

Balanced Scorecard y planeación estratégica

Balanced Scorecard and strategic planning

Julieth Díaz Porras¹

Ricardo Alonso Tejedor Estupiñán²

Resumen

El presente artículo de reflexión tiene como objeto ofrecer una aproximación a la herramienta Balanced Scorecard (BSC), la cual, se fundamenta en los planteamientos de David Norton y Robert Kaplan, quienes han realizado los principales aportes para identificar los índices de gestión y para adelantar procesos estratégicos necesarios para la toma de decisiones importantes de una empresa. El documento se divide en tres secciones, primero se explorarán los orígenes y aspectos relevantes del método BSC y haciendo uso de la literatura principal, segundo, se abordan las perspectivas de la planeación estratégica y las recomendaciones para la elaboración de un plan estratégico, finalmente se sugieren elementos para la aplicación del cuadro de mando integral o BSC.

Infométrica | Serie Sociales y Humanas

Palabras Clave: Balanced Scorecard, toma de decisiones, valor agregado, planeación estratégica, cambio organizacional.

Abstract

The present article of reflection aims to offer an approximation to the Balanced Scorecard (BSC) tool, which is based on the approaches of David Norton and Robert Kaplan, who have made the main contributions to identify the management indexes and to advance strategic processes necessary for making important decisions of a company. The document is divided into three sections, first the origins and relevant aspects of the BSC method will be explored and using the main literature, second, the perspectives of strategic planning and recommendations for the elaboration of a strategic plan will be addressed, finally suggest elements for the application of the balanced scorecard or BSC.

Keywords: Balanced Scorecard, decision making, added value, strategic planning, organizational change.

¹ Contadora Pública. Universidad Antonio Nariño. Duitama Colombia. Correo electrónico: pashdeygi@gmail.com

² Magister en Economía. Investigador Grupo MODEAL, Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Tunja, Colombia. Correo electrónico: ricardo.tejedor@uptc.edu.co

INTRODUCCION

El éxito de la empresa se puede medir a través de la rentabilidad de la misma, los beneficios, el retorno de la inversión, la productividad factorial, entre otros, pero su permanencia en el tiempo puede ser indeterminada, esto depende en gran medida de las acciones y estrategias que realicen dentro de la organización para destacarse entre la competencia de su sección en el mercado; es así que para poder establecer ventajas competitivas y poder cumplir con las metas organizacionales, se deben realizar medidas basadas en dichas estrategias; pero en la práctica muchas de estas estrategias no se desarrollan y los resultados no tienen el efecto deseado.

El método Balanced Scorecard surgió de la investigación realizada por David Norton quién es reconocido por su amplio aportes en la teoría de la empresa, la gerencia de intangibles y estrategia, y Robert Samuel Kaplan, profesor de contabilidad de la Escuela de Negocios de Harvard; su objetivo principal era dar a conocer los factores que llevaban a una organización a tener éxito. Analizaron a las organizaciones más exitosas en el mundo como Advanced Micro Devices, American Standard, Apple Computer, general electric, Bell South, entre otras. Ellos encontraron similitudes en la manera que toman de decisiones para así obtener mejores resultados. Cada organización líder en su negocio tenía una visión y estrategia claras y eran gestionadas través de cuatro perspectivas definidas como : finanzas, clientes, procesos internos, y *feedback*.

Norton y Kaplan introdujeron esta metodología entre 1992 y 1996 en los artículos publicados en las revistas de negocios *Harvard Business Review* inicialmente y en *Harvard Business School Press* posteriormente, así como en otros libros y manuales, afirmando que éste método proporcionaría una idea a los accionistas más allá del análisis financiero que hasta la fecha, era tendido en cuenta como única herramienta para la toma de decisiones.

Con este método buscaron aportar para resolver la carencia que presentaban los sistemas tradicionales de gestión de la empresa, y siguiendo la preocupación de Eccles, R. (1991) quien criticaba como los métodos tradicionales de medición de desempeño de las empresas se centraban especialmente en aspectos contables y financieros, dejando de lado otros elementos externos e internos asociados al capital humano, el conocimiento y la capacidad para adaptarse e innovar; formulando un sistema de gestión cuyo enfoque estratégico se basó no solo en la contabilidad de gestión sino incluyó los llamados costos por actividad, lo que inducía a hacer mejor uso de los recursos disponibles, lo cual, era un factor clave que podía influir aumentando los beneficios empresariales y promoviendo el desarrollo futuro de procesos de transformación exitosos o lo que Rodríguez D. & Gómez, A. (2014) denominan las competencias emprendedoras.

Su método se centró en analizar las perspectivas clave de una organización, las cuales se clasificaron en: en financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje. Se debe crear para cada una, indicadores que medirán los resultados cuantitativos y cualitativos, el nivel de cumplimiento de los objetivos estratégicos y el aporte que cada área ofrece a la organización para el crecimiento continuo, el rendimiento financiero así como la agregación de valor a los productos o servicios, piezas fundamentales para la innovación y el aumento de la participación de una empresa en el mercado.

El BSC convierte la visión, la misión y las estrategias de la empresa en objetivos y medidas de información financiera y no financiera que permiten el entendimiento no solo de la parte gerencial sino de todo el personal que conforma la organización (Martínez, R. 2001), esto hace que todos formen parte del sistema de gestión estratégica y para esto es importante:

1. Aclarar y convertir la visión, la misión y las estrategias en objetivos estratégicos que integren a todo el personal.
2. Vincular los objetivos creados con indicadores que permitan la evaluación del cumplimiento de los objetivos
3. Alinear las iniciativas estratégicas con el fin de aumentar el feedback (crecimiento y aprendizaje).

El método BSC fue creado entonces por sus autores para realizar una medición de la gestión de los procesos organizacionales, sus creadores afirman que las empresas que adoptan el BSC como estructura central para la organización. En este documento se establece que el BSC es una herramienta muy pertinente que le permite al personal directivo de la empresa centrarse en los indicadores de cada proceso crítico, lo cual les permitirá definir estrategias para tomar medidas preventivas e inmediatas (Kaplan & Norton 2005). Este ajustar continuo de las estrategias está en pro de la búsqueda del cumplimiento de la misión y la visión empresarial. La herramienta BSC se puede definir entonces como un método avanzado en el marco de la teoría de la administración, la cual permite identificar y analizar el comportamiento de las variables tangibles e intangibles Kaplan, R., & Norton, D. (2000), para orientar así la toma de decisiones gerenciales en una empresa, factor determinante del éxito de las mismas y en lo cual radica su papel.

El documento se distribuye de la siguiente forma, esta introducción que abordó los orígenes y aspectos relevantes del método BSC, una segunda parte que aborda las perspectivas de la planeación estratégica y la elaboración del plan, en una tercera parte se sugieren los elementos básicos para realizar la aplicación de un cuadro de mando integral y finalmente se harán las respectivas conclusiones.

LAS PERSPECTIVAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La toma de decisiones es un proceso complejo y a la vez necesario para todas las empresas, complejo, debido a que la gerencia de la organización carece del conocimiento para crear, medir e interpretar los indicadores de gestión, y no poseen una herramienta que les permita poner en práctica estrategias a corto, mediano y largo plazo. La toma de decisiones también es importante debido a que de tales decisiones y cambios dependerá no solo la posición en el mercado que se proyecta, sino el mejoramiento continuo de sus procesos internos, el clima laboral de sus colaboradores, la captación y retención de nuevos clientes, y por supuesto el aumento de los índices de rentabilidad, este elemento está relacionado con el papel del líder de la organización, como se refiere en el trabajo de García, M. (2015).

En el circuito económico, y teniendo en cuenta el marco de la regulación del estado colombiano (Romero, 2016), las empresas ofrecen a los agentes individuales empleo, o puestos de trabajo donde estos, venden sus capacidades, experiencias y conocimientos a las primeras para así percibir un salario que les permita acceder a un mayor bienestar, como lo aseguran Casas & Barichello (2015), en especial en países donde la capacidad de emprender está sujeta a factores adversos y el mercado de trabajo tiende a la informalidad o la independencia (Torres, 2013).

La planeación estratégica debe definirse desde las siguientes cuatro perspectivas según Kaplan y Norton (1992), quienes sugieren las siguientes:

Perspectiva financiera: responde a la pregunta ¿si tenemos éxito como nos ven nuestros accionistas? Muestra a los accionistas la capacidad que tiene la empresa en convertir los objetivos a largo plazo en aumento e intensificación de la rentabilidad para esto se pueden tener en cuenta los siguientes indicadores:

- Valor Económico Agregado (EVA)
- Índice DuPont
- Rotación de activos
- Ingresos

Esta perspectiva se centra en la medición de los últimos resultados que el negocio entrega a los accionistas, tiene como objetivo responder a las expectativas de los socios generando el valor que ellos esperan respecto los índices de rendimiento financiero

Perspectiva clientes: ¿cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión? Está encaminada en la satisfacción de los clientes con el fin de aumentar la participación que se tiene en el mercado combinando estrategias de precio, calidad, imagen, fidelización, servicio entre otros factores que proporcionaran rendimientos financieros futuros a la perspectiva financiera.

"La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior" (Kaplan & Norton 1992). Esta perspectiva está enfocada en la necesidad del cliente y en su satisfacción generando valor agregado al servicio que la empresa ofrece.

Perspectiva procesos internos: ¿en qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas? Cada empresa tiene un conjunto único de procesos que le permite crear valor frente a los clientes estos procesos deben ser ejecutados con excelencia y calidad para generar satisfacción a los clientes e incremento de la rentabilidad a los accionistas.

El estudio interno a través de la cadena de valor permite conocer y evaluar el valor agregado que hace sobresalir la empresa. Porter, Michael (2001) describió y popularizó aspectos como la cadena de valor y la ventaja competitiva en un modelo teórico donde se encuentran las actividades clave con las que cuenta la empresa. La interacción con los procesos internos son claves en el manejo de la empresa, al centrar su atención en el desempeño productivo, la calidad del producto y tiempos de entrega.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: responde a la pregunta para alcanzar mi visión ¿cómo debe aprender y mejorar mi organización? Para el cumplimiento de los objetivos de las demás perspectivas es necesario alcanzar los objetivos propuestos en esta. Permite conocer las habilidades que tiene la empresa para mejorar y aprender en función a los objetivos que abarcan aspectos como:

- Clima organizacional
- Desempeño de los colaboradores
- Incentivos
- Capacitación
- Tecnología
- Organización
- otros.
-

Para Niven & Kaplan (2003) la relación causa- efecto está presente entre las perspectivas un cumplimiento adecuado de los objetivos de la perspectiva de aprendizaje, generara mejoras en procesos internos y así en cada una de las demás perspectivas concluyendo con un incremento en la rentabilidad para los accionistas.

Elaboración del plan estratégico

Así mismo, Kaplan & Norton (1992) refieren que para asegurar el éxito de la empresa es necesario definir un plan que contemple los siguientes elementos:

- **Detección de las necesidades:** se inicia cuando se identifica alguna actividad que necesite control por ejemplo deficiencia en calidad, exceso de ausentismo, desperdicios, aumento de rotación del personal.
- **Delimitación del problema:** se define claramente el problema que requiere solución haciendo un diagnostico a través de fuentes de información suministradas por la empresa, se plantean los objetivos y las metas a la que se quiere llegar puede ser mediante (diagnostico DAFO o el modelo de las 5 fuerzas de Porter)
- **Definición del plan de acción:** se definirán las iniciativas y actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos, así como el responsable y el tiempo que se tardara.
- **Implementación:** ejecución del plan disponiendo de los recursos necesarios para lógralo (materiales, financieros, humanos)

Esta información inicial será una fuente para familiarizarse con los procesos estratégicos de la empresa y los resultados obtenidos serán una fuente útil para la toma de decisiones, traduciendo los objetivos trazados en resultados satisfactorios. Posterior a la identificación de las cuatro perspectivas y del plan estratégico se procederá a realizar un modelo básico del cuadro de mando integral o BSC para la empresa en cuestión.

APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL o BSC

En otros trabajos como los de Niven & Kaplan (2003); Kaplan, Norton, & David (2000a); Kaplan, R., & Norton, D. (2002) se mencionan los aspectos más importantes para tener en cuenta en la construcción de un cuadro de mando integral o BSC, al respecto sugieren que:

“La construcción del primer Cuadro de Mando Integral de una organización puede conseguirse por medio de un proceso sistemático que construye consenso y claridad sobre la forma de traducir la misión y la estrategia de una unidad en objetivos e indicadores operativos...Pero el cuadro de mando debería representar la sabiduría y las energías colectivas del equipo de alta dirección de la unidad de negocio. A menos que este equipo esté completamente comprometido en el proceso, no es probable que se dé buen resultado. Sin el patrocinio y la participación activa de la alta dirección no debe iniciarse un proyecto de cuadro de mando, puesto que sin el liderazgo y el compromiso del nivel más alto es seguro que fracasaría” (p. 305)

Posterior a la definición de los anteriores pasos, los autores Mintzberg, Quinn & Voyer (1997) afirman que, ya definidas las cuatro perspectivas, se debe tener en cuenta que la herramienta

BSC debe contar con la opción de que puedan introducirse continuamente cambios y mejoras, por eso es necesario y conveniente realizar una medición inicial y llevar a cabo un periodo de prueba; por ello sugiere unas etapas de la implantación, las cuales suelen ser:

1. **Planificación:** en donde se conoce cuál es la situación en la que se encuentra la empresa y se involucra a todo el personal en la implantación del BSC
2. **Recopilación y análisis de la información:** se definen cuáles son las prioridades a través de: sugerencia de los clientes, informes financieros, evaluaciones y encuestas, entrevistas, entre otros.
3. **Definición de la estrategia:** se identifican los objetivos a largo plazo para cada perspectiva. Teniendo en cuenta los resultados del análisis realizado previamente
4. **Fijación de indicadores:** en primer lugar, se determinarán los factores críticos para alcanzar el éxito en cada área funcional. Luego se fijarán los indicadores que contarán a su vez con una meta que permitirá medir el grado de cumplimiento de los objetivos.
5. **Establecimiento de iniciativas y tareas:** se pasará de la teoría a la práctica ejecutando las distintas tareas e iniciativas diseñadas específicamente para ayudar al cumplimiento de los objetivos estratégicos
6. **Cuadro de mando integral:** esta será la base fundamental para el cumplimiento de la estrategia y para llegar al éxito empresarial. Para esto es necesario que cada área responsable aporte la información necesaria para que se pueda alimentar la herramienta que nos arrojará los resultados fruto del trabajo realizado.

Aplicando el modelo direccionamiento estratégico de BSC de Norton y Kaplan y haciendo uso de la información necesaria, la planeación estratégica partirá de un diagnóstico situacional de la organización; se podrá entonces conocer la situación de la empresa y los obstáculos que no les han permitido alcanzar los objetivos trazados a través de instrumentos como:

El test a gerencia: permitirá evidenciar la capacidad directiva, habilidades, organización, dirección y control del área encargada y dará una visión general de cómo se centra la toma de decisiones de los socios puede ser basándose en datos tangibles y financieros o teniendo datos intangibles como la satisfacción, el cumplimiento, la calidad, capacitación del personal entre otros. Este instrumento a su vez permitirá constatar cómo se lleva el planeamiento gerencial, basándose en estrategias, haciendo planes, participando de la toma de decisiones al total de los colaboradores o creando objetivos estratégicos que permitan el cumplimiento de la misión.

Encuesta de clima laboral: esta proporcionara el nivel de satisfacción y motivación de los colaboradores y esto dependerá de factores como, la remuneración, los beneficios adicionales que contribuyen al bienestar del colaborador y su familia, esto de ánimo y clima interior entre otros.

Evaluación de desempeño: permitirá conocer el grado de eficiencia del colaborador y aporte al cumplimiento de los objetivos estratégicos, evaluando aspectos como el conocimiento del trabajo, la calidad, la cantidad, la iniciativa, la cooperación, la capacidad para aprender, y la disciplina.

Análisis interno y externo: a través del que se clasificara de manera correcta las debilidades, amenazas, fortalezas, y oportunidades que tiene la organización interna y externamente con el fin de formular estrategias para aprovechar las oportunidades hacer frente a las amenazas y debilidades.

Análisis financiero: los análisis precisos permiten a los dirigentes tomar decisiones acertadas, para esto se utilizara el vertical y el horizontal.

Para el direccionamiento se tomara como base los resultados del diagnóstico y se procederá a establecer las estrategias para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas, y explotar las oportunidades, posteriormente se adoptaran las 4 perspectivas del BSC integrando todas las áreas funcionales de la empresa (Kaplan & Norton 2011); para la perspectiva financiera, que está focalizada a responder las expectativas de los socios generando altos índices de rendimiento y garantizando la continuidad de la empresa se crearan los objetivos estratégicos que nos permitan llegar a este general, de igual forma para las otras perspectivas, clientes estará enfocada en la necesidad del cliente y en su satisfacción a través de valor agregado del servicio o producto que se ofrece; procesos internos, centrados en el desempeño, calidad, mejora de estándares de productividad; y crecimiento y aprendizaje que envuelve los conocimientos y destrezas que tienen los colaboradores, su capacitación, el uso de herramientas tecnológicas que generan valor en los procesos, y la satisfacción de los colaboradores.

Por lo anterior y antes de hacer la creación de indicadores que permitan medir el cumplimiento de los objetivos, se fijaran los factores críticos de éxito, que hacen referencia a los elementos de estricto cumplimiento para que la empresa crezca o fracase. Por ejemplo para una empresa en la perspectiva financiera un factor crítico será la rentabilidad, para lo cual elaborara prácticas contables seguras que garanticen la generación de valor, en especial ahora que se establecen nuevos estándares internacionales contables (Sánchez, L. 2013); mientras para otra en la perspectiva crecimiento y aprendizaje su factor crítico será su recurso humano y por esto

trabajara fuerte en la capacitación permanente a los colaboradores para el desarrollo y crecimiento de la organización, maximizando así el desarrollo del potencial del recurso humano.

El paso más importante para que la implementación sea exitosa es la integración de todo el recurso humano a este proceso; los mapas estratégicos son un instrumento que permite incorporar a todos los colaboradores y a cada una de las áreas que conforman una organización y cuyo objetivo principal es el cumplimiento de la visión (Kaplan & Norton 2005). En tales mapas se plasman los objetivos estratégicos, las iniciativas, en general, se definen las estrategias, de cada una de las perspectivas haciendo que por su claridad cada colaborador pueda darse cuenta de su importante función en el éxito de la implementación (Ver gráfico 1).



Gráfico 1. Pirámide de la planeación estratégica

Se debe tener en cuenta que la innovación afecta todas las áreas funcionales de la empresa, se sugiere revisar y modificar si es necesario la estructura jerárquica de la compañía, así como también crear la cadena de valor como guía para determinar las ventajas competitivas y factores clave de exclusividad en la que se pueda basar la empresa para la creación de la estrategia empresarial.

Por último, la creación de los indicadores se hará de acuerdo a los objetivos estratégicos que se desean alcanzar, para lo cual se establecerán unas metas realizables, que lleven a que los procesos mejoren y por ende se irán cambiando a medida que se vayan cumpliendo. De igual forma se pueden utilizar herramientas como la semaforización, este elemento proporcionará las alertas de cumplimiento o de fracaso de las metas fijadas.

CONCLUSIONES

El diagnóstico ofrecido por el método BSC permite conocer la situación actual de la empresa, con lo cual se identificará en el organigrama la eficiente distribución de los cargos, revisar la misión y una visión y las estrategias para el cumplimiento de los objetivos y metas, lo cual favorece la organización de la empresa; a su vez, la herramienta se presenta como un método avanzado en la teoría de la administración que permite identificar y analizar el comportamiento de las variables tangibles e intangibles para orientar así la toma de decisiones en la empresa.

La capacidad financiera y el recurso humano son las piezas clave para el cumplimiento de los objetivos empresariales, pero son los elementos que más vacíos presentan a la hora de generar información que facilite la toma de decisiones por parte de la gerencia y de las direcciones administrativas y operativas. Es de resaltar que algunas empresas no cuentan con una herramienta que les permita medir los índices de gestión financieros y no financieros desde las perspectivas claves para la organización (financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) y que garantice la toma de decisiones oportunas y adecuadas.

La aplicación de método BSC puede generar una mayor continuidad y crecimiento económico de la empresa, permite cumplir con los objetivos organizacionales y ayuda a evitar problemas jurídicos ocasionados por demandas laborales, mal apalancamiento financiero o toma de decisiones financieras inadecuadas, entre otros.

Finalmente en este documento se dieron a conocer los elementos principales que ofrece el método BSC para así medir las actividades de las áreas esenciales en la compañía, basándose principalmente en el direccionamiento estratégico corporativo, la generación de indicadores, la semaforización y el diseño de mapas estratégicos, herramientas que surgieron en el marco del mismo método.

REFERENCIAS

Casas-Herrera, J., & Barichello, R. (2015). Hacia una noción sobre la pobreza. APUNTES DEL CENES, 34(59), 39-62. doi:<https://doi.org/10.19053/22565779.2784>

Constitución Política 1 de 1991 Asamblea Nacional Constituyente. Colombia 4 de julio de 1991

Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950 "Sobre Código Sustantivo del Trabajo", publicado en el Diario Oficial No 27.407 del 9 de septiembre de 1950, en virtud del Estado de Sitio promulgado por el Decreto Extraordinario No 3518 de 1949. Colombia septiembre 9 de 1950

Decreto 2649 de 1993 Por el cual se reglamenta la Contabilidad en General y se expiden los principios o normas de contabilidad generalmente aceptados en Colombia. Colombia diciembre 29 de 1993 Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9863>

Decreto 2650 de 1993 Por el cual se modifica el Plan Único de Cuentas para Comerciantes Colombia diciembre 29 de 1993 Recuperado de: <http://incp.org.co/Site/productosyservicios/legislativa/2650.htm>

Decreto 410 de 1971 Por el cual se expide el Código de Comercio. Colombia marzo 27 de 1971 Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=41102>

Eccles, R. (1991). The performance measurement manifesto. *Harvard business review*, 69(1), 131-137.

García, M. (2015). Papel de los seguidores en el desarrollo de las teorías de liderazgo organizacional. *APUNTES DEL CENES*, 34(59), 155-184. doi:<https://doi.org/10.19053/22565779.3542>

Kaplan, S. R. ve Norton, PD (1992). *The Balanced Scorecard Measures That Drive Performance*. Harvard Business Review, Boston.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. *HARVARD BUSINESS REVIEW*, 75.

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Barcelona. *Gestión*, 499, 84-80888.

Kaplan, R. S., Norton, D. P. R. S., & David, P. N. (2000a). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implementar y gestionar su estrategia*. *Gestión* 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral: the Balanced Scorecard*. *Gestión* 2000,

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). *La organización focalizada en la estrategia: cómo implementar el Balanced Scorecard*. *Gestión* 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2011). *Poniendo el Balanced Scorecard en acción*. *Harvard Business Review América Latina*, 89(11), 52-55.

Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Educación.

Niven, P. R., & Kaplan, R. S. (2003). *El cuadro de mando integral paso a paso: maximizar la gestión y mantener los resultados*. *Gestión* 2000.

Porter, M. E. (2001). The value chain and competitive advantage. *Understanding Business Processes*, 50-66.

Rodríguez Moreno, D., & Gómez Murillo, A. (2014). Las competencias emprendedoras en el departamento de Boyacá. *APUNTES DEL CENES*, 33(58), 217-242. doi:<https://doi.org/10.19053/22565779.3108>

Romero, L. (2016). Regulación económica: una aproximación al marco teórico y conceptual. *Derecho Y Realidad*, 13(25). Recuperado a partir de https://revistas.uptc.edu.co/index.php/derecho_realidad/article/view/4417

Sánchez, L. (2013). Estándares internacionales y educación contable. *Apuntes del CENES*, 32(55), 239-261.

Torres, R. (2013). Balance y características del mercado de trabajo y generación de empleo en Colombia 2002-2010. *APUNTES DEL CENES*, 32(55), 93-124. doi:<https://doi.org/10.19053/22565779.2063>



ANEXO

Marco legal para Colombia

La normatividad enunciada a continuación abarca los aspectos legales en los que se fundamenta el desarrollo para Colombia se puede encontrar en lo siguiente recopilación de documentos:

ISO 9001:2008 Este sistema de gestión de calidad se basa en unos principios que buscan la calidad del producto y del servicio como lo son:

- Punto de vista del cliente
- Aportes del personal
- Los procesos
- Sistemas para la gestión
- La toma de decisión (ISO N° 9001, 2008)

Ley N° 905 de 2004 (se modificó la ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones). En el artículo 2 describe La pequeña empresa que debe contar con un personal de planta entre 11 y 50 trabajadores y sus activos totales entre 501 y 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes

Decreto 3022 de (2013) (Reglamenta la ley 1314 de 2009 sobre marco técnico normativo de la información financiera que conforman el grupo 2). Por el cual se regulan los principios de contabilidad e información financiera y de aseguramiento de la información. Su objetivo es conformar un sistema único y homogéneo de alta calidad, comprensibles y de forzosa observación.

Decreto 2649 de (1993) (Reglamento general de contabilidad) Conjunto de conceptos básicos y reglas que se deben tener en cuenta al registrar la información contable de las personas naturales o jurídicas. Este decreto será aplicado por todas las personas que están obligados a llevar contabilidad.

Decreto 2650 de (1993) (Plan Único de cuentas para comerciantes). Con él se busca la uniformidad de las operaciones económicas al momento de su registro y lograr transparencia en su información contable. El PUC está clasificado por clases, grupos, cuentas y subcuentas del activo, pasivo, patrimonio, ingresos, gastos, costos de ventas y costos de producción o de operación o de orden.

Código sustantivo del trabajo (Adoptado por el decreto ley 2663 del 5 agosto de 1950). La finalidad es lograr justicia en las relaciones que se dan entre empleadores y colaboradores

provocando un equilibrio social; teniendo en cuenta que el trabajo es socialmente obligatorio y todos deben tener derecho a esto. Muestra los derechos y deberes de los colaboradores, al igual que los empleadores. Se enmarca la normatividad para cada uno de los procesos que tiene la empresa con el colaborador.

Decreto 410 de 1971 (Por el cual se expide el código de comercio). Regulación de las actividades comerciales en Colombia y muestra los deberes y derechos que deben tener los comerciantes, tanto las personas naturales como jurídicas. Aplicación de la ley comercial para las personas que muestren su calidad de comerciantes, y todos aquellos asuntos de carácter mercantil que se regularan por el código de comercio.

Constitución política de 1991, artículo 333: Reglamenta que las actividades económicas se pueden dar de forma libre y privada. Esta competencia económica es un derecho que todas las personas tienen y se supone genera responsabilidades. Con esto el estado estimula el desarrollo empresarial.

