

# ENSEÑANZA SOBRE GESTIÓN DE EMPRESAS DEPORTIVAS A TRAVÉS DEL MÉTODO DEL CASO Y SUS PROTAGONISTAS

TEACHING SPORT MANAGEMENT THROUGH CASE STUDY AND ITS PROTAGONIST

*Cepeda Carrión, Gabriel A.  
Castellanos Verdugo, Mario  
Departamento de Administración de Empresas y Marketing  
Universidad de Sevilla  
[gabi@us.es](mailto:gabi@us.es)*

## RESUMEN

Desde sus inicios la asignatura de Organización y Gestión de Empresas Deportivas viene utilizando la presencia de conferenciantes en sus clases, así como otras actividades con el objetivo de dotar al alumno no sólo de contenidos sino de competencias y habilidades necesarias para la gestión de negocios (deportivos). La importancia de afrontar la docencia de este modo en esta asignatura es más importante si cabe, en tanto en cuanto, el perfil habitual del alumnado de estos estudios está tremendamente “sesgado” hacia aspectos meramente educativos y no tanto de gestión de negocios. Por tanto, consideramos de un enorme valor desarrollar iniciativas, proyectos y actividades que impacten fuertemente en el alumnado, de manera que los mismos puedan darse cuenta de que la gestión de negocios deportivos puede ser una salida profesional perfectamente contemplable y asumible. En esta experiencia, aportamos dos aspectos fundamentales a la hora del estudio de casos: primero, aumentar e incentivar la implicación y la participación del alumno y, segundo, la necesaria actualidad y/o contemporaneidad que se exige a los estudios de casos para no ser confundidos con otras técnicas como el análisis de crónicas; y para el logro de ambos aspectos hemos apostado por la utilización de protagonistas de los casos en las fases de discusión.

**Palabras clave:** Gestión, Deporte, Estudio de casos, administrador.

## ABSTRACT

The Sport Management subject has been inviting case protagonist into class in order to find out how the problem finally was solved. The aim is to provide to students not just competences and skills for handling sport firms. The important to plan the teaching in that way fills up the gap between education contents and management contents. Thus, we consider very valuable developing initiatives, projects and activities in order to impact strongly on sport management students. Hence, students can realize that sport management can be a professional option perfectly. In this teaching experience, we provide two main issues for teaching case studies: (1) improving and fostering students' participation and involvement and, (2) contributing to the updating of teaching case studies. In order to achieve it, we bet for case protagonist attending to cases discussion stage.

**Keywords:** Management, Sport, Case Study, Administrator.

## **1. INTRODUCCIÓN**

El objetivo de este trabajo es mostrar y analizar el papel que juega el método del caso como método de ayuda a los estudiantes universitarios a la hora de comprender las exigencias que implica abordar problemas complejos de gestión de empresas.

Los problemas complejos se caracterizan por el hecho de que no se puede precisar con exactitud ni el estado inicial de la situación ni el objetivo que ha de lograr el proceso de resolución del problema (ver la definición de Scholz and Tiejte's, 2002). Los problemas complejos se caracterizan también por el elevado número de elementos interactuando y por tener un carácter tremendamente dinámico donde los cambios se producen continuamente y de manera turbulenta. Si por algo se caracteriza el sector o la industria del deporte es por reunir todas estas características al mismo tiempo y con un grado de intensidad tremendamente elevado. Es por ello, que las disciplinas asociadas a formar a profesionales que puedan llegar a estar en contacto con este sector deben tener las capacidades necesarias como para poder enfrentarse a este entorno y a la complejidad de los problemas que en el mismo se ponen de manifiesto.

Los estudios de caso (Yin, 1993; Stake, 1995) se caracterizan por la facultad de sumergir a los individuos en la complejidad de una situación real, en un entorno real y con unos protagonistas reales. Los casos permiten que un gran número de personas aprendan a partir de ellos. En este sentido, un caso supone un análisis práctico de una situación real muy documentada de tal forma que pueda transformar las capacidades de la audiencia en la que se emplean. Los casos generalmente son descripciones escritas bastante extensas realizadas por un profesor o investigador tras semanas en la empresa y/o organización objeto del caso donde se habla con directivos, empleados tratando de averiguar el funcionamiento de la misma, identificando problemas, y las diferentes perspectivas y enfoques que se tienen sobre los mismos, las soluciones y los cursos de acción. Normalmente se redacta en boca de sus protagonistas y lo más cercano a la situación real para así tomar en consideración lo imperfecto del conocimiento de la misma, las continuas ambigüedades, la necesidad de actuar con importantes limitaciones de tiempo y sobre todo, la falta de respuesta correcta o incorrecta que caracterizan el trabajo de un directivo de una empresa.

Tomado esto en consideración pasamos a describir la práctica de innovación docente la cual ha sido objeto de financiación por el I Plan propio de Docencia de la Universidad de Sevilla y que se denomina: Experiencias en Gestión Deportiva Profesional.

## **2. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Si bien es verdad, que las actividades de innovación docente basadas en el método del caso han sido bastante habituales a lo largo de los años y más concretamente en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (Palacín, 2010; Castellanos Caro y Fresneda, 2010; Baena, Pacheco, Brenes y López, 2010; Donoso y López, 2010). Pocos han considerado desarrollar un poco más el método del caso tradicional. Así, Palacín (2010); describe una interesante experiencia y el grado de satisfacción de los alumnos, Castellanos et a (2010) proponen un posible modo de evaluar la participación de los alumnos en el

método del caso, inédita en el campo. Sin embargo, pocos han considerado dos aspectos fundamentales a la hora del estudio de casos en el área de administración de empresas y que desde el punto de vista docente podemos considerarlo bastante importantes: la implicación y la participación del alumno (Bonache, 1998), y la necesaria actualidad y/o contemporaneidad que se exige a los estudios de casos para no ser confundidos con otras técnicas como el análisis de crónicas (Yin, 1984).

En este sentido, y queriendo seguir estas dos recomendaciones sugerimos que un buen modo de conseguir los dos objetivos anteriores es mediante la utilización de protagonistas de los casos en las fases de discusión. A la figura del protagonista ha de unirse el lógico interés que el propio caso pueda concitar, en este sentido pensamos que su presencia supone un valor añadido no sólo en la fase de discusión del caso sino en la subsiguiente actualización del mismo para que no deje de tener la necesaria actualidad y vigencia.

Consideramos además que si bien esta actividad se ha venido desarrollando en una materia asociada a titulaciones que tradicionalmente contenían disciplinas económicas, en titulaciones que lo han sido menos como las de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte es especialmente aconsejable ya que como bien sabemos los estudios de casos mejoran la participación e interés del alumno. No obstante, no obviamos la innovación en la técnica al introducir a los protagonistas de los casos en las fases de discusión, algo que han venido siendo menos habitual en las titulaciones de carácter económico.

De hecho y por culminar esta somera exposición teórica y pasar a la descripción de la experiencia, el acercamiento a los protagonistas de los casos a la propia Universidad supone una oportunidad en si misma, para ampliar la base de estudios de casos en los que poder trabajar en cualquier disciplina de negocios de la Universidad de Sevilla.

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA

#### 3.1. Objetivo del proyecto

Esta experiencia pretende alcanzar varios objetivos:

**Objetivo 1:** Conseguir la presencia *in situ* en el aula de los **protagonistas** de los estudios de casos que se realizan en la asignatura de Organización y Gestión de Empresas Deportivas de 5º curso de la Licenciatura de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte de la Universidad de Sevilla.

**Objetivo 2: Potenciar** la metodología docente de participación activa en el aula consistente en la realización de Estudios de Casos reales con sus protagonistas para su utilización en la asignatura de Organización y Gestión de Empresas Deportivas en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad de Sevilla. Con la aplicación de esta metodología de aprendizaje se persigue que el alumno adquiriera el perfil profesional demandado por el mercado laboral y con ello las competencias técnicas y no técnicas en las distintas áreas que comprende la gestión deportiva.

**Objetivo 3:** Permitir la continua **actualización** de los estudios de casos que se utilizan en el aula gracias a la presencia, participación e intercambio de información de los agentes del caso con los propios alumnos en materia de gestión deportiva.

### **3.2. Antecedentes y contexto**

La actual experiencia constituye una continuidad de otros proyectos desarrollados por otros compañeros del Departamento de Administración de Empresas y Marketing de la Universidad de Sevilla utilizando el método del caso como método de enseñanza-aprendizaje.

Desde sus inicios la asignatura de Organización y Gestión de Empresas Deportivas viene utilizando el método del caso en sus clases, así como otras actividades con el objetivo de dotar al alumno no sólo de contenidos sino de competencias y habilidades necesarias para la gestión de negocios (deportivos). La importancia de afrontar la docencia de este modo en esta asignatura es más importante si cabe, en tanto en cuanto, el perfil habitual del alumnado de estos estudios está tremendamente “sesgado” hacia aspectos meramente educativos y no tanto de gestión de negocios. Por tanto, consideramos de un enorme valor desarrollar iniciativas, proyectos y actividades que impacten fuertemente en el alumnado, de manera que los mismos puedan darse cuenta de que la gestión de negocios deportivos puede ser una salida profesional perfectamente contemplable y asumible. Por tanto, el hecho de poder desarrollar y/o utilizar casos que puedan ser ilustrados directamente por los protagonistas de los mismos, supone una actividad impactante, atractiva y de aprendizaje significativo de las competencias y habilidades que necesitan este tipo de alumnos.(Steiner and Laws, 2006)

A todo esto se añade la tremenda turbulencia del entorno deportivo lo cual provoca que muchas de sus organizaciones y estructuras estén en continua reconfiguración y refundación. Todo lo cual da lugar a que muchos de los estudios de casos ya existentes sobre organizaciones deportivas queden desfasados o desactualizados en un reducido espacio de tiempo, debido a la rigidez que provocan el hecho de estar escrito y publicados en un determinado momento del tiempo.

### **3.3. Metodología**

Esta experiencia contempla tanto la utilización de casos ya escritos y que han sido utilizados en cursos anteriores como el desarrollo de actualizaciones de los mismos aprovechando la presencia de los protagonistas.

Tabla 1. Etapas para la redacción de un caso.

| ACCIONES  | OBJETIVOS  | RESULTADO   |
|---|--|---|
| Presentación previa del caso a los alumnos  | Tener una idea del negocio y del sector.   | Conocimiento de competencias y habilidades a desarrollar en función del módulo que se esté tratando       |
| Análisis de la información del caso   | Determinación de las principales cuestiones que plantea el caso y de las secundarias.  | Tener claro la estructura del caso organizada en función del principal problema y los sub-problemas.      |
| Síntesis DAFO   | Presentar gráficamente y de forma resumida los factores internos y externos que han influido en el devenir del negocio.  | Análisis DAFO   |
| Presencia en el aula del principal directivo o alguno de los protagonistas del caso   | Ilustrar personalmente el caso estudiado y conocimiento de los datos sensibles de la situación Establecer un vínculo entre los alumnos y la organización a través del directivo. | Ilustración de sobre el cómo y el por qué de las decisiones tomadas a los problemas planteadas en el caso |
| Actualización o puesta al día del caso de estudio   | Comprobar si las variables y agentes internos que han influido en la evolución de la organización han cambiado.<br><br>Volver a determinar los hitos organizativos.              | Sugerencias de mejora<br><br>Borrador del caso actualizado  |
| REELABORACIÓN DEL CASO<br><br>- Redefinir los objetivos del caso<br><br>- Redefinir las cuestiones a resolver por los estudiantes.<br><br>- Reestructurar y redactar la información en función de los objetivos didácticos.<br><br>- Redactar nuevas sugerencias para la utilización del caso en el aula por parte del profesor (implicaciones teóricas y prácticas). |  | Borrador previo   |
| Redacción definitiva del caso.  | Elaborar un documento definitivo   | Caso preparado para su edición  |

Fuente: Caro et. al., 2010.

Las diferentes etapas a seguir, a través de la cuales se culmina con la redacción de un Estudio de Caso o más específicamente, con la puesta al día o actualización del mismo, se indican en la siguiente tabla anterior.

Dada la naturaleza del Estudio de Caso, las fuentes de información deben ser diversas (ver tabla 2) y sucesivas en el tiempo con el objeto de triangular la información y aportar mayor riqueza a la narración.

Las personas que se adentren en la elaboración de casos comprobarán que además de suponer una ardua tarea, llega a ser una labor «detectivesca», razón para comprender que también es un medio no sólo de instrucción sino de investigación (Fernández, 1986).

| <b>FUENTE DE INFORMACIÓN</b>                     | <b>OBJETIVOS</b>  |
|--|---|
| Caso Previo                                      | Partir de un conjunto de informaciones previas más o menos actualizadas.  |
| Revistas especializadas y páginas Web del sector | Información sobre el entorno de la empresa, factores de cambio y competencia.   |
| Entrevistas y presencia física en el aula        | Permite conocer lo que los miembros de la organización consideran relevante (si hacemos entrevistas abiertas o semi-dirigidas). Aportan textos (citas) indispensables para la redacción del caso.   |
| Opiniones de los alumnos                         | Dotar al alumno de la facultad de observación e indagación sobre acontecimientos, fenómenos o problemas en el propio entorno de la empresa como consecuencia de su interacción con el directivo.  |
| Observación                                      | Debe quedar reflejada en un diario de campo que lleva el investigador. Esto ayudará a observar la imagen de la empresa, el ambiente de trabajo, el trato a los investigadores, etc.   |
| Página Web de la empresa                         | Es el soporte de comunicación más usado por la empresa para su comunicación formal, aporta información comercial e institucional.   |
| Noticias de prensa                               | Nos ayuda a conocer la repercusión pública que tienen los negocios y el calado en la sociedad. Las empresas suelen tener este dossier, si no, es fácil encontrar la información en hemerotecas digitales de los diarios usando como palabra clave el nombre de la empresa.  |
| Documentos de la empresa                         | Hay muchos documentos de la empresa que se deben solicitar, el listado no se puede cerrar puesto que depende de la empresa y del sector. Va a aportar información de la comunicación formal que genera la organización y datos indispensables a cerca de las distintas funciones organizativas (organigrama, memorias anuales, planes estratégicos, estudios de mercado, folletos, etc.). |

*Tabla 2. Fuentes de información (Fuente: Caro et. al., 2010.)*

### 3.4. Implicación de los participantes

Consideramos que existen dos tipos de participantes, los profesores de la asignatura y los protagonistas invitados a la sesiones con los alumnos en el aula. De esta forma, el alumno se convierte en un agente activo en esta metodología (Fulmer, 1992, Castellanos, 2010).

En este sentido, Gabriel Cepeda Carrión, coordinador y profesor de la asignatura, conoce, aplica y enseña la metodología de elaboración de casos, como consecuencia de su experiencia previa en C.T. Bauer College of Business de la University of Houston (EEUU), su participación como ponente invitado en las Universidades de Vigo, Extremadura y Sevilla (ICE). Así como profesor en el EMBA de la Universidad de Sevilla, junto al profesor Mario Castellanos, del modulo de introducción al aprendizaje mediante casos. Asimismo, es director del curso de formación continua especializada titulado: “Formación Cualitativa y Cuantitativa para investigadores en ciencias sociales” de la Universidad de Sevilla. Añadir también que es autor de numerosos artículos tratando la temática en revistas tales como: Journal of Knowledge Management, Management Decision, Cuadernos de Economía y Dirección de Empresas, Leadership in Health Services, entre otras.

Respecto a los protagonistas y directivos de empresas deportivas su presencia está asociada a los casos que se estudian en la asignatura. Entre las personas que han confirmado su presencia estarían:

| PROTAGONISTA               | ORGANIZACIÓN   | CARGO                               |
|----------------------------|--|-------------------------------------|
| José Luis Sáez Regalado    | Federación Española de Baloncesto                            | Presidente                          |
| Antonio Maceiras Durán     | FC Barcelona, CB Girona SAD, Real Madrid, San Antonio Spurs. | Director Deportivo Baloncesto       |
| Pascual Martínez Fernández | Federación Española de Baloncesto                            | Director de Estrategia y Desarrollo |

Los casos utilizados en esta ocasión han sido:

- 1) Dirección y Deporte: Valero Ribera. Caso FH-691 de la IESE Business School de la Universidad de Navarra (2001)
- 2) FC Barcelona Confidencial. Video (2005)
- 3) FC Barcelona: cambiando las reglas del juego (2006). Revista de Empresa, N° 18, pp 98-120.
- 4) Federación Española de Baloncesto. Caso PI-112 del Instituto Internacional SanTelmo.

La labor de los protagonistas ha sido ilustrar y actualizar los casos a través de dos actividades organizadas como Jornadas (A. Maceiras y JL Sáez) y Seminarios (P. Martínez).

### 3.5. Trabajo con los alumnos

De manera previa, los alumnos a través de la plataforma WEBCT de la Universidad de Sevilla cuentan con todos los contenidos de la asignatura al objeto de poseer una base sólida en gestión de empresas que les permita abordar el estudio, análisis y discusión de cada uno de los casos.

Junto a ello añadíamos un pequeño seminario para explicar a los alumnos las actitudes, modos de trabajo, y metodología para el trabajo con los casos. Esta actividad resulta esencial para el logro de los objetivos docentes, entre otras razones, porque cada alumno aprende de manera distinta a los demás ya que utiliza diferentes estrategias de estudio, a un ritmo diferente y con mayor o menor eficacia. Todo esto con independencia de que tengan las mismas motivaciones, el mismo nivel de conocimientos inicial, la misma edad o estén estudiando el mismo tema. El aprendizaje de nuestros estudiantes (nuestro objetivo docente) está determinado, entre otras variables, por su habilidad innata, preparación previa y la compatibilidad de su estilo de aprendizaje con el estilo de enseñanza del profesor.

La pedagogía y la psicología estudian esta problemática y hablan del concepto de estilo de aprendizaje. Un modelo de estilo de aprendizaje clasifica a los estudiantes de acuerdo a cómo ellos reciben y procesan la información (Felder and Silverman, 2001) y es el profesor a través de este concepto el que crea los grupos de alumnos para el desarrollo de la metodología.

Una vez creados los grupos, cada miembro de manera individual debía realizar un informe donde detectaba personajes, situaciones, hechos y problemas que les sugiriese el texto del caso y que a su vez los relacionase con los contenidos de la materia teórica que ya dominaba el alumno. Tras ello, se pasaba a la puesta en común en cada grupo, a partir de la cual se emitía un nuevo informe esta vez de grupo. Y por último, se pasaba a la discusión en gran grupo (clase).

Hasta aquí todo normal, es el modo habitual de resolver casos en clases de negocios. La diferencia aquí ahora estriba es que hemos conseguido que asistan a la fase de discusión entre grupos los protagonistas de estos casos, lo que ha incrementado no solo la experiencia del alumno, sino la motivación, el deseo de ampliar la información, de aclarar y comprender la complejidad que suponen muchos problemas y decisiones en el mundo de la empresa. Esto que habitualmente solo se lleva a cabo con el profesor en este caso se ha visto, no sólo complementado, sino tremendamente reforzado por los gestores que eran protagonistas de las decisiones que se llevaban a cabo en los casos que los alumnos debían realizar. El contacto a su vez con estos gestores ha propiciado el tener más claro cómo ha de ser su propio desarrollo profesional tanto a nivel formal como de contenidos.

Pensamos que los resultados no solo han sido satisfactorios sino que han ido mucho más allá. A cada una de las Jornadas y Seminarios la asistencia del alumnado ha sido muy alta así como la participación en la discusión de los casos. La relevancia de algunos de los participantes era tal (por. Ej. José Luis Sáez) que su presencia en la Universidad de Sevilla fue recogida en dos periódicos de ámbito nacional (ABC y El Mundo). La satisfacción de los protagonistas invitados ha sido muy alta, tanto en términos de acogida por la Universidad, el Centro y el alumnado. Asimismo, los protagonistas han elogiado la labor de la Universidad al permitir hacerles partícipes de una parte, que aunque reducida, de la formación en gestión deportiva de los alumnos de ciencias de la actividad física y del deporte. De hecho, este primer contacto ha propiciado que se empiece a caminar en la realización de convenios, acuerdos, proyectos que



puedan dar lugar al mayor acercamiento de la estructura empresarial (en este caso, deportiva) a la Universidad.

Por lo que respecta a los alumnos, hemos desarrollado una pequeña encuesta de satisfacción, con tres ítems valorados con escalas Likert de 1 a 5, que arrojado valores medios por encima del 4,6. Nuestra próxima acción será realizar una encuesta que permita evaluar la aplicabilidad de los casos realizados en sucesivas ediciones. Asimismo, hemos considerado desarrollar una encuesta que nos permita medir los ratios de éxito de las sucesivas ediciones de esta actividad en la asimilación de los conceptos planteados en el proyecto docente de la asignatura. Asimismo, deseamos elaborar una encuesta general de satisfacción que vaya dirigida a todas las partes implicadas en esta experiencia (alumnos, profesores, y protagonistas)

#### **4. CONCLUSIONES**

A la vista de lo expuesto aquí, hemos podido comprobar que se pueden dar pasos a la hora de mejorar la implicación y motivación de los estudiantes, sobre todo, en áreas que le son más lejanas y afines como es el caso: estudiantes de CAFD y materias de Administración de Empresas. No obstante, pensamos que puede ser fácilmente extrapolable a otro tipo de alumnos como mayor bagaje de conocimiento sobre materias de negocios.

Pensábamos que el reto estaba en la implicación de los directivos, debido a que , supuestamente careciera del tiempo y del interés cómo para dedicarlo en estudiantes universitarios. La experiencia nos ha servido para refutar completamente esta idea, ya que muchos de estos protagonistas han sido estudiantes universitarios, y el hecho de hacerles participar le da la oportunidad de “volver” a la Universidad, lo cual hacen también con gran desinterés (nadie cobró honorarios), y gran generosidad (alguno durmió 6 horas en las ultimas 36 de su exposición). Creemos que no se debe de perder la oportunidad que supone esto en términos de: “networking” y del deseado y necesario acercamiento de la Universidad y la empresa.

Asimismo el desarrollo de las referidas herramientas de evaluación , esta y las demás experiencias que se han y que se vienen desarrollando alrededor de la realización de casos debería desembocar y es deseo de estos autores y otros profesores más, en la creación del Servicio de Estudios de Casos de la Universidad de Sevilla. Unidad que debería encargarse de la generación publicación y actualización de los estudios de casos que se promuevan desde los docentes de la Universidad de Sevilla. Pensamos que esta iniciativa haría más visible el trabajo de un gran número de profesores preocupados y sensibilizados sobre cómo los estudios de casos pueden ayudar al desarrollo profesional de los estudiantes de la Universidad de Sevilla.

#### **BIBLIOGRAFÍA**

Baena, P.J., Pacheco, M., Brenes, J., López, I. (2010): Aplicación del método del caso al estudio de la contratación en el mercado financiero. III Jornadas de Innovación Docente. Facultad Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla

Bonache, J. (1998): El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas. Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa, 1, 123-140.

Caro, F.J, Castellanos, M. and Fresneda, S. (2010): El método del caso en docencia: aplicación y evaluación. III Jornadas de Innovación Docente. Facultad Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla.

Castellanos, M. (2011): Método del caso en docencia (IV edición). Curso del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla.

Donoso, J.A., López, R. (2010): Aprendizaje basado en actividades: el uso de casos de estudio real en la asignatura de contabilidad financier III. III Jornadas de Innovación Docente. Facultad Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla

Felder, R.M. and Silverman, L.K. (2001): ILS (Index of Learning Styles). [www.engr.ncsu.edu/learningstyles/ilsweb.html](http://www.engr.ncsu.edu/learningstyles/ilsweb.html)

Fernández, E. (1986): Casos de economía y contabilidad empresarial. Ed. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.

Fulmer, W.E. (1992): Using cases in management development programmes. *The Journal of Management Development*, 11,3, 33-37.

Palacín, M.J. (2010): Aplicación del método del caso a la enseñanza de las finanzas: una experiencia. III Jornadas de Innovación Docente. Facultad Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Sevilla.

Steiner, G. and Laws, D. (2006): How appropriate are two established concepts from higher education for solving complex real-world problems. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 7(3), 322-340.

Scholz, R.W. and Tietje, O. (2002): *Embedded Case Study Methods, Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge*, Sage, London.

Yin, R.K. (1993): *Case Study Research: Design and Methods*, 6th ed., Sage, Newbury Park, CA.

Stake, R.E. (1995): *The Art of Case Study Research*, Sage, Thousand Oaks, CA.