

**LA PROFESIONALIZACIÓN EN UNA EMPRESA PYMES
FAMILIAR VENEZOLANA DE SEGUNDA GENERACIÓN
UN ESTUDIO DE CASO**

AUTORES:

CARLOS ANGARITA¹

Universidad Metropolitana

Miranda. Caracas. Venezuela, código postal 1080

Email: cangarita@gmail.com

LESLIE BORJAS DE XENA²

Universidad Metropolitana

Miranda. Caracas. Venezuela, código postal 1080

Email: lborjasp@gmail.com, lborjas@unimet.edu.ve

¹ Carlos Angarita. Mg. En Administración, mención Gerencia de Empresas.. Lic. en Ciencias Administrativas, Mención Gerencia de Empresas. Diplomado en Gerencia, Globalización, Mercadeo y Negocios Internacionales.

² Leslie Borjas de Xena. Dra. en Ciencias de la Educación, Ms. en Desarrollo Organizacional. Especialista en Psicología de la Instrucción. Profesor Titular de la Universidad Metropolitana (Caracas-Venezuela.). Profesor del Doctorado de la Universidad Católica Andrés Bello (Caracas-Venezuela). Miembro de las Líneas de Investigación: Aprendizaje Organizacional y la Gerencia Venezolana desde la complejidad.

RESUMEN

La profesionalización es un reto para las empresas familiares (EF). El objetivo del estudio es aplicar este enfoque para una empresa familiar de segunda generación del sector pymes venezolana. El cuerpo teórico se basó en los aportes de Poza, Meroño, Serna, Lozano y Garcia Araujo. La metodología siguió el diseño de un estudio de casos. La principal contribución de este trabajo fue la creación de una propuesta que hizo explícita la consecución de la gestión estratégica en la empresa familiar.

Palabras Clave: Profesionalización, empresa familiar, Pymes, estudio de casos, Gestión estratégico.

ABSTRACT

The professionalization is a challenge for family businesses (FB). The aim of the study is to apply this approach to a second generation family business Venezuelan SMEs sector. The theoretical framework was based on contributions from Poza, Meroño, Serna, and Lozano Garcia Araujo. The methodology followed the design of a case study. The main contribution of this work was the creation of a proposal made explicit the achievement of strategic management in the family business.

Keywords: Professionalization in family owned-business, SMEs, strategic management, case of studies.

1. INTRODUCCIÓN

La permanencia y continuidad de las empresas familiares, es uno de los elementos más importantes, que amerita una buena gestión gerencial a fin de garantizar su estabilidad en el corto y mediano plazo. Lee (2013), sostiene que para su manejo exitoso requieren de una gerencia *ad hoc* para lograr trascender la existencia de quienes fueron sus fundadores

El estudio de las Empresas Familiares (EF) ha sido un tema de bastante discusión a partir de los años 60, Poza (2004), sostiene, que estos estudios, tuvieron su primer aporte de

importancia en 1975, en los Estados Unidos, cuando “L. Danco publicó su obra pionera *Beyond Survival: A guide for the business owner and his family*” (p.16) y en todos los estudios, posteriores que sobre ella se han realizado, se le considera, como una organización de índole económica, y como tal regida por los principios, que norman a estas organizaciones.

Lozano (2000), experto latinoamericano en EF, las caracteriza como organizaciones económicas y, como tal, señala que:

La problemática de la empresa familiar, es bastante compleja; sin embargo, mediante un trabajo de muchos años, los investigadores y estudiosos del tema han identificado herramientas de alta valía en el tratamiento de las situaciones conflictivas. El autor del presente trabajo menciona las más importantes que ha detectado en su trajinar de varios años en este campo: el manifiesto o protocolo familiar, la planeación estratégica en la empresa familiar, planeación de la sucesión, tratamiento de la relación intrafamiliar, implantación de la asamblea familiar y el consejo de familia, estudio de las transiciones al interior del sistema familia-empresa, conocimiento de las tendencias de la empresa familiar en el mercado (p. 54).

La conceptualización de EF en este trabajo, se hace de acuerdo con lo señalado por el Instituto de Empresa Familiar (IEF) (2011). Una compañía, tenga el tamaño que tenga, es empresa familiar si:

- La mayoría de los votos son propiedad de la persona o personas de la familia que fundó o fundaron la compañía; o, son propiedad de la persona que tiene o ha adquirido el capital social de la empresa; o son propiedad de sus esposas, padres, hijo(s) o herederos directos del hijo(s). La mayoría de los votos puede ser directa o indirecta.

- Al menos un representante de la familia o pariente participa en la gestión o gobierno de la compañía.

Adicionalmente, el IEF señala el cumplimiento de un argumento cualitativo que dota a la empresa de un carácter verdaderamente familiar. Dicha variable reside en tener a la continuidad generacional como objetivo estratégico de la empresa, basada en el deseo conjunto de fundadores y sucesores de mantener el control de la propiedad, el gobierno y la gestión de la empresa en manos de la familia (p. 83).

Los autores de esta investigación con base a la definición anterior sostienen que las (EF) deben regirse según las teorías modernas de la administración y gerencia, que mejoren las consideraciones tradicionales desarrolladas en la literatura especializada sobre las EF.

En la presente investigación a la EF en estudio se le identifica como Muebles y Pupitres 1993, C.A; este nombre se usa en esta investigación con fines de mantener la confidencialidad, atendiendo la sugerencia de la misma. Esta empresa se le realizó el plan de profesionalización fundamentado en una gestión estratégica.

Al respecto, Poza (2004) explica:

La planificación estratégica se realiza en forma diferente en las corporaciones controladas por las familias, en donde tanto la dirección como el grupo de accionistas familiares deben pensar paralelamente en el futuro. El grupo de accionista necesita establecer sus propias metas y definir la naturaleza de su relación con el negocio. Cuando los miembros de la familia pretenden seguir siendo propietarios de la empresa en la siguiente generación (p. 101).

Gersick, Davis, McCollom y Lansberg (1997) plantean que los retos estratégicos de la empresa familiar se pueden dividir en tres grandes áreas: (a) Decisiones de capital/financiamiento; (b) Cuestiones relativas al mercado y a la producción; y (c) La planeación, especialmente la planeación estratégica y la toma de decisiones (p. 181).

Monreal, Sánchez, Meroño y Sabater (2009) señalan, que una planificación estratégica adecuada necesita que los dirigentes de la EF “analicen su posición, actual y futura a lo largo de los tres ejes (Propiedad - Familia - Gestión)” (p. 120), con el propósito de identificar con anticipación los problemas que pueden provenir de estos tres elementos para garantizar su continuidad y que esta permanencia sea fructífera.

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera: la gestión de la EF, el objetivo de la investigación, conceptualización de la empresa familiar, la propuesta del profesionalización para la EF pymes en estudio y las conclusiones y recomendaciones.

El objetivo del trabajo es diseñar los lineamientos estratégicos conducentes a la profesionalización de una empresa familiar de segunda generación del sector pymes venezolano para el desarrollo de una gestión estratégica.

2. APROXIMACIÓN TEÓRICA SOBRE EMPRESAS FAMILIARES

La gestión en las EF está referida al desarrollo de las funciones principales de la administración (planificar, organizar, ejecutar y controlar) con el fin de cumplir los objetivos previamente

establecidos. Esto es aplicable para todas las empresas.

Gallo y Amat (2003) exponen que una empresa familiar es, una empresa y sólo seguirá siendo empresa familiar *si* como empresa cumple bien las funciones que debe realizar para ser rentable y competitiva en un mercado abierto (p. 19).

Poza (2004) explica que es:

Una síntesis de cuatro elementos, los cuales son:

1. Control sobre la propiedad, (15 % o más) por parte de dos más miembros de una familia o asociación de familias.
2. La influencia estratégica de los integrantes de la familia en la dirección de la empresa.
3. Interés por las buenas relaciones familiares dentro de la empresa.
4. El deseo de la continuidad en el tiempo de generación a generación (p. 6).

Para Mausa (2010) las EF se encuentran en la incorporación de nuevos conceptos en su gestión, tales como “internet y nuevas tecnologías, la gestión del talento humano, y el conocimiento, la globalización, el enfoque hacia el cliente, el cambio constante la gestión de la innovación, entre otros” (p. 49). Estos elementos se integran en la gestión empresarial, obligando que se pase de un modelo de gestión de negocio tradicional hacia nuevos modelos de gestión con la finalidad de mejorar la competitividad y los niveles de rentabilidad.

Lozano (2005) experto latinoamericana en empresas familiares expresa:

Hoy más que nunca debemos comprender que gran parte del éxito en la gestión de las empresas familiares, dependerá de la comprensión adecuada de las facetas contemporáneas que matizan el marco familiar. Realmente son pedregosos los esfuerzos para volver a las antiguas estructuras de composición y comportamiento familiar; razón por la cual, al tener que convivir con las nuevas, debemos esforzarnos en la búsqueda de otros canales de comunicación, formación, capacitación y cortejo, que prepare tanto a la familia como al ambiente, a recibir exitosamente a los miembros que desean aportar y ser útiles en la empresa. Debemos tener muy claro que uno de los principales soportes de las empresas familiares de éxito es la definición clara de objetivos personales y profesionales de los miembros de la familia y la acogida de la empresa para satisfacer esos objetivos sin detrimento de los corporativos y, por el contrario, beneficiándolos simultáneamente.

La Gestión de las empresas Familiares en Venezuela, según García Araujo (2011) deben identificar las oportunidades y capitalizarlas en medio de la situación de incertidumbre, a través de los siguientes medios: fortalecer la junta directiva, apostar por la formación profesional de su personal, implementar estrategias de competitividad, adoptar prácticas de Gobierno Corporativo y dominar el cambio.

En un trabajo realizado por Gamboa, Marvez y Ppossami (2012) en una investigación en Pymes

ubicadas en el área metropolitana de Caracas encontraron: “que las EF Venezolanas cuentan con un sistemas adecuados para la planificación a largo plazo sin embargo la mayorías de la EF no logran concretar este proceso por la carencia de la definición de las actividades, funciones de los cargos indicadores de gestión” (p. 136).

En un trabajo realizado por Vieira y Borjas (2012) se determinó que la *planificación estratégica*, que constituye un factor de éxito en la cadenas de súper mercado de acuerdo a lo planteado por (Clulow *et al.*, 2007). Existen planes para el cambio organizacional al pasar de empresa familiar a corporativa, de crecimiento con la inauguración de hipermercados (Inf. 5) y de continuidad con la preparación para la tercera generación (Informante 2).

En cuanto al plan de sucesión un trabajo realizado por Gamboa y Marvez (2011) encuentran que un 25,5% de los entrevistados correspondientes a la segunda generación respondió que está al frente del negocio de manera plena (sociedad de hermanos), mientras que en tercera consorcio de primos y la cuarta generación el porcentaje se ubica en 4,7 y 2,8% respectivamente.

3. LA EMPRESA PYMES EN EL ÁREA DE FABRICACIÓN EN ESTUDIO

La empresa familiar objeto del estudio (Muebles y Pupitres 1993, C.A) pertenece al sector pymes que de acuerdo a la normativa legal del decreto con rango, valor y fuerza de ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social de la República Bolivariana de Venezuela.

Artículo 5. A los efectos del presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley, se entiende por:

1.- Pequeña y Mediana Industria: Toda unidad organizada jurídicamente con la finalidad de desarrollar un modelo económico productivo mediante actividades de transformación de materias prima en insumos, en bienes industriales elaborados o semielaborados, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad.

Se considerará Pequeña Industria a aquéllas que tengan una nómina promedio anual de hasta cincuenta (50) trabajadores y con una facturación anual de hasta cien mil Unidades Tributarias (100.000 UT).

Se considerará Mediana Industria a aquéllas que tengan una nómina promedio anual de hasta cien (100) trabajadores y con una facturación anual de hasta doscientas cincuenta mil Unidades Tributarias (250.000 UT).

Tanto en la Pequeña como en la Mediana Industria ambos parámetros son concurrentes

4. METÓDICA DE LA INVESTIGACIÓN

El paradigma de investigación en el cual se sustentó la misma *es de tipo cualitativo*.

El diseño de la investigación, sigue las características de un *Estudio de Caso* que, para Eisenhardt (1989) es: “Una estrategia de la investigación dirigida a comprender las dinámicas presentes en contextos singulares” (p. 535). Esta metodología fue seleccionada para dar respuesta al cómo y por qué ocurren los fenómenos, en la EF estudiada la formulación de propuestas importantes tanto a nivel académico como empresarial.

Ficha Técnica

En este aparte del trabajo, se presentan las características de la organización

Empresa	Muebles y Pupitres 1993, C. A.
Sector	Manufacturero
Inicio / Año Constitución	22 de Enero de 1993 (1ra generación, 20 años)
Actividad	Elaboración, comercialización de mobiliario
Principales Productos	Pupitres, mesas – sillas, mobiliario de pre-escolar, escritorios, estantes, archivos, muebles funcionales
Integrantes de la Junta Directiva	Gerente General / Gerente General Adjunto / Gerente de Administración / Gerente de Planta
N° de personal	30 (1er trimestre 2013)
N° de personal Profesional	6

Técnicas de recolección de datos

La elaboración de la guía de entrevista se hizo a través de entrevistas preliminares por medio de consultas a dos (2) Especialistas en Empresas Familiares sobre los tópicos que debían cubrir.

Cuadro 1
Informantes clave

N°	Informantes clave	Tiempo en la Entrevista	Ubicación/ Localidad
1	Gerente General	60 minutos	Caracas
2	Gerente de Operaciones	48 minutos	Cagua
3	Gerente de Planta	24 minutos	Cagua
Total 3 informantes			

Fuente: Elaboración propia (2012).

5. LA PROPUESTA DE PROFESIONALIZACIÓN

Para Meroño (2009) la profesionalización es “la disponibilidad de directivos y sistemas de gestión que permitan las decisiones y el funcionamiento más eficaz y eficiente” Así, los puestos directivos deben estar ocupados por las personas más capacitadas independientemente de la pertenencia a la familia y, por otro lado, las empresas deben contar con los sistemas de gestión más adecuados. (p. 95)

La propuesta de profesionalización se hizo en principio, siguiendo los pasos sugeridos en la literatura especializada y se amplían los propuestos por Meroño (ob.cit), ver figura 1. Al agregarse a su propuesta dos elementos la formación de talento humano y protocolo.



Figura 1. Profesionalización de la empresa

1) **Diseño Organizacional:** Permitió formular los principios organizacionales en la empresa en estudio: la misión y visión de la empresa, su diseño con base a los procesos organizacionales y los planes de acción de la misma en los procesos de producción, organización y venta).

2) **Formación del talento humano:** Se diseñó un programa de formación y actualización de capital humano en el área legal, con base a la normativa de la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (2012) y la Ley Orgánica de Prevención de Condiciones y Medio Ambiente del Trabajo (LOPCIMAT) a través de asistencias, a seminarios. Otra acción fue, determinar el rol del gerente de segunda generación para formular y monitorear las políticas empresariales. La actualización para seis (6) profesionales de las áreas críticas: producción, gerencia de ventas, de producción y operaciones. En este sentido se evidenció la consecución de estudios profesionalizantes para el personal y estudios de Maestría para el gerente sucesor en segunda generación.

3) **Protocolo Familiar,**

El protocolo entendido por Lozano (2000) es de suma importancia para la empresa en estudio porque formula en forma escrita aspectos estratégicos a seguir en la gestión de la EF. La empresa en su reunión de diciembre de 2012 determinó el inicio del protocolo a partir del segundo semestre del 2013.

4) Gestión Tecnológica:

Se entiende la Capacidad Tecnológica se entiende los diversos o diferentes aprendizajes que la empresa acumula en sus empleados para el aprovechamiento de los recursos con los que cuentan la empresa que en su caso particular son vitales debido a que tiene la oficina y la fábrica en ciudades diferentes y hoy en día en un mundo globalizado, el intercambio de la información es vital. En este caso, la empresa ha invertido en la adquisición de nuevos equipos y maquinarias que reflejan un posicionamiento en el área de las empresas Pymes venezolanas.

Gestión estratégica: De acuerdo a Serna (2004), la aplicación del concepto de gerencia de procesos determinó la presentación a la Gerencia General y de Operaciones de indicadores de gestión adaptados a la organización. De acuerdo a los lineamientos de Flores (1997), Serna (2010) y Xena (2012)

Indicadores de gestión

Se propuso a la empresa crear un modelo de evaluación de gestión que permita de manera sencilla poder detectar ineficiencias e ineficacia en el proceso de fabricación de los productos (Manufactura), la prestación de los servicios a los clientes (Servicios) así como también de personal. Su aplicación en la Gerencia de Operaciones, fue prevista para ser puesta en marcha en el primer trimestre del 2013.. Este modelo se hizo siguiendo los lineamientos de Flores (1977) en cuanto a Manufactura y clientes, y Xena (2012) en lo referente a la eficiencia y la eficacia.

Indicadores de Eficiencia

Son aquellos que evalúan la relación entre los recursos y su grado de aprovechamiento por parte de los procesos o actividades del sistema: Piezas producidas/día/trabajador; Inventario/mes; Costos de insumos/mes; Material/producto-pedido/mes; rotación de personal; costos de formación.

Indicadores de Eficacia

Son aquellos que evalúan la relación entre la salida del sistema y el valor esperado (meta) del sistema:

Servicios otorgados/día; número de rechazos/mes; clientes atendidos/día; reclamaciones/mes; devoluciones de productos/mes; número de accidentes/mes; desperdicios/mes; Rotación del personal de apoyo, antigüedad en la organización; % de persona con menos de 2 años en la organización; inasistencias.

6. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PRÁCTICAS Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Esta investigación permitió establecer los lineamientos estratégicos basados en la propuesta de profesionalización diseñada para la empresa en estudio.

El diseño organizacional ha sido fundamental en la empresa en estudio en los procesos de cambios, en los últimos 5 años que ameritan el desarrollo de un plan de sucesión para la transición de primera a segunda generación.

La adaptación de los sistemas de gestión tecnológica a las necesidades particulares de la empresa se realizaron de forma consensuada con apoyo por parte del miembro fundador hacia la persona, gerente profesionalizante de segunda generación, lo que ha permitido el desarrollo de acciones que pudieran catalogarse como inicio de un emprendimiento corporativo en una Pymes venezolana que combina el proceso estratégico con la innovación, la proactividad, la toma de riesgos y la base para las decisiones (Lumpkin y Dess, 1966).

La aplicación del caso de estudio en una empresa Pymes, permitió sensibilizar a la Junta Directiva para la elaboración del protocolo familiar a fin de lograr su sobrevivencia en un ambiente altamente lleno de conflictos e incertidumbre.

Otro aspecto resaltante en el diagnóstico es que la empresa mantiene sólidas relaciones en un clima organizacional que permite la toma de decisiones basadas en principios como la responsabilidad, honestidad, respeto, confianza y trabajo en equipo.

Se derivaron el diseño de un programa para incrementar la producción y afrontar demandas potenciales. Innovación en nuevos productos y mercados. Estudio de posibles asociaciones estratégicas con el estado venezolano, búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento y aportes de capital y el diseño de un programa de capital humano.

La gestión tecnológica: En cuanto al equipamiento y aprovechamiento de las tecnologías de la información es que la empresa cuenta con un presupuesto de para inversión en equipos de producción. La situación del país y el control cambiario dificulta la adquisición y reparación de equipos.

Implicaciones prácticas

La realización de este caso de estudio se basó en el diagnóstico, que sistematizó los aspectos susceptibles de mejoras para predecir la influencia de eventos particulares en la empresa.

El diagnóstico claro y preciso permitió asignar prioridad a los problemas, atenderlos de acuerdo a su

importancia y aprovechar las oportunidades que aparezcan, así como desechar las cuestiones de menor valor.

El diagnóstico efectuado partió de investigaciones propias en el seno de la organización y de entrevistas efectuadas al personal considerado clave en el funcionamiento de la empresa y de la revisión minuciosa de la documentación administrativa de la misma, tales como: Acta Constitutiva, Actas de Asambleas, Estados Financieros, Declaraciones de Rentas, Contrato Colectivo y Contratos de Ventas.

Recomendaciones

En tal sentido, se recomendó a la Gerencia General, de la empresa “Muebles y Pupitres 1993, C.A.”, los aspectos siguientes:

- Una clara definición de la misión y visión de la empresa, en el corto plazo; al respecto, se considera que se ha logrado la motivación perseguida, al punto que las mismas van a ser consideradas en la próxima Asamblea de Accionistas.

Para ello se ha propuesto:

- Un plan estratégico con las principales actividades a realizar durante el segundo semestre del año en curso, entre las cuales destacan: Formulación del Presupuesto para el año 2014.

- La aplicación de indicadores que permitan evaluar sistemáticamente la gestión en la manufactura de los productos y servicios de la empresa.

- La elaboración del protocolo familiar a objeto de realizar discusiones semestrales el período 2013-2016. En tal sentido, cabe destacar que las actividades han sido diseñadas sobre temas concretos, tales como: valores, ética, sucesión, rentabilidad, manejo financiero y accionario y formación de personal.

En cuanto a los aspectos internos de la empresa, se presentaron las recomendaciones para sentar las bases para la formulación de un plan estratégico con base a los aspectos detectados en análisis DOFA y se formularon las estrategias principales que se han hecho del conocimiento de la Gerencia General, donde se obtuvo una alta receptividad y sinceros deseos de ponerlas en práctica lo antes posible.

Es necesario considerar *la profesionalización* de la empresa, que permita la consecución de ventajas competitivas basadas en la gestión de talento humano y la calidad de los productos y servicios. En cuanto a la gestión tecnológica, se le recomienda el desarrollo de una página web para aumentar el potencial de la empresa en cuanto a las ventas, visitas de potenciales clientes nacionales e internacionales.

La elaboración del protocolo familiar en los lapsos planteados en la propuesta, ya que proporcionará los acuerdos y compromisos de la familia para profesionalizar la empresa y lograr que

ésta llegue exitosamente a su tercera generación y cuarta.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Flores, P. (1997). *Memorias XI congreso latinoamericano sobre espíritu empresarial, Santiago de Cali septiembre de 17-19 de 1997*, CDEE – ICESI Centro de Desarrollo del Espíritu Empresarial del ICESI, pp. 213-226.
- Gersick, K.; Davis J.; McCollom, M. y Lansberg, I. (1997). *Empresas familiares generación a generación*. México: McGraw-Hill.
- Lee, C. (2013). Familia, comunidad generadora de conocimientos en las empresas familiares , Maracaibo , Revista Multiciencias (en prensa)
- Lozano, M. (2000). *El protocolo en las empresas de propiedad familiar*. En estudios gerenciales. Revista. No. 74 - Enero/Marzo 2000. Julio, 2006. Disponible en: https://www.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/item/235 [Consultado el 06/05/2012].
- Lumpkin G.T. y Dess, G.G.1996 “Clarifying the enterprenneurial orientation construct and linking it to performance” Academy of Management Journal 21(1) 135-172
- Meroño, Á. *Análisis del nivel de profesionalización en la empresa familiar*. Revista de estudios empresariales 2009 N° 2 Universidad de Murcia. Recuperado de la Web: <http://revistaselectronicas.ujaen.es/index.php/REE/article/view/350> [Consultado el 21/10/12]
- Monreal, J.; Sánchez, G., Meroño A. y Sabater, R. (2009). *La gestión de las empresas familiares: Un análisis integral*. España: Universidad de Murcia.
- Muñoz, M. (2011). Empresas familiares aportan hasta 85% de la producción nacional. *Ponencia en la Universidad del Zulia* en fecha 04.02.2011. Disponible en: http://www.agenciadenoticias.luz.edu.ve/index.php?option=com_content&task=view&id=2003&Itemid=164. Consultado [17/09/2012]
- Poza, E. (2004). *Empresas familiares*. México: Thomson.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica. Teoría- Metodología- Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión* (10ª ed.). Bogotá, Colombia: 3R.
- Viera, R y Borjas, L.(2012). La gestión de las empresas familiares en Venezuela Caracas, *Anales de la Universidad Metropolitana*, Vol. 12, No 2 pp 55-83
- Xena y Asociados (2012) Gestión de procesos. Charla dictada en el marco de la asignatura Gestión de procesos. Caracas: Universidad Metropolitana.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research. Design and Methods*. (2ª ed.). Thousand Oaks: SAGE.

