

22

**EL BALANCE SCORECARD**

**UN IMPERATIVO EN EL CURSO UNIVERSITARIO 2020/2021.  
PAPEL DE LA UMET EN ESTE NUEVO RETO.**

# EL BALANCE SCORECARD

APLICADO AL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA CG SEGUROS

## THE BALANCE SCORECARD APPLIED TO THE FORMULATION OF THE STRATEGIC PLAN OF THE COMPANY CG SEGUROS

Edgar Fernando Razo-Cajas<sup>1</sup>

E-mail: [erazo@umet.edu.ec](mailto:erazo@umet.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2504-091X>

Pablo Hernán Solórzano-Polo<sup>1</sup>

E-mail: [psolorzano@umet.edu.ec](mailto:psolorzano@umet.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0398-6739>

Francisco Javier Monroy-Espinosa<sup>1</sup>

E-mail: [fmonroy@umet.edu.ec](mailto:fmonroy@umet.edu.ec)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3938-9941>

<sup>1</sup> Universidad Metropolitana. Ecuador.

### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Razo-Cajas, E. F., Solórzano-Polo, P. H., & Monroy-Espinosa, F. J. (2023). El Balance Scorecard aplicado al diseño del plan estratégico de la Empresa CG Seguros. *Revista Metropolitana de Ciencias Aplicadas*, 6(2), 198-207.

### RESUMEN

El presente trabajo constituye el producto de una investigación que se realizó con el objetivo de aplicar el Balance Scorecard, y sus cuatro perspectivas, en CG Seguros; dicha empresa es un bróker de seguros, misma que opera en el mercado desde el año 2019. Utilizando un enfoque descriptivo se pudo determinar que la organización en cuestión presenta algunos problemas, en sus operaciones diarias, basados principalmente en la desorganización de actividades lo que genera demoras en la prestación de sus servicios, así como deterioro en su funcionamiento. Por otro lado, es claro que existe un direccionamiento estratégico inadecuado por cuanto no se logra cumplir con los objetivos planteados. La conclusión del presente estudio, es que el manejo del Balance Scorecard es una herramienta apropiada para la generación de un plan estratégico que posteriormente servirá para llevar a cabo el seguimiento y evaluación del plan organizacional de la empresa CG Seguros.

### Palabras clave:

Formulación, seguros, plan, estrategias.

### ABSTRACT

The present work constitutes the product of an investigation that was carried out with the objective of applying the Balance Scorecard, and its four perspectives, in CG Seguros; Said company is an insurance broker, which has been operating in the market since 2019. Using a descriptive approach, it was possible to determine that the organization in question presents some problems, in its daily operations, mainly based on the disorganization of activities, which generates delays in the provision of its services, as well as deterioration in its operation. On the other hand, it is clear that there is an inadequate strategic direction because it is not possible to meet the objectives set. The conclusion of this study is that the management of the Balance Scorecard is an appropriate tool for the generation of a strategic plan that will later serve to carry out the monitoring and evaluation of the organizational plan of the company CG Seguros.

### Keywords:

Formulation, insurance, plan, strategies.

## INTRODUCCIÓN

Es indudable que el proceso de globalización ha generado la presencia de cambios más rápidos y exigentes en términos de necesidades y deseos por parte de consumidores o clientes, lo que en términos de mercado supone la maximización de la competencia. Dentro de este nuevo contexto se espera la existencia de empresas mucho más flexibles en temas tales como adaptabilidad y satisfacción para los clientes, en este contexto, las diferentes empresas deben anticiparse y procurar planificar, a mediano y largo plazo, ante la presencia de problemas sin importar su tamaño o naturaleza. En teoría toda organización cuenta con estrategias sobre las que recaen la responsabilidad de ejecutar el rumbo estratégico que la empresa debe seguir.

Según Gallardo (2012), *“toda organización requiere definir acciones para lograr el proceso estructural. Ese conjunto de acciones se conoce como estrategias, las cuales constituyen un proceso seleccionado mediante el cual se espera alcanzar un estado futuro”* (p.25). Para alcanzar dicho estado futuro, es importante generar estrategias claras que se pueda medir a largo plazo, tal como lo señala Thompson et al. (2012), *“entender que toda compañía necesita una estrategia sólida para competir con buenos resultados, dirigir su negocio y fortalecer sus perspectivas de éxito en el largo plazo”* (p.4). Por ello, es imprescindible llevar a cabo tareas de formulación y ejecución de estrategias de manera formal, ya que según Thompson et al. (2012) *“una estrategia clara y razonada es la receta de la administración para hacer negocios, su mapa para llegar a la ventaja competitiva, su plan para complacer a los clientes y así mejorar su desempeño financiero”* (p.14); a partir de ello cobra importancia la noción de administración estratégica, que para Wheelen & Hunger (2007), *“es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación”* (p.3). Según David (2013), *“este término se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica y constituye el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”* (p.5); por tanto, dichas decisiones y acciones deben ser plasmadas en un documento físico llamado plan estratégico.

Dicho documento, se lo considera como el plan maestro donde *“la dirección recoge las decisiones estratégicas que se ha adoptado actualmente, además, lo que se hará en los próximos tres años, con el objetivo de satisfacer las nuevas y cambiantes necesidades y expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders)”* (Sainz de Vicuña, 2017). En definitiva, la planeación estratégica debe ser vista como un *“proceso que inicia con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de*

*un entorno en permanente y veloz cambio”*. (Citado por Cantera 1989 en Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

En general, las propuestas de procedimientos coinciden en una misma estructura cuando se refieren a las etapas que integran el proceso estratégico y que básicamente son: formulación, implementación, evaluación y control. Entendiéndose que en la etapa de Formulación se deben enunciar misión, visión y valores, así como diseñar objetivos, metas y estrategias. En la etapa de implementación, denominada también ejecución, se incluyen acciones como el desarrollo de mapa estratégico y planes operativos, como también la elaboración del tablero de control que debe incluir el cuadro de indicadores. Finalmente, en la etapa de valoración y control se ejecuta el seguimiento y ajuste a las acciones elaboradas con anterioridad.

Cabe señalar que para el diseño de dichas acciones se deben aplicar herramientas administrativas que permitan identificar factores y variables influyentes, recoger información, seleccionar datos, así como construir propuestas que formen parte de la estructura del plan estratégico y de acuerdo a Dálessio Ipinza (2014), *“el planeamiento se elabora a la medida de cada organización y no existe un único procedimiento para realizarlo. Los procedimientos para ejecutar una planeación estratégica, descritos por varios autores, son muy parecidos unos de otros”*.

Razón por la cual, la planeación estratégica, según Dálessio Ipinza (2014), *“se puede aplicar en distintos campos y en diversas organizaciones. Su aplicación práctica no solo se reduce a organizaciones privadas y públicas, con o sin fines de lucro, sino también a sectores industriales, gobiernos locales, regionales, países entre otros”*. La planeación o administración estratégica, como señala Gallardo (2012), constituye *“una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer las organizaciones e instituciones para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno”*. Sin embargo, tal como lo señala Sainz de Vicuña (2017), *“el directivo, con o sin planificación, se ha visto obligado a gestionar la organización en condiciones de incertidumbre, a convivir con la inestabilidad, ya que es algo con lo que hay que contar a la hora de tomar decisiones”*.

Este es el caso de CG Seguros, empresa que tiene varios años de experiencia en el mercado, pero que también vio la importancia de formular un plan estratégico debido a los problemas que ha venido presentando y que sin duda ha obligado a generar mejoras mayormente de tipo empírica; basado en los antecedentes descritos, CG Seguros toma en consideración, para dicho efecto, al Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral (CMI); el mismo que *“fue originalmente desarrollado por el profesor Robert Sainz de Harvard y el consultor David Norton de la firma Nolan & Norton, como un sistema de evaluación del desempeño organizacional que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión*

de las firmas alrededor del mundo” (Gallardo Hernández, 2012). “El Cuadro de Mando Integral proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia un éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos y, por lo tanto, es vital que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que ha de utilizar para alcanzarlos” (Kaplan & Norton, 2002), razón por la cual, se considera al Balance Scorecard como una herramienta (Figura 1) que proporciona una visión más organizada al momento de elaborar la planificación estratégica, facilitando la formulación de objetivos, la construcción de estrategias, la identificación de actividades que se deben llevar a cabo, así como, la construcción de métricas que apoyarán la medición y control de su ejecución.

Por lo tanto, el CMI “traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica” (Kaplan & Norton, 2002). Dicha estructura se edifica a partir del establecimiento de cuatro pilares fundamentales identificados como Perspectiva Financiera, Perspectiva del Cliente, Perspectiva del Proceso Interno y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. En palabras de Gallardo Hernández (2012), “los directivos han acogido muy bien el BSC, ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus organizaciones y, por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos”.

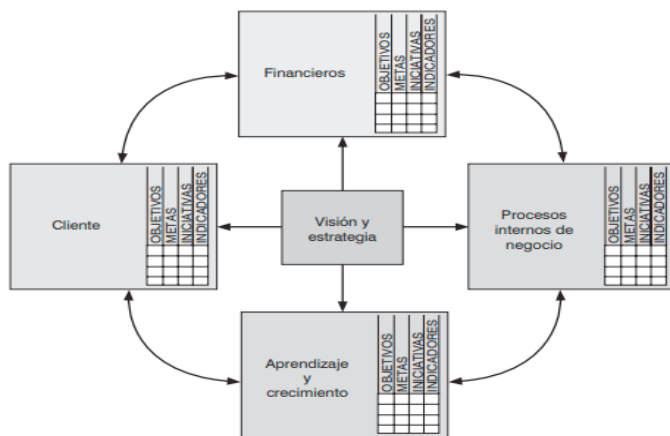


Figura 1. El Balanced Scorecard

Fuente: Kaplan & Norton (2002).

**La perspectiva financiera:** “La construcción de un Cuadro de Mando Integral debería animar a las unidades de negocio a vincular sus objetivos financieros con la estrategia de la corporación” (Kaplan & Norton, 2002). Esta primera perspectiva pretende, por un lado, medir la creación de valor en la empresa, y, por otro lado, maximizar el valor de los propietarios. Según Gallardo Hernández (2012), “esta perspectiva muestra los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en las otras perspectivas, al tiempo que refleja las metas a largo plazo y, por

tanto, una gran parte de las reglas y principios de procedimiento generales para las demás perspectivas”. En este apartado, se recomienda desarrollar objetivos financieros en función de la situación de la empresa en cada etapa de la vida empresarial de un negocio, esto es: crecimiento, mantenimiento y cosecha, lo que sin duda le permitirá encontrar una mejor posición para desarrollar estrategia, metas y visiones. Para cada una de las fases señaladas hay tres temas financieros que combinados impulsan la construcción del proyecto y ayudan la construcción de la estrategia y que son: crecimiento y diversificación de los ingresos, reducción de costos, mejora de la productividad y utilización de los activos, tal como se detalla a continuación (Figura 2):

| Temas Estratégicos                            |   |  |  |  |
|---|---|--|--|--|
| Estrategia de la Unidad de Negocio            | Crecimiento                                     | Crecimiento y diversificación de ingresos  | Reducción de costes/mejora de la productividad |  |
|   |   | Utilización de los activos   |  |  |
|   | Sostenimiento                                   | Tasa de crecimiento de las ventas por segmento                                   | Ingresos/empleados                             | Inversiones (porcentaje de ventas)                 |
|   |   | Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes |  | I+D (porcentaje de ventas)                         |
|   |   | Cuota de cuentas y clientes seleccionados  | Coste frente a competidores                    | Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) |
|   | Recolección                                     | Venta cruzada  | Tasas de reducción de costes                   | ROCE por categorías de activos clave               |
| Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones |   | Gastos indirectos (porcentaje de ventas)   | Tasas de utilización de los activos            |  |
|   | Rentabilidad de la línea de producto y clientes |  | Período de recuperación (pay-back)             |  |
|   | Rentabilidad de la línea de producto y clientes | Costes por unidad (por unidad de output, por transacción)                        | Throughput                                     |  |
|   | Porcentaje de clientes no rentables             |  |  |  |

Figura 2. Indicadores de la perspectiva financiera.

Fuente: Kaplan & Norton (2002).

**La perspectiva del cliente:** “Las empresas identifican los segmentos de clientes y de mercado en que han elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de la empresa” (Kaplan & Norton, 2002). La identificación del segmento de mercado permite, también, plasmar la propuesta de valor y cotejarlos con los principales objetivos de satisfacción, fidelización, retención, adquisición y rentabilidad. “Si la organización no puede entregar los productos y servicios adecuados que satisfagan las necesidades de los clientes, no se generará ingresos y el negocio se desvanecerá hasta desaparecer” (Gallardo Hernández 2012). Por ello, es importante definir el perfil del segmento del mercado, donde se incluyan factores como tamaño, competidores y consumidores. Esta información es necesaria pues permite definir correctamente los objetivos, así como analizar si la propuesta de valor actual es la adecuada o por el contrario requiere someterse a un proceso de transformación. Por ello, todos los esfuerzos que se lleven a cabo deben estar dirigidos a entender que es lo que se está haciendo en todo el proceso de compra por el que transita el cliente. Esta perspectiva pretende generar satisfacción en los

clientes como factor determinante para la adquisición y retención de clientes, así como generar rentabilidad de estos, para de esta manera obtener una adecuada cuota de mercado que permita el cumplimiento de objetivos.

**La perspectiva del proceso interno:** *“Para la perspectiva del proceso interno, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de accionistas y clientes”* (Kaplan & Norton, 2002). *“Esta perspectiva es sobre todo un análisis de los procesos internos e incluye frecuentemente la identificación de recursos y capacidades que la propia organización necesita mejorar”* (Gallardo Hernández, 2012). En este punto de la estructura del CMI se recomienda definir la cadena de valor. El modelo de la cadena genérica de valor se encuentra constituido en primer lugar por el proceso de innovación, el cual está conformado por actividades involucradas en la identificación del mercado y en el desarrollo de la oferta de valor. En segundo lugar, se encuentra el proceso operativo, el mismo que se encuentra constituido por acciones como la construcción de productos y/o servicios, así como las tareas para la entrega de los mismos.

Finalmente, se encuentra el proceso de servicio postventa, conformado por actividades de servicio al cliente. Todos estos componentes deben ser atendidos de tal manera que permitan cumplir con los objetivos de las perspectivas financiera y del cliente dado que, la perspectiva del proceso interno, debe procurar revelar la totalidad de los procesos necesarios en los que la empresa ha de sobresalir.

**Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** *“Los objetivos establecidos en las perspectivas financiera, del cliente y de los procesos internos identifican los puntos en que la organización ha de ser excelente. Los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas”* (Kaplan & Norton, 2002). *“La perspectiva de aprendizaje y crecimiento permite que la organización se asegure su capacidad de renovación, un requisito previo para una existencia duradera. Es la perspectiva donde más tiene que ponerse atención, sobre todo si se piensa obtener resultados constantes a largo plazo”* (Gallardo Hernández, 2012). Esta perspectiva, considera al recurso humano como un elemento clave en la gestión empresarial, así como un pilar fundamental para el desarrollo de la organización. Por ello, concibe la necesidad de que las organizaciones presten mayor atención al fortalecimiento los siguientes factores organizacionales: capacidades de los empleados, capacidades de los sistemas de información, la motivación, el empowerment y la coherencia de objetivos. Por otro lado, se considera preciso potencializar tres áreas sustantivas de la empresa que son las personas, los sistemas y el clima organizacional, con el fin de alcanzar niveles adecuados de satisfacción en el empleado, mejora en su productividad y la posibilidad de

retenerlo, cumpliendo de esta manera con los resultados planificados.

En líneas generales, el BSC se constituye como un instrumento de diagnóstico para determinar la situación de una organización, aportando información útil para la formulación de estrategias, metas e indicadores, con el fin de que este logre cumplir los objetivos planteados. La estructura del CMI la identificación de las operaciones que la empresa debe llevar a cabo en todos sus niveles, articulando de esta manera las acciones a ejecutar con la visión de la dirección, considerando que su construcción e implementación se adapta a las realidades propias de cada una.

Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada, comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos organizacionales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de todas las organizacionales. Por ello, los administradores de CG Seguros consideraron, como base para su diseño, las cuatro perspectivas del BSC o CMI. *“El Balanced Scorecard es como el tablero de control de un avión o un auto: sin él resultaría muy complicado entender que sucede con el vehículo de momento a momento y que ajustes hay que realizar para llegar con bien a nuestro destino”* (Gallardo, 2012). Esta herramienta de gestión, facilitó el trabajo de elaboración del plan estratégico de CG Seguros, a la vez que se constituyó como instrumento de implementación de la estrategia y vinculación entre la planeación y la ejecución.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la presente investigación, se aplicó el enfoque cualitativo, por cuanto es de naturaleza exploratoria y no estructurada, además, se puede utilizar el enfoque con pequeñas muestras y utilizar técnicas cualitativas como el grupo focal y la entrevista; la investigación se realiza usando el método explicativo que según Hernández et al. (2014), “va más allá de la descripción de conceptos o fenómenos o del establecimiento de relaciones entre conceptos”; es decir, están dirigidos a responder por las causas de los eventos y fenómenos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta o por qué se relacionan dos o más variables, es decir buscar información con el objetivo de identificar problemas dentro y fuera de la empresa. Por otro lado, se empleó el método investigación - acción que en palabras de Hernández et al. (2014), es comprender y resolver problemáticas específicas de una colectividad vinculadas a un ambiente (grupo, programa, organización o comunidad) frecuentemente aplicando la teoría y mejores prácticas, en el caso del estudio mediante el uso del BSC. Para lograr el objetivo de la investigación, se recurre a los siguientes objetivos específicos:

- Realizar un análisis y diagnóstico del entorno situacional del sector asegurador de la empresa, mediante herramientas administrativas.
- Construir una propuesta para la realización de la filosofía empresarial con las estrategias adecuadas para su óptimo funcionamiento en el mercado.

Para el análisis y el diagnóstico del entorno, se empleó la técnica de grupo focal a los empleados de la empresa CG Seguros, con el objetivo de recolectar información sobre la situación interna de la empresa mediante los comentarios e identificar los puntos débiles de la empresa que se llaman debilidades y los puntos fuertes que se llaman fortalezas, con los resultados de dicho grupo focal, se construye la matriz de Evaluación Interna (EFI), para el análisis externo, se toma en consideración al macro ambiente para el cual se usa el llamado Análisis PEST, donde se analiza factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, para el microentorno se utilizó el análisis llamado Cinco Fuerzas de Porter, el objetivo de estos dos análisis es determinar los factores externos positivos llamadas oportunidades y los factores internos llamados amenazas, estos factores que no pueden ser controlados por la empresa, son usados para la construcción de la matriz de Evaluación Externa (EFE), para posteriormente construir un análisis FODA cruzado, posteriormente el plan y el mapa estratégico.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El diagnóstico de la empresa CG Seguros, en palabras de sus administradores y trabajadores, es que la empresa presenta problemas que se originan básicamente por un inadecuado direccionamiento estratégico, que les impedía cumplir objetivos y metas trazadas. Las causas identificadas se basaban específicamente en una desorganización de actividades que generaba retrasos en las operaciones y deterioro en sus actividades diarias, un control financiero deficiente y además un total desconocimiento de la filosofía empresarial por parte de los trabajadores de la empresa.

Esta situación provocó preocupación en CG Seguros, si se considera, que según un estudio realizado por la Fundación Mapfre (2020), en el Ecuador *“las primas del mercado asegurador continuaron en 2019 con la tendencia ascendente recuperada en 2017, con un incremento del 6,4% en términos nominales y del 6,1% en términos reales, hasta situarse en 1.797 millones de USD”*; es decir, que la demanda por productos y servicios del mercado asegurador se incrementó de manera significativa, lo que

generó grandes expectativas en la industria y obligó a varias empresas a desarrollar acciones que permitan mejorar su gestión y entregar una oferta de valor adecuada que satisfaga las necesidades de sus clientes y les permita continuar operando en un mercado cada vez más competitivo; por ello una de las primeras acciones que llevaron a cabo, los administradores de CG Seguros, fue la formulación del plan estratégico empresarial, con el objetivo de generar estrategias que les permita competir en el mercado de los seguros, satisfaciendo las nuevas necesidades y deseos de los clientes y sobre todo con las nueva realidad provocada por los factores externos entre ellos la pandemia producida por el COVID – 19.

Mediante los resultados del diagnóstico, se establece que la empresa CG Seguros, no posee una filosofía empresarial estructural, razón por lo cual se propone en primer término la construcción de la misión, la visión, principios y valores, además del rediseño del logo de la empresa. De la construcción de la matriz FODA cruzado se determina las siguientes estrategias:

### Estrategias FO

- Crear un portafolio de productos de seguros destinados a cubrir las necesidades de los clientes,
- Generar alianzas estratégicas con empresas privadas

### Estrategias DO

- Considerar a los clientes actuales de los nuevos beneficios en el momento de las renovaciones
- Optimizar los procesos operativos de la empresa mediante la actualización de la tecnología

### Estrategias FA

- Fortalecer las capacidades del personal de la empresa
- Generar nuevos procesos comerciales de la empresa

### Estrategias DA

- Estructurar un programa de pagos con las compañías de seguros

A partir, de la construcción de las estrategias y la identificación de que la empresa CG Seguros no cuenta con una planificación formal, se considera las cuatro perspectivas del BSC, para el desarrollo de su plan estratégico, de este modo, la empresa CG Seguros plantea los siguientes objetivos generales, objetivos específicos y estrategias.

Tabla 1. Planeación Estratégica: Objetivos.

| Perspectiva               | Objetivo General                             | Objetivo Específico                                   | Estrategia                                       |
|---------------------------|--|---|--|
| Financiera                | Incrementar la rentabilidad                  | Optimizar los recursos financieros de la empresa      | Reducir gastos                                   |
|                           |  | Incrementar la participación en el mercado asegurador | Aperturar nuevas sucursales                      |
| Cliente                   | Fidelizar al cliente                         | Mejorar la atención al cliente                        | Cubrir las necesidades de los clientes           |
|                           |  | Incrementar la satisfacción al cliente                | Generar alianzas con socios estratégicos         |
| Proceso Interno           | Mejorar la eficiencia operativa              | Optimizar los procesos internos                       | Automatizar los procesos internos                |
|                           |  | Ejecutar un sistema de gestión por procesos           | Implementar un sistema de gestión por procesos   |
| Aprendizaje y Crecimiento | Mejorar la productividad de los trabajadores | Fortalecer las capacidades de los colaboradores       | Establecer un programa de innovación empresarial |
|                           |  | Implementar una cultura organizacional                | Estructurar la filosofía empresarial             |

La Tabla 1, muestra la planeación estratégica que los administradores de CG Seguros construyen a partir de considerar como base las cuatro perspectivas del BSC. En primer término, se plantea como objetivo general de la perspectiva financiera: incrementar la rentabilidad, para ello, resulta determinante entender que la empresa se encuentra en la fase de crecimiento dentro del ciclo de vida de un negocio. En esta etapa, la empresa ha demostrado que posee conocimiento extenso del mercado y que su modelo de negocio es viable.

Por otro lado, ha generado los beneficios necesarios producto de contar con un portafolio interesante de clientes, por lo que se apuntan a acrecentar los márgenes de rentabilidad inicial. Para ello la organización propone optimizar los recursos financieros a través de una reducción de gastos, así como incrementar su participación en el mercado por medio de la apertura de sucursales. Estas propuestas finales constituyen los objetivos específicos con sus respectivas estrategias y están apoyadas por el desarrollo de estudios que permitan determinar la factibilidad de su implementación y ejecución.

En segundo término, CG Seguros formula su segundo objetivo general, considerando la perspectiva del cliente, para lo cual se propone, fidelizar al cliente, entendiéndose como tal a la acción de retener a los consumidores a través de la generación de experiencias positivas que provoquen satisfacción en los mismos y por tanto, la demanda continua por los productos y servicios ofertados. Para cumplir con este propósito se plantean dos objetivos específicos con sus respectivas estrategias; por un lado, se busca mejorar la atención al cliente, a través de cubrir las necesidades de los consumidores; para ello es necesario recolectar información acerca de la percepción que se tiene frente a la oferta de valor actual, esto se logra mediante el desarrollo de un estudio de mercado que incluye la aplicación y sistematización de encuestas. Por otro lado, se pretende incrementar la satisfacción al cliente, para lo cual se estima generar alianzas con socios estratégicos que permita crear nuevos productos y servicios enfocados a cubrir las necesidades identificadas en la investigación realizada; como se puede observar las dos acciones están íntimamente relacionadas.

En tercer término, el bróker de seguros, formula el tercer objetivo general, mejorar la eficiencia operativa, basado en la perspectiva del proceso interno y que busca optimizar la ejecución de las tareas y actividades a través de una adecuada asignación de recursos. Para ello la empresa pretende apoyarse en dos objetivos específicos, el primero de ellos optimizar los procesos internos, el cual procura mejorar el funcionamiento de las actividades por medio de la automatización de los procesos internos, en ese sentido CG Seguros adquirió un software. El segundo objetivo específico, se enfoca en ejecutar un sistema de gestión de procesos y para ello se ha diseñado un sistema de gestión por procesos, el mismo que una vez implementado permitirá fortalecer la operatividad de la empresa.

Finalmente, la empresa CG Seguros, enuncia el cuarto objetivo general, mejorar la productividad de los trabajadores y que se enfoca en optimizar la cantidad de trabajo realizado por los colaboradores y el tiempo empleado en ello. Para esto se plantean dos objetivos específicos, el primero orientado a fortalecer las capacidades de los colaboradores a través del establecimiento de un programa de innovación empresarial. El segundo, encaminado a implementar una cultura organizacional por medio de estructurar la filosofía empresarial. Este trabajo inicial constituye la base para la elaboración del plan estratégico de CG Seguros con un horizonte establecido de tres años. A partir, de este se construyen indicadores, metas y políticas, así como se designan responsables de cumplimiento y seguimiento, según se detalla a continuación:

Tabla 2. Plan Estratégico: Perspectiva Financiera.

| Perspectiva | Objetivo General         | Objetivo Específico                                   | Estrategia                  | Indicador                                      | Nivel Esperado | Meta                            | Política General                   |
|-------------|--------------------------|---|-----------------------------|--|----------------|---------------------------------|------------------------------------|
| Financiera  | Incrementar rentabilidad | Optimizar los recursos de la empresa                  | Reducir gastos              | Gastos mensuales/gastos totales                | 50%            | Disminuir los gastos operativos | Disminuir los gastos operativos    |
|             |                          | Incrementar la participación en el mercado asegurador | Aperturar nuevas sucursales | Nro. Sucursales aperturadas/total planificadas | 100%           | Abrir 3 sucursales              | Presencia en el mercado asegurador |

En la Tabla 2, se expone la propuesta de optimizar los recursos financieros de la empresa por medio de la reducción del 50% de gastos operativos, para ello, se apoya en la formulación de la política denominada eliminar gastos innecesarios. Por otro lado, se plantea incrementar la participación en el mercado a través de la apertura de tres nuevas agencias, esta propuesta cuenta con la política de presencia en el mercado como base principal.

Tabla 3. Plan Estratégico: Perspectiva del Cliente.

| Perspectiva             | Objetivo General     | Objetivo Específico                    | Estrategia                               | Indicador  | Nivel Esperado | Meta                                      | Política General       |
|-------------------------|----------------------|--|--|--|----------------|---|------------------------|
| Perspectiva del cliente | Fidelizar al cliente | Mejorar la atención al cliente         | Cubrir las necesidades de los clientes   | No de clientes satisfechos                         | 100%           | Cumplir con el 100% de satisfacción       | Atención personalizada |
|                         |                      | Incrementar la satisfacción al cliente | Generar alianzas con socios estratégicos | No de alianzas estratégicas/No de alianzas totales | 100%           | Realizar el 100% de alianzas planificadas | Calidad en el servicio |

En la Tabla 3, se plantea mejorar la atención al cliente a través de cubrir sus necesidades al 100% y con la política de atención personalizada como base. Por otro lado, se propone incrementar la satisfacción al cliente mediante la generación de alianzas con socios estratégicos y la formulación de la política calidad de servicio como factor de apoyo.

Tabla 4. Plan Estratégico: Perspectiva del Proceso Interno.

| Perspectiva     | Objetivo General                              | Objetivo Específico                       | Estrategia                                     | Indicador  | Nivel Esperado | Meta  | Política General |
|-----------------|---|---|--|--|----------------|---|------------------|
| Proceso Interno | Mejorar la eficiencia operativa de la empresa | Optimizar los procesos internos           | Automatizar los procesos internos              | Procesos actualizados/ total de procesos actualizados  | 100%           | Actualizar el 100% de los procesos mediante la tecnología | Mejora continua  |
|                 |   | Ejecutar un sistema de gestión de proceso | Implementar un sistema de gestión por procesos | Procedimientos estandarizados/ total de procedimientos | 100%           | Estandarizar el 100% de los procedimientos de cada área   | Mejora continua  |

En la Tabla 4, se expone la propuesta de optimizar los procesos internos de la empresa por medio de la automatización de procesos, para ello se apoya en la formulación de la política denominada mejoramiento continuo. Por otro lado, se plantea ejecutar un sistema de gestión de procesos, esto mediante la implementación de un sistema de gestión de procesos y estandarizar los procedimientos de cada área.



Tabla 5. Plan Estratégico: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

| Perspectiva               | Objetivo General                       | Objetivo Específico                         | Estrategia                                       | Indicador   | Nivel Esperado | Meta  | Política General  |
|---------------------------|--|---|--|---|----------------|---|-------------------|
| Aprendizaje y Crecimiento | Mejorar la productividad de la empresa | Implementar una cultura organizacional      | Estructurar la filosofía empresarial             | No de empleados que conocen la filosofía empresarial              | 100%           | Implementar la filosofía empresarial con el 100% de los empleados | Misión-Visión     |
|                           |  | Fortalecer las capacidades de los empleados | Establecer un programa de innovación empresarial | No de capacitaciones realizadas/No de capacitaciones planificadas | 100%           | 100% de empleados capacitados                                     | Trabajo en equipo |

En la Tabla 5, se plantea implementar una cultura organizacional a través de la estructuración e implementación de la filosofía empresarial, acción apoyada en la política Misión-Visión. Por otro lado, se propone fortalecer las capacidades de los empleados mediante el establecimiento de un programa de innovación y la formulación de la política trabajo en equipo como factor de apoyo.

La estructura elaborada hasta el momento, da paso a la construcción del Mapa Estratégico que según (Fernández, 2001) constituye el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard, por cuanto, ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos por lo tanto, permiten visualizar de manera sencilla y gráfica la estrategia de la empresa. En el caso de CG Seguros la propuesta de esta variable queda establecida de la siguiente manera:

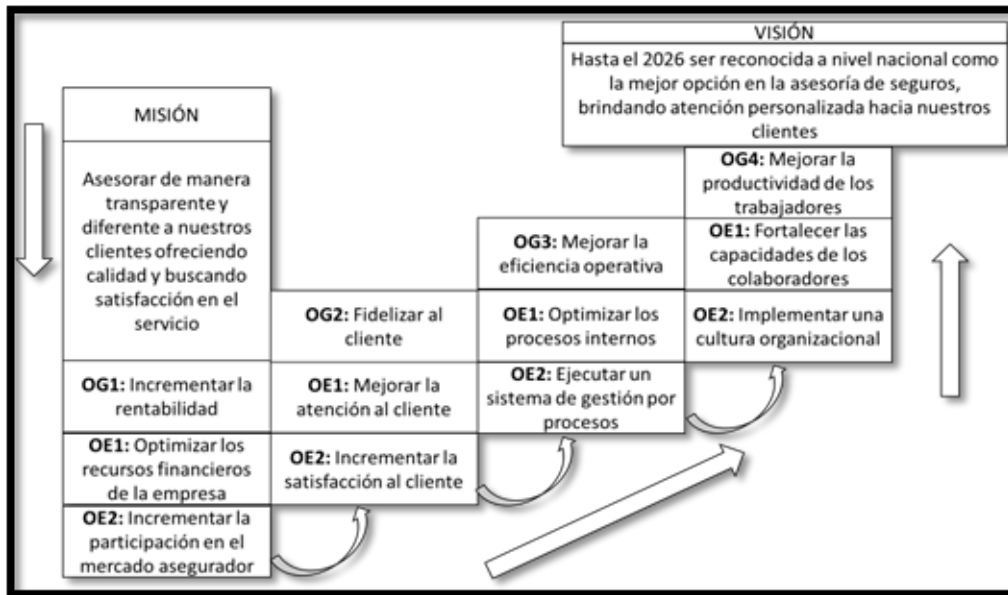


Figura 3. Mapa Estratégico CG Seguros.

En la Figura 3, se expone el Mapa Estratégico de CG Seguros, el que presenta en primer lugar, la Misión como punto de partida y que constituye la base para la formulación de los objetivos generales, mismos que fueron construidos considerando las cuatro perspectivas del BSC; a partir de aquello, se diseñan los objetivos estratégicos, los cuales son propósitos que apoyan su cumplimiento y que según se puede visualizar, están articulados unos con otros, finalmente, se potencia el cumplimiento de la Visión, que es el objetivo a más largo plazo con el que cuenta la empresa.

## CONCLUSIONES

El estudio demostró a la importancia de la investigación cualitativa específicamente del instrumento llamado grupo focal, el cual permitió obtener información de primera mano que sirvió para la identificación de fortalezas y debilidades dentro de la empresa, y comprueba la importancia de la planificación estratégica participativa donde se incluye a todo el personal de la empresa CG Seguros; además se comprueba la importancia del análisis externo para conocer la real situación del mercado en donde se desenvuelve la empresa y poder aprovechar las oportunidades y tener claro las

amenazas que tiene la empresa, con este análisis interno y externo se construye siete estrategias apoyados en el análisis FODA, lo que sirve de partida para el BSC.

Se pudo comprobar que el BSC, es una herramienta adecuada de planificación y gestión empresarial. Este instrumento permite, considerando la situación actual de la empresa tanto interna como externa, identificar factores que influyen en las operaciones de la organización, así como seleccionar variables a mejorar internamente. Estas constituyen el punto de partida para la elaboración de la planeación estratégica y por supuesto la base para la formulación de objetivos, metas, estrategias e indicadores. Estos elementos representan el conjunto de componentes que se tienen que gestionar y a los cuales se les debe realizar un seguimiento permanente, así como una evaluación periódica con el fin de detectar posibles desviaciones en su ejecución que ponga en peligro el cumplimiento de lo planificado.

La aplicación de este instrumento facilitó el trabajo de CG Seguros en la formulación de su plan estratégico dado que cimentó la construcción de objetivos al considerar las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard como punto de partida. A continuación, el trabajo de elaboración del resto de variables como las metas, las estrategias y los indicadores se tornó menos complejo y facilitó la visualización en la edificación de la propuesta estratégica de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Dálessio Ipinza, F. (2014). *Planeamiento estratégico razonado*. Pearson.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración estratégica*. Pearson.
- Fernández, A. (2001). *El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia*. <http://planuba.orientaronline.com.ar/wp-content/uploads/2009/10/20bel-balanced-scorecard-ayudando-a-implantar-la-estrategia-iese.pdf>
- Fundación Mapfre. (2020). *El mercado asegurador latinoamericano en 2019*. [https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo\\_imagenes/grupo.do?path=1107929](https://documentacion.fundacionmapfre.org/documentacion/publico/es/catalogo_imagenes/grupo.do?path=1107929)
- Gallardo Hernández, J. R. (2012). *Administración Estratégica de la visión a la ejecución*. Alfaomega.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGrawHill.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. Gestión 2000.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic.
- Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. McGrawHill.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Pearson.