

**LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EMPRESARIAL COMO CONTRIBUCIÓN  
AL APRENDIZAJE GENERACIONAL –ESTUDIO DE CASO EN COLOMBIA****MANAGEMENT OF ENTREPRENEURIAL KNOWLEDGE AS A CONTRIBUTION  
TO LEARNING OF CURRENT AND FUTURE GENERATIONS****<sup>8</sup>Aracelly Buitrago Mejía**

Profesora - Universidad del Tolima  
Altos de Santa Elena – Ibagué, Colombia  
E-mail: abuitragom@ut.edu.co

**<sup>9</sup>Humberto Serna Gómez**

Profesor - Fundación Universitaria María Cano  
Calle 56 #41-90 Medellín – Colombia  
E-mail: humbertosernagomez@fumc.edu.co

**<sup>10</sup>Mario Samuel Rodríguez Barrero**

Profesor investigador  
Universidad Cooperativa de Colombia  
Calle 10 1-64 Ibagué, Colombia  
E-mail: mario.rodriquezb@campusucc.edu.co

**Resumen**

Este manuscrito se presenta como resultado de la investigación sobre la evolución empresarial y el aprendizaje organizacional, estudio financiado por la Universidad del Tolima, la Fundación Universitaria María Cano y la Universidad Cooperativa de Colombia. El documento responde a la pregunta ¿cómo ha sido el nacimiento y la evolución de la compañía Cerámicas1A en los últimos 20 años? a través de un estudio de caso. La investigación es de tipo cualitativo y en el escrito se analizan éxitos, dificultades, cultura y aprendizaje de la empresa, pero no se concluye que la gestión sea mala o buena, sino que se documenta una serie de experiencias que pueden ser tenidas en cuenta por los empresarios.

**Palabras clave:** Cultura empresarial; Desarrollo organizacional; Diagnostico empresarial.

**Clasificación JEL:** M14, D21, M54

---

<sup>8</sup> PhD en Ciencias Económicas y Administrativas UCI México. Especialista en Finanzas, Universidad EAFIT de Medellín. Administrador de Empresas Universidad del Tolima. Investigadora Categoría Asociada de Colciencias. Líder del grupo de investigación Desarrollo Empresarial Sectorial Productivo y Competitivo DESPyC de la Universidad del Tolima, Ibagué Colombia.

<sup>9</sup> PhDEd en Planeación y Política Social de Harvard University Estados Unidos, Magister en Administración Educativa de Stanford University Estados Unidos. Abogado Universidad de Antioquia. Consultor Empresarial, conferencista internacional, autor de 43 libros sobre Planeación Estratégica, gestión organizacional, marketing, competitividad, cultura organizacional, entre otros.

<sup>10</sup> MBA en Dirección de Marketing de la Universidad de Viña del Mar, Doctorando en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez de México, Especialista en Gerencia de Mercadeo, Administrador de Empresas de la Universidad del Tolima. Profesor investigador de tiempo completo de la Universidad Cooperativa de Colombia y catedrático de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Tolima. Conferencista internacional y autor de artículos científicos.

### **Abstract**

This manuscript is presented as a result of the research about to business evolution and organizational learning, study that was funded by the University of Tolima, María Cano University Foundation and the Cooperative University of Colombia. The paper answers to the question: how has the birth and evolution of the Cerámicas1A company been in the last 20 years? through of a case study. The research is qualitative and in the paper they are analyzed successes, difficulties, culture and learning of company, but it is not concluded that bad or good management, but document a series of experiences that can be taken into account by entrepreneurs.

**Key Words:** Corporate culture; Organizational development; Business diagnostic.

**Clasificación JEL:** M14, D21, M54

## 1. INTRODUCCIÓN

En el entorno regional y nacional, es evidente la preocupación por lograr que empresas de tamaño micro y pequeño, puedan insertarse sin dificultad en mercados globalizados y altamente competitivos, para lo cual se ha considerado importante promover la asociatividad entre los empresarios que hacen parte de un mismo sector o subsector de la economía, por ejemplo los empresarios de las ferreterías, las constructoras, las productoras y comercializadoras de cerámicas y que hacen parte del segmento empresarial categorizado de tamaño micro o pequeño según la Ley 905 (2004).

Es tal la preocupación de los sectores público y privado por asegurar el crecimiento y supervivencia de esas empresas, que se han expedido en el país normas que consideran la asociatividad como una de las alternativas para mejorar la productividad y lograr competitividad en esas empresas CONPES 3484 (2007); pues de continuar trabajando de manera aislada, es posible que en el corto plazo, estas empresas desaparezcan del mercado, con graves consecuencias no solo para la economía de la región sino también para el bienestar de la población, pues muchas familias se verían lesionadas al perder sus empleos, dado que este segmento empresarial sostiene más del 50% del empleo del país y por supuesto de la región del Tolima. Giraldo, B., (2007). Según la Organización Internacional del Trabajo OIT, citada por Duque, N., (2014), las Pymes representan más del 80% de los puestos de trabajo que se generan en el mundo, en Colombia las Pymes generan el 63 por ciento del empleo industrial y pagan el 50 por ciento de los salarios.

En este contexto, se evidencia la importancia de desarrollar proyectos que contribuyan al fomento, crecimiento, fortalecimiento y supervivencia de las empresas del segmento microempresarial y pequeño en Colombia, dado que según fuentes de la Cámara de Comercio de Ibagué (2017) Ibagué es una ciudad donde el 96.3% de empresas son de tamaño micro, lo que obviamente genera una gran desigualdad, requiere intervención de actores públicos y privados para trabajar en el cumplimiento de uno de los postulados del Desarrollo sostenible, descritos en el informe Brundtland, (1987), cual es el crecimiento económico sin exclusión. De no hacerse intervenciones a este segmento empresarial para su fortalecimiento, se estará abocando a la ciudad, a continuar en la ruta de la exclusión, violencia, desplazamientos y demás conflictos generados por la inequidad económica en que viven sus ciudadanos.

El Consejo Nacional de Política Económica y Social (Conpes 3527, 2008) creó en Colombia, la Política nacional de competitividad y productividad, con el objetivo de generar la transformación productiva del país. En este documento se conceptúa que el país puede aumentar el valor de su producción por tres estrategias: aumentando la productividad, aumentando la calidad o por medio de la transformación productiva. Produciendo nuevos productos, aunque estas estrategias no son concluyentes. Se reconoce que Colombia debe hacer un esfuerzo mayor en la transformación productiva, porque ha agotado las fuentes de crecimiento en las otras estrategias y, para lograrlo se contempla que la política se debe sostenerse bajo los pilares como: (1) desarrollo de sectores o clusters de clase mundial, (2) promoción de la productividad y el empleo, (3) formalización laboral y empresarial, (4) promoción de la ciencia, la tecnología y la innovación, y (5) estrategias transversales, representadas en la Figura 1.



**Figura 1: Pilares de la política de competitividad en Colombia**

Fuente: Consejo Nacional de Política Económica y Social (2008, p.7.).

Conocer la experiencia de creación, evolución, crecimiento o declive de las organizaciones empresariales de la región, sirve de ejemplo para otros empresarios quienes podrían emular las experiencias exitosas y evitar aquellas que no han dado buenos resultados; esas experiencias se convierten en formadoras de actuales y futuras generaciones de empresarios, se constituyen además en un ejemplo del empuje, tenacidad y persistencia con que las empresas deben desarrollar las acciones, para ser exitosas, sirviendo además, estos estudios de caso de las empresas regionales, como laboratorio para el aprendizaje de los estudiantes de las carreras de Administración y Negocios. Pero también es importante identificar el papel del Estado en el desarrollo empresarial en este caso, pues según el Conpes (2008), el Estado influye en la productividad de las empresas, pues debe facilitar los esfuerzos productivos del sector privado, lo cual se evidencia en por lo menos tres niveles: la provisión de bienes públicos, la promoción de alianzas productivas público-privadas, y el fomento de la dimensión regional de la competitividad, participación que se puede contrastar en el desarrollo del estudio de caso.

Estudios como los de Rodríguez y Pérez (2004), Rodríguez & Vargas (2004), Calderón y Naranjo (2007), Villegas (2009), Moreno y Torres (2010) y otros estudios de casos empresariales en Colombia, constituyen un aporte relevante a este análisis, pues permiten identificar las características de las empresarios y empresas que se han mantenido en el mercado pese a las dificultades. En este sentido, la investigación hecha por Calderón y Naranjo (2007), constituyen un antecedente pertinente a este caso, pues a través de dicho estudio definen un perfil innovador y contrastan con el perfil cultural mediante la aplicación del test de Bridges, diseñado para establecer el carácter de las organizaciones. Según los resultados de dicho estudio, las empresas innovadoras están abiertas al entorno y están orientadas al cliente; son perceptivas, extrovertidas e intuitivas; están fundadas en el sentimiento, y hacen hincapié en la calidad humana. En el citado estudio se concluye que:

“La asociación de perfil innovador con el carácter extrovertido debe llevar a los gerentes a meditar sobre la gestión del subsistema cultural en sus organizaciones, a fin de que traten de focalizar el esfuerzo en la transparencia de su actuación, en el

direccionamiento hacia retos externos más que internos, en el fomento del trabajo en equipo, en el reconocimiento del mercado y las necesidades del cliente en la formulación de sus estrategias y en la búsqueda de la participación de sus empleados en la toma de decisiones organizacionales” (p.183).

Esta síntesis constituye un constructo teórico asociado al tema de estudio, dado que se desarrolla en el mismo contexto y permite identificar en este caso, si la empresa cuenta con un perfil emprendedor y las características de los empresarios relacionados en el estudio, son similares al perfil innovador propuestos por estos autores.

Por otra parte, existen normas inherentes a la gestión de las micro, pequeñas y medianas empresas, como la NTC 6001 (2008), la cual constituye un sistema de Gestión para las Mipymes (Micro y pequeñas empresas en Colombia), cuyo objetivo es contribuir a la mejora de las organizaciones a través de herramientas que le permitan desarrollar estructuras internas sólidas y altos estándares de calidad y competitividad frente a nuevos mercados, para ser competitivas, productivas, innovadoras y sostenibles, en un mercado cada vez más complejo. Icontec (2008); precisamente, el estudio de caso permite evidenciar que la falta de implementación de estas normas, pueden incidir en las dificultades y el fracaso de las empresas, pero la aplicación de las mismas, pueden contribuir en su éxito.

## 2. METODOLOGÍA

La investigación de la cual se deriva el presente escrito es de alcance descriptivo y se desarrolla bajo la metodología de estudio de caso, la cual, según Sabino C. (2014) constituye un estudio que permite profundizar exhaustivamente los objetos de investigación, lo que permite obtener un conocimiento amplio y detallado de los mismos. Se elige el estudio de caso como metodología para desarrollar la investigación, entendido el estudio de caso como una posibilidad de indagar en profundidad para dar respuesta a preguntas del tipo “cómo” y “por qué” sobre fenómenos contemporáneos sobre los cuales no tenemos control y que no son posible de responder con estudios estadísticos, únicamente (Chaves, 2012). Es muy clara la perspectiva de Yin (1994) citada por Yacuzzi, E., (2005), en el sentido de reconocer la perspectiva integradora del estudio de caso:

“Una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos”. (Yacuzzi, E., 2005:4).

Bajo esta perspectiva se presenta la propuesta de investigación en la cual se describe el caso de la empresa Ceramicas1A, la cual tiene como objetivos la interpretación de significados que le den sentido a un diagnóstico para elaborar una guía de acción a seguir por la empresa, en su búsqueda de propuestas para mejorar la productividad y

competitividad, y la generación de proposiciones teóricas iniciales, que una vez validadas, den origen a nuevas construcciones teóricas en el campo administrativo; también servirá este estudio como referente para otras empresas de tamaño micro y pequeño y para los sectores económicos en los cuales predomina este tamaño de empresas; servirá además como una experiencia alentadora para otros empresarios que se han visto en dificultades similares y para los estudiantes de Administración y Negocios que podrán ver un caso de persistencia empresarial y de muchos altibajos que haría desfallecer a aquellos que no tienen claro su proyecto de vida, centrado en hacer empresa, en ser independientes, en generar trabajo y contribuir al bienestar de la población y al crecimiento económico de la región.

Las múltiples respuestas halladas en el estudio de caso al “cómo” y al “por qué” desde la diversidad de población vinculada al estudio de caso (dueños, administradores, empleados, clientes, proveedores, etc.), desde los diferentes momentos vividos por la empresa y desde las diferentes políticas y regulaciones que impactan la vida de la empresa, permitirá ir construyendo la relación de causalidad en este objeto de estudio, en donde radica la mayor riqueza del estudio de caso: encontrar las causas, las explicaciones que originan diferentes políticas, diversas culturas, diversos comportamientos y diferentes resultados, que inducen a determinadas decisiones, permitiendo develar el efecto que han producido tales decisiones, con lo cual se irá construyendo paso a paso el entramado de la realidad que ha vivido esta empresa a través de los años, como parte de la metodología de estudios de caso (Larrinaga, & Rodríguez, 2010), (Hernández, R. 2010).

Según Yacuzzi, E., (2005) Los diseños de los estudios de caso, pueden ser: holísticos o encapsulados, según se utilicen una o varias unidades de análisis. En la primera fase de este estudio se hará un estudio holístico con una unidad única de análisis, la empresa Cerámicas1A, hasta disponer de las características culturales y el carácter organizacional de la empresa. En un segundo momento, cuando se analiza si las empresas regionales del subsector cerámicas, están bien organizadas y en condiciones de competir con otras empresas, y cuando se analiza la disposición de asociarse, si se les brindara un modelo de gestión empresarial conjunta, se hará un estudio de caso encapsulado con varias unidades de análisis, representadas en no más de tres empresas que hacen parte del mismo sector económico.

La presente investigación es de alcance descriptivo y explicativo, enfoque cualitativo y como método el estudio de caso. Las proposiciones teóricas de este estudio están relacionadas con el desarrollo organizacional, la organización y gestión empresarial y el nivel de competitividad desde el impacto que tiene la organización y la gestión empresarial en la competitividad; con la disposición de asociarse, con la inclusión social productiva, con el valor de la visión compartida, teniendo inicialmente como unidad de análisis a la empresa Cerámicas1A, dadas sus características y su contexto.

Martínez, P., (2006) establece de la siguiente manera la diferencia entre las hipótesis formuladas en un estudio cuantitativo y las proposiciones teóricas de un estudio cualitativo, como se da en el estudio de caso:

En este sentido, es útil resaltar la diferencia existente entre las proposiciones teóricas (construidas en un estudio de caso) y las hipótesis de estudio (formuladas en los estudios cuantitativos). Así, las proposiciones teóricas son construidas a partir de constructos o factores generales (que contienen una serie de variables o dimensiones), mientras que las hipótesis de estudio son formuladas para cada una de las variables o dimensiones que forman parte de un constructo o factor. Martínez, P., (2006 página 180).

Con base en lo anterior, y considerando la afirmación sobre el concepto de teoría:

“Una teoría es una respuesta a un por qué. Para el lenguaje coloquial, es un conjunto organizado de ideas referentes a cierta cosa o que tratan de explicar un fenómeno. Más técnicamente, una teoría científica es “un sistema de leyes empíricas relacionadas con un sistema formal.” (Yacuzzi, E., 2005:10).

En este avance del estudio de caso de la empresa Cerámicas1A se pueden formular las proposiciones teóricas contenidas al final del caso y se seleccionan como más relevantes, las siguientes: 1) La ausencia de controles adecuados, genera pérdidas a las empresas. 2) Los empleados insatisfechos, tiende a apropiarse indebidamente de los recursos de la empresa. 3) La falta de asesoría adecuada en procedimientos legales y jurídicos, acarrea pérdidas a las empresas. 4) Negocios con buen potencial en el mercado, pueden destruir valor, cuando la gestión empresarial no se realiza adecuadamente. 5) La habilidad negociadora del gerente, trae beneficios económicos a la empresa. 6) El cumplimiento y prestigio comercial del gerente, genera confianza a los clientes externos de la compañía. 7) El plan estratégico contribuye a la organización y éxito empresarial.

Para encontrar la validez de la construcción teórica de estas proposiciones teóricas, se utilizará inicialmente la táctica de “Uso de múltiples fuentes de evidencia” o triangulación, sugerida por Yin (1989), citadas por Martínez, P., (2006:178-179). El problema de investigación se aborda desde las temáticas antes señaladas y la población objeto de estudio que permitirá hacer la triangulación mencionada en el párrafo anterior, son los propietarios o directivos, empleados, proveedores y clientes que se relacionan con esta empresa. Finalmente, se espera como resultado de la investigación, mostrar que el sector empresarial de tamaño micro y pequeño tiene un papel esencial en el desarrollo económico y social del país y que es posible fomentar la transformación productiva del país mediante una innovación social que genere inclusión social productiva y mejoramiento de la calidad de vida de la población a través del trabajo asociativo de los empresarios.

### 3. DESARROLLO

El caso de la empresa Cerámicas1A es interesante por cuanto hace parte de un sector muy dinámico y estratégico de la economía colombiana. Uno de los aspectos a analizar es la creación de la empresa la cual surgió con el nombre de Gran Cerámica en Concepción, en el año 1983 a partir de la idea y sueño de una familia colombiana quienes aún siguen estando en el negocio, conservando la casa matriz y la fábrica en la ciudad de Concepción; el nombre de Gran Cerámica se origina en los nexos que tenía esta familia con personas europeas, pues en el inicio la empresa arrancó con socios extranjeros, y aún conservan

parte de esa influencia en los diseños de la cerámica; esta empresa se extiende hacia otras regiones del país, a través de franquicias, como es el caso de las salas de ventas iniciadas en Ibagué, Prato, El tesoro, Manizales y Girasol, entre otras. Gran Cerámica compite a nivel nacional con Corona, Euro cerámica y Alfa y más reciente, hace tres años aproximadamente, con cerámicas San Lorenzo.

De acuerdo a la entrevista hecha por Buitrago A. (2015), la empresa fue iniciada en el año 1993 en la ciudad de Manizales por parte del señor Henry, esposo de la actual propietaria y el señor Trino Mendoza, primo de éste. Inicialmente, estos dos empresarios montan una ferretería, pero en 1995, el señor Henry evidencia con base en los balances, que la empresa está económicamente quebrada y decide disolver la sociedad; el señor Trino Mendoza primo del esposo, acude a un proveedor suyo, el señor Máximo Cortés, a quien, sin contarle la realidad de la empresa, le ofrece ser su socio capitalista, le argumenta que el negocio es muy rentable. Es así como a mediados de ese año ingresa el señor Cortés como socio capitalista y reciben la distribución de cerámica de dos de las empresas nacionales: Gran Cerámica fábrica de Concepción y Eurocerámica Fábrica de Medellín.

En el año de 1996 la empresa se extiende hacia otras regiones del país, a través de franquicias, como es el caso de las salas de ventas iniciadas Prato, El tesoro, Manizales, entre otras. Judith Sáenz inicia la vinculación al negocio, con la apertura de la sala de Prato; inicialmente se atiende la empresa con una persona en bodega, el esposo y ella, quienes manejaban la parte comercial y contable de la empresa; en Prato se dio un crecimiento vertiginoso pues a su llegada únicamente existía como competencia las empresas Corona y Alfa. También se abrió la plaza en Entre Ríos, San Antonio y Castilla, municipios muy cercanos a Prato, logrando tener en escasos 3 años 45 empleados y 8 salas de exhibición. La empresa Corona en Prato le hizo un estudio a Cerámicas1A, impresionados por el alto volumen de ventas, y la conclusión del estudio fue que Cerámicas1A diseñaba mejores ambientes, pues Cerámicas1A ya estaba incursionado en el realismo del ambiente y eso atraía mucha clientela.

En julio de 1999 al regresar Judith de la licencia de maternidad, encuentra al jefe don Máximo Cortés y le manifiesta que no quiere que ella le maneje por más tiempo, la empresa; de los 45 empleados que tenía, 10 le tenían aprecio a Judith y 35 no, porque los empleados hacían cosas que iban en contravía de la empresa y ella defendía a la empresa a capa y espada. Sin ser la gerente, los empleados sentían que ella actuaba como si lo fuera y eso les molestaba. Don Máximo le dice: “yo a usted la contraté como vendedora y la voy a dejar como vendedora”, ante lo cual ella manifiesta que no estaba interesada en quedarse como vendedora, así que decidieron con el esposo, retirarse de la empresa, pues don Máximo nunca quería pagar más que un salario mínimo; ellos lograron negociar que les diera una comisión del 1% sobre las ventas de la operación Risaralda, y claro, cómo eran 8 salas de ventas, se podía perfectamente ganar \$7 millones de pesos mensuales, porque habían vendido 700 millones de pesos en el mes y de esa manera era que lograban tener unos ingresos importantes, lo cual generó la envidia de todos sus compañeros, quienes en la licencia de maternidad se encargaron de dañar su reputación y cambiar el concepto que de ellos tenía el socio capitalista, quien entonces decide hacer cambios sin incluirlos a ellos.

Judith y su esposo se fueron para El tesoro, ciudad que había sufrido un terremoto el 25 de enero de 1999, y abrieron una ferretería, pues pensaron que ése era el negocio, pero no consideraron que había otros empresarios con mucho dinero que eran los que mandaban en El tesoro, así que no les fue muy bien. En el año 2000 Gran Cerámica le pide a don Máximo Cortés abrir las plazas en el Tolima, Huila, Meta y Boyacá; de manera especial Ibagué pues el distribuidor que tenían en esa ciudad había quebrado, los dueños descubrieron que los estaban robando y se fueron al piso; ya don Máximo Cortés, quien había sido un gran empresario del hierro, había adquirido un alto prestigio ante Gran Cerámica, debido al éxito logrado con todas las plazas abiertas, lo que además le permitió crecer como empresario y ser un cliente estratégico de Gran Cerámica. Máximo Cortés decide buscar de nuevo a Judith en El tesoro para que abriera la plaza de Ibagué, pero ella, ya con la experiencia lograda en Prato, pide mejores condiciones para aceptarlo, y él le ofrece ser socia en el negocio. Don Máximo, sería el socio capitalista y ella la socia industrial. En febrero del 2000 se abre la plaza de Ibagué, en local contiguo colocan también una ferretería, pero la terminaron en el 2005 porque en el negocio de ferretería en Colombia, si no se tiene un capital elevado, es muy difícil crecer y competir, además porque la rentabilidad es muy pequeña.

Finalizando el año 2004 don Máximo Cortés manifiesta que las salas del Eje cafetero, que eran Manizales, Salambò, San Antonio, Entre Ríos, Prato, Castilla y El tesoro, estaban siendo muy mal atendidas, hasta el punto que él no podía ir, pues lo tenían amenazado, inclusive por parte de los empleados; le pidió a los socios industriales de esas salas que tomaran la empresa y que Judith se fuera a manejar el eje cafetero; en ese momento se abrió una ambición desmedida de cada uno de los socios, tanto que dejaron de hacer los controles fundamentales que requiere toda empresa y se dio la oportunidad para que los empleados de esas salas se dedicaran a robar y a cobra el sueldo; sumado a ello se dio el boom del ingreso de los productos chinos, con cerámicas más baratas, y ya tenían 3 o 4 salas con estos productos muy bien posicionados en esa región.

Sin embargo, todos los socios de las salas del eje cafetero, aceptaron la propuesta de don Máximo y fueron a la Notaría a firmar el acuerdo con él. Después llevaron a Judith a firmar en la Notaría, pues consideraron que no era adecuado que fueran juntos, dada la inconformidad manifestada por ella y la ofuscación que ella le causaba a don Máximo, en razón a la solicitud que ella hizo, de un balance de la empresa, para conocer las cifras y poder firmar; ese balance no fue presentado y, de todas maneras, todos debieron confiar y firmar, sin el balance de esas salas. En esa época años 2004-2005 Cerámicas1A estaba solamente Ibagué, también estaba incluida Girasol, Tuluni, El Espino y El Ciprés; Ibagué continúa en su funcionamiento, y continúa también la sociedad de Judith con don Máximo; sin embargo, Judith debe encargar a una persona para que maneje Ibagué, pues ella debe gerenciar el eje cafetero, tal como lo ha dispuesto don Máximo. Mientras tanto Judith en Ibagué, busca dentro del grupo de trabajo, ubica y coloca una persona de confianza al frente de la empresa y se apoya en el esposo que viene periódicamente a Ibagué a revisar la parte contable.

Ente tanto, en el eje cafetero Judith inicia la búsqueda de soluciones para estas salas y lo que encuentra es un diagnóstico bastante complicado, con desfalcos impresionantes y continuos, además con muy baja rotación de inventarios, lo que obviamente generaba

escasa rentabilidad, y la induce a proponer el cierre de varias salas, a reducir el tamaño de la empresa para poderla sostener, propuesta que no es bien recibida por los demás socios de la empresa.

En mayo de 2007 los socios del eje cafetero deciden pedirle apoyo a don Máximo y él acepta brindarles el apoyo, siempre y cuando Judith no esté dentro de la sociedad. En este momento ya se habían generado muchos roces con Don Máximo, puesto que Judith no podía manifestar que la empresa recibida no estaba en el mejor momento, y que los había engañado entregándoles una empresa con realidad diferente a lo que había en el balance; que existía mucho desorden contable, financiero, de recurso humano y obsolescencia de inventarios, lo cual hace que ellos se vuelvan contra Judith y la obliguen a retirarse, pues ellos no compartían su posición de reducir el tamaño de la empresa para poderla salvar; así que le nombran de remplazo a la persona que estaba gerenciando la plaza de Nurem.

Aquí empieza la peor pesadilla de Judith al dejarse llevar por sus emociones y llena de resentimientos, renuncia firmando las actas pertinentes, pero sin acercarse personalmente a la Cámara de Comercio, a Industria y Comercio y a la DIAN, a cancelar la representación legal; esto lo cuenta como una de sus más desafortunadas experiencias; confió que tales actas iban a ser registradas, pero fue asaltada en su buena fe, pues en agosto de 2008, descubrió, que seguía como representante legal y que con su firma electrónica se habían presentado 11 bimestres de IVA sin pago, obviamente con las declaraciones de retención en la fuente, y todo lo concerniente a impuestos y obligaciones de la empresa. Se entera que continúa con la representación legal de la empresa, a raíz de la citación que le hizo la DIAN para que se pusiera al día con los impuestos; la DIAN le dijo: “usted sigue siendo la representante legal de la empresa y debe responder por esa deuda”. Esta es una alerta para otros empresarios: tener en cuenta que, al renunciar como representante legal y gerente de una empresa, debe ser el propio empresario quien cancele ante las entidades pertinentes esta responsabilidad. Entre los años 2008 y 2013 tuvo que batallar ante juzgados demostrando que fue asaltada en la buena fe. El monto de deudas por impuesto ascendió a 790 millones de pesos (263.333 dólares), cifra que puede desequilibrar a cualquier empresario, y es aquí donde los empresarios deben tener la suficiente resiliencia, para buscar una solución.

En el 2013 el gobierno hizo una amnistía tributaria en la cual no iban a cobrar intereses, ni mora, ni sanciones, ni nada, con tal que las empresas se pusieran al día con la DIAN; en ese momento, con la excepción hecha por la DIAN y todas las rebajas posibles, la deuda se reduce a 390 millones de pesos (130 mil dólares); con base en esa información se dirige al gerente de la fábrica el doctor Roberto y le pide ayuda; le cuenta que esa Ley tiene vigencia hasta septiembre de 2013. El doctor Roberto reunió a los gerentes de las empresas de Nurem, Triest e Ibagué, y les manifestó que la deuda de la DIAN era responsabilidad de todos y que a Gran Cerámica no le convenía tener conflictos con la DIAN, e hizo que se pusieran de acuerdo para pagar la deuda de la DIAN entre Nurem, Triest e Ibagué, obviamente después de pasar por muchas vicisitudes y situaciones angustiantes. Es precisamente en el año 2007, en el que Judith sale de Prato y don Máximo manifiesta que no quiere sociedades con nadie, que va a vender la empresa de Ibagué y que si ella (Judith) quiere comprarle la parte, pues que lo haga, porque definitivamente él va a terminar con

todas las sociedades; Judith le indaga a don Máximo sobre las condiciones y él dice que solamente les cobra el 80% del inventario, y eso para Judith fue una gran ayuda.

En ese momento el inventario de la empresa de Ibagué estaba valiendo unos 500 millones y don Máximo solicitó que le dieran \$400 millones de pesos, a lo cual ella manifestó su aceptación en julio de 2007. Para pagar esa suma, Judith vendió una casa y el carro y le dieron a don Máximo \$150 millones de pesos, e iniciaron el negocio y toda su actividad, como propietarios; comenzaron a pagarle y él dijo que iba a girarle cheques a Gran Cerámica y que ellos le abonaran a Gran Cerámica cada mes para que esos cheques fueran cubiertos. Preguntaron el monto de estos pagos, y don Máximo manifestó que ojalá fueran \$10 millones mensuales; aceptaron y así iniciaron los pagos y el funcionamiento de la empresa. Estos arreglos se hicieron con Triest e Ibagué, que eran los socios más rebeldes; don Máximo hizo tales arreglos, pero él tenía dentro de su cerebro la idea que ellos no iban a poder pagar y que cuando ya estuvieran asfixiados con la deuda, él pensaba tomar de nuevo la empresa, ellos dejarían de ser sus socios y claro, de esta manera, realmente fácil, acaba con las sociedades, y sería el dueño de todo y ellos volverían a ser sus empleados.

Como la fábrica Gran Cerámica solo entrega mercancía a las tiendas, siempre y cuando los dueños tengan sus garantías para respaldar las compras, Judith le planteó a don Máximo la situación de no tener garantías para respaldar las compras, a lo cual él manifestó que dejaba las garantías de él por cinco años y que pagaran unos intereses por esas garantías; “tranquila que eso lo revisamos”; pero es entre marzo o abril de 2008 donde Máximo les hace una mala jugada: va a la fábrica, habla con el doctor Roberto, quien ha sido el presidente de la compañía toda la vida y retira las garantías, porque él las necesita pues pensaba vender Ibagué y Triest; es decir que los temores iniciales que tuvo Judith, de que don Máximo cambiara de opinión en el tema de las garantías, fueron confirmados y las garantías que ofreció dejar por cinco años, las retiró al año y medio. En este mismo periodo don Máximo inicia una presión a través de terceros para que se cancelara toda la totalidad de la deuda de la empresa; los arreglos verbales no valieron de nada y comenzó a girarle cheques a Gran Cerámica por mayores valores de los acordados y a exigir que los debíamos cubrir.

Ante esta situación, lo primero que hace Judith es ir al banco, quien le otorgó un crédito de 60'000.000 millones de pesos (20 mil dólares), que fueron entregados a don Máximo; inicia una serie de llamadas a amigos y familiares en la búsqueda del resto de dinero para pagar la deuda contraída, y logró que uno le prestara 10 millones, otro 20 millones y otro 30 millones, y de esta manera pudo reunir el dinero para pagar la deuda, pues ella tenía total confianza en la empresa, y en el conocimiento que tenía de la misma, ella sabía perfectamente que podía sacar la empresa adelante. Hubo un momento en el cual llegó a pagar 14'000.000 millones de pesos de intereses del dinero que le habían prestado para pagarle a don Máximo, situación que significaba mucho riesgo y complejidad para el manejo de la empresa.

Después de pagarle lo que le debía a don Máximo, enfrenta una gran lucha para que este señor firmara las escrituras y entregara la empresa. Varias veces le pidió que fueran a firmar las escrituras y él decía sí, sí yo la llamo; después ella lo llamaba, no contestaba; luego al señor le dio una grave enfermedad (cáncer), lo cual hacía aún más riesgosa la

situación, pues podía en un momento perder toda la inversión pues no disponía de ningún documento que la acreditara como propietaria, por lo cual, en diciembre de 2008 decide parquearse frente del negocio de ese señor para llevarlo a la notaría, y es hasta el 17 de diciembre de 2008 que lograron hacer los papeles y legalizarlos ante la notaría, quedar como dueños de la empresa y con las deudas con las personas particulares y con el banco, pero ya con la propiedad de la empresa.

Judith se va a Concepción y pide una cita con el presidente de la compañía, pues él conocía todo su trabajo en la empresa desde Prato, y le dijo: “Doctor Roberto, aquí estamos Henry mi esposo, y yo, usted nos conoce, usted me conoce desde que entré a la compañía, doctor nosotros no tenemos garantías y estamos en sus manos. Cerámica 1A sigue en el Tolima, si usted confía en mí”. El doctor Roberto dijo: “Judith yo te conozco, yo sé que tú eres capaz y estoy seguro que vamos a sacar la empresa adelante; no voy a pedirle garantías, y le voy a otorgar un cupo de confianza; en este momento vamos arrancar con ese cupo y la vamos apoyar” y efectivamente así se hizo. Judith le iba pagando a él las deudas originadas en la compra de la mercancía, y también comenzó a abonarle a cada uno de los que me habían facilitado el dinero en préstamo; poco a poco fue reduciendo el valor de intereses y el de las deudas, hasta terminar de pagar la deuda en el año 2013.

Cuando todo estaba en armonía en Prato en el año 2006, se decidió comprar un buen lote de terreno con la intención de construir una casa, para que cada empresa de donde eran socios, aportara y pagara las cuotas correspondientes que quedaran pendientes de la deuda contraída; se compra el lote y se espera que todos giraran el valor de la cuota, pero todos decían, si don Máximo gira, le giramos; y don Máximo nunca giró, luego entonces ninguno socio giró el valor de la cuota. Ese lote se compra el 30 de agosto del 2008 en \$90 millones de pesos. Adicional a la deuda con la DIAN, Judith debe atender el pago de diversas deudas contraídas con familiares y amigos, pues al venirse de Prato, esos compromisos no fueron atendidos, ni siquiera pagaron el monto de los intereses, por lo cual, como ella era la representante legal de Cerámicas1A (la empresa en el Tolima) y de Cerámicas1B (la empresa de Prato), traslada la propiedad del lote de Cerámicas1A a Cerámicas1B, lo recibe por un monto de 113 millones, equivalente a la deuda que existía por parte de la empresa de Prato con sus familiares y amigos; a estas personas que se les debe, les cuenta sobre la caída de la empresa de Prato, pero les asegura continuar con el pago de los intereses y solicita un poco de tiempo para pagar el capital adeudado, el cual empieza a amortizar poco a poco, habiendo terminado de pagarlo en sus totalidad en el año 2012.

La empresa como tal en Prato se vino a pique, la fábrica Gran Cerámica, tomó estas salas, como fabrica y propietaria en Prato. En El tesoro y Castilla las cedieron a otros distribuidores diferentes a los antiguos socios. Las otras empresas de la zona, fueron cerradas: en Prato se cerraron 3 salas, y una sala en cada uno de los municipios de Entre Ríos, San Antonio y Salambo. Cuando Judith regresa a trabajar a Ibagué, en junio del año 2007, se reúne con los 3 empleados más importantes que tenía en Ibagué que eran, el gerente de la empresa, la jefe de contabilidad y la jefe de la sala, a los cuales durante un almuerzo les dijo que les tenía una noticia muy buena: “me regreso a trabajar a Ibagué”; en ese momento percibió la incomodidad que les causó la noticia; a los pocos días comprende tal incomodidad, cuando descubre el robo continuado que venían realizando los empleados; encuentra un desfalco

de 79 millones que obviamente tuvo que asumir, porque ella era quien había seleccionado a esas personas para que trabajaran en la empresa.

Entre el 5 de julio y el 9 de agosto Judith ya había descubierto como robaban los empleados en la empresa. El cliente se acercaba a la sala, compraba por ejemplo tres millones de pesos, se los facturaban normal, por el sistema, iban y entregaban la mercancía en la bodega, lo descargaban del inventario y hasta ahí todo era normal. Después la jefe de contabilidad que tenía la clave de administración del programa contable de la empresa, entraba con la clave; la clave tiene una opción que le permite modificar documentos contables o documentos de inventarios; ella entraba por documentos contables, el inventario lo dejaba intacto; borraba la factura inicial, la digitaba de nuevo, con un valor diferente; si la compra era de tres millones de pesos ella la dejaba en 300 mil pesos y sacaban de caja \$2.700.000 que se lo repartían entre ellos. El anterior proceder se descubre gracias a que un maestro de obra llega a una de las salas de ventas y manifiesta que necesita la factura, y solicita que por favor se la impriman de nuevo, lo que efectivamente se hizo; al entregarle esta reimpresión de la factura, el maestro de obra manifiesta que efectivamente si compró los productos relacionados en la factura, pero que él pagó \$1.500.000 y no \$150.000 como decía la factura.

La empleada que atendió al maestro de obra, contratada con claras instrucciones para que vigilara el proceder de los antiguos empleados, toma la factura y le pide que ubique a la gerente de la empresa (Judith) en una de las salas de la empresa y le informa desde un teléfono público, su descubrimiento de cómo es que están robando en la empresa. Lo anterior es el fundamento para demandar a los empleados en la Fiscalía; pero Judith se encuentra con que ellos colocaron primero la demanda contra ella, por difamación e injuria y cuando se ven descubiertos renuncian a la empresa.

La Fiscalía por su parte dice: son 79 millones divididos entre 3 personas, no alcanza a la cuantía de 59 millones por persona para iniciar un juicio, así que lo mejor es que usted se retracte; la Fiscalía le dice que no puede recibirle pruebas porque son ellos los empleados, quienes la están demandando y además que ella hizo mal las cosas, porque según el Fiscal, lo que tenía que haber hecho era haber descubierto como robaban, haber dejado a los empleados dentro de la empresa, no haberles contado que los había descubierto, e ir a la Fiscalía, quienes hubieran hecho el seguimiento, y también que hubieran hecho el procedimiento de cambio de la factura y en ese momento, en ese día de ese cuadro de caja, los hubieran cogido por concierto para delinquir. Pero como no se hizo de esa manera, la empresa no pudo hacer nada contra ellos, tanto es así, que actualmente uno de esos empleados trabaja en una ferretería importante de la ciudad.

Es en Manizales donde inician el negocio y la relación con don Máximo, una relación comercial atípica, como se ha descrito, con todos los altibajos y riesgos de fracaso posibles; pero también con muchas oportunidades de éxito, gracias a la persistencia, confianza y tenacidad de Judith y a sus indiscutibles competencias comerciales, sumadas a las competencias contables y financieras de su esposo; juntos logran una alianza estratégica importante para los negocios; cada uno con sus propias competencias, con lo cual logran tener una fortaleza importante, para enfrentar con seguridad y con mayor conocimiento, los tiempos actuales y venideros, seguramente con mucha turbulencia, como de hecho se

presenta para la mayoría de las empresas de la región y del país. Además de las competencias empresariales, también influye en el éxito de Cerámicas1A, el estilo gerencial de la empresa, la cual, sobre todo en el campo comercial, ha sido desarrollada bajo la tutela de Gran Cerámica, su casa matriz, quien designa un gerente de zona, con quien Judith se reúne periódicamente para analizar y proyectar la empresa; este apoyo ha sido muy importante y la ha ayudado a tener un derrotero claro para el manejo de la empresa.

Sin embargo, reconoce que aún le hace falta mejorar en varios aspectos, pues aún tiene algunos procesos sin documentar, muchos de ellos solo están en su conocimiento, lo cual dificulta la gobernanza de Cerámicas1A, pues el manejo de la empresa está centralizado en Judith como Gerente, situación que dificulta la toma de decisiones, la implementación de controles que salvaguarden los intereses de la empresa y el desarrollo de una gestión comercial que posicione mucho más la empresa en el mercado; estas dificultades se acentúan al tener 5 salas ubicadas en Ibagué, Girasol, La Camelia y Puerto Escondido, lo cual hace que se deban redoblar esfuerzos para conducir las acertadamente.

Pero más que nada influye en el éxito empresarial, el alto grado de prestigio y buen nombre comercial del que goza Judith en el mercado, así como su liderazgo y habilidad negociadora, pues solo así se comprende, que consiga muchos beneficios económicos para la empresa, por la vía de descuentos, de rebajas en algunos costos, como el del arrendamiento, que familiares, amigos y hasta el banco le hayan hecho préstamos por sumas importantes, que de hecho ya están saldadas. Este, es según Judith, el capital máspreciado que posee y el que ella más cuida, y con razón, pues gracia a él ha alcanzado la mayoría de los logros descritos.

En la actualidad Judith y Henry vislumbran la empresa con un futuro promisorio; consideran que si hasta el momento han logrado ser exitosos y sostener la empresa en el mercado, tomando decisiones en varias ocasiones, dictadas por la intuición, por el afecto hacia la empresa y por el conocimiento empírico de la misma, de ahora en adelante proyectarían la empresa con base en un estudio técnico que permita diagnosticar los aspectos fuertes y débiles, para con base en ellos, hacer la planeación estratégica de la empresa, la cual será el derrotero por donde debe transitar la empresa en el corto, mediano y largo plazo, haciendo posible el sueño de tener una empresa más consolidada y de mayor tamaño, actualmente encaja en el rango de las pequeñas empresas, (con un número de empleados entre 11 y 50 y activos entre 501 y 5000 salarios mínimos mensuales legales vigentes) según las categorías de la Ley 905 de 2004.

Aspiran a generar por lo menos 100 empleos directos, pues en la actualidad cuenta con 26 empleados. Esperan lograr una participación en el mercado regional en los próximos 5 años, de por lo menos el 30% pues actualmente tiene una participación de alrededor del 15% del mercado regional, en la actualidad cuenta con 5 salas de ventas: una en Ibagué, 2 en Girasol, una en La Camelia y una en Puerto Escondido. Quisieran incursionar como constructores, pues siempre han estado vinculados al sector de la construcción, lo que les ha generado experiencia y un capital relacional importante acumulado en estos años, que podría colocar al servicio de esa nueva iniciativa.

#### 4. CONCLUSIONES

Este estudio de caso de investigación permite realizar una aproximación al conocimiento de la empresa Cerámicas1A, identificando aciertos y dificultades en el transcurso de su existencia; permitió también reconocer la importancia del conocimiento empírico, pero también la necesidad de tomar decisiones con base en el conocimiento técnico y científico para que guíe las acciones y la toma de decisiones gerenciales.

Las diferentes afirmaciones del caso constituyen una voz de alerta para otros empresarios que terminan una relación comercial y no hacen el cierre adecuado ante los entes de control, continuando con la representación legal y con toda la responsabilidad que ello conlleva, lo cual en este caso particular, significó pérdidas muy grandes para la empresa; también llama la atención de otros empresarios sobre la confianza y los controles que se deben ejercer sobre los empleados y el uso de dispositivos que abran la llave a posibles defraudaciones y sobre los procedimientos a seguir en un caso de robo, como el sucedido a esta empresa; son muchas las lecciones aprendidas de este caso de estudio, que de haberse evitado como mínimo estas tres situaciones comentadas, la empresa hubiese tenido la oportunidad de crecer y de generar riqueza, sin tantas dificultades como las ocasionadas por estos hechos.

Si bien es cierto, la empresa cuenta con un direccionamiento estratégico, dispone de misión, visión, principios y valores, los cuales actualiza anualmente, en los que fundamenta el desarrollo y la cultura organizacional, la empresa es consciente que requiere de un diagnóstico técnico, para con base en él, realizar la planeación estratégica la empresa, renovar su direccionamiento estratégico, a la luz de las necesidades actuales de los clientes, de las regulaciones existentes, de la competencia actual y de las oportunidades que brinda el sector de la construcción, procesos en los cuales, la empresa espera estar acompañada por los investigadores que desarrollan el presente estudio.

Durante el caso no se ve reflejada la participación del Estado lo cual no es coincidencia, sino reflejo de la realidad, pues muchos empresarios no sienten el acompañamiento del Estado en sus empresas excepto para el cumplimiento de normas y pago de impuestos, de lo cual se deriva que no se esté dando cumplimiento al Conpes 3527 de 2008 relacionado con la política nacional de competitividad y productividad, que tiene objetivo de generar la transformación productiva del país, pero que los empresarios, en su mayoría, desconocen.

Como se enuncia al iniciar el escrito, no se pretende calificar la gestión empresarial como buena o mala, sino dejar una reflexión con base en la investigación, que lleve a empresarios, emprendedores y estudiantes de administración y negocios, a analizar y sugerir aproximaciones a preguntas como:

- ¿Cuál es la opinión sobre la realización de negociación con base en información falseada u oculta?
- ¿Cuál fue la decisión más riesgosa adoptada por Judith dueña de la empresa?
- ¿Si usted fuera Judith, cuáles decisiones cambiaría y por qué?
- ¿Cuál es su opinión sobre la ética en los negocios de don Máximo Cortes?
- ¿Cuál o cuáles decisiones de Judith afectaron el prestigio y reconocimiento de la empresa?

- ¿Cuáles razones indujeron a Judith a continuar esa relación comercial con don Máximo Cortes?
- ¿Si usted fuera don Máximo Cortés que cambios haría en su relación con Judith?
- ¿Cuál de todas las decisiones que tomó Judith afectó en mayor grado a la empresa?
- ¿Cuál es su opinión sobre el proceder comercial de don Máximo Cortes?

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Buitrago, A. (10 de junio de 2015). Entrevista a la gerente de Cerámicas1A Judith Sáenz. [En archivo de audio]. Copia en posesión del autor.
- Calderón, G. C., & Naranjo, J. C. (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas Metalmecánicas. Cuadernos de Administración, 20(34), 161-189.
- Cámara de Comercio de Ibagué (2017). El tejido empresarial del Tolima y su dinámica durante el periodo 2011-2016.
- Chaves, V. E. J. (2012). El estudio de caso y su implementación en la investigación. Revista Internacional de Investigación en Ciencias Sociales, 8(1), 141.
- Congreso de la República de Colombia. (2004). Ley 905. Promoción del desarrollo del micro, pequeña y mediana empresa colombiana. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación. (23 de agosto de 2007). Conpes 3484 (2007). Recuperado el 03 de junio de 2017, de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&lId=24366&lName=CONPES3484.pdf&lPrefijo=file>
- Departamento Nacional de Planeación. (25 de junio de 2008). Política Nacional de Productividad y Competitividad. Conpes 3527. Recuperado el 03 de junio de 2017, de [http://www.mincit.gov.co/publicaciones/14894/politica\\_nacional\\_de\\_productividad\\_y\\_competitividad](http://www.mincit.gov.co/publicaciones/14894/politica_nacional_de_productividad_y_competitividad)
- Duque, N., (2014). Reto de las Pymes: herramientas de gestión. Revista empresarial y laboral. Septiembre 2014, consultado el 23 de junio de 2015 en [www.revistraempresarial.com](http://www.revistraempresarial.com). Edición empleo.com
- Giraldo, B., 2007. Estadística de la micro empresa en Colombia. Análisis comparativo 1995-2005. Departamento Nacional de Planeación. Corporación para el desarrollo de la micro empresa. Observatorio Colombiano de las Micro empresas OCM.
- Hernández, R. (2010). Metodología de la investigación (5ta. ed.). México D. F.: McGraw-Hill.
- Instituto colombiano de normas técnicas Icontec. (2008). Norma Técnica Colombiana NTC 6001 Modelo de gestión para micro empresas y pequeñas empresas (MYPES). Bogotá.
- Larrinaga, O. V., & Rodríguez, J. L. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización. Investigaciones europeas de dirección y economía de la Empresa, 16(3), 31-52.
- Martínez, P., (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. Revista pensamiento & gestión, 20. Universidad del Norte, 165-193.
- Moreno, M. D. & Torres, C. A. B. (2010). Estudios de caso sobre la gestión del conocimiento en cuatro organizaciones colombianas líderes en penetración de mercado. Estudios gerenciales, 26 (117), 173-193.
- Rodríguez, F. M., & Pérez, M. V. (2004). Los procesos de innovación en la industria colombiana: resultados de un estudio de casos. Cuadernos de administración, 17(28), 9-51.

- Rodríguez, F. M., & Vargas, M. (2004). Hacia una caracterización de los procesos de innovación en la industria colombiana. Los resultados de un estudio de casos. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*, (33), 5-33
- Sabino, C. (2014). *El proceso de investigación*. Editorial Episteme.
- Villegas, M. G. (2009). Los informes contables externos y la legitimidad organizacional con el entorno: estudio de un caso en Colombia. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 19(34), 147-166.
- Yacuzzi, E. (2005). El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación (No. 296). Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA: Área: negocios.
- Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods*, Applied Social Research Methods (Vol. 5, 2nd ed.), Newbury Park, CA, Sag