

Centro de Servicios Compartidos: una mirada desde la estrategia organizacional

Ana Isabel Cadavid Londoño

Universidad de Antioquia
ana.cadavidl@udea.edu.co

Maria Camila Serna Echenique

Universidad de Antioquia
mcamila.serna@udea.edu.co

Tatiana Vélez Fuentes

Universidad de Antioquia
tatiana.velezf@udea.edu.co

Maribel Vélez Hernández

Universidad de Antioquia
maribel.velezh@udea.edu.co

Centro de Servicios Compartidos: una mirada desde la estrategia organizacional

Resumen: El presente artículo tiene como objetivo integrar la administración y la contabilidad de gestión mediante la relación entre los conceptos de planeación estratégica y Centros de Servicios Compartidos. Se empleó el método de la revisión bibliográfica realizando un marco teórico de los términos en cuestión, buscando obtener un amplio conocimiento de ellos para elaborar la respectiva correlación. Finalmente se encontró que la planeación estratégica es una herramienta esencial para la correcta implementación de un Centro de Servicios Compartidos en una organización, pues con base en los objetivos que se tengan en una entidad producto de esta planeación, se podría detectar la necesidad de crear o no un CSC, y de llevar un monitoreo de su correcto funcionamiento.

Palabras clave: Centro de Servicios Compartidos, planeación estratégica, contabilidad de gestión.

Shared Services Center: a look from organizational strategy

Abstract: This paper aims to integrate strategic management and managerial accounting by linking concepts of strategic planning and Shared Service Center. The method of the bibliographic review was used, making a theoretical framework of the terms in question, seeking to obtain a broad knowledge of them and thus be able to elaborate the respective correlation. It was finally found that strategic planning is an essential tool for the correct implementation of a Shared Services Center in an organization, because it is based on the objectives that are held in an entity resulting from this planning, the need to establish or not a CSC and to monitor its proper functioning could be identified.

Keywords: Shared Service Center, strategic management, managerial accounting.

1. Introducción

La estrategia organizacional ha evolucionado rápidamente como respuesta a los cambios e incertidumbres del entorno empresarial actual. En este contexto, la planeación se ha convertido en un proceso fundamental para llevar a cabo procedimientos de conocimiento y reconocimiento del entorno, diseño e implementación de estrategias, detección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y sobre todo de la integración de todos los procesos dentro de una organización, dándole surgimiento al concepto de planeación estratégica. Su evolución ha sido de gran utilidad para el aporte de varios autores y escuelas sobre este concepto, asociándolo a procesos formales, de análisis, de aprendizaje y hasta de la cultura y desarrollando herramientas que facilitan su evaluación.

La planeación estratégica en su conjunto permite identificar constantemente los problemas y retos con los que se pueden encontrar las organizaciones por el solo hecho de pertenecer a un entorno dinámico, y sobre todo, posibilita idear soluciones, muchas veces encaminadas a la optimización, eficiencia y calidad de los procesos internos. Para esto, se han empleado los Centros de Servicios Compartidos (CSC) como un área en la que se prestan servicios comunes a otras áreas con el fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos.

En el artículo, se conceptuará sobre la planeación estratégica y los CSC, con el fin de proporcionar al lector una base para entender la relación que estos tienen dentro del contexto organizacional. Además, se presentará el desarrollo metodológico con el cual se llevó a cabo el argumento, posteriormente se relatan los resultados obtenidos de dicho análisis para cerrar con algunas conclusiones.

2. Marco teórico

2.1 Planeación estratégica

Así como evoluciona la ciencia, la tecnología, la medicina y hasta las pandemias, el mundo empresarial se encuentra en un constante cambio. Este se encuentra lleno de incertidumbres que exponen grandes desafíos para las empresas, y entre más cambios surjan y más desafíos existan, mayor es la necesidad de la planeación estratégica, pues el resultado empresarial alcanzado constituye la esencia de esta. (Chiavenato, 2017) (Kaplan y Norton, 2005)

El objetivo principal de la planeación estratégica es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones mantenerse y competir, incluso en un contexto de cambios e indeterminaciones. Se puede considerar, que lo que conlleva al éxito de las organizaciones en la actualidad se debe principalmente a:

- Su capacidad de adaptarse a los cambios que se presentan en un contexto dinámico,
- La anticipación que tienen frente a dichos cambios, de forma proactiva y competitiva, y
- Ofrecer innovaciones que mejoran la calidad de vida de los consumidores.

De manera general, la forma en como encaminan las empresas su desarrollo operativo al éxito, se encuentra en la planeación estratégica.

2.1.1 La estrategia organizacional

Según Chiavenato (2017), la estrategia organizacional surgió como consecuencia de la intensa competencia entre organizaciones, y al mismo tiempo, de la necesidad de una estrecha cooperación con otras empresas para el logro de los objetivos organizacionales, a través de la competencia y las alianzas estratégicas con otras organizaciones. Esto con el fin de hacer frente a los desafíos de un contexto empresarial altamente dinámico y cambiante.

La competencia es algo inherente al ser humano, y por ende a las organizaciones –ya que están compuestas de estos-. Sin embargo, la competencia en su inicio no implicó estrategias, sino que fue con el surgimiento de las guerras como surgió el concepto de “estrategia” como lo entendemos actualmente, y el cual se aplica en diferentes escenarios como el deporte y la política.

La estrategia es un curso de acción que involucra a toda la organización, y que pretende tomar una decisión teniendo en cuenta la posición que en el futuro le garantizará a la organización cumplir con sus objetivos propios. La estrategia entonces considerará diferentes variables como el entorno interno y externo, la viabilidad económica y jurídica, las estimaciones de utilidades, la cultura empresarial, entre otras. Para esto, el uso de herramientas estadísticas y probabilísticas son de gran ayuda. La estrategia, al ser un concepto tan complejo, implica que su trabajo sea interdisciplinar, integrando los objetivos generales de una organización con coherencia y persiguiendo un propósito específico.

Como la estrategia responde a los objetivos de las organizaciones y al contexto dinámico en donde se desempeñan, es casi imposible transferirla o explicarla con detalle. La estrategia consta de imaginación, discernimiento, intuición e iniciativa ya que, tiene como características la abstracción, la intangibilidad, la aleatoriedad y la ambigüedad. (Chiavenato, 2017)

La estrategia organizacional se enmarca en el pensamiento estratégico, que se le atribuye a los aportes de Peter Drucker a la teoría económica. Drucker (1994) plantea que la teoría económica trataba los mercados como “fuerzas impersonales, fuera del control de cualquier individuo u organización”, y que por ende, el propósito del estratega es llevar a la organización “a través de los cambios del ambiente económico, reduciendo las limitaciones impuestas por las circunstancias” (Drucker, 1994) permitiendo que una planeación formal por parte de las organizaciones ejercería un control positivo sobre las fuerzas de mercado, lo que implicaría entonces un concepto de planeación estratégica.

2.1.2 Desarrollo de la planeación estratégica

Un primer escenario en el que se desarrolla la estrategia como medio para controlar las fuerzas del mercado es en la Revolución Industrial, donde surgen las primeras organizaciones industriales y con estas la competencia por las materias primas para producir. Posteriormente, las guerras colocaron a grandes empresas de Estados Unidos y Europa (General Motors y Dupont) en una situación de emergencia, que demandaba técnicas de planeación rigurosas para tomar decisiones acertadas.

Para la década de los 50 y 60, la literatura sobre la estrategia y la planeación recibió grandes aportes de obras influyentes de diferentes autores, resaltando la importancia de los objetivos de las organizaciones, de las perspectivas de estas y la forma en cómo pueden incorporarse exitosamente a nuevos mercados a través de la estrategia. Veinte años después, se creó el Profit Impact of Market Strategy (PIMS) con el propósito de dilucidar la relación entre estrategia y desempeño, a partir de las estrategias aplicadas y estudiadas a un determinado sector de la economía.

En la década de los 80, Pascale y Athos declararon que las técnicas de administración japonesas eran superiores debido a su alto grado de intuición y flexibilidad, contra el análisis y la jerarquía que caracterizaban a la planeación estratégica del mundo occidental.

En la década de los 90, Kaplan y Norton desarrollaron uno de los sistemas más importantes para las organizaciones, denominado el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, el cual constituye una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas a proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores. (Kaplan y Norton, 2005)

Actualmente, la planeación estratégica es considerada como aquel proceso fundamental para toda organización, que le permite formular y ejecutar sus estrategias, con el fin de desarrollarse de una manera exitosa en el entorno en donde actúa. La planeación estratégica no solo consiste en el elemento formal de reunirse, formular estrategias y plasmarlas en un documento, sino también en el proceso de ideación de proyectos y programas que permitan que las estrategias se apliquen de manera adecuada.

2.1.3 Escuelas de la planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica ha ido cambiando a lo largo de dos caracteres: el preceptivo o normativo y el descriptivo o explicativo. El primero determina cómo debe formularse la estrategia, y en el otro la forma en cómo las organizaciones lo hacen. Ahlstrand y Lampel (1998), señalan diez dimensiones diferentes.

2.1.3.1 Escuelas de carácter preceptivo o normativo.

- Escuela de la planeación: la estrategia es un proceso formal y documentado.
- Escuela de diseño: la estrategia es un proceso de adecuación entre los aspectos internos y externos de la organización.
- Escuela de posicionamiento: la estrategia es un proceso analítico y necesita de una comprensión previa del entorno.

2.1.3.2 Escuelas de carácter descriptivo y explicativo

- Escuela de las iniciativas emprendedoras: La estrategia es un proceso visionario.
- Escuela cognitiva: La estrategia es un proceso mental en función de la forma en que las personas perciben el entorno.
- Escuela del aprendizaje: La estrategia es un proceso emergente de aprendizaje y construcción.
- Escuela del poder: La estrategia es un proceso de negociación interno que implica la persuasión y negociación a nivel externo.
- Escuela de la cultura: La estrategia es un proceso colectivo y social, que se basa en la cultura organizacional.
- Escuela del entorno: La estrategia es un proceso que reacciona a circunstancias externas. Surge con la teoría de la contingencia.
- Escuela de transformación: La estrategia es un proceso de configuración de la organización de acuerdo a las situaciones del entorno.

2.1.4 El éxito en la planeación estratégica

A través de los diferentes aportes de las escuelas al concepto de planeación estratégica, Chiavenato (2017), presenta las determinantes del éxito de este proceso:

1. La visión es el concepto principal en la planeación estratégica, pues es la inspiración o guía sobre lo que debe hacer toda la organización.
2. La formulación de estrategias debe ser un proceso liderado por el director general de la organización.
3. El entorno es un actor y no un simple factor, por eso, las fuerzas del entorno deben responderse o anticiparse.
4. Se debe garantizar la adaptación a través de la observación y el conocimiento del entorno.
5. Debe haber una relación entre el diagnóstico interno y externo de la organización.
6. Después de establecer el doble diagnóstico, se debe adecuar la estructura, cultura, productos y procesos de la organización para que converjan y apoyen la estrategia.

7. La planeación es un proceso de aprendizaje tanto individual como colectivo, por lo tanto, las organizaciones deben transformarse en sistemas de aprendizaje.
8. La planeación estratégica depende de un liderazgo basado en el valor.

Y adicional a los determinantes planteados por los autores, se considera que uno de los determinantes del éxito en la planeación estratégica consiste en el control constante al proceso, que permita determinar los riesgos que expone la formulación y aplicación de la estrategia y poder anticiparse ante esos riesgos; algo así como planear dentro de la planeación.

Una consideración importante es que la planeación estratégica como proceso interdisciplinar, debería considerar a los diferentes actores del entorno, es decir, a las comunidades y al medio ambiente, pues la aplicación de estrategias encaminadas a estos actores puede tener un impacto positivo en la generación de valor de la organización, lo que podría garantizar el cumplimiento de sus objetivos.

2.2 Centros de Servicios Compartidos

Una estrategia que se ha convertido en común dentro de la lucha de las empresas por ser más competitivas, es la creación de los Centros de Servicios Compartidos (CSC) buscando con ello, principalmente la reducción de costos, logrando así la optimización, eficiencia y calidad en los procesos internos, consolidándose como una herramienta que le permite a las organizaciones optimizar sus recursos por medio de una eficiente gestión, augurando alivios financieros en el corto y mediano plazo (López et. al., 2016).

Un CSC es definido como un área de la organización en la cual se prestan servicios comunes a otras áreas, es decir, es una parte de la compañía, ya sea dependiente o independiente, que se ocupa de la gestión de procesos y actividades que se realizaban de manera separada o descentralizada en varias unidades de negocio (Moreno, 2010) todo esto con el fin de reducir costos, consolidar funciones administrativas y evitar la duplicación de esfuerzos entre diversas unidades de negocio de la empresa.

De igual manera, los CSC son definidos como la concentración de los recursos de una compañía, que típicamente están dispersos por toda la empresa, para prestar servicios a múltiples clientes internos al menor costo posible y con un amplio portafolio que permita deleitar a los clientes externos e incrementar el valor de la empresa. (Schulman, Harmer, y Dunleavy, 1999)

Es muy común que este modelo operativo sea comprendido como una “organización dentro de la organización”, pues debe acoplarse a las mismas condiciones con las que opera la empresa a la que le presta el servicio, ya sean de carácter interno o externo. También como centro de servicios, es importante que se tenga un amplio conocimiento de las necesidades primordiales de la empresa con respecto a las actividades de apoyo, pues para que haya una debida implementación, es esencial tener previamente identificados los procesos o actividades que le están ocasionando altos costos de operación a la compañía, obteniendo una correcta cobertura por parte del centro de servicios compartido.

Es importante tener en cuenta ciertos aspectos a la hora de implementar un CSC debido a que los costos en que se debe incurrir para llevar a cabo esta etapa suelen ser altos. La empresa debe buscar y compilar procesos que de una u otra forma tengan un grado de similitud de tal forma que el servicio prestado pueda ser homogéneo y ágil para los clientes a los que va dirigido.

Los CSC son grandes fuentes de beneficios para la compañía, pues contribuyen a la reducción de costos debido a la consolidación de funciones administrativas, que a su vez, permite que haya una reducción en el número de empleados de la empresa ya que, se necesitan menos personas para realizar las tareas comunes

de cada unidad de negocio. Igualmente, los empleados que estén a cargo del CSC tienen un talento especial, lo que le otorga prestigio y calidad a la empresa en cuestiones de gestión del talento humano.

Sin duda, el éxito de los CSC radica en el cumplimiento total de los objetivos que se pactaron al momento de su creación, estos deben estar alineados con el negocio, la estandarización de procesos, el soporte adecuado de la alta dirección y estrategias claves que permitan mitigar las falencias que dieron origen a la creación del centro de servicios, y se debe recordar, que aparte de los beneficios económicos y directos en los procesos, la implementación de un CSC al considerarse una herramienta de gestión, brinda información en un volumen significativo, complementando la información financiera (Atehortúa y Mejía, 2018).

En la práctica, es muy usual que un CSC sea creado para brindar apoyo en los procesos contables y financieros, pues estos están en una misma línea de estudio y la información que arrojan se asemeja sin importar que pertenezcan a unidades de negocio diferente. De la misma manera, los procesos de recursos humanos y tecnología de la información hacen parte del portafolio de servicios que puede prestar un CSC.

Independientemente de los tipos de servicios que brinde este modelo, sin duda será de gran utilidad en la gestión de una compañía, pues conlleva a incrementar la productividad desde diversos aspectos, a un mayor control organizacional, a una alta calidad en la información emitida, a un incremento en las relaciones de negocios, a un mejor ambiente laboral y a un sinnúmero de beneficios que trae consigo la agrupación de los procesos de apoyo que pueden ser llevados a cabo por una sola unidad de trabajo.

3. Desarrollo metodológico

La investigación que se llevó a cabo a lo largo de este artículo fue aplicada de naturaleza descriptiva y correlacional, debido a que en un primer momento describen y caracterizan las dinámicas de cada uno de los conceptos objeto de estudio y posteriormente se medirá el grado de relación de los mismos de forma cualitativa. Lo anterior se realizará a través de revisión documental sobre los Centros de Servicios Compartidos y sobre la Planeación Estratégica, para lograr identificar la relación que existe entre estos dos conceptos en el ámbito organizacional.

El trabajo no se centra hacer predicciones ni comprobar hipótesis o explicaciones, solo permitirá conocer la relación existente entre los Centros de Servicios Compartidos y la Planeación Estratégica en una entidad, desde posiciones teóricas de los autores a revisar. Para su construcción se evaluaron diversos artículos académicos que tratan los temas y a partir de ellos se procedió a estructurar una propuesta sólida de correlación de los conceptos.

4. Resultados obtenidos

Las organizaciones tienen la tarea constante de responder a las demandas del entorno, y a su vez, a suplir sus propias necesidades. La planeación estratégica y los centros de servicios compartidos son dos herramientas muy útiles para satisfacer estas necesidades tanto internas como externas de las compañías. La planeación estratégica es una herramienta transversal a todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa, y debe estar altamente ligada con los objetivos generales de una organización para perseguir propósitos específicos; la decisión de crear un CSC permite realizar proyecciones fiables al conocer los costos en los que incurrirá una entidad, en qué situación se halla, y hacia dónde va con los resultados que espera (Albuerno y Casas, 2015).

Cuando se define la estrategia de una compañía, se definen metas e indicadores que señalen el grado de cumplimiento de la misma. Al momento de monitorear este cumplimiento, se comienza la búsqueda de las fallas en los procesos que le estén impidiendo alcanzar las metas. Entre otros, uno de los obstáculos más comunes en las empresas que evitan su crecimiento son los *altos costos*; muchas veces presentan un gran

volumen de ventas, pero a su vez incurren en grandes costos que en muchos casos son innecesarios. La palabra “innecesarios” no hace apología directa a que se estén realizando desembolsos que no se necesitan para operar o que no se relacionen con el desarrollo de su objeto social; pero suele ocurrir que en las empresas existan procesos que, aunque son vitales para su funcionamiento, se estén realizando de manera ineficiente. Un ejemplo de esto es la selección de personal para todas las subsidiarias de un grupo empresarial. Este proceso es fundamental, pero dependiendo del tamaño del grupo, podría optimizarse el costo que este acarrea si solo una entidad (interna o externa) se encargara de gestionar los recursos humanos para todo el grupo.

Otra de las fallas más importantes que pueden estar obstaculizando el cumplimiento de la visión de una empresa es la *calidad en la prestación del servicio*. Por ejemplo, una empresa puede tener un portafolio de productos o servicios de la mejor calidad, pero debido a grandes demandas presentan muchos retrasos en sus entregas. Esto causa que los clientes recurran a proveedores con tiempos de entrega más cortos, pues necesitan rapidez para satisfacer la demanda de sus clientes.

La planeación estratégica es un factor clave para la decisión de implementar un Centro de Servicios Compartido, pues es la estrategia organizacional la que define las necesidades y objetivos de la organización y el camino a seguir para cumplirlos a cabalidad. Es decir, a partir del plan estratégico que se tenga en una empresa, se podría decidir o no implementar un CSC. Antes de crear un CSC se necesita llegar a un entendimiento estratégico; esto implica identificar claramente los procesos corporativos, los procesos misionales de todas las unidades y, finalmente, los procesos de soporte que podrían ser integrados en un solo centro, la clave del éxito de esta iniciativa es tener claros los beneficios desde el comienzo (Naranjo, 2006). La estrategia de la compañía es la que define si existe la prioridad de estandarización y simplificación, y de no ser así, el CSC estaría en conflicto con los planes de la organización.

Ahora, cuando se ha decidido implementar la herramienta del CSC en la organización y se sabe qué función es la que va a suplir, se debe proceder a tomar una decisión muy importante: ¿Será interno o externo? pues a partir de esto la empresa debe comenzar a tomar importantes decisiones y a realizar una serie de ajustes en relación con esto. Si el CSC será externo, la empresa tiene que tomar decisiones sobre la rotación del personal, la elección sobre tercerizar un proceso o no, entre otras. Pero si la empresa decide que el CSC será de manera interna la planeación estratégica vuelve y toma la palabra, pues este modelo operativo es una “organización dentro de la organización”, por lo tanto, desde la alta administración se deben implementar estrategias que direccionen el actuar de este Centro para que esté en armonía con la(s) entidad(es) a la(s) que le(s) prestará el servicio, y esté encaminado al cumplimiento de los objetivos estratégicos de esta(s).

Posterior a la implementación del CSC y cuando éste ya se encuentra en marcha, es importante que se esté realizando constante monitoreo al desempeño del mismo, pues si bien es un modelo operativo que tiene como propósito simplificar y optimizar procesos, no quiere decir que siempre sea así. Por eso es importante ejecutar revisiones a las metas y objetivos que fueron planteados inicialmente en la decisión de optar por este modelo para definir si este está operando de la manera correcta y esperada, de lo contrario, tendrían que tomarse decisiones y hacer cambios a nivel táctico procurando mejorar los resultados obtenidos anteriormente. Estos resultados deben evaluarse siempre en armonía con los planes estratégicos de la compañía principal, pues el hecho de que los resultados de un CSC sean positivos no quiere decir que a largo plazo lo vayan a ser para las empresas para las que opera. Sea un CSC interno o externo, este siempre debe actuar en concordancia con los objetivos generales de la compañía que hace uso de sus servicios para crear sinergia y favorecer el crecimiento conjunto.

Como se mencionó en apartados anteriores, “el éxito de los CSC radica en el cumplimiento total de los objetivos que se pactaron al momento de su creación, estos deben estar alineados con el negocio, la estandarización de procesos, el soporte adecuado de la alta dirección y estrategias claves que permitan mitigar las falencias que dieron origen a la creación del centro de servicios”. (Mesa Gómez y Toro Jaramillo, 2015). De modo que la planeación estratégica juega múltiples papeles aquí, ayudando a la detección de problemas que conlleven a realizar cambios en la entidad como implementar un CSC, es la base fundamental para establecer las razones de ser y el funcionamiento del CSC a implementar y es la base de comparación para medir el desempeño del mismo.

No se debe que las empresas de hoy requieren de un compromiso mayor con su entorno, promovido por la Responsabilidad Social Empresarial promulgada desde hace más de medio siglo. La implementación de un CSC puede servirle a las organizaciones para liberarse de cargas que en ocasiones son difíciles de llevar, dejando compromisos a terceros más especializados, lo que por ejemplo puede reducirle a las empresas preocupaciones entre el equilibrio y respeto ambiental que debe coexistir con objetivos económicos, que para Quintero y Ramírez (2016) en la realidad no existe, pero por otra parte, puede representar una mejoría en la imagen que proyecta la compañía, haciendo alusión a la creación de valor sostenible en informes comunicados con la sociedad (Correa y Hernández, 2016).

5. Conclusiones

La planeación estratégica presenta un alto grado de relación con los CSC ya que, tiene una gran incidencia en su implementación. Inicialmente, una empresa decidirá efectuar un CSC dependiendo de las estrategias que defina para alcanzar los objetivos y metas estratégicas, es decir, si la empresa prevé por ejemplo la adquisición de otra entidad, podría concluir que es necesario crear un CSC de Contabilidad y Finanzas, con el propósito de reducir costos, potenciar las habilidades de sus empleados y eliminar la repetición de actividades. Adicionalmente, una empresa puede decir si lo implementará de una manera interna o externa; esto dependerá de sus necesidades y de su estructura organizacional.

Aunque los CSC representan grandes ventajas para las organizaciones, es necesario que se les realice seguimiento, con el fin de evaluar que sí estén cumpliendo con el objetivo para el cual fueron creados. En el contexto empresarial colombiano, es muy importante que la información de las empresas sea comunicada al público –hasta el nivel que no sea contraproducente para las estrategias propias de cada organización-, para que las abundantes PyMes tengan ejemplos más reales de gestiones adecuadas que trajeron resultados positivos a las empresas de su sector, toda vez que la supervivencia y crecimiento de ellas depende en gran medida de factores propios de decisiones financieras y de gestión empresarial (Saavedra y Camarena, 2017).

6. Referencias bibliográficas

- Albuérne Rizo, M., & Casas Borges, Y. (2015). La planeación financiera: herramienta de integración para incrementar la rentabilidad en la empresa HAVANA CLUB. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (66), 131-160. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/26130>.
- Atehortúa Castrillón, T., & Mejía Valencia, L. C. (2018). Tipos de decisiones con base en las herramientas de contabilidad de gestión en las empresas de confección. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (72), 107-129. <https://doi.org/10.17533/udea.rc.n72a06>
- Chiavenato, I. (2017). *Fundamentos de la planeación estratégica*. México.
- Correa Mejía, D. A., & Hernández Serna, D. P. (2017). Informes de sostenibilidad y su impacto en la creación de valor financiero de las empresas. *Contaduría Universidad De Antioquia*, (70), 43-60. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/331295>

- Kaplan, R. S., y Norton, D. (2005). Cuadro de mando integral. España.
- López, Y., Venereo, N., Albuérne, M., & Casas, Y. (2016). Administración financiera del capital de trabajo en la empresa mixta Havana Club International S.A. Contaduría Universidad de Antioquia, 255-285. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/327166>
- Moreno, A. E. (2010). Análisis de los componentes claves para la construcción de Centros de Servicios Compartidos.
- Naranjo, A. (2006). Centro de servicios compartido. Dinero.
- Schulman, D. S., Harmer, M. J., y Dunleavy, J. (1999). What is Shared Services all about?
- Mesa Gómez, M. A., y Toro Jaramillo, D. (2015). Centro de servicios compartidos: factores de éxito o fracaso. Su implementación en grupos empresariales. Espacios.
- Quintero Cardona, A. C., & Ramírez Galvis, A. (2016). Por caminos contra-hegemónicos hacia una contabilidad ecológica. Contaduría Universidad De Antioquia, (68), 287-312. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/327167>
- Saavedra García, M. L., & Macarena Adame, M. E. (2017). La Gestión Financiera de las PYME en la Ciudad de México y su relación de la competitividad. Contaduría Universidad de Antioquia, (71), 149-173. Recuperado de <https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/332828>