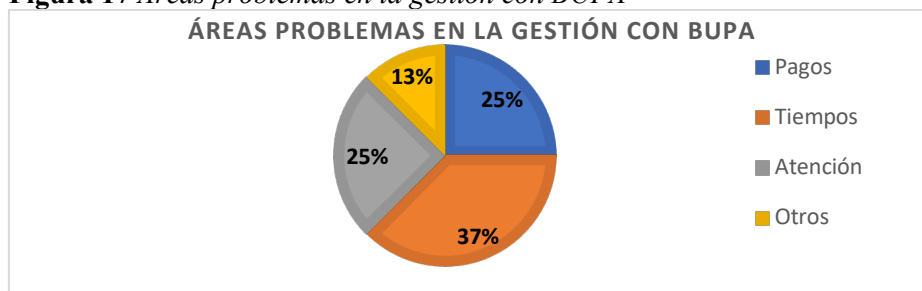


Fuente: Resultado de las encuestas realizadas a Proveedores de Servicios Médicos

La **gran mayoría** (62%) de los proveedores considera la comunicación con BUPA como **eficiente**, y un 13% la califica como **muy eficiente**. Sin embargo, el 25% restante se muestra **neutral**.

Pregunta 3: ¿Cuáles son las áreas más problemáticas en la gestión con BUPA?

Figura 17 Áreas problemas en la gestión con BUPA



Fuente: Resultado de las encuestas realizadas a Proveedores de Servicios Médicos

La **mayoría** de los proveedores considera que los **tiempos** son el área más problemática en la gestión con BUPA (37%). Otros aspectos relevantes son los **pagos** y la **atención**, con un 25% cada uno. Este resultado sugiere que se deben optimizar las áreas de tiempos de respuesta y eficiencia en los pagos.

Pregunta 4: ¿Recomendaría a otros profesionales trabajar con BUPA?

Figura 18 Recomendación a trabajar con BUPA



Fuente: Resultado de las encuestas realizadas a Proveedores de Servicios Médicos

Una **gran mayoría** de los proveedores (87%) recomendaría trabajar con BUPA, lo que refleja una **relación positiva** y de confianza. Solo un **13%** no recomendaría trabajar con la empresa, lo que podría ser un indicador para indagar más en sus razones.

Pregunta 5: ¿Qué mejoras sugiere en los procesos administrativos?

Respuestas abiertas:

1. "Optimización de los tiempos de respuesta en el proceso de pagos."
2. "Mayor claridad y seguimiento en los procedimientos administrativos para evitar retrasos."
3. "Capacitación adicional sobre el uso de la plataforma de pagos."
4. "Revisión de los plazos de pago y procesos para asegurar que sean más ágiles."

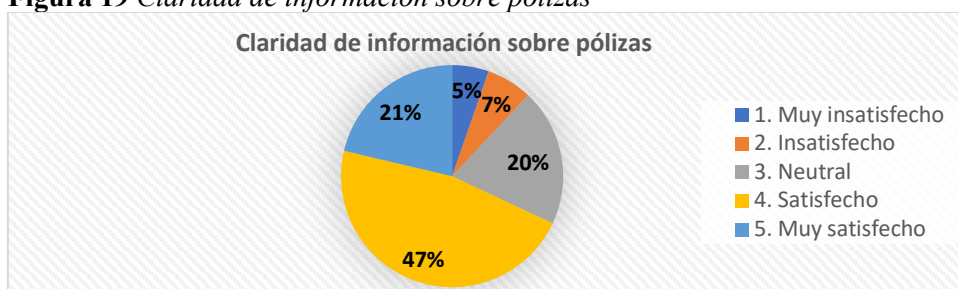
Análisis:

Las sugerencias más comunes incluyen la **optimización de tiempos de respuesta** y la **claridad en los procedimientos administrativos**. Otros proveedores mencionaron la **capacitación** sobre el uso de las plataformas y la revisión de los plazos de pago. Estas mejoras apuntan a reducir los retrasos y a aumentar la eficiencia de los procesos administrativos.

ANEXO 4. Resultados de las encuestas aplicadas a los Clientes Asegurados de BUPA

Pregunta 1: ¿Cómo califica la claridad de la información sobre las pólizas?

Figura 19 Claridad de información sobre pólizas

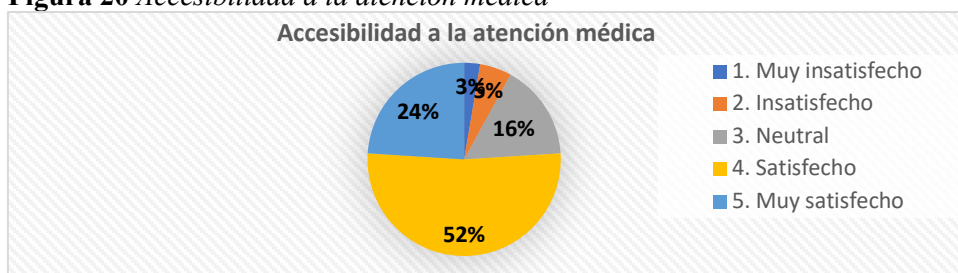


Fuente: Resultado de las encuestas realizadas a clientes asegurados de BUPA S.A.

La mayoría de los clientes se siente **satisfecho** (46.7%) o **muy satisfecho** (21.3%) con la claridad de la información sobre las pólizas, indicando que BUPA está cumpliendo en gran medida con las expectativas de sus clientes en cuanto a la transparencia de la información.

Pregunta 2: ¿Qué tan accesible encuentra el proceso de atención médica?

Figura 20 Accesibilidad a la atención médica



Fuente: Resultado de las encuestas realizadas a clientes asegurados de BUPA S.A.

La mayoría de los asegurados (76%) califican positivamente la **accesibilidad del proceso de atención médica** (Satisfechos y Muy satisfechos). Sin embargo, un pequeño porcentaje (8%) está insatisfecho o neutral.

Pregunta 3: ¿Ha tenido dificultades con el proceso de reembolso? Explique.

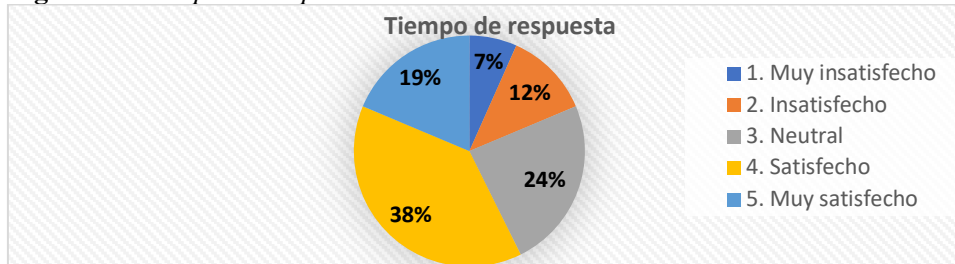
Respuestas Abiertas:

1. "Sí, los tiempos de respuesta son largos y no hay suficiente seguimiento."
2. "No, el proceso fue sencillo y claro."
3. "Sí, hubo problemas con la documentación requerida y no se explicó bien qué era necesario."
4. "No, todo fue resuelto rápidamente."
5. "Sí, los plazos de reembolso fueron más largos de lo que esperaba."

De las respuestas abiertas, un porcentaje significativo de clientes menciona que el proceso de reembolso puede ser lento y que la falta de seguimiento es un punto de mejora. Otros clientes expresaron que el proceso fue sencillo, lo que muestra que hay variabilidad en la experiencia de los asegurados, posiblemente dependiendo de la complejidad de cada caso.

Pregunta 4: ¿Qué tan rápido ha sido el tiempo de respuesta en trámites administrativos?

Figura 21 *Tiempo de respuesta*



Fuente: Resultado de las encuestas realizadas a clientes asegurados de BUPA S.A.

El tiempo de respuesta en trámites administrativos es considerado **satisfactorio** por la mayoría de los clientes (57.4% satisfechos o muy satisfechos). Sin embargo, un 18.7% califica negativamente (insatisfechos o muy insatisfechos).

Pregunta 5: ¿Qué recomendaría para mejorar la calidad de los servicios?

Respuestas Abiertas:

1. "Reducir los tiempos de espera en consultas médicas y mejorar el proceso de reembolso."
2. "Capacitar más al personal de atención al cliente."
3. "Mayor claridad en las pólizas y procesos administrativos."
4. "Mejorar la comunicación con los asegurados sobre el estado de sus trámites."
5. "Optimizar los tiempos de respuesta en los trámites de renovación de pólizas."

Las sugerencias más comunes incluyen la reducción de tiempos de espera y la mejora en el proceso de reembolso. Otros clientes sugieren una mejor comunicación y mayor claridad en las pólizas, lo que refleja un interés en la transparencia y eficiencia en el manejo de sus servicios.