

**UNIDADES TECNOLÓGICAS DE SANTANDER
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIONES**

**INFORME TÉCNICO
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

CASO DE ESTUDIO TEMPOSOURCING LTDA.

**MARZO 2018
BUCARAMANGA**

Informe Técnico del Proyecto de Investigación
CASO DE ESTUDIO TEMPOSOURCING LTDA.
Dirección de Investigaciones / Unidades Tecnológicas de Santander
Avenida de los Estudiantes No. 9 - 82 / Ciudadela Real de Minas
PBX 64130000 Telefax 6447777
Bucaramanga - Colombia

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
1. OBJETIVOS.....	5
2.1. Objetivo general.....	5
2.2. Objetivos específicos	5
2. DURACIÓN.....	6
3. ACTIVIDADES REALIZADAS.....	6
4. INDICADORES VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS ... ¡Error! Marcador no definido.	
5. MEDIOS DE DIFUSIÓN.....	11
6. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	11
7. REFERENCIAS.....	12

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

FICHA TÉCNICA PROYECTO			
Título	CASO DE ESTUDIO TEMPOSOURCING LTDA.		
Investigador principal	Alba Patricia Guzmán Duque PhD	Código	30.329.089
	Email aguzman@correo.uts.edu.co	Celular	3165363774
Datos del investigador		Código	
	Email	Celular	
Datos del investigador		Código	
	Email	Celular	
Datos del investigador		Código	
	Email	Celular	
Grupo de investigación			
Línea de Investigación	COMPETITIVIDAD Y CLIMA ORGANIZACIONAL		
Lugar y fecha de ejecución	Bucaramanga, Santander, Colombia, Unidades Tecnológicas De Santander Año 2015		
Duración	2 meses		
Tipo de proyecto	Proyecto de Investigación: Creación de un banco de casos de las empresas de Santander		
Costo	59'460.000		
Palabras claves			
Nombre de la Empresa	TEMPOSOURCING LTDA		
Representante Legal.	ADELAIDA BEATRIZ GOMEZ LOZANO		
Cédula de ciudadanía o NIT	900.224.077-3		
Dirección completa	Cra. 33 No. 52 – 27 cabecera Bucaramanga / Av. libertadores 10bn No. 76 edificio flonimar. Cúcuta / calle 14 No. 16 – 57 piso 2 pinares Pereira / cr9 No. 72 – 62 Barranquilla.		
Ciudad / Departamento	BUCARAMANGA/SANTANDER		
Teléfonos / Fax / Celular	- Teléfono fijo: 6708317 - Teléfono móvil: 3185007675		
Correo electrónico	Correo electrónico: adelaidagomez73@hotmail.com		
Los abajo firmantes confirman que todos los datos incluidos en la presente propuesta son correctos y verídicos, que no incumplen ninguna ley ni norma vigente. Declaran que corresponde a las Unidades Tecnológicas de Santander la titularidad de los derechos patrimoniales sobre los productos intelectuales y creaciones obtenidas como resultado del presente trabajo de grado, teniendo en cuenta que este trabajo de grado es considerado una obra por encargo. El estudiante ostentará los derechos morales como autor y tendrá el respectivo reconocimiento académico.			
Investigador 1	Investigador 2	Investigador 3	Investigador 4

RESUMEN EJECUTIVO

El caso empresarial motivo a la empresa TEMPOSOURCING LTDA., a tomar nuevas decisiones sobre todo en sus estados financieros, ya que al solicitarlos y empezar a realizar una investigación as de tallada de cada uno de ellos, se pudieron evidenciar falencias como atrasos y perdida de información que se tuvieron que de actualizar.

Por otra parte el analizar la historia y compararla con la historia del sector en conjunto con la variedad de servicios que se pueden ofertar permitió ampliar el portafolio y poder crear una presentación estándar para ser enviada a sus clientes potenciales.

En cuanto al marco legal permitió las vivencias de las ventajas que este caso empresarial pudo dar a conocer a la organización a través de la investigación ya que por medio de estas TEMPOSOURCIONG LTDA., podrá tomar ventaja de las algunas organizaciones que se encuentras fueran del contexto legal.

La metodología del caso de estudio permite a estudiantes de carreras de ciencias socioeconómicas sin importar la universidad a estudiar más a fondo el crecimiento en conjunto con sus estrategias, metodologías y drásticas decisiones que se tuvieron que implementar para poder llegar a tener éxito en un mundo tan competitivo como lo es hoy en modelo de negocios *outsourcing*.

Finalmente incentiva a estudiantes profesionales a realizar un análisis detallado de cómo está hoy el entorno organizacional y como es la vida real de una organización

1. OBJETIVOS

2.1. Objetivo general

Elaborar el caso empresarial “Organización TEMPOSOURCING LTDA.,” a partir de variables históricas, de contexto, del empresario y de la empresa, con el propósito de lograr la caracterización de la organización en un contexto con sentido para la comunidad académica

2.2. Objetivos específicos

Describir los aspectos relacionados el empresario, la empresa, diferentes situaciones organizaciones, sus decisiones estratégicas que han propendido por su estabilidad en el tiempo.

Analizar los aspectos relacionados con las diferentes situaciones problemáticas que se han afrontado y que son caracterizadas por los diferentes contextos propios al empresario y a la organización: social, económico, ambiental, político, cultural, entre otros.

Compilar la información resultante de los diferentes aspectos abordados con el propósito de elaborar el caso empresarial de la organización TEMPOSOURCING LTDA.

Formular un diagnóstico organizacional que permita al empresario una visión general sobre la situación actual de su empresa.

2. DURACIÓN

2 MESES

3. ACTIVIDADES REALIZADAS

Objetivo 1	EMPRESARIO	Fecha: 2015
Actividades propuestas		Justificación de las actividades
1. NOMINACION	<p>a) Nombre del empresario y/o propietario: ADELAIDA BEATRIZ GOMEZ LOZANO b) Edad: 41 AÑOS c) Estado civil: CASADA d) Estudios realizados: ADMINISTRACION FINANCIERA Y DE SISTEMAS e) Entidades donde realizó los estudios por cada nivel de formación: -Educación superior: UDES - Especialización: NO f) Familiares que tiene a cargo: 2 g) Lugar de nacimiento: RIOHACHA- GUAJIRA h) Datos de contacto: - Teléfono fijo: 6708317 - Teléfono móvil: 3185007675 - Correo electrónico: adelaidagomez73@hotmail.com</p>	
2. CONTEXTO DEL EMPRESARIO	<p>a) Infancia: durante su infancia fue inculcado el valor del de la sencillez y de la educación, aunque nunca dejó de lado el crecimiento normal en temas de diversión en su temprana edad, como hecho negativo tener que darle frente a seguir su vida sin su padre por la separación. b) Adolescencia: durante su adolescencia no trabajo si no solo se dedicó a sus estudios, siempre fue muy sencilla y sincera, resalta que fue en esa etapa que conoció el valor de la amistad y entre sus su defecto era que dormía mucho. c) Edad adulta: ya en su edad adulta empezó su vida laboral, en donde aprendió a ser tolerante cuando tuvo que empezar a manejar personal, ya para el 2008 tuvo que afrontar la noticia de que su madre tenía cáncer de mama</p>	

Objetivo 2	DATOS EMPRESA	Fecha: 2015
Actividades propuestas		Justificación de las actividades
3. NOMINACION ORGANIZACIÓN	<p>a) Nombre de la organización: TEMPOSOURCING LTDA b) Imagen Corporativa de la Organización (condición mínima: Logotipo): c) NIT de la organización: 900.224.077-3 d) Razón social de la organización: prestación de servicios especializados en las áreas d mercadeo, producción 40 administración y servicios generales, desarrollando actividades tales como : <input type="checkbox"/> Actividad principal: otras actividades de servicios de apoyo a las empresas N.P.C (NetWare Core Protocol: Protocolo Principal NetWare.) <input type="checkbox"/> Actividad secundaria: actividades de gestión de consultoría. - Manejo de publicidad y material POP - Impulso y mercadeo</p>	

	<ul style="list-style-type: none"> - Entrega de ofertas - Investigación y elaboración de encuestas de mercadeo, merchadising tele mercadeo y actividades a fines. - Servicio de primeros auxilios - Servicios de aseo, limpieza y cafetería - Enlucimientos de fachadas de edificios de empresa
<p>4. HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN</p>	<p>TEMPOSOURCING LTDA., Inicio sus actividades en junio del 2008 con la cual cuenta con 7 años de presencia y trayectoria en el mercado.</p> <p>Desde el comienzo de nuestras actividades nos especializamos en sistema de monitoreo y prestar y vender diferentes productos y servicios, participando principalmente en actividades de ventas de intangibles, GPS para el sector transporte y tercerización de procesos por todo el país.</p> <p>El objetivo principal de la empresa es lograr una permanente mejora de los servicios para mantener los contratos actuales de la empresa.</p> <p>Creada en junio de 2008 por dos personas las cuales fueron las que iniciaron labor, un gerente comercial y una persona encargada de la parte de operaciones que vieron la posibilidad de tener una empresa que se dedicara a prestar y vender diferentes productos y servicios donde se pudiera vincular a la familia y esta fuera una forma de poderles colaborar y generaran ingresos para salir adelante y pudieran de alguna forma cumplir con sus obligaciones.</p> <p>La empresa va dirigida al sector servicios o también denominado tercerización de procesos, para hoy en el 2015 cuenta con 12 personas de planta en la parte administrativa y un estimado de 100 personas trabajando bajo un contrato de corretaje con modelo free lance los cuales son subcontratados por un contrato comercial que se firmó con la empresa UNE EPM TELECOMUNICACIONES donde se ejercen labores en ciudades como Barranquilla , Eje cafetero (Armenia, Pereira, Manizales) , Cúcuta y Bucaramanga.</p> <p>En la parte de servicio se enfoca la subcontratación de personal para que preste servicios de diferentes áreas, bien sea administrativas, operativas o de producción entre otras para las empresas que necesiten tener un servicio determinado por horas, días o fines de semana, lo cual los descargue de la parte prestacional.</p> <p>El subsector en la parte de servicio se orienta a las ventas funcionando como comercializador de empresas de telecomunicaciones brindado asesoría a empresas y hogares a nivel nacional.</p> <p>De este modo podemos dirigir, organizar y facilitar nuestros servicios mediante la distribución usando un solo personal para fuerza de ventas el cual comercialice un y oferte un portafolio completo dirigido a cualquier segmento.</p> <p>TEMPOSOURCING LTDA., es una empresa madre que se llama TEMPORING S.A. cuyos servicios no pueden presentarse bajo modelo outsourcing por las normativas de ley por lo que en este caso se usa TEMPOSOURCING LTDA. Lo que demuestra y permite que el negocio sea rentable para ambas partes</p>

Objetivo 3	CONTEXTO ORGANIZACIONAL	Fecha: 2015
Actividades propuestas		Justificación de las actividades
<p>5. CONTEXTO ORGANIZACIONAL</p>	<p>Contexto económico:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características: entre las características encontraron la variedad de servicios que podían ofertar, la penetración del outsourcing en Colombia ayudo a dar a conocer más fácil este tipo de negociación entre las empresas que para muchas era algo complicado de conseguir. - Fechas o periodos definidos: el periodo de experiencia en contexto económico se evidencio a partir del 2012 <p>45</p> <ul style="list-style-type: none"> - Factores positivos: como factor positivo fue la entrada de nuevos clientes a los cuales por experiencias pasadas su pudo capacitar el personal para ofertar mejor el servicio con la variedad de los mismos. - Factores negativos: como factor negativo fue el hecho de haber dejado por alto varias empresas que solicitaron el servicio por la ignorancia del alcance de este modelo de negocio. - Lecciones aprendidas: se aprendió que toda empresa sin importar su actividad puede tener un proceso que se pueda tercerizar. <p>b) Contexto social:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características: el outsourcing desempeña un rol importante en el contexto social en la medida que a nivel político es apoyado legalmente su actividad, cada empresa que entraba y requería del servicio era una experiencia diferente que ayudaba a estar preparado y no cometer los mismos errores con los clientes potenciales, abriéndose a ampliar su portafolio de servicios y capacitándose para poder ofertar completamente este modelo de negociación. - Fechas o periodos definidos: año 2009-2012 - Factores positivos: experiencia y reconocimiento - Factores negativos: fue difícil la recuperación del good will - Lecciones aprendidas: tener siempre un modelo base de cotización para que a partir de este pueda variar acorde a sus clientes. <p>c) Contexto político:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Características: se proyecta a Bucaramanga como ciudad atractiva para contratación outsourcing. - Fechas o periodos definidos: año 2010 a la actualidad - Factores positivos: las personas y empresas vieron una oportunidad para descargarse de procesos que eran ajenos a la actividad principal de ellas y empezaron a ubicar las empresas con este tipo de modelo de negocios, y como uno de los pioneros y recocida por la empresa madre TEMPORING S.A. fue fácil entrar al mercado. - Factores negativos: muchas empresas haciendo lo mismo que ellos. - Lecciones aprendidas: estar más atento a la vanguardia del día actualizándose diariamente de los beneficios y contras que trae consigo esta modalidad de negocio. 	

Objetivo 4	MARCOS REFERENCIALES	Fecha:
Actividades propuestas		Justificación de las actividades
<p>6. MARCO TEORICO</p>	<p>TEMPOSOURCING LTDA., maneja un entorno de modelo outsourcing donde decidió realizar este tipo de actividad por la necesidad de abarcar un nicho de mercado no alcanzado por su otra organización que contrata personal paraservicio temporal llamada TEMPORING S.A, este proyectos empresarial se creó como un tipo de sociedad limitada con el fin de facilitar su constitución y que su puesta en marcha se hiciera de una forma más rápida y con plenas garantías jurídicas.</p> <p>Adicional a estas variables podemos también se suman los número de socios que conforman esta sociedad.</p> <p>Algunas de las ventajas que tiene la organización por ser este tipo de sociedad es:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> La responsabilidad frente a acreedores limitada al capital social y a los bienes a nombre de la sociedad. <input type="checkbox"/> Capital social mínimo exigido relativamente bajo, aproximadamente tres millones de pesos, que además una vez desembolsado puede destinarse a financiar inversiones o necesidades de liquidez. <input type="checkbox"/> Los costes de constitución son asequibles, sin contar la aportación de capital social. <input type="checkbox"/> A partir de cierto nivel de beneficios o rendimientos, los impuestos son menores que los del autónomo ya que el tipo del impuesto de sociedades es fijo (25%). <input type="checkbox"/> Por otro lado realizamos un análisis del sector enfocando las empresas que realizan este mismo tipo de actividad el competidor directo sería gente útil , la cual cuenta con las mismas dos unidades de negocio pero por posición esta mejor reconocida que TEMPOSOURCING, esto se da porque ha sabido ofertar los diferentes tipos de servicios que hay en el mercado aun así tienen un casi igual número de empleados, sin embargo se presenta una tendencia más alta por parte de TEMPOSOURCING por su negociación con UNE el cual le ha garantizado una excelente rentabilidad y sostenibilidad a la hora de crecer. 2.2.2. Casos de estudio <p>Haciendo una breve revisión de la literatura con relación a la elaboración de casos empresariales desde el que hacer de los Grupos de Investigación se describen brevemente los siguientes referentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Surgió de la necesidad de contar con un instrumento que posibilite la creación de un Banco de Casos de Emprendedores o Casos de <p>23</p> <p>Modelaje con el fin de acompañar los procesos del Servicio de Atención al Empresario8.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Los docentes investigadores de tiempo completo del CEIPA publican el libro Casos Empresariales Colombianos "Decisiones gerenciales ante momentos de crisis" a partir de un ejercicio investigativo en las organizaciones como PANACA, Cultivos SAYONARA, Organización RAMO, y la Cooperativa Coogranada. Este libro responde a la necesidad de pertinencia que deben tener los programas académicos9. <input type="checkbox"/> Tiene como uno de sus propósitos desarrollar proyectos de investigación relacionados con la elaboración de casos 	

	<p>empresariales en la región Caribe a fin de fortalecer el currículo en el campo las ciencias económicas y administrativas¹⁰.</p> <p><input type="checkbox"/> La publicación del libro Sostenibilidad en Colombia Casos Empresariales 2011 del Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Empresarial – CECODES¹¹, es un ejemplo del esfuerzo por generar casos empresariales de impacto nacional como Alpina, Argos, Bancolombia, Corona, Ecopetrol, Grupo Nutresa, Empresas Públicas de Medellín, Isagen, Pavco, y Telefónica, entre otros¹².</p> <p><input type="checkbox"/> Elabora casos relacionados con los sistemas y arquitecturas empresariales focalizadas en la cadena de valor, y los procesos de front-office y back-office.¹³</p> <p>Estudio de caso, una aproximación teórica</p> <p>La conceptualización del estudio de casos siempre ha sido abordada por diferentes autores a partir de enfoques educativos y empresariales. Por ejemplo Puyol¹⁴ afirma que el estudio de casos hace referencia al análisis e investigación de situaciones problemáticas reales del mundo de los negocios y que son útiles para desarrollar competencias gerenciales en el estudiante.</p>
<p>7. MARCO CONCEPTUAL</p>	<p><input type="checkbox"/> Business process outsourcing: o tercerización de procesos, involucra la contratación de un tercero para desarrollar actividades que hacen parte del negocio pero por razones económicas o técnicas no las realiza y prefiere subcontratarlas lema: “ haz lo que sabes hacer mejor, y deja todo lo demás en manos de otro”.</p> <p><input type="checkbox"/> Offshoring: se puede definir como la ejecución de una actividad de un país en el cual no es consumido su resultado. El objetivo principal del mismo estuvo enfocado en la reducción de costos en un comienzo, pero con el paso del tiempo ha ganado énfasis en el hecho de crear valor a través de mejora de la calidad y productividad y desarrollarnuevas estrategias que generan para la empresa una ventaja competitiva.</p> <p><input type="checkbox"/> KPO: (knowledge process outsourcing) proceso con alto contenido de conocimiento. Se suele referirlos a procesos de mayor valor agregado, como lo son, lo análisis de mercado y las pruebas clínicas.</p> <p><input type="checkbox"/> Cloud service: se hace referencia a muchas maquinas que dan servicio entre otras a todos los clientes. Las mismas cuentan con sistemas de aislamiento de datos totales entre cada uno de los clientes, de manera que tendrán un alto nivel de alta disponibilidad y escalabilidad, a la vez que se ofrece una total confidencialidad y aislamiento entre todos.</p>
<p>8. MARCO LEGAL</p>	<p>Entre las más característica es la que muchas empresas hoy en Colombia incumple que consiste en pagar seguridad social a cooperativas, esta tarea es solo actividad de las empresas que prestan los servicios temporales. En cuanto a las cómo se ha mencionado anteriormente el outsourcing no permite ningún tipo de subordinación como tercero sino al contrario se supone que quien prestara el servicio es un especialista en materia y es quien impondrá la condición de tiempo en el que se llevara a cabo la tarea asignada y con mutuo acuerdo los honorarios recibido de hacerse lo contrario se estaría incumpliendo la ley 1429 de 2010.</p> <p>LEY QUE REGULA LOS SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN LEY N° 29245 26/06/2008</p>

	<p>EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA POR CUANTO: EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA; Ha dado la Ley siguiente: LEY QUE REGULA LOS SERVICIOS DE TERCERIZACIÓN Artículo 1.- Objeto de la Ley La Ley regula los casos en que procede la tercerización, los requisitos, derechos y obligaciones, así como las sanciones aplicables a las empresas que desnaturalizan el uso de este método de vinculación empresarial. Artículo 2.- Definición Se entiende por tercerización la contratación de empresas para que desarrollen actividades especializadas u obras, siempre que aquellas asuman los servicios prestados por su cuenta y riesgo; cuenten con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales; sean responsables por los resultados de sus actividades y sus trabajadores estén bajo su exclusiva subordinación. Constituyen elementos característicos de tales actividades, entre otros, la pluralidad de clientes, que cuente con equipamiento, la inversión de capital y la retribución por obra o servicio. En ningún caso se admite la sola provisión de personal.</p>
--	--

4. MEDIO DE DIFUSIÓN

RESPOSITORIO INSTITUCIONAL
 BLOG INSTITUCIONAL
 CAPITULO DEL LIBRO

5. CONCLUSIONES Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

Si bien el *outsourcing* aún es un paradigma para muchas empresas es un modelo de negocio rentable y ganador para las organizaciones que desean agregar más tiempo a sus actividades para generar valor y no perder tiempo en procesos desgastantes que van fuera de su rol.

El concepto de BPO ha sufrido ciertas transformaciones a través del tiempo, comenzando con *Outsourcing* tradicional cuyo objetivo se trataba de entregar la función a un especialista para bajar costos y enfocar a los ejecutivos en el *core business*, luego este concepto se amplía y se direcciona a mejorar las funciones ajenas al *core business* para recortar gastos y ganar flexibilidad frente a las necesidades del negocio.

BPO es la base para transformar la forma de trabajo en el negocio para los procesos en pro de alcanzar cambios y mejorar el rendimiento empresarial.

Colombia cuenta con aspectos favorables para el desarrollo como potencia en la prestación de servicios de *BPO*, tales como la ubicación geográfica, su acento neutro y el recurso humano capacitado disponible. Sin embargo, lo anterior, debe

estar focalizado hacia una estrategia que logre encaminar inversiones extranjeras para el desarrollo de las empresas colombianas. Dicha estrategia debe fundamentarse en el desarrollo de tecnologías y conocimientos que logren ubicar a Colombia al nivel de *BPO* que se maneja en el exterior.

La importancia de los casos empresariales es facilitar la detección de nuevos mecanismo para extender el conocimiento no solo teórico sino práctico del funcionamiento desde su creación a su actualidad en la empresa, basándose en la necesidad de la sociedad para fortalecer su productividad

6. REFERENCIAS

- [1] Vargas Anafina, Rodríguez Francisco y Moreno Jonathan. Guía Metodológica para la Elaboración de Casos Emprendedores.. Corporación Andina de Fomento.
- [2] Rave Elkin, Gonzalo Juan. Casos Empresariales Colombianos. Decisiones Gerenciales ante Momentos de Crisis. Serie 1. Institución Universitaria CEIPA. Año 2011. ISBN 978-958-99767-7-7
- [3] Grupo de Investigación Estrategia y Gestión Empresarial. Proyectos de Investigación del Grupo. Universidad Tecnológica de Bolívar.
- [4] Consejo Empresarial Colombiano para el Desarrollo Sostenible – CECODES. Sostenibilidad en Colombia. Casos Empresariales. Año 2011. ISBN 978-958-99020-4-2
- [5] Departamento de Ingeniería de Sistemas y Computación de la Universidad de los Andes. Casos relacionados con los sistemas y arquitecturas empresariales focalizados en la cadena de valor, y los procesos de front-office y back-office.
- [6] Puchol, L., Ongallo, C., Puchol, I., Berlinches, A., Martín, M. J., Nuñez A., & et al. NUEVOS CASOS EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS. 25 casos de Recursos Humanos acompañados de las soluciones propuestas por sus autores. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos. Año 2005.
- [7] Ogliastri, E. El método de casos. Recuperado el 13 de marzo de 2014, del sitio Web de Universidad ICESI: http://www.icesi.edu.co/contenido/pdfs/carti-lla_el_metodo_de_casos.pdf. Año 1991
- [8] Puchol, L., Ongallo, C., Puchol, I., Berlinches, A., Martín, M. J., Nuñez A., & et al. NUEVOS CASOS EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS

HUMANOS. 25 casos de Recursos Humanos acompañados de las soluciones propuestas por sus autores. Madrid, España.: Ediciones Díaz de Santos. Año 2005.

- [9] Ellet, W. The Case Study Handbook .How to Read, Discuss, and Write Persuasively About Cases. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts. p. 658. Año 2007.

ANEXOS