

Sustainable management system: Action research at Clos de Tres Cantos

María Fernanda Martínez-Valladares^{1,2} ; María de Lourdes Serrato de la Cruz^{2,3} 

¹Facultad de postgrado, Universidad Tecnológica Centroamericana, Honduras; maria.valladares@unitec.edu.hn

²Facultad de Responsabilidad social, Universidad Anáhuac México

³Centro de Nano ciencia y nanotecnología, CNYN-UNAM, México

Abstract– In this research a case study and action research approach are used to implement a sustainability management system in the Clos de Tres Cantos winery. Public and private documents were analyzed completed with interviews. During the planning stage, co-created with internal stakeholders took place to design and implement interventions. This is a qualitative study and during its development it was identified that the CEMEFI maturity model helps the establishment of an iterative sustainability management system. Additionally, the study highlights the relevance of organizational elements such as culture, interest, and commitment in advancing sustainability maturity. This is a unique case; therefore, its results cannot be considered generalizable, but they do provide in-depth documentation of the analyzed organization's experience.

Keywords: Learning, social responsibility, below the radar, model, sustainability

Aplicación de un sistema de gestión de sostenibilidad en la industria vitivinícola: investigación acción en Clos de Tres Cantos

María Fernanda Martínez-Valladares^{1,2} ; María de Lourdes Serrato de la Cruz^{2,3} 

¹Facultad de postgrado, Universidad Tecnológica Centroamericana, Honduras; maria.valladares@unitec.edu.hn

²Facultad de Responsabilidad social, Universidad Anáhuac México

³Centro de Nano ciencia y nanotecnología, CNYN-UNAM, México

Resumen: – En esta investigación, se utiliza el estudio de caso y la investigación acción para aplicar un sistema de gestión de sostenibilidad en la vitivinícola Clos de Tres Cantos. Se analizaron documentos públicos y privados, realizaron entrevistas y de diseñaron e implementaron intervenciones cocreadas con los grupos de interés internos. Es una investigación cualitativa y durante su desarrollo se identificó como el modelo de madurez de CEMEFI permite el establecimiento de un sistema de gestión de la sostenibilidad iterativo, así como la relevancia de elementos organizaciones como la cultura, interés y compromiso para avanzar en la madurez de la sostenibilidad. Este es un caso único por lo que sus resultados no se pueden considerar una generalidad, pero si documentan la experiencia a profundidad de la organización analizada.

Palabras clave: Aprendizaje, responsabilidad social, sostenibilidad, bajo radar, modelo

I. INTRODUCCIÓN

Ante los retos, de desarrollo sostenible que enfrentan la humanidad, es imperativo innovar en los modelos de negocio. Sin embargo, las Micro, pequeñas y medianas empresas (MiPyme), se han quedado atrás en la implementación de sistemas gestión de la sostenibilidad y la responsabilidad social debido a la falta de acceso a conocimientos especializados sobre el tema. [1,2]

Una de las técnicas empleadas para incrementar la inclusión de las MiPyme en materia de sostenibilidad es que expertos en la materia realicen pequeñas intervenciones “debajo del radar” para generar transferencia de conocimientos empleando herramientas de aprendizaje y consultoría. [3]

La adopción de un sistema de gestión de la sostenibilidad en MiPyme empresas ha demostrado un incremento en los niveles de innovación, lealtad de los clientes y competitividad. [2, 4]

En México, existen más de 5 millones de MiPymes y solo 1,310 de estas han evaluado su sistema de gestión de sostenibilidad contra los parámetros definidos por el Centro Mexicano para la filantropía (CEMEFI) para obtener el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) [5,6].

El nuevo modelo de Empresa Socialmente Responsable desarrollado por CEMEFI, reconoce la implementación de un sistema de gestión sostenible como el grado de madurez 2 de 5 en el proceso de transformación organizacional hacia organizaciones más responsables. [7].

La pandemia por COVID 19 impacto profundamente la gestión de las MiPyme incrementando la necesidad de estas por innovar y desarrollar ventajas competitivas.

Las MiPyMEs suelen ser de recursos limitados y no se suelen caracterizar por contar con procesos que demuestren su compromiso con la sostenibilidad, sin embargo, según referencia [8], aquellas que demuestran un enfoque ético y sostenible, tendrán mayor capacidad de innovar y asegurar un crecimiento a largo plazo.

En ese sentido, este caso se enfoca en la organización vitivinícola Clos de tres cantos (CTC), un viñedo familiar que está ubicado en la región del Valle de Guadalupe, localizado en Ensenada B.C, México, zona donde se produce el 87% del vino mexicano. Desde sus orígenes, CTC siguió principios de construcción sostenible y biofilia [9] se fomentó la colaboración con la comunidad, universidades y algunas organizaciones de la sociedad civil.

Como en muchas industrias, las vitivinícolas reciben una fuerte presión para adoptar procesos de descarbonización debido a requerimientos legales internacionales de producción y exportación para lo que requieren de sistemas de gestión de la sostenibilidad, que permitan la toma de decisiones objetivas buscando la eficiencia de recursos, la rentabilidad y la continuidad del negocio a largo plazo. [10]

Esta investigación se desarrolló con dos objetivos:

- Establecer un sistema de gestión de calidad para Clos de tres cantos que incorpore aspectos de sostenibilidad en la organización.
- Desarrollar un modelo replicable de transferencia de conocimiento en materia de sostenibilidad.

II. MARCO TEÓRICO

a. Sostenibilidad en MiPYMES

Con el surgimiento de la ISO 26000 en materia de responsabilidad social, se origina el principal hito en materia de sistema de gestión de la responsabilidad social. Si bien, no es el único estándar que brinda un marco para la gestión de responsabilidad social, sin duda es uno de los más aplicados con la finalidad de integrar la responsabilidad social en los sistemas de gestión e las organizaciones. [11]

Este estándar a diferencia de otros estándares no es certificable y considera para su establecimiento las características propias de las organizaciones y los países como son: diversidad social, ambiental, legal, cultural, política y organizacional y las diferencias en las condiciones. [11]

Este estándar ha sido una de las bases para la creación de sellos locales en los países como el empleado por Integrarse en Centroamérica y CEMEFI en México.

En el caso México, el modelo de madures de la responsabilidad social diseñado por CEMEFI, se construye a partir de la revisión de legislaciones supranacionales y locales, normas y certificaciones internacionales y buenas prácticas y estándares internacionales. Adicional a la ISO 26000, se consideran otras como la guía de reporte por el Global Reporte Initiative, otras ISO enfocadas en temas ambientales, de continuidad de negocios, de gestión entre, la AA1000 de vinculación con los grupos de interés entre otro. [12] Al utilizar una combinación de estándares y no apegarse a uno en particular permite tener una visión holística de la forma en que se pueden integrar la sostenibilidad y la responsabilidad social en el modelo de gestión de las organizaciones.

Para servir como un sistema de gestión, el CEMEFI ha establecido niveles de desarrollo que permiten a las organizaciones identificar las brechas, oportunidades de mejora y próximas acciones a tomar, estos niveles son según Referencia [13] son:

-Compromiso inicial: es cuando las organizaciones cuentan con planes y programas de responsabilidad social y sostenibilidad.

-Sistema de gestión: es cuando la organización ha diseñado políticas, procedimientos, manuales y códigos que guíen su actuar responsable.

-Implementación: es cuando ya se tiene el sistema de gestión corriendo e integrado en el quehacer de la organización.

-Consolidación: es cuando las organizaciones cuentan con metas, objetivos e indicadores propios de la gestión de la sostenibilidad y la responsabilidad social.

-Innovación: es cuando la organización presenta buenas prácticas sostenibles.

A diferencia de otros distintivos, el de CEMEFI presenta una medición específica para MiPyME, pero a pesar de esto, como identificado por Referencia [14], para que los sistemas de gestión sostenibles sean integrados, uno de los grandes retos a nivel de las MiPyME es la cultura organizacional, ya que se identificaron un alto interés de los propietarios sobre todo en etapas iniciales del negocio por los intereses económicos dejando por fuera los elementos sociales y ambientales asociados a la gestión del negocio.

De igual manera, Referencia [14], identifican que para que la cultura sostenible en las organizaciones de pequeña escala pueda ser responsable, se requiere de mecanismos que acerquen la forma de vivir en las organizaciones y a los grupos de interés internos con la mentalidad de la sostenibilidad.

Otros autores como, Referencia [15], al estudiar puntualmente las pequeñas vitivinícolas identifican que hay oportunidad de mejora en sus procesos de planificación, control y gestión de la calidad, por lo que establecer sistemas de gestión integrales les es de utilidad.

b. Sostenibilidad en las organizaciones vitivinícolas

Los sectores agroalimenticios se ven fuertemente afectados por el cambio climático, debido al cambio de uso de suelo, lo que provoca que necesiten establecer medias de mitigación y adaptación para la continuidad de su producción. [16]

Se han incrementado los requerimientos internacionales para este sector incluyendo también estándares y marcos internacionales como los Objetivos de desarrollo sostenible, el pacto global, el Acuerdo de París entre otros.

Los resultados obtenidos por Referencia [16] en su investigación sobre la materia destaca que según el país y las certificaciones disponibles en el se tiene un nivel de avance distinto. Esto resalta la importancia de instrumentos como el desarrollado por CEMEFI para la gestión continua de la sostenibilidad en las distintas industrias en la búsqueda de convergencia en las distintas evaluaciones.

Referencia [10], afirma que las vitivinícolas poseen un compromiso con la sostenibilidad pero carecen de sistemas de gestión que aseguren la toma de decisiones informadas así como de conocimiento sobre la materia que facilite su implementación.

III. METODOLOGÍA

Esta es una investigación cualitativa, longitudinal desarrollada en el periodo 2021-2023. Se siguió este enfoque debido a que para cubrir los objetivos de la investigación se requiere recopilar distinta data del entorno como símbolos, imágenes, palabras que puedan brindar un análisis profundo de la situación que tiene el sujeto de estudio. [17]

Se emplearon técnicas de estudio de caso e investigación acción. Las cuales se explicarán en la etapa de diseño de la investigación.

2.1 Tipología de la investigación

Se resume en la tabla I la tipología de esta investigación

TABLA I
TIPOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

De acuerdo con	Descripción
Su finalidad	Aplicada. Ya que a pesar de que se plantea combinar teorías busca resolver un problema que es la implementación de un sistema de gestión de la sostenibilidad.
Sus fuentes de información	Documental y de campo. Hay un proceso de recopilación y selección de información documentos oficiales, artículos, libros y videos y en paralelo, se realizan entrevistas e intervenciones con los interesados.
Donde se desarrolla	In situ. Se realizan las entrevistas en algunos casos de forma presencial en los lugares de trabajo de los entrevistados, así como se hace una bitácora de campo de las visitas.
Control de las variables	Investigación acción. Es tipo longitudinal, ya que se comparan las variables en varios momentos considerando los años de la intervención.
Por su direccionalidad	Retrospectivo. Se busca en el pasado la respuesta a una situación.
Elaboración propia a partir de la tipología planteada por referencia [17], y elementos de referencias [18]	

2.3 Diseño de la investigación

Se plantea el empleo de dos técnicas de investigación en dos fases incluyendo las etapas del desarrollo de caso único y un proceso de investigación acción como se puede ver en la figura I.

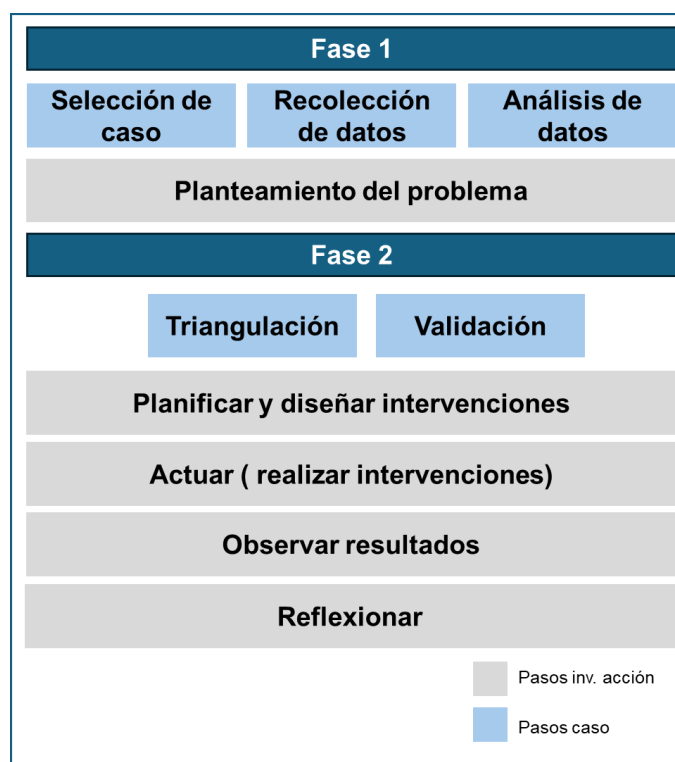


Fig. 1 Diseño de la investigación

A continuación, se describen las dos fases desarrolladas:

Fase 1:

- Se selecciona como caso a investigar el de la vitivinícola Clos de tres cantos siguiendo los pasos establecidos por Referencia [19].
- Se recolectan datos de distintas fuentes: entrevistas no estructurada con fundadores, empleados, proveedores de servicios, revisión documental pública de la organización, revisión documentación privada.
- Análisis de datos: se construyó el caso de la situación actual de la organización contrastando su realidad con algunos instrumentos y sellos como lo son los 10 principios del pacto global y los requisitos para la acreditación CEMEFI, desde una perspectiva deductiva.

Fase 2:

- Triangulación: se utilizaron distintos tipos de triangulación recomendados en los estudios cualitativos por Referencias [20,21,22] estos son:
 - o Triangulación de metodología: utilizar distintos métodos y herramientas para tener una comprensión más amplia del fenómeno.
 - o Triangulación de los datos: comparar la información recibida en distintos momentos.

- Triangulación de los investigadores: contar con distintos investigadores y comparar hallazgos.
- Triangulación de las teorías: establecer diferentes supuestos teóricos para plantear el problema.
- Validación: de los tipos de validación planteados por Referencia se emplearon los siguientes: validez interna y validez externa.
- Planificar y diseñar: se plantea un modelo de intervención que incluye la transferencia de conocimientos para la creación de un sistema de gestión. Se partió de un diagnóstico, para priorizar las intervenciones a realizar.
- Actuar: se realizaron una serie de acciones en periodos interanuales, llegando a completar dos años para asegurar incrementar el nivel de madurez del sistema de gestión de la organización.
- Observar resultados: posterior a realizar las intervenciones se observa el efecto de estas en la organización.
- Reflexión: Se documentan las buenas prácticas, los modelos empleados con la finalidad de a futuro explorar su replicabilidad y escalabilidad.

III. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentan los resultados obtenidos a lo largo de las distintas fases de la investigación, se plantean en función de los dos objetivos cada sección. Para facilitar la comprensión de la investigación, se desarrolla en una sección previa información del caso

3.1 SOBRE EL CASO: CLOS DE TRES CANTOS

Clos de Tres Cantos es una microempresa vitivinícola que nace en 2011, siguiendo los principios del respeto a la naturaleza, que desde su creación emplea modelos mínimamente invasivos, respetando la sabiduría del Valle de Guadalupe. [23]

Para el diseño de las instalaciones se creó una especie de monasterio alineado a los principios de la arquitectura sustentable y la biofilia. [9]

En la tabla II se presenta la situación inicial de Clos de tres cantos previo a las intervenciones con la finalidad de que sirva como una línea base para el desarrollo y priorización de las intervenciones.

TABLA II

SITUACIÓN DE LA SOSTENIBILIDAD ANTES DE LA INTERVENCIÓN

Dimensión	Acción o programa
Personas	Complimiento con las normativas de contratación y seguridad social Espacios de aprendizaje para estudiantes Museo del vino
Prosperidad	Prácticas de consumo responsable Promoción del emprendimiento en espacios gratuitos en sus instalaciones
Planeta	Construcción sostenible Siembra y riego de mínimo impacto Cumplimiento de la ley del cielo Cogestión de la Cuenca Guadalupe
Gestión	Declaración de propósito y misión alineados a la sustentabilidad Involucramiento de organización en grupos empresariales estatales y locales

Nota: elaboración propia a partir de documentos públicos y entrevistas con grupos de interés y dimensiones de la sostenibilidad alineadas a los objetivos de desarrollo sostenible.

Se observa una predominancia de acciones de corte ambiental, lo que según la naturaleza de la industria de la producción es donde se encuentra la mayoría de su impacto.

En esta etapa inicial, se encuentran en la escala de madurez de CEMEFI en la etapa de Compromiso, donde las organizaciones declaran su interés en la responsabilidad social y la sostenibilidad y tienen claro que existen una serie de oportunidades de mejora para ser más sostenibles. La implementación de un sistema de gestión se considera el siguiente grado de madurez en la escala del distintivo ESR, por lo que el proceso de intervención pretende lograr pasar del nivel 1 al nivel dos en la madurez de la organización en materia de sostenibilidad.

3.2 MODELO DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

En el caso de Clos de Tres Cantos, para implementar un sistema de gestión de la sostenibilidad, se requiere la creación de una serie de documentos que rigen el actuar y los procesos organizacionales. En la figura II se presenta el modelo de transferencia de conocimiento usado para la implementación

de un sistema de gestión de la sostenibilidad y el incremento en el grado de madurez de la organización.

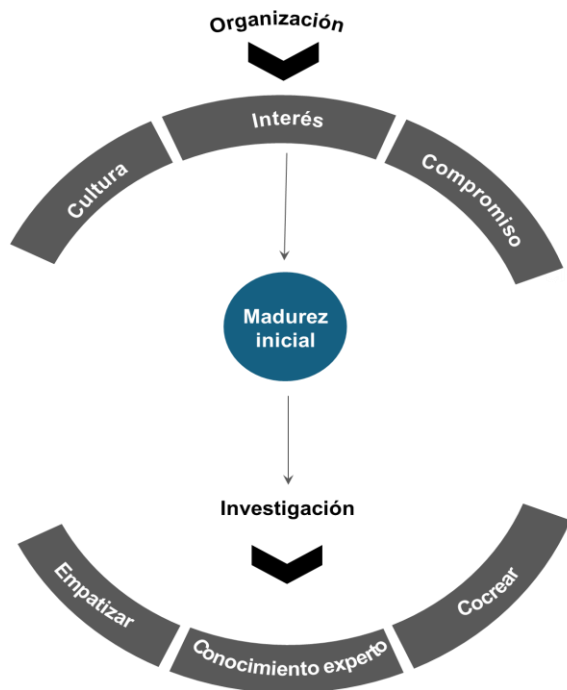


Fig. 2 Modelo de transferencia de conocimiento

Como parte del proceso de transferencia de conocimiento, se identificó que la cultura organizacional, el interés y el compromiso de la organización por la sustentabilidad son elementos claves para el desarrollo de una transferencia de conocimiento exitosa.

Se consideró como punto de partida la madurez inicial identificada para trabajar sobre esta. Durante el proceso de planificación de los contenidos y medios de intervención, se utilizaron algunos principios del diseño centrado en las personas como la empatía y la co-creación.

El poder entender la situación de los grupos de interés interno y cocrear con ellos las intervenciones facilitó el proceso de adopción de nuevas prácticas, políticas y conocimientos dentro de la organización.

3.3 EVOLUCIÓN E INTERVENCIONES

Al ser un trabajo de múltiples años, se presenta en la figura III, las distintas intervenciones, adopción de nuevas prácticas, políticas y conocimientos dentro de la organización que se desarrollaron.



Fig. 3 Interacciones y resultados

A continuación, se brindan detalles de las tres etapas de intervención:

- Diagnóstico: Se realizó el levantamiento de la información y entrevistas, en paralelo se pidió a la organización realizar en compañía de un consultor experto el llenado del diagnóstico del nivel de madurez de CEMEFI. En paralelo se desarrolló un inventario de prácticas, se creó un comité de sostenibilidad, se dio la adhesión al Pacto Global de Naciones Unidas y se firmó el decálogo de CEMEFI previo a la autoevaluación.

Las acciones tomadas en la etapa de diagnóstico fortalecen el compromiso de la organización a la vez que empiezan a crear la estructura para instaurar un sistema de gestión sostenible con la creación del primer órgano de gobierno corporativo de esta que fue el comité de sostenibilidad.

- Formación: las intervenciones de formación estuvieron orientadas en la adquisición de conocimientos por parte de los socios y empleados de la organización para que empezaran a desarrollar los lineamientos requeridos dentro del sistema de gestión. El documento de partida fue alinear su código de ética con los principios de responsabilidad social y sostenibilidad, seguido de otras políticas internas que facilitarían la gestión sostenible sobre todo en los aspectos de gobernanza, considerando

que la dimensión ambiental y social se encontraban con mayor grado de madurez.

También los líderes, participaron en espacios de intercambio de buenas prácticas con otras empresas pequeñas que tenían interés ya sea en adherirse al pacto global o aplicar al distintivo ESR.

- Asesoría y monitoreo: en esta etapa las intervenciones fueron más esporádicas y se orientaron los esfuerzos en comunicación y visibilizarían de las buenas nuevas prácticas o practicas anteriores sostenibles.

3.4 ESTADO ACTUAL 2021-2023

Para finales de 2023 Clos de Tres Cantos es una de las pocas empresas micro vitivinícolas que obtuvieron el sello ESR y se adhirió al Pacto Global en año de 2022.

Declaran sus contribuciones a algunos objetivos de desarrollo sostenible como son: agua limpia y saneamiento, trabajo decente y crecimiento económico, producción y consumo responsable, acción por el clima y alianzas para lograr los objetivos.

También emplean sus plataformas de comunicación para promover información de la sostenibilidad desde el quehacer de su organización, lo que indica la integración de la sostenibilidad en el sistema de gestión general de Clos de tres Cantos.

IV. CONCLUSIONES

En el caso de Clos de Tres Cantos, se observa que la utilización del modelo de madurez desarrolla por CEMEFI permite a las MiPyMe establecer un sistema de gestión de la sostenibilidad e identificar de manera iterativa oportunidades de mejora dentro del sistema cuando este ya está implementado. Este modelo puede reforzarse con otros como los principios del pacto global que robustezcan la gestión de la organización. Avalando lo que otros autores referenciados en el marco teórico mencionan sobre la necesidades de estándares de sostenibilidad aplicables a distintas industrias.

En cuanto al proceso de transferencia de conocimiento, los impulsores previos como la cultura organizacional, el interés empírico de los socios fundadores por la sostenibilidad y el compromiso con el ambiente, facilitaron la adopción de prácticas, políticas y conocimientos para la creación del sistema de gestión, equiparado con el uso de técnicas de diseño centrado en la persona para la co-creación de las intervenciones. También, el trabajo debajo del radar que incluye un acompañamiento cercano y facilitó los acuerdos entre los investigadores y Clos de tres cantos.

A nivel de metodología la combinación del método de caso y la investigación acción y contar con triangulaciones, fortaleció la investigación.

AGRADECIMIENTO/RECONOCIMIENTO

A la doctora Maria Benítez Cantarero y a Joaquín Moya Cussi por permitirnos desarrollar este estudio en su organización.

A CEMEFI y Evodio Sánchez Rodríguez por permitir la utilización del modelo para esta investigación y para fortalecer la competitividad de las MiPymes en México.

REFERENCIAS

- [1] Aucancela, J., Suasti, C., & Vásquez, F. "Las pequeñas y medianas empresas y la responsabilidad social empresarial en Manabí." *MQR Investigar*, Vol.7, No. 2, pp. 283-297. Abril 2023
- [2] Ávila-Batista, G., Varona-Leyva, F., Ochoa-Ávila, M., Ávilas Hernández, J. "La responsabilidad social empresarial en micro, pequeñas y medianas empresas turísticas". *Ciencias Holguín*, Vol. 29, No. 1. enero 2023
- [3] Phillimore, J., McCabe, A., Soteri, Proctor, A., & Taylor, A. Understanding the distinctiveness of small scale, third sector activity: the role of local knowledge and networks in shaping below the radar actions. *Working Paper: Third sector research center*, pp. 1-25. 2010
- [4] Çera, G., Khan, K., Bláhová, A., & Belas, J. "Do owner-manager demographics in SMEs matter for corporate social responsibility? ". *Equilibrium Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, Vol. 17 No. 2. 2022
- [5] INEGI. "Estudio sobre la demografía de los negocios 2023". Tech. Rep. 2024
- [6] Sánchez, E., "Nuevo modelo del distintivo de ESR". CEMEFI. Tech. Rep. 2023
- [7] Responsable (2023, marzo 22) "Quieres obtener el distintivo ESR en 2023" [Online] Disponible en <https://responsable.net/2023/03/22/quieres-obtener-el-distintivo-esr-en-2023-conoce-los-cambios-en-la-convocatoria-y-preparate/>
- [8] Sánchez E. y Javier, C. "Segmento de Empresas." CEMEFI. Tech Rep. 2023
- [9] Clos de Tres Cantos (2021, mayo, 24). "Nuestra filosofía". [Online] disponible en <https://closdetrescantos.com/home/quienes-somos/>
- [10] Escriche-Martínez C., Carroquino J., García-Casarejos N., Gargallo P., De la Fuente, M. "Gestión de la mitigación por las empresas vitivinícolas: combinar sostenibilidad y rentabilidad". *45th OIV Congress*. Francia. 2024. [online]. Disponible en: <https://doi.org/10.58233/VGNzeZ8s>
- [11] ISO (2010). "Discovering ISO 26000." [Online] disponible en: https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/sp/PUB100258_sp.pdf
- [12] CEMEFI (2022, agosto 1). "Fundamentos CEMEFI." [Online] disponible en: <https://www.cemefi.org/images/pdf/CIFBIBLIOTECA/p20.pdf>
- [13] CEMEFI (2024). "Buenas prácticas de RSE" [Online] disponible en: <https://www.cemefi.org/centrodedocumentacion/11748.pdf>
- [14] Cota, E. y Hamasaki, R. "La PYME y el distintivo de empresa socialmente responsable (esr)." *Tendencias en la Investigación Universitaria. Una visión desde Latinoamérica*. Pp. 128-143. 2019
- [15] Barragan, A., "Caracterización del marketing para la gestión de calidad en la micro y pequeñas empresas del sector vitivinícola en el distrito de San Vicente de Cañete". (tesis de grado). Facultad de ciencias contables, administrativas y financieras. ULADECH. Chile. 2019. [online]. Disponible en: <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/22020>
- [16] Compés, R. y Latorre Medina, T. "Estrategias de mitigación y sostenibilidad frente al cambio climático. El caso de las certificaciones en el sector vitivinícola." *XIII Congreso de Economía Agroalimentaria*. Pp. 131-134. Colombia. 2021.

- [17] McNabb, D. *Research Methods in Public Administration and Nonprofit Management*. New York: Routledge, 2017.
- [18] Ortiz-García, J. "Guía descriptiva para la elaboración de protocolos de investigación" *Salud en Tabasco Tech. Rep.* 2006
- [19] Álvarez, C. "La etnografía como modelo de investigación en educación" *Gazeta de Antropología. Vol. 24* No. 1. 2008
- [20] Yin, R. "Case Study Research and Applications". SAGE.2016
- [21] Denzin, N., Lincoln, Y. "The SAGE Handbook of Qualitative Research". Thousand Oaks: SAGE.2018
- [22] Klein, S., Colla, P. y Walter, S. "O caso da abordagem de Estudos de Casos: elementos, convergências e divergências entre Yin, Eisenhardt e Stake". *Revista Administração em Diálogo, Vol. 23.* No. 1, pp 122-135. 2021.
- [23] M. Benítez (comunicación privada), 2022.