



ESCUELA DE  
NEGOCIOS Y  
DESARROLLO  
INTERNACIONAL

ALAC  
APRENDIZAJE CON CASOS

MEMORIAS DEL

**XIX** ENCUENTRO Anual

**ALAC**

2025 Y

**VI** SIMPOSIO de Negocios  
y Desarrollo Internacional



CASOS DE ENSEÑANZA Y LIDERAZGO FEMENINO

APOYA





**MEMORIAS DEL  
XIX ENCUENTRO ANUAL DE ALAC 2025 Y  
VI SIMPOSIO DE NEGOCIOS Y DESARROLLO  
INTERNACIONAL**

*Casos de enseñanza y liderazgo femenino*

**Irma Liliana Vásquez Merchán**  
*Editora y compiladora*

*Del 25 al 27 de junio de 2025  
Medellín, Colombia*

**Página Legal**

*Legal Page*

Título Original: MEMORIAS DEL XIX ENCUENTRO ANUAL DE ALAC 2025 Y VI  
SIMPOSIO DE NEGOCIOS Y DESARROLLO INTERNACIONAL.

Casos de enseñanza y liderazgo femenino.

Primera Edición: Noviembre, 2025.

Reservados todos los derechos.

© 2025, Sociedad de Doctores e Investigadores de Colombia

Teléfono: (57-1) 8615555 Ext. 40101

[www.editorial.sophicol.org](http://www.editorial.sophicol.org)

[editorial@sophicol.org](mailto:editorial@sophicol.org)

Revisión de estilo: Diego Fernando Ramirez, Ángel Sebastián Ortiz Chingaté

ISBN: 978-628-97382-0-9

DOI: 10.5281/zenodo.17848180

Hecho el depósito que exige la ley. Queda prohibida la reproducción parcial o total de este libro con fines comerciales, por medio de cualquier proceso reprográfico o fónico, conocido o por conocerse, sin previo permiso escrito del autor y del editor.

Bogotá D.C., SoPhIC, 2025.



## Agradecimientos

Queremos expresar nuestro más sincero agradecimiento a las entidades que hicieron posible el desarrollo del XIX Encuentro Anual de la Asociación Latinoamericana de Casos (ALAC) y del VI Simposio de Negocios y Desarrollo Internacional (ENDI) 2025, así como la realización y publicación del libro de memorias.

A la Asociación Colombiana de Operadores y Proveedores de Eventos – Asoeventos y el Clúster Turismo de Negocios por su compromiso en la articulación entre la academia y el sector productivo, y por su valioso respaldo para el desarrollo del *caso en vivo*, así como a la Cámara de Comercio de Medellín, por el impulso a iniciativas académicas que promuevan la innovación, la formación y el trabajo colaborativo con actores empresariales.

A la Sociedad de Doctores e Investigadores de Colombia – SoPhIC, por brindar el aval académico y científico que respalda esta publicación, contribuyendo a la visibilidad, calidad y trascendencia del conocimiento construido.

De manera especial, se extiende un especial agradecimiento a la Asociación Latinoamericana de Casos – ALAC, por su liderazgo, confianza y visión para llevar a cabo este encuentro de manera conjunta y consolidar una comunidad académica latinoamericana comprometida con la enseñanza por medio del método del caso.

*Escuela de Negocios y Desarrollo Internacional  
Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad  
Politécnico Grancolombiano*

**Comité Directivo**

**Lorena Andrea Palacios Chacón**

Presidente

Asociación Latinoamericana de Casos ALAC  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

**Deisy De La Rosa Daza**

Decana

Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad  
Politécnico Grancolombiano

**Sebastián Chacón Marín**

Director

Escuela de Negocios y Desarrollo Internacional  
Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad  
Politécnico Grancolombiano

**Comité Organizador****Paola Evangelina González González**

Coordinadora Administrativa  
Centro Internacional de Casos  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

**Paula Gómez Arbeláez**

Escuela de Negocios y Desarrollo Internacional  
Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad  
Politécnico Grancolombiano

**Diana Mercedes Valdés Mosquera**

Escuela de Negocios y Desarrollo Internacional  
Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad  
Politécnico Grancolombiano

**Irma Liliana Vásquez Merchán**

Escuela de Negocios y Desarrollo Internacional  
Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad  
Politécnico Grancolombiano



## **Coordinadores de Mesas**

### **Administración General**

José Ángel Acacio Laurens  
Camilo Mejía Reatiga  
Martha Elena Moreno Barbosa

### **Economía, Ambiente de negocios y Mercadotecnia**

Irma Liliana Vásquez Merchán

### **Emprendimiento**

Esly Dalila Román García

### **Ética y Ciudadanía**

José Ángel Acacio Laurens

### **Finanzas y Contabilidad**

### **Negocios internacionales y Turismo**

Martha Elena Mao Carnero

### **Casos embrionarios**

Jorge Alfonso González González

### **Ensayos**

Camilo Mejía Reatiga  
Samuel Alberto Pereira Martínez

## **Apoyan**

Asociación Colombiana de Operadores y Proveedores de Eventos - Asoeventos  
Clúster Turismo de Negocios  
Cámara de Comercio de Medellín  
Sociedad de Doctores e Investigadores de Colombia – SoPhIC

## Plenarias

*Conferencia de bienvenida: “Acciones para la equidad de género en NACRA”* (en inglés)

Ponente: Eric Dolansky

Copresidente de la North American Case Research Association (NACRA) y Editor asociado de la Revista *Case Research Journal*

*Presentación:*

**Ganadores de la 9a Competencia Internacional de Casos de Negocios**

Moderador: Rodrigo Villalobos (Profesor de INACAP)

*Conferencia magistral: “Wonder Woman 2025”*

Ponente: Diana Saucedo

Experta en Recursos Humanos en empresas Fortune 500

*Conferencia magistral: “Liderazgo Femenino en Acción: Casos que Redefinen el Éxito Empresarial”*

Ponente: María Ballesteros-Sola

Profesora de la Universidad Estatal de California Channel Islands (CSUCI)

*Conferencia magistral: “Equidad de género en la Academia”*

Ponente: Laura Andrea Cristancho Giraldo

Profesora del Politécnico Grancolombiano

*Conversatorio: “Casos de enseñanza y Liderazgo femenino”*

Participantes: María Ballesteros-Sola, Diana Saucedo y Laura Cristancho

Moderadora: Lorena Andrea Palacios Chacón (Presidente de ALAC)

*Conferencia de cierre: “Notas del Editor del ‘Case Research Journal’”* (en inglés)

Ponente: Eric Dolansky

Copresidente de la North American Case Research Association (NACRA) y Editor asociado de la Revista *Case Research Journal*

*Caso en vivo: “Gestion de crisis y reputación en ‘Las mujeres ya no lloran World tour’”*

*Lugar:* Camara de comercio de Medellín, Sede El Poblado

## **Talleres**

*Taller:* **“Usando la escritura de casos como una herramienta pedagógica efectiva”**

Facilitadora: María Ballesteros-Sola

*Taller:* **“Más allá del Burnout”**

Facilitadora: Diana Saucedo



# CONTENIDO

**PROLOGO 1**

---

**INTRODUCCIÓN 3**

---

**ADMINISTRACIÓN  
GENERAL 8**

---

**ECONOMIA, AMBIENTE  
DE NEGOCIOS Y  
MERCADOTECNIA 33**

---

**EMPRENDIMIENTO 51**

---

**ÉTICA Y CIUDADANÍA 58**

---

**NEGOCIOS  
INTERNACIONALES Y  
TURISMO 67**

---

**CASOS EMBRIONARIOS 77**

---

**ENSAYOS SOBRE EL  
METODO DEL CASO 83**

---

**EPÍLOGO 96**

---

**NOTAS  
BIBLIOGRAFICAS 100**



## Prólogo

Los rápidos cambios económicos del mundo hacen que el aprendizaje basado en estudios de caso adquiera especial relevancia. La Asociación Latinoamericana de Casos (ALAC) ha ofrecido una plataforma esencial para profundizar en esta metodología. Los estudios de caso no solo enfrentan a los estudiantes con problemas reales, sino que también les proporcionan las herramientas necesarias para formular soluciones innovadoras en ambientes empresariales complejos. Este enfoque se alinea con la misión del Politécnico Grancolombiano de formar líderes que comprendan el entorno global y contribuyan activamente a su mejora, fortaleciendo así nuestras didácticas, en especial en los estudiantes de la Escuela de Negocios y Desarrollo Internacional.

Uno de los temas centrales del Simposio de Negocios y Desarrollo Internacional en conjunto con el Congreso de la Asociación Latinoamericana de Casos fue el liderazgo femenino, problemática que ha ganado relevancia en los últimos años en beneficio de la igualdad de derechos. Se discutió ampliamente el impacto positivo que las mujeres líderes pueden tener en las organizaciones y cómo su inclusión equitativa puede transformar la cultura corporativa y promover prácticas más sostenibles. Las presentaciones y debates destacaron ejemplos inspiradores de liderazgo femenino que sirven como modelos a seguir en el ámbito empresarial y educativo.

El Simposio también abordó las dinámicas asociadas a la competitividad empresarial, la internacionalización y el turismo. Comprender estas dinámicas es vital para las economías emergentes que buscan mejorar sus políticas nacionales y reforzar su posición competitiva en el escenario global. Las discusiones ofrecieron perspectivas valiosas no solo para mejorar el comercio, sino también para alinear estos planteamientos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Las memorias que recopilamos en este libro reflejan las profundas y enriquecedoras conversaciones mantenidas durante el congreso y el simposio. Para académicos y profesionales del sector empresarial, estas páginas ofrecen nuevas perspectivas y planes de acción para generar cambios concretos en sus áreas de influencia. Asimismo, para todos los estudiantes de pregrado y posgrado relacionados con los

negocios y la economía de empresa, ofrece situaciones empresariales reales que les exigen participación constante y trabajo colaborativo.

El Politécnico Grancolombiano expresa su gratitud a todos los participantes por su compromiso continuo con el aprendizaje, la innovación y el desarrollo sostenible. A través de la colaboración y el intercambio de conocimiento, se aspira a avanzar hacia un futuro más equitativo y próspero. Se invita a cada lector a sumergirse en los casos de estudio expuestos con el deseo de transformar el entorno global a través de sus prácticas profesionales como de enseñanza.

**Sebastián Chacón Marín**

Director

Escuela de Negocios y Desarrollo Internacional

Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad

Politécnico Grancolombiano



## Introducción

Este volumen es la segunda entrega de la colección de resúmenes en el marco del Simposio de Negocios y Desarrollo Internacional del Politécnico Grancolombiano. En esta ocasión, la alianza estratégica con la Asociación Latinoamericana de Casos (ALAC) representa una oportunidad para compartir experiencias en el uso del método del caso entre la comunidad de profesores interesados. El método del caso es una herramienta de enseñanza centrada en el estudiante, que parte de situaciones reales o ficticias con el fin de poner al estudiante en el centro del debate para la resolución de problemas, la aplicación del pensamiento crítico y la toma de decisiones complejas.

Si bien el proceso de enseñanza-aprendizaje tiene en cuenta el conocimiento del entorno local y de los intereses personales, académicos y profesionales del estudiante, también involucra aspectos sociales, culturales, económicos e incluso políticos que demarcan tendencias en la educación, en particular en la educación superior. Los casos presentados en este libro y aplicados a programas de pregrado y posgrado transforman la experiencia del aprendizaje, a diferencia de las clases magistrales tradicionales, donde es el profesor quien transmite la información y el estudiante escucha; en los casos, el profesor es un facilitador que fomenta el aprendizaje social y fortalece la toma de decisiones, preparando al estudiante para enfrentar desafíos complejos en el entorno empresarial. El aprendizaje basado en casos exige un análisis crítico de problemas reales, debatir alternativas de solución de forma colaborativa y construir conocimiento de manera conjunta.

En esta versión, se reunió un grupo de expertos y profesores interesados en compartir sus experiencias en la redacción y la aplicación de casos, así como en profundizar sobre esta técnica de enseñanza. Los autores, pertenecientes a instituciones de educación superior y universidades latinoamericanas, asumen el reto de ir más allá del uso de un caso en el aula a través del manual del instructor o de las notas de enseñanza, y deciden escribir un caso. De esta forma, los autores exponen resultados interesantes y describen situaciones empresariales que permiten identificar aspectos clave de su proceso, como organizar una gran cantidad de datos,

crear un relato coherente, probarse en el aula y perfeccionarlo, y enriquecer con ello el aprendizaje y la enseñanza de una temática empresarial o de negocios compleja. La organización de este libro de memorias guía al lector a través del uso del método del caso para la enseñanza de contenidos en nivel de pregrado y posgrado, agrupándolos en cinco temáticas: Economía, Ambiente de Negocios y Mercadotecnia, Emprendimiento, Ética y Ciudadanía, Negocios Internacionales y Turismo. Dichos resúmenes corresponden a propuestas completas, basadas en eventos y situaciones reales que, mediante narrativas desde los negocios, motivan al estudiante a pasar de un rol pasivo de receptor de conocimiento, a uno activo como creador de ideas y soluciones empresariales.

El capítulo 6 presenta los casos embrionarios, es decir, aquellos que se encuentran en una fase inicial de desarrollo y aplicación en el aula. Estos casos constituyen un primer acercamiento al método del caso. Por su parte, en el capítulo 7 se profundiza en la reflexión individual y argumentativa mediante ensayos sobre el método del caso como instrumento para favorecer el aprendizaje activo y el desarrollo de habilidades de pensamiento estratégico, así como en la diferenciación conceptual entre el método del caso, el caso de estudio y los casos de enseñanza.

Este volumen también reúne las experiencias de casos sobre liderazgo femenino, con enfoque en trayectorias, retos y aportes de mujeres en diversos contextos organizacionales, sociales y transformadores, lo que promueve la reflexión crítica sobre la equidad de género en la toma de decisiones organizacionales y se abre espacios para explorar buenas prácticas del balance entre la vida profesional y personal, la influencia de la cultura para ejercer un tipo de liderazgo inclusivo y resiliente, y las políticas públicas e institucionales en el sector externo para el desarrollo del talento femenino.

Los casos representan una forma de narrativa escrita. La narración o *storytelling*, como elemento integral del método, tiene el poder de atrapar al lector a través de una historia, sus personajes, el dilema o problema que deben afrontar y, a su vez, aportan al aula mediante el uso de detalles -información, datos, mensajes- y conceptos de negocios o empresariales que requieren una comprensión profunda debido a la complejidad del tema. Los casos acercan a los profesores a analizar y

evaluar las prácticas de las compañías; asimismo, los invitan a conocer las causas, las problemáticas y disyuntivas.

En la redacción de casos, los profesores exploran dichos dilemas mediante una investigación con rigor intelectual para reconstruir, deconstruir y construir vivencias reales de las compañías, eventos o situaciones que sucedieron en el pasado, con el fin de, *a posteriori*, en el aula, enseñar a sus estudiantes la toma de decisiones gerenciales mediante alternativas de solución propias de un tema complejo.

Este libro aporta ejemplos y experiencias interdisciplinarios y destaca el valor pedagógico en la educación superior al utilizar el método de casos para desarrollar habilidades clave en el profesional del siglo XXI. Se reconoce la valiosa contribución de múltiples autores, personas y organizaciones, así como de los conferencistas magistrales en las sesiones plenarias, y el aprendizaje obtenido en los talleres que inspiran a las nuevas generaciones de profesores y que ayudan a refinar la visión sobre la escritura de casos.

**Irma Liliana Vásquez Merchán, Ph.D.**  
Escuela de Negocios y Desarrollo Internacional  
Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad  
Politécnico Grancolombiano



# ADMINISTRACIÓN GENERAL

**¿RESILIENCIA O RESISTENCIA?, EL CASO DEL PROGRAMA  
POTENCIA EDUCATIVA**  
*RESILIENCE OR RESISTANCE? THE CASE OF THE EDUCATIONAL  
POWER PROGRAM*

Ramiro Arturo Guzmán Jiménez, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de  
Monterrey, ramiroguzman@tec.mx

Lorena A. Palacios-Chacón, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de  
Monterrey, lapalaciosch@tec.mx

**Resumen**

Este caso explora el dilema estratégico enfrentado por Grupo Edilar, una empresa mexicana con más de 30 años de experiencia en el sector educativo, respecto a la continuidad de su programa de innovación digital: Potencia Educativa. Lanzado en 2016 como respuesta a la transformación del mercado editorial y al crecimiento del sector EdTech, el proyecto representaba una apuesta ambiciosa por integrar contenidos curriculares, tecnología educativa y formación docente en una sola plataforma, con miras a digitalizar el aprendizaje en colegios privados de México.

A lo largo de seis años, Potencia Educativa acumuló una inversión cercana a los 50 millones de pesos mexicanos sin alcanzar su punto de equilibrio financiero. A pesar de avances en desarrollo tecnológico y una visión pedagógica clara, el programa enfrentó desafíos significativos: cambios curriculares imprevistos que dejaron obsoleto su contenido inicial, competidores consolidados, un modelo de ingresos basado en una sola ventana anual de ventas y la fragilidad del mercado educativo privado frente a crisis económicas, como la provocada por la pandemia de COVID-19.

El caso sitúa al lector en marzo de 2022, cuando la Junta Directiva de Grupo Edilar debe decidir si continuar financiando el programa un año más o cerrarlo definitivamente. Esta decisión crítica implica valorar el potencial estratégico del

proyecto y su alineación con la misión institucional de empoderar a los docentes a través de soluciones tecnológicas. A través del caso, se invita a los estudiantes a analizar la sostenibilidad financiera de proyectos educativos de base tecnológica, evaluar escenarios estratégicos en contextos de alta incertidumbre y riesgo, y aplicar herramientas de análisis como el modelo IPOWA para estructurar decisiones en entornos ambiguos. Se fomenta también el desarrollo de habilidades de toma de decisiones basadas en evidencia, integrando variables cualitativas y cuantitativas.

La narrativa permite explorar conceptos clave como costos hundidos, estrategias de escalamiento, diferenciación de productos, gestión del riesgo, resiliencia organizacional y modelos de negocio en EdTech. También ofrece un espacio para discutir alternativas estratégicas como alianzas, reorientación hacia nuevos segmentos (como colegios de bajo costo o instituciones públicas) o la venta del proyecto. Este caso está diseñado para cursos de licenciatura en Estrategia, Administración de Empresas y Gestión; puede ser abordado en una sesión de 90 minutos con una metodología participativa. Su riqueza radica en presentar un dilema realista con múltiples capas de análisis que desafían a los estudiantes a formular recomendaciones viables, defenderlas con argumentos sólidos y considerar el impacto organizacional de sus decisiones.

### **Palabras clave**

Decisiones estratégicas, innovación educativa, plataformas digitales, análisis bajo incertidumbre, sostenibilidad financiera

### **Abstract**

This case presents a strategic dilemma faced by Grupo Edilar, a Mexican company with over 30 years of experience in the education sector, regarding the future of its digital innovation initiative: Potencia Educativa. Launched in 2016 in response to the transformation of the publishing industry and the rise of the EdTech sector, the program represented an ambitious attempt to integrate curriculum content, educational technology, and teacher training into a single platform designed to support digital learning in private schools across Mexico.

Over six years, the company invested nearly 50 million Mexican pesos in the development of Potencia Educativa without reaching financial breakeven. Despite achieving significant progress in technology development and a well-defined pedagogical vision, the project encountered several critical challenges: unexpected changes in the national curriculum rendered much of its initial content obsolete; strong competition from established platforms hindered its market position; the revenue model relied heavily on a single annual sales cycle; and the financial vulnerability of private schools (especially during economic downturns like the COVID-19 pandemic) further limited its adoption.

The case takes place in March 2022, when Grupo Edilar's Board of Directors must make a high-stakes decision: continue funding the program for one more academic cycle or terminate it altogether. This decision requires careful evaluation of the project's strategic potential and its alignment with the company's mission of empowering educators through technology. Through this case, students are invited to analyze the financial sustainability of tech-driven educational initiatives, assess strategic scenarios under conditions of uncertainty and risk, and apply structured decision-making tools such as the IPOWA model. The exercise promotes the development of evidence-based decision-making skills by incorporating both qualitative and quantitative variables.

The narrative introduces key business concepts such as sunk costs, scaling strategies, product differentiation, risk management, organizational resilience, and EdTech business models. It also opens the door to discussing alternative strategic paths such as forging alliances, targeting underserved market segments (e.g., low-cost private schools or public institutions), or considering the sale of the project. This case is suitable for undergraduate courses in Strategy, Business Administration, and Education Management. It is designed to be explored in a 90-minute interactive session. Its educational value lies in presenting a realistic, multi-layered dilemma that challenges students to formulate viable recommendations, justify their positions with robust arguments, and reflect on the broader organizational implications of their decisions.

**Keywords**



Strategic decisions, innovative education, digital platforms, decision-making under uncertainty, and financial sustainability.

## Referencias

1. Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The Psychology of Sunk Cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140.
2. Banco Mundial. (2021). *Actuar ahora para proteger el capital humano de nuestros niños: los costos y la respuesta ante la crisis educativa en América Latina y el Caribe*. <https://documents.worldbank.org/>
3. Billize. (2023). *Financial Sustainability Strategies for Education Institutions*. <https://www.billize.ai/es/learn/financial-sustainability-strategies-for-education-institutions/>
4. CEPAL. (2021). *Educación en tiempos de pandemia: América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46674-la-educacion-tiempos-pandemia-america-latina-caribe>
5. Christensen, C. M., Raynor, M. E., & McDonald, R. (2015). What Is Disruptive Innovation? *Harvard Business Review*, 93(12), 44–53.
6. Edilar. (s. f.). *Edilar*. <https://edilar.com/nosotros>
7. HolonIQ. (2022). *Global Education Outlook 2022*. <https://www.holoniq.com/edtech-1000>
8. HolonIQ. (2022). *Latin America EdTech 100*. <https://www.holoniq.com/edtech-latin-america-2022>
9. *Impactada la industria editorial por las nuevas tecnologías y la globalización*. (s. f.). [https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2015\\_728.html](https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2015_728.html)
10. INEE. (2019). *La política educativa en México 2000-2018*. Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación.
11. Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring Strategy* (11a ed.). Pearson.
12. Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15a ed.). Pearson.

13. Langerica, T. (2021, 15 de febrero). Pros y contras del sistema uno. *Revista Educativa*. <https://revistaeducativa.com/2021/01/26/pros-contras-sistema-uno/>
14. Merigó, J. M. (2015). Decision-making under risk and uncertainty and its application in strategic management. *Journal of Business Economics and Management*, 16(1), 93–116. <https://doi.org/10.3846/16111699.2012.661758>
15. OECD. (2021). *Digital Education Outlook 2021: Pushing the Frontiers with Artificial Intelligence, Blockchain, and Robots*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/589b283f-en>
16. Pasquali, M. (2020, 20 agosto). ¿Qué tan preparada está América Latina para la educación digital? *Statista Daily Data*. <https://es.statista.com/grafico/22645/la-digitalizacion-educativa-en-latinoamerica/>
17. Ries, E. (2011). *The Lean Startup*. Crown Publishing.
18. UNESCO. (2020). *Global education monitoring report 2020: Inclusion and education: All means all*. United Nations Educational, Scientific, and Cultural Organization. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373718>
19. UNESCO. (2021). *Education and digital transformation in Latin America and the Caribbean*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000376672>

### **Mensaje al lector**

¿Qué harías si tu organización hubiera invertido millones en una innovadora solución EdTech y después de varios años, aún no lograra ser rentable? Este caso te invita a tomar asiento en la mesa directiva de Grupo Edilar y decidir el futuro de Potencia Educativa, una plataforma educativa audaz pero en dificultades. Entre la visión y la viabilidad, tendrás que equilibrar la estrategia con la incertidumbre y la resiliencia con la resistencia. La decisión no es sencilla. El contexto es real. Y el futuro del proyecto está en tus manos. ¿Estás listo para decidir?

What would you do if your organization had invested millions into an innovative EdTech solution—only to face financial losses year after year? This case challenges you to step into the boardroom of Grupo Edilar and decide the fate of Potencia

Educativa, a bold yet struggling educational platform. Caught between vision and viability, you'll weigh strategy against uncertainty, and resilience against resistance. The stakes are high, the context is real, and the future of a digital education project hangs in the balance. Are you ready to make the call?

**SABOR A MÉXICO**  
*MÉXICO'S TASTE*

Marcia Lorena Rodríguez-Aldana,  
Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,  
marlore@tec.mx

**Resumen**

El caso *Sabor a México* invita a reflexionar sobre cómo una empresa consolidada puede evolucionar hacia un modelo de negocio con impacto social, al integrar tradición culinaria y responsabilidad empresarial. La compañía, liderada por su fundadora, se ha posicionado en mercados nacionales e internacionales con guisados mexicanos empacados al vacío, destacándose por su autenticidad y calidad. Sin embargo, su éxito económico plantea una oportunidad: integrar un propósito social que fortalezca su sostenibilidad y conexión con consumidores conscientes. Este caso es ideal para el aula, ya que presenta un dilema estratégico relevante: ¿cómo diseñar un spin-off que potencie la operación actual mientras genera beneficios sociales, económicos y ambientales? El enfoque no se centra en analizar una empresa rentable, sino en repensar su propósito y explorar estrategias que respondan a las tendencias de consumo responsable en el sector alimentario. Lo anterior conecta con la creciente demanda de modelos de negocio que equilibren competitividad y responsabilidad compartida.

Para abordar este reto, se proponen dos herramientas clave: el *Business Model Canvas* (BMC) y el *Canvas Social*. El BMC permite mapear la propuesta de valor, segmentos de clientes, actividades centrales y flujos de ingresos, proporcionando una visión integral del negocio. Por su parte, el *Canvas Social* evalúa cómo las operaciones pueden alinearse con objetivos sociales y ambientales, y con ello, fomentar un impacto positivo. La combinación de ambas herramientas estimula el análisis crítico y la creatividad, propicia que los estudiantes diseñen modelos de negocio innovadores y sostenibles.

El caso es pertinente para cursos de estrategia, administración general, innovación y emprendimiento social, ya que se sustenta en datos reales de mercado, referencias

académicas y tendencias de consumo, a la vez que garantiza rigor y aplicabilidad. *Sabor a México* conecta la riqueza de la gastronomía mexicana con la innovación empresarial consciente, al ofrecer un escenario práctico para que los estudiantes apliquen herramientas de planeación estratégica y desarrollen sensibilidad hacia los desafíos socioambientales actuales. El valor pedagógico del caso radica en su capacidad para inspirar discusiones sobre cómo el capitalismo puede evolucionar hacia modelos más inclusivos sin sacrificar competitividad global. *Sabor a México* demuestra que un negocio gastronómico tradicional puede transformarse en una plataforma de innovación social y económica. Como recurso académico, la problemática presentada en *Sabor a México* trasciende el análisis financiero al situar a los estudiantes en un contexto real que combina rigor, creatividad y conciencia social, al ofrecer soluciones estratégicas para un mundo más sostenible.

**Palabras clave**

Canvas social, modelos de negocio, propósito social, conciencia empresarial.

**Abstract**

The Sabor a México case encourages reflection on how an established company can evolve into a business with social impact by blending culinary tradition and corporate responsibility. Led by its founder, the company has positioned itself in both national and international markets with vacuum-sealed Mexican stews, distinguished by their authenticity and quality. However, its economic success offers an opportunity: to add a social purpose that promotes sustainability and connects with conscious consumers.

This case is ideal for the classroom because it presents a key strategic dilemma: how to create a spin-off that enhances current operations while delivering social, economic, and environmental benefits. The focus isn't on analyzing a profitable company but on rethinking its purpose and exploring strategies that respond to responsible consumption trends in the food sector. This aligns with the increasing demand for business models that balance competitiveness with shared responsibility.

To address this challenge, two key tools are introduced: the Business Model Canvas (BMC) and the Social Canvas. The BMC allows mapping the value proposition, customer segments, core activities, and revenue streams, providing a comprehensive view of the business. Meanwhile, the Social Canvas evaluates how operations can align with social and environmental goals, fostering positive impact. The combination of both tools promotes critical analysis and creativity, helping students design innovative and sustainable business models.

The case is relevant for courses in strategy, general management, innovation, and social entrepreneurship because it is based on real market data, academic references, and consumption trends, ensuring both rigor and practical relevance. *Sabor a México* combines the richness of Mexican gastronomy with conscious business innovation, providing a practical scenario for students to use strategic planning tools and develop awareness of current social and environmental challenges.

The pedagogical value of the case lies in its ability to inspire discussions on how capitalism can evolve toward more inclusive models without sacrificing global competitiveness. *Sabor a México* demonstrates that a traditional gastronomic business can transform into a platform for social and economic innovation. As an academic resource, the case transcends financial analysis by placing students in a real-world context that combines rigor, creativity, and social awareness, encouraging strategic solutions for a more sustainable world.

### **Keywords**

Social Business Model Canvas, Business Models, Social Purpose, Conscious Business.

### **Referencias**

1. Euromonitor International© (2024). Processed meat, seafood and alternatives to meat in Mexico: Country report. *Passport*. <https://www.portal.euromonitor.com/Analysis/Tab>
2. Juárez, C. (5 de julio de 2024). Crece 24,6 % el comercio electrónico en México en el primer trimestre del año. *The Logistics World*.

- <https://thelogisticsworld.com/logistica-comercio-electronico/crece-24-6-el-comercio-electronico-en-mexico-en-el-primer-trimestre-del-ano>
3. Los Muertos Crew (6 de junio de 2021). *Naturaleza muerta, fotografía de comida, profundidad de campo, los tacos* [Fotografía]. Pexels. <https://www.pexels.com/es-es/foto/naturaleza-muerta-fotografia-de-comida-profundidad-de-campo-los-tacos-8230019/>
  4. Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2014). *Generación de Modelos de Negocios*. Deusto.
  5. Statista Research Department (10 de septiembre de 2024). *El mercado de la comida rápida en México – Datos estadísticos*. Statista.
  6. Triquels. (n.d.). *Canvas social: Qué es y cómo te puede ayudar con tu proyecto sostenible + PLANTILLA*. Triquels. <https://www.triquels.com/blog/canvas-social>
  7. Video: <https://www.youtube.com/watch?v=i1Le5GYkBT8>

### **Mensaje al lector**

El caso tiene como propósito impulsar el diseño de un spin-off con impacto social que amplíe y fortalezca el modelo de negocio actual. A partir del análisis de la empresa, se espera construir el Business Model Canvas (BMC) e identificar oportunidades para integrar un enfoque sustentable a través del canvas social. Asimismo, el caso promueve el desarrollo del pensamiento crítico y de una conciencia empresarial orientada al bienestar social, económico y ambiental, más allá del objetivo financiero.

The case is designed to support the development of a socially impactful spin-off that expands and strengthens the existing business model. Based on the company analysis, participants are expected to create the Business Model Canvas (BMC) and explore sustainable opportunities using the Social Business Model Canvas. It also encourages the development of critical thinking and corporate awareness focused on social, economic, and environmental well-being—beyond just financial goals.

## **EVOLUCIÓN DE AVIANCA: RETOS Y OPORTUNIDADES PARA SUS STAKEHOLDERS**

### ***AVIANCA'S EVOLUTION: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR ITS STAKEHOLDERS***

Nancy Patricia Caviedes Castillo, Politécnico Grancolombiano,  
caviedec@poligran.edu.co

Martha Milena Caicedo Chaves, Politécnico Grancolombiano,  
mmcaicedo@poligran.edu.co

Raúl Francisco Mateus Tovar, Politécnico Grancolombiano,  
rfmateust@poligran.edu.co

#### **Resumen**

Avianca, la primera aerolínea fundada en Colombia, una de las aerolíneas más emblemáticas de América Latina y la segunda más antigua en operación a nivel mundial, ha sido testigo de diversas transformaciones a lo largo de su historia. En los últimos años, la compañía ha enfrentado múltiples desafíos, desde la crisis financiera y la reestructuración bajo el Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de EE.UU., hasta la adaptación a un mercado cada vez más competitivo y cambiante. En el año 2021, bajo el liderazgo de su Presidente y CEO, junto con el Vicepresidente Comercial y el Director Operativo como líderes que toman decisiones, Avianca ha emprendido una reconfiguración estratégica que ha implicado la adopción de un modelo híbrido. Este modelo combina elementos de aerolínea de bajo costo con su tradicional enfoque en la experiencia del cliente, marcando un punto de inflexión en su propuesta de valor y en su posicionamiento en el mercado. Este cambio ha generado diversas reacciones entre pasajeros, empleados y expertos del sector aeronáutico. Mientras algunos ven en esta transformación una oportunidad para hacer el sector más eficiente y accesible, otros cuestionan el impacto en la calidad del servicio y la percepción de su marca. A lo largo de este caso, se analizan los principales ajustes estratégicos implementados por Avianca, sus efectos en la operación y el servicio al cliente, así como las implicaciones para los distintos actores involucrados



(Stakeholders). Con ello, se busca aportar una visión integral sobre los beneficios y retos de este nuevo enfoque y su sostenibilidad a largo plazo.

**Palabras clave**

Stakeholders, Gestión del cambio, Satisfacción del cliente, Estrategias de mitigación, modelo híbrido

**Abstract**

Avianca, the first airline founded in Colombia, one of the most iconic airlines in Latin America, and the second-oldest airline still in operation worldwide, has undergone various transformations throughout its history. In recent years, the company has faced multiple challenges, ranging from financial crises and restructuring under Chapter 11 of the U.S. Bankruptcy Code to adapting to an increasingly competitive and dynamic market. In 2021, under the leadership of its President and CEO, along with the Chief Commercial Officer and the Chief Operating Officer as key decision-makers, Avianca embarked on a strategic reconfiguration that involved adopting a hybrid model. This model combines elements of a low-cost carrier with its traditional focus on customer experience, marking a turning point in its value proposition and market positioning. This change has sparked diverse reactions among passengers, employees, and experts in the aviation sector. While some see this transformation as an opportunity to make the industry more efficient and accessible, others question its impact on service quality and brand perception. Throughout this case, the main strategic adjustments implemented by Avianca are analyzed, along with their effects on operations and customer service, as well as the implications for the various stakeholders involved. The aim is to provide a comprehensive view of the benefits and challenges of this new approach and its long-term sustainability.

**Keywords**

Stakeholders, Change Management, Customer Satisfaction, Mitigation Strategies, Hybrid Model

## Referencias

1. Aeronáutica Civil. (2019). *Reglamentos Aeronáuticos de Colombia*. Definiciones:<https://www.aerocivil.gov.co/normatividad/RACHISTORICO2019JUNIO/RAC%20%201%20-%20Definiciones.pdf>
2. Aeronáutica Civil. (2025). *Transporte Aéreo Origen-Destino 2015-2023*. Boletines Operacionales. <https://www.aerocivil.gov.co/atencion/estadisticas-de-las-actividades-aeronauticas/boletines-operacionales>
3. Arbesú, A. (2003). *Posible nuevo escenario competitivo del ferrocarril de alta velocidad: las compañías aéreas de bajo coste*. Capítulo 3. Compañías aéreas low cost o de bajo coste: <https://upcommons.upc.edu/handle/2099.1/6369>
4. Avianca. (2019). *Informe anual 2019*. Avianca Holdings S.A. <https://static.avianca.com/media/1237/informe-de-sostenibilidad-2019.pdf>
5. Avianca. (2023). *Informe de Sostenibilidad 2023*. <https://www.avianca.com/es/sobre-nosotros/sostenibilidad/>
6. Barret, S. (2007). The sustainability of the Ryanair model. *Strategic Management in Aviation*.
7. Canseco, A., Zuñiga, C., & Blanco, L. (2015). Análisis estratégico sobre el desarrollo de las líneas aéreas de bajo costo en México. *Nova Scientia* 7(15), 343-363. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-07052015000300343&lng=es&nrm=iso&tlng=es](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-07052015000300343&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
8. Casagualda, M., & Garcia, A. (2013). *¿Son las low-cost menos seguras que las aerolíneas tradicionales?* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma de Barcelona]. <https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2013/113514/CasagualdaMarcGarciaAlexisTFGAa2012-13.pdf>
9. Clic Air. (2025). *Nuestra Historia* <https://clicair.co/acerca-de-clic>
10. Cruz, J., & Beltrán, D. (2016). *La estrategia en la perdurabilidad empresarial. Un estudio de la segunda aerolínea más antigua del mundo: Avianca*. [Trabajo de grado. Universidad del Rosario]. <https://core.ac.uk/reader/86438170>

11. Easyjet and Ryanair flying high on the Southwest model: Charting the ups and downs of low-cost carriers. (2006). *Strategic Direction*, 22(6), 18-21.  
<https://doi.org/10.1108/02580540610665471>
12. El Comercio. (2021). *Avianca anuncia nuevo modelo de negocio tras salir de la bancarrota*. <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/avianca-nuevo-modelo-negocio-salir-bancarrota.html>
13. Garmendia, J., & Tavera, D. (2022). Aerolíneas bajo costo y convencionales: la satisfacción y lealtad de sus clientes. *Revista Universidad y Empresa*, 23(41), 107-132. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392021000200107&script=sci\\_arttext#B10](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0124-46392021000200107&script=sci_arttext#B10)
14. La República. (2018). *El negocio de las aerolíneas low cost cada vez toma más vuelo en América*. <https://www.larepublica.co/empresas/el-negocio-de-las-aerolineas-low-cost-cada-vez-toma-mas-vuelo-en-america-2734754>
15. Ladevi. (2025). *Noticias sobre Ultra Air*. Revista de Turismo Ladevi. <https://colombia.ladevi.info/ultra-air-a8501>
16. León, K. (2011). Historia de la aviación en Colombia, 1911-1950. Banrepcultural: <https://www.banrepcultural.org/biblioteca-virtual/credencial-historia/numero-264/historia-de-la-aviacion-en-colombia-1911-1950>
17. Martínez, H. (2023). *El fenómeno de las aerolíneas “low-cost” y su impacto*. [Trabajo de pregrado. Universidad de Valladolid]. <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/63591/TFG-J-540.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
18. Mason, K., & Morrison, W. (2008). Towards a means of consistently comparing airline business models with an application to the ‘low cost’ airline sector. *Research in Transportation Economics*, 24(1), 75-84. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2009.01.006>

**Mensaje al lector**

El caso examina la transformación de Avianca hacia elementos que suponen la configuración de un modelo de aerolínea de bajo costo (low cost) y sus implicaciones en los diversos grupos de interés. A partir del análisis de este modelo, se exploran los cambios en la estrategia operacional de Avianca, la respuesta del mercado y el impacto en diferentes stakeholders, incluyendo empleados, clientes, accionistas y comunidades locales. La transición presenta tanto oportunidades como desafíos, lo que plantea preguntas sobre la gestión efectiva de las expectativas de los stakeholders involucrados. Este caso se realizó utilizando fuentes secundarias.

The case explores Avianca's shift toward elements typical of a low-cost airline model and its effects on various stakeholder groups. By analyzing this model, the case examines changes in Avianca's operational strategy, market response, and impact on different stakeholders, including employees, customers, shareholders, and local communities. The transition offers both opportunities and challenges, prompting questions about how to manage stakeholder expectations effectively. This case was created using secondary sources.

**PEQUEÑAS ISLAS DE ESPERANZA: EL DESAFÍO DE FINANCIAR LA  
JUVENTUD EN HONDURAS**  
*SMALL ISLANDS OF HOPE: THE CHALLENGE OF FUNDING YOUTH  
IN HONDURAS*

Pablo Jorge Bahr Orellana, Universidad Tecnológica Centroamericana,  
Honduras, jorgebahr@unitec.edu

María Fernanda Martínez-Valladares, Universidad Tecnológica Centroamericana,  
Honduras, maria.valladares@unitec.edu.hn

**Resumen**

La Asociación Alcance fue creada en el año 2021, con el objetivo de apoyar a la juventud hondureña a través de más de 60 centros de alcance juvenil que vienen operando desde hace más de quince años. Es impulsada por organizaciones basadas en la fe, ONG, algunos gobiernos locales y del sector privado, en aspectos clave como la educación, la empleabilidad, la promoción de los derechos humanos, el apoyo psico-social o la prevención para reducir la violencia, entre otros. Prima el desarrollo comunitario y la integración de los jóvenes para adaptarse a situaciones adversas y que no cuentan con otro apoyo institucional.

Debido a la creciente ola de cambios en el entorno de cooperación externa a nivel mundial y, que también afectan al país y a la región desde inicios de 2025, la directora ejecutiva de esta organización se encuentra con el reto de identificar nuevas fuentes de financiamiento y el involucramiento de otros actores, a fin de asegurar la operación y la sostenibilidad, así como implementar nuevas formas de trabajo. Cerrar centros sería la última opción, ya que la juventud hondureña enfrenta una serie de retos multidimensionales que solo el trabajo en conjunto de los distintos actores puede mejorar.

**Palabras clave**

Juventud, financiamiento, cooperación internacional.

## Abstract

Alcance Association was established in 2021 to support Honduran youth through more than 60 youth outreach centers, which have been operating for over fifteen years. These centers have been driven by faith-based organizations, NGOs, certain local governments, and the private sector, focusing on key areas such as education, employability, human rights advocacy, psychosocial support, and violence prevention, among others. The primary aim has been to promote community development and youth integration, enabling young people to adapt to adverse situations, particularly those lacking institutional support.

Considering the ongoing wave of changes in the global external cooperation landscape, which have also started to influence the country and the region since early 2025, the organization's Executive Director now faces the challenge of finding new funding sources and attracting additional stakeholders. This is crucial to maintain operations, ensure long-term sustainability, and adopt new service delivery approaches. Closing centers remains a last resort, as Honduran youth continue to face a range of multidimensional challenges that can only be effectively addressed through coordinated efforts among various actors.

## Keywords

Youth, international cooperation, financing.

## Referencias

1. Asociación Nacional de Centros de Alcance Juveniles. (2024). *Informe de resumen de experiencia organizacional*.
2. Asociación Nacional de Centros de Alcance Juveniles. (2024). *Informe de presentación iniciativa*
3. Asociación Nacional de Centros de Alcance Juveniles. (2017). *Testimonio Seidy Medina*. <https://www.youtube.com/watch?v=2ppHrW96aUE>
4. Casa Alianza. (2024). *Análisis trimestral*. [https://www.new.casaalianza.org.hn/datos\\_descargables/observatorio/Info](https://www.new.casaalianza.org.hn/datos_descargables/observatorio/Info)

rmes-2024/InformesMensuales/Análisis\_Trimestral\_Abril\_-\_Junio\_2024.pdf

5. COHEP. (2024). *Boletín de Mercado Laboral 2023*.  
<https://www.cohep.org/wp-content/uploads/2024/04/Boletin-MercadoLaboral-Mayo-2024-VF.pdf>
6. COIPRODEN. (2024). *Muertes violentas en Honduras*.  
<https://redcoiprodén.org/en-2024-incrementan-a-un-6-las-muertes-violentas-de-nnáj-en-honduras-comparado-con-el-año-pasado/#:~:text=DENUNCIAS-,En%202024%20incrementan%20a%20un%206%25%20las%20muertes%20violentas%20de,de%20edad%20v%C3%ADctimas%20en%20accidentes.>
7. DW (2025). *Cierre de programas de la USAID*.  
<https://www.dw.com/es/eeuu-confirma-el-cierre-del-83-por-ciento-de-programas-de-usaid/a-71878644>

### **Mensaje al lector**

Con este caso buscamos que estudiantes de carreras asociadas a la cooperación puedan evaluar las alternativas de financiamiento que podrían garantizar la continuidad de los centros de alcance juvenil, con la finalidad de fortalecer en las personas que lo apliquen un pensamiento crítico.

In this case, we aim for students in cooperation-related careers to develop financing alternatives that ensure the continuity of the centers' operations, enabling them to strengthen their critical thinking skills.

**LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL COMO HERRAMIENTA DE  
CAMBIO Y DESARROLLO EN LA COMERCIALIZADORA DE  
MATERIALES “RODRÍGUEZ”**  
*ORGANIZATIONAL COMMUNICATION AS A TOOL FOR CHANGE AND  
DEVELOPMENT IN THE MATERIALS SALES COMPANY  
“RODRÍGUEZ”*

Nubia Cano Arellano, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,

nubia.cano@correo.buap.mx

Adriana Juárez Barrientos, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,

adriana\_.juarez@correo.buap.mx

Jaqueline Francisco Rodríguez, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,

jaqueline.francisco@alumno.buap.mx

**Resumen**

Comercializadora de materiales “Rodríguez” es una microempresa ubicada en el municipio de Zoquiapan, Puebla, México. La empresa ha operado bajo una gestión empírica y no ha establecido canales para comunicarse entre colaboradores, gerentes y socios; únicamente ha utilizado métodos informales como mensajes escritos en un grupo de WhatsApp y el intercambio verbal en las áreas de trabajo. Esto ha generado que la información fluya de manera imprecisa, impactando principalmente en la atención a los clientes, lo que ha causado insatisfacción por parte de los encargados de entrega.

Con el incremento de sus ventas en un 400% en el último mes, Emanuel como gerente administrativo requiere establecer los canales apropiados y estructurar un plan de comunicación en menos de dos meses para poder capacitar a sus socios y nuevos colaboradores, por lo que se pregunta: ¿Cómo hacer para que la comunicación sea óptima?, ¿Qué canales de comunicación me pueden ser útiles? ¿Qué herramientas o medios actualmente potencian una buena comunicación organizacional? ¿Cuáles son los principales retos para el desarrollo e implantación de un plan de comunicación? Y finalmente, ¿Cómo hacer que el plan de comunicación interna sea más inclusivo?



## **Palabras clave**

Comunicación, canales de comunicación, satisfacción del cliente, mensajes, organización.

## **Abstract**

Materials sales company “Rodríguez” is a microenterprise located in the municipality of Zoquiapan, Puebla, Mexico. The company has operated under informal management and has not established proper channels for communication between employees, managers, and partners; they have only used informal methods such as written messages in a WhatsApp group and verbal exchanges in work areas. This has resulted in information flowing imprecisely, mainly affecting customer service, which has caused dissatisfaction among those responsible for delivery.

With his sales increasing by 400% last month, Emanuel, as an administrative manager, needs to establish the proper channels and structure a communication plan within two months to train his partners and new collaborators. Therefore, he asks: How can communication be optimized? Which communication channels will be most useful? What tools or methods currently support effective organizational communication? What are the main challenges in developing and implementing a communication plan? Finally, how can the internal communication plan be made more inclusive?

## **Keywords**

Communication, communication channels, customer satisfaction, messaging, organization.

## **Referencias**

1. Castro, A. D. (2014). *Comunicación organizacional: técnicas y estrategias*. Editorial de la Universidad del Norte, Colombia.  
<https://elibro.bibliotecabuap.elogim.com/es/lc/bibliotecasbuap/titulos/69924>
2. Gutiérrez, M. F. A., Barón, M. C. R., & Rivera, B. R. G. (2025). Estudio del nivel de comunicación efectiva en una institución universitaria pública del

Noroeste de México. *Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 7(63), 44-57.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9954281>

### **Mensaje al lector**

Caso propio para estudiantes de nivel superior de la Licenciatura en Administración de Empresas, a partir del quinto semestre cursando o habiendo cursado materias como: Comunicación organizacional, Comportamiento organizacional, Gestión de recursos humanos. En un entorno organizacional cada vez más dinámico y complejo, comprender y mejorar la comunicación interna se vuelve esencial para el éxito colectivo. Este caso busca analizar a fondo cómo se comunican las organizaciones, identificar áreas de mejora y segmentar con precisión a sus audiencias internas.

This applies to students in the Bachelor's Degree in Business Administration, from the fifth semester, who are studying or have taken subjects such as Organizational Communication, Organizational Behavior, and Human Resources Management. In an increasingly dynamic and complex organizational environment, understanding and improving internal communication becomes crucial for collective success. This case study aims to thoroughly analyze how organizations communicate, identify areas for improvement, and accurately segment their internal audiences.

**LA CADENA DE VALOR COMO PALANCA DE CRECIMIENTO, UN  
ANÁLISIS EN “ZAPATERÍA Y NOVEDADES MAR”**  
*THE VALUE CHAIN AS A GROWTH LEVER, AN ANALYSIS IN  
“ZAPATERÍA Y NOVEDADES MAR”*

Adriana Juárez Barrientos, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,  
adriana.juarez@correo.buap.mx

Nubia Cano Arellano, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,  
nubia.cano@correo.buap.mx

Mar Lizbeth Ortigoza Valerio, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,  
mar.ortigoza@alumno.buap.mx

**Resumen**

El negocio de Zapatería y Novedades Mar, ubicado en Huahuaxtla, Puebla, era una microempresa familiar que había sido un referente en la región durante 22 años. Fue fundada por Juana Valerio y esta empresa ha crecido gracias a la experiencia y la intuición de su fundadora, quien había sabido combinar la tradición familiar con la innovación. Sin embargo, la reciente entrada de un competidor directo en el mercado cambió drásticamente el panorama competitivo. El nuevo competidor ofreció productos similares, lo que generó una competencia directa por los mismos clientes y la misma participación en el mercado.

Este desafío obligó a Zapatería y Novedades Mar a replantear su estrategia y encontrar formas de diferenciarse de la competencia, la empresa debía mantener su nivel de ventas y su cartera de clientes, mientras que también buscaba innovar y adaptarse a las nuevas tendencias del mercado. La situación se volvió aún más crítica y urgente para la tienda, por lo que Juana Valerio debió tomar una decisión crucial en un plazo de un mes, puesto que necesitaba firmar un contrato con un proveedor, y si no lo hacía, esté formaría una alianza con el competidor, lo que podría ser devastador para la tienda.

Ante esta presión, la emprendedora se cuestiona: ¿Cuáles fueron los principales desafíos que enfrentó la empresa en el actual panorama competitivo? ¿De qué manera la administración empírica afectó la capacidad de la empresa para responder

a los cambios en el mercado? ¿Qué estrategias podría implementar la empresa para diferenciarse de la competencia y mantener su participación de mercado?

**Palabras clave**

Competencia, estrategia, mercado, empresa, innovación.

**Abstract**

The Zapatería and Novedades Mar store, located in Huahuaxtla, Puebla, was a family-owned micro-business that had been a regional benchmark for 22 years. It was founded by Juana Valerio, and the company grew thanks to her experience and intuition, which allowed her to blend family tradition with innovation. However, the recent entry of a direct competitor into the market drastically changed the competitive landscape. The new rival offered similar products, leading to direct competition for the same customers and market share.

This challenge compelled Zapatería y Novedades Mar to rethink its strategy and find ways to differentiate itself from competitors. The company had to maintain its sales levels and customer base while also focusing on innovation and adapting to new market trends. The situation became even more urgent for the store, so Juana Valerio had to make a critical decision within a month. She needed to sign a contract with a supplier because, if she didn't, that supplier would team up with a competitor, which could be disastrous for the store.

Faced with this pressure, the entrepreneur asks: What were the main challenges the company faced in today's competitive landscape? How did empirical management influence the company's ability to adapt to market changes? What strategies could the company adopt to stand out from competitors and maintain its market share?

**Keywords**

Competition, strategy, market, company, innovation.


## Referencias

1. Porter, M. E.(2015). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Segunda edición reformada. México D.F: Grupo Editorial Patria.
2. Thompson, A.A.; Peteraf, M. A.; Gamble, J. E.; & Strickland III, A. J. (2012). *Administración Estratégica: Teorías y Casos*. Mc Graw Hill.

## Mensaje al lector

La clave para el éxito en un mercado competitivo es la innovación y la capacidad para adaptarse a los cambios. ¿Podrán Zapatería y Novedades Mar encontrar la estrategia adecuada para mantenerse a la vanguardia?

The key to success in a competitive market is innovation and the ability to adapt to change. Will Zapatería y Novedades Mar be able to find the right strategy to stay ahead of the curve?



# ECONOMIA, AMBIENTE DE NEGOCIOS Y MERCADOTECNIA

## **MCDONALD'S FRENTE A CAMBIOS EN EL MERCADO**

### ***MCDONALD'S FACING CHANGES IN THE MARKET***

Esly Dalila Román García,  
Universidad Rafael Landívar de Guatemala,  
edroman@url.edu.gt

#### **Resumen**

El caso presenta el dilema estratégico enfrentado por McDonald's en Latinoamérica durante 2024, donde Santiago Blanco, director de marketing para la región, debe decidir entre mantener la propuesta tradicional de comida rápida o implementar un giro hacia opciones más saludables en respuesta a las crecientes demandas del mercado y regulaciones gubernamentales. Cualquiera de las decisiones podría tener serias repercusiones en el posicionamiento de una marca líder a nivel mundial.

*Contexto y problemática.* La obesidad en Latinoamérica alcanzó niveles críticos, con estadísticas alarmantes que muestran que cerca del 26% de los adultos son obesos según el Obesity Atlas 2024 de World Obesity Federation. UNICEF reportó que la prevalencia de sobrepeso en niños menores de 5 años en la región aumentó del 6,8% en 2000 al 8,6% en 2022, superando el promedio mundial del 5,6%. Simultáneamente, el estudio de Tetra Pak reveló que el 66% de los consumidores latinoamericanos prestaban mayor atención a sus hábitos alimentarios, indicando una preferencia por opciones más saludables.

*Presión regulatoria y social.* Diversos países latinoamericanos implementaron medidas restrictivas: Chile estableció desde 2016 políticas de etiquetado frontal para productos altos en sodio, azúcar y grasas saturadas; México impuso en 2014 una tasa del 10% sobre bebidas azucaradas y 8% sobre productos ultraprocesados; Guatemala presentó en 2024 una iniciativa de ley para regular el etiquetado nutricional. Estas regulaciones reflejan una tendencia regional hacia la restricción de alimentos ultraprocesados.

*Desafíos financieros.* El análisis financiero revela que McDonald's experimentó una disminución significativa en sus ingresos: después de alcanzar más de 28.000 millones de dólares en 2013, cerró 2023 con aproximadamente 25.500 millones,

evidenciando un declive sostenido. La revista Marca2.0.com reportó en 2019 que las acciones de McDonald's cayeron 3% en Wall Street debido al impacto de la competencia de comida saludable. Paradójicamente, McDonald's implementó una estrategia post-COVID que eliminó opciones saludables (ensaladas, frutas, yogurt) para reducir tiempos de producción y costos laborales.

*La competencia y su adaptación a las demandas del mercado.* Competidores como Wendy's incorporaron opciones saludables incluyendo ensaladas, papas horneadas y frutas. Andrew Charles de Cowen indicó que "McDonald's llegó tarde a la tendencia que ahora sus competidores parecen comenzar a dominar ante un consumidor que busca opciones más saludables".

*Dilema estratégico.* El caso presenta un dilema fundamental: ¿debe McDonald's mantener su enfoque tradicional de comida rápida que ha demostrado generar mayor rentabilidad a corto plazo, o implementar una transformación hacia opciones más saludables respondiendo a las demandas sociales y regulatorias? Esta decisión implica consideraciones sobre responsabilidad social corporativa, sostenibilidad financiera y posicionamiento de marca.

### **Palabras clave**

Comportamiento del consumidor, análisis del mercado, innovación, marketing estratégico

### **Abstract**

This case study examines the strategic dilemma faced by McDonald's in Latin America during 2024, where Santiago Blanco, marketing director for the region, must decide between maintaining the traditional fast-food proposition or implementing a shift toward healthier options in response to growing market demands and government regulations.

*Context and Problem Statement.* Obesity in Latin America reached critical levels, with alarming statistics showing that approximately 26% of adults are obese according to the World Obesity Federation's Obesity Atlas 2024. UNICEF reported that the prevalence of overweight in children under 5 years old in the region increased from 6.8% in 2000 to 8.6% in 2022, surpassing the global average of 5.6%.



Simultaneously, the Tetra Pak study revealed that 66% of Latin American consumers paid greater attention to their eating habits, indicating a preference for healthier options.

*Regulatory and Social Pressure.* Various Latin American countries implemented restrictive measures: Chile established front-of-package labeling policies for products high in sodium, sugar, and saturated fats since 2016; Mexico imposed a 10% tax on sugary beverages and 8% on ultra-processed products in 2014; Guatemala presented a law initiative in 2024 to regulate nutritional labeling. These regulations reflect a regional trend toward restricting ultra-processed foods.

*Financial Challenges.* Financial analysis reveals that McDonald's experienced a significant decline in revenue: after reaching over \$28 billion in 2013, it closed 2023 with approximately \$25.5 billion, evidencing sustained decline. Marca2.0.com magazine reported in 2019 that McDonald's shares fell 3% on Wall Street due to the impact of healthy food competition.

Paradoxically, McDonald's implemented a post-COVID strategy that eliminated healthy options (salads, fruits, yogurt) to reduce production times and labor costs. This decision resulted in service that was 30 seconds faster and profitability growth exceeding 20%, according to data from analyst Peter Saleh for Bloomberg.

*Competition and Adaptation.* Competitors like Wendy's incorporated healthy options including salads, baked potatoes, and fruits. Andrew Charles of Cowen indicated that "McDonald's arrived late to the trend that now its competitors seem to begin dominating before a consumer seeking healthier options."

*Strategic Dilemma.* The case presents a core dilemma: should McDonald's stick to its traditional fast-food model that has proven to generate higher short-term profits, or shift towards healthier options in response to social and regulatory pressures? This decision involves considerations of corporate social responsibility, financial sustainability, and brand positioning.

## **Keywords**

Consumer behavior, market analysis, innovation, strategic marketing

## Referencias

1. Bloomberg en línea. (2022). *McDonald's reduce su menú saludable para agilizar el servicio y mayor rentabilidad*. <https://www.bloomberglinea.com/2022/06/10/mcdonalds-reduce-su-menu-saludable-para-agilizar-servicio-y-mayor-rentabilidad/>
2. Business Insider (2021). *Reportaje 'Esto es todo lo malo que le pasa a tu cuerpo cuando comes una hamburguesa de McDonald's o Burger King'*. <https://www.businessinsider.es/estragos-comer-hamburguesa-mcdonalds-burger-king-908625>
3. Colchero, M. A., Rivera-Dommarco, J., Popkin, B. M., & Ng, S. W. (2017). In Mexico, evidence of sustained consumer response two years after implementing a sugar-sweetened beverage tax. *Health Affairs*, 36(3), 564-571.
4. Fundeu Argentina (2025). *Definición de la palabra "ultraprocesado"*. <https://fundeu.fiile.org.ar/page/recomendaciones/id/618/title/-ultraprocesado-%2C-en-una-sola-palabra>
5. McDonald's Corporation. (2024). *Company history*. <https://www.mcdonalds.com>
6. Noticias ONU de Naciones Unidas (2015). *Reportaje "Comida Chatarra es la mayor epidemia de salud dice experto de la obesidad"*. <https://news.un.org/es/audio/2015/02/1408221#:~:text=de%20la%20OPS%20La%20comida%20chatarra%20es%20la%20mayor%20epidemia%20de%20salud%20en,dice%20experto%20de%20la%20OPS&text=La%20obesidad%20ha%20alcanzado%20niveles,y%20Estados%20Unidos%20la%20padece>  
n.
7. Public Health Nutrition. (2024). *Obesity in Latin America: A scoping review*. Cambridge University Press.
8. Prensa Libre (2022). *Reportaje "Un menú saludable sin Colorantes ni saborizantes artificiales"*. <https://www.prensalibre.com/economia/vida->

empresarial/un-menu-saludable-sin-colorantes-ni-saborizantes-artificiales/s

9. Revista Merca20.com (23 de octubre de 2019). *Competencia saludable tira las ventas de McDonald's*. <https://www.merca20.com/competencia-saludable-tira-las-ventas-de-mcdonalds-el-futuro-del-fast-food/>
10. Taillie, L. S., Bercholz, M., Popkin, B. M., Reyes, M., & Colchero, M. A. (2020). Changes in the volume, calorie content, and sugar content of household purchases of beverages in Chile after implementation of a sugar-sweetened beverage tax: a before and after study. *PLOS Medicine*, 17(7), e1003220.
11. Tetra Pak. (2023). *Índice Tetra Pak 2023*. Recuperado el 5 de febrero de 2025, de <https://www.latercera.com/publiirreportajes/noticia/estudio-revela-preferencia-por-alimentos-saludables-a-pesar-de-desafios-economicos/2QPQ5HSKVVG NHLFB UWAX22QMEE>
12. UNICEF. (2022). *América Latina y el Caribe: Más de 4 millones de niños y niñas menores de 5 años con sobrepeso*. Recuperado el 5 de febrero de 2025. <https://www.unicef.org/lac/comunicados-prensa/america-latina-caribe-mas-4-millones-ninos-ninas-menores-5-sobrepeso>
13. World Obesity Federation. (2024). *Obesity Atlas 2024*. <https://data.worldobesity.org>

### **Mensaje al lector**

Los líderes empresariales enfrentan desafíos constantemente dada la transformación social y de los negocios; deben tomar decisiones que ponen a prueba la esencia misma de sus organizaciones. El caso presenta el dilema corporativo donde se deben valorar y equilibrar las demandas del mercado y las estrategias tradicionales. Ponerte en los zapatos del gerente, Santiago Blanco, te recuerda que todo gran líder deberá eventualmente elegir entre la comodidad de lo establecido y la innovación para abrazar el cambio. Ambas opciones tendrían consecuencias. ¿Tú qué harías?

Business leaders constantly face challenges due to social and business transformation; they must make decisions that test the very essence of their organizations. The case presents the corporate dilemma where the demands of the

market and traditional strategies must be valued and balanced. Putting yourself in the shoes of the manager, Santiago Blanco, reminds you that every great leader will eventually have to choose between the comfort of the established and the innovation to embrace change. Both options would have consequences. What would you do?

**ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL PARA LA  
MARROQUINERÍA COLOMBIANA: UN ANÁLISIS ECONÓMICO**  
*INTERNATIONAL COMPETITIVENESS STRATEGIES FOR  
COLOMBIAN LEATHER GOODS: AN ECONOMIC ANALYSIS*

Angela Julieta Mora Ramírez, Politecnico Grancolombiano,  
amoraram@poligran.edu.co

Yenny Gisela Lemus Herrera, Politecnico Grancolombiano,  
ylemushe@poligran.edu.co

**Resumen**

El presente caso analiza los desafíos y oportunidades del sector marroquinero en Colombia frente a la competencia global, particularmente de China, en el contexto de la International Footwear & Leather Show (IFLS) y la Exhibición Internacional del Cuero e Insumos (EICI) de febrero de 2025 en Bogotá, Colombia. El sector, representado mayoritariamente por pymes (98% según ACICAM), enfrenta una caída del 9,3% en exportaciones en 2024 respecto a 2023, mientras las importaciones, dominadas por productos chinos (79,91%), aumentaron un 6,7% en valor y 14,1% en volumen. Este desbalance, exacerbado por plataformas de e-commerce como Temu y Shein, que ofrecen productos a bajo costo debido a prácticas como la subfacturación y la exención de IVA en paquetes menores a US\$200, plantea un reto significativo para la competitividad.

La marroquinería colombiana se distingue por su calidad, con cuero bovino reconocido por su resistencia y flexibilidad, y por diseños artesanales que aportan un valor diferenciador. Los principales destinos de exportación son Estados Unidos, Perú y Chile, beneficiados por el TLC de 2012 con aranceles favorables. Sin embargo, los altos costos de producción, la escasez de cuero por exportaciones a China e Italia, y la falta de digitalización en las pymes limitan el crecimiento. Además, la informalidad y el contrabando representan el 25% de la demanda nacional, y la inflación junto con altas tasas de interés desincentivan la inversión.

El caso destaca oportunidades como la demanda global de productos sostenibles y personalizados, y la mano de obra calificada de los artesanos colombianos. ACICAM

propone medidas como controles aduaneros más estrictos, regulación de precios de referencia y la posible aplicación de salvaguardias o aranceles antidumping. Las grandes empresas como Mario Hernández y Vélez lideran el mercado con estrategias de marketing y calidad, mientras las pymes enfrentan retos en planeación estratégica y competitividad. El caso plantea el dilema clave: si las pymes marroquineras colombianas deben combinar innovación, digitalización y políticas públicas para aumentar su competitividad en un contexto de comercio electrónico o explorar estrategias públicas para afrontar las prácticas comerciales desleales.

### **Palabras clave**

Competitividad, Marroquinería, E-commerce, Aranceles, Estrategia.

### **Abstract**

This case study analyzes the challenges and opportunities facing the Colombian leather goods sector in the face of global competition, particularly from China, in the context of the International Footwear & Leather Show (IFLS) and the International Leather and Supplies Exhibition (EICI) to be held in Bogotá, Colombia, in February 2025. The sector, primarily represented by SMEs (98% according to ACICAM), is expected to experience a 9.3% decline in exports in 2024 compared to 2023, while imports, dominated by Chinese products (79.91%), are projected to increase by 6.7% in value and 14.1% in volume. This imbalance, exacerbated by e-commerce platforms such as Temu and Shein, which offer low-cost products through practices like under-invoicing and VAT exemption on packages under US\$200, poses a significant challenge to competitiveness.

Colombian leather goods are distinguished by their quality, with bovine leather recognized for its strength and flexibility, and by handcrafted designs that provide a distinctive value. The main export destinations are the United States, Peru, and Chile, which benefited from the 2012 Free Trade Agreement with favorable tariffs. However, high production costs, a shortage of leather due to exports to China and Italy, and a lack of digitalization in SMEs limit growth. Furthermore, informality and smuggling account for 25% of domestic demand, while inflation, along with high interest rates, discourages investment.

The case highlights opportunities, such as the global demand for sustainable and personalized products, as well as the skilled labor of Colombian artisans. ACICAM proposes measures such as stricter customs controls, regulation of reference prices, and the possible application of safeguards or antidumping tariffs. Large companies, such as Mario Hernández and Vélez, lead the market with effective marketing and quality strategies, while SMEs face challenges in strategic planning and competitiveness. The case raises the key dilemma: should Colombian leather goods SMEs combine innovation, digitalization, and public policies to increase their competitiveness in an e-commerce context or explore public strategies to address unfair trade practices?

### Keywords

Competitiveness, Leather Goods, E-commerce, Tariffs, Strategy

### Referencias

1. ACICAM, A. r. (10 de 01 de 2025). *Productividad Marroquinera*. <https://america-retail.com/paises/colombia/lideres-en-marroquineria-en-colombia/>
2. Arranz Ramonte, A. (2020). *Planeación estratégica integral*. México: Universidad Autónoma de México.
3. Arteaga Flórez, A. L., & De la Rosa Salazar, D. M. (2023). Factores competitivos en el sector empresarial marroquinerero. Caso: pymes marroquineras del departamento de Nariño. *Tendencia*, 24(2), 86-111. <https://doi.org/10.22267/rtend.232402.229>
4. CNN. (10 de 02 de 2025). *¿Es el fin de las compras baratas en Shein y Temu? Cómo es que los aranceles de Trump podrían encarecer esos envíos. Es el fin de las compras baratas en Shein y Temu? Cómo es que los aranceles de Trump podrían encarecer esos envíos.* <https://cnnespanol.cnn.com/2025/02/05/economia/fin-compras-baratas-shein-temu-aranceles-trump-trax>

5. Colombia, A. (29 de 01 de 2025). *El calzado importado segura con 35 % hasta 2025*. <https://www.colombia.com/actualidad/economia/el-calzado-importado-en-colombia-mantendra-arancel-del-35-hasta-el-2025-382983>
6. Congreso de Colombia. (14 de septiembre de 2021). *Ley 2155 de 2021: Ley de inversión social y se dictan otras disposiciones*. Colombia.
7. CONtextoganadero. (03 de abril de 2022). *La historia del cuero en Colombia*. <https://www.contextoganadero.com/cronica/la-historia-del-cuero-en-colombia>
8. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2021). *Encuesta mensual de comercio (EMC)*. [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/emc/bol\\_emc\\_mar21.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/emc/bol_emc_mar21.pdf)
9. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2022). *Encuesta Anual Manufacturera EAM*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/EAM/bol-EAM-2022.pdf>
10. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2024). *Índice de Producción Industrial (IPI) Noviembre 2024*. <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IPI/bol-IPI-nov2024.pdf>
11. Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales (DIAN) (11 de noviembre de 2021). *Comunicado de prensa N°153*. <https://www.dian.gov.co/Prensa/Paginas/NG-Comunicado-de-Prensa-153-2021.aspx#:~:text=IVA%3A%20Seg%C3%BAn%20lo%20dispuesto%20en,i mpuesto%%20C%20no%20pagar%C3%A1n%20el%20IVA>.
12. Escobar, A. G. (2010). *De la ventaja comparativa a la ventaja competitiva: una explicación al comercio internacional*. Publicaciones ICESI.
13. Esquivel, P. M. (2024). Herramientas de Planeación Estratégica en PyMEs y su Ventaja Competitiva. *Revista de Administración*, 18.
14. Garay Loli, R. F. (10 de 01 de 2024). *Prospectiva Estratégica y las Ventajas Competitivas en las Empresas . Prospectiva Estratégica y las Ventajas Competitivas en las Empresas*. [Trabajo de grado de Maestría, Universidad César Vallejo, Perú].



- [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/132628/Garay\\_LRF\\_SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/132628/Garay_LRF_SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
15. Grok (xAI). (11 de marzo de 2025). *Colección de artículos de marroquinería artesanal colombiana [Imagen generada por IA]*. Imagen . Bogotá, Colombia.
  16. Inexmoda. (febrero de 2024). *Inexmoda. Observatorio de moda*. <https://inexmoda.org.co/wp-content/uploads/2024/02/Observatorio-Inexmoda-Febrero-2024-F.pdf>
  17. Ladino Fernández, J. M., Briceño Barrero, D. L. y Rodríguez Rojas, L. A. (2022). Industria 4.0: el reto para las pymes manufactureras de Bogotá, Colombia. *Revista Mutis*, 12 (1). <https://doi.org/10.21789/22561498.1784>
  18. Londoño González, G. F. (2024). *Análisis de planeación estratégica, gestión financiera y estrategias de mercadeo para el éxito empresarial*. [Trabajo de grado de pregrado, Universidad Cooperativa de Colombia]. <https://repository.ucc.edu.co/entities/publication/ef208036-d83e-4310-a8ba-c59f5fa5cf49>
  19. Organización Mundial del Comercio (OMC) (2025). *Antidumping, subvenciones, salvaguardias: casos imprevistos, etc.* [https://www.wto.org/spanish/thewto\\_s/whatis\\_s/tif\\_s/agrm8\\_s.htm](https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/tif_s/agrm8_s.htm)
  20. Palacios, K. (9 de septiembre de 2024). *America malls & retail*. <https://america-retail.com/paises/colombia/lideres-en-marroquineria-en-colombia/>
  21. Palomino, M. (2017). Importancia del sector industrial en el desarrollo económico: Una revisión al estado del arte. *Revista Estudios De Políticas Públicas*, 3(1), 139-156. <https://doi.org/10.5354/0719-6296.2017.46356>

### **Mensaje al lector**

Este caso invita a explorar los desafíos y oportunidades de la marroquinería colombiana frente a la competencia global, especialmente de plataformas chinas como Temu. Las pymes, representan el 98% del sector con expectativas de mejorar su competitividad mediante estrategias de digitalización, innovación y políticas públicas, aprovechando la calidad artesanal y los tratados comerciales. Se reflexiona

sobre cómo enfrentar la subfacturación, los aranceles y la informalidad, aplicando teorías como el Diamante de Porter, para proponer soluciones prácticas que fortalezcan el sector en un mercado global dinámico.

This case invites us to explore the challenges and opportunities facing the Colombian leather goods industry in the face of global competition, especially from Chinese platforms such as Temu. It analyzes how SMEs, which represent 98% of the sector, can improve their competitiveness through digitization strategies, innovation, and public policies, leveraging artisanal quality and trade agreements. It reflects on how to address under-invoicing, tariffs, and informality, applying theories such as Porter's Diamond, to propose practical solutions that strengthen the sector in a dynamic global market.

## **SCOTIABANK COLPATRIA: UN COMPROMISO CON LA DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN DE LAS MUJERES**

### ***SCOTIABANK COLPATRIA: A COMMITMENT TO WOMEN'S DIVERSITY, EQUITY, AND INCLUSION***

Laura Andrea Cristancho Giraldo, Politécnico Grancolombiano,

lcristancho@poligran.edu.co

Irma Liliana Vásquez Merchán, Politécnico Grancolombiano,

ilvasquez@poligran.edu.co

Diana Teresa Vásquez Merchán, Universidad Nacional Abierta a Distancia UNAD,

dianat.vasquez@unad.edu.co

#### **Resumen**

El compromiso de Scotiabank Colpatria con la equidad de género en el sector financiero es destacado en un ámbito históricamente marcado por desigualdades en liderazgo, salarios y acceso a productos financieros. Desde 2015, el banco ha implementado una estrategia global adaptada localmente en Colombia, con iniciativas como el programa Advancement of Women (AoW), políticas de igualdad salarial, mentorías, y participación en rankings como el PAR de Aequales. A pesar de que las mujeres representan el 59% de la fuerza laboral del banco, su presencia en cargos directivos aún enfrenta desafíos, aunque ha mejorado: en 2023, el 50% del comité directivo estaba compuesto por mujeres. Hitos históricos del Banco en equidad van desde la inclusión de mujeres en cargos ejecutivos desde los años 40, hasta la expansión del programa Scotiabank Women Initiative a 24 países, y las barreras estructurales como el “techo de cristal”.

En Colombia, Scotiabank Colpatria ha sido pionero en implementar licencias parentales igualitarias y programas de formación para mujeres líderes. Sin embargo, persisten brechas en la alta gerencia del sector financiero nacional, donde los hombres dominan cargos como representantes legales y miembros de juntas directivas. El dilema que presenta es si la equidad de género se debe continuar abordando como una cuestión de justicia social o como una estrategia clave para el crecimiento empresarial, la innovación y la cohesión organizacional. Scotiabank

Colpatria reconoce que la sostenibilidad de estas medidas requiere compromiso continuo, adaptación normativa y transformación cultural profunda.

### **Palabras clave**

Banca, Colombia, equidad, género, liderazgo.

### **Abstract**

Scotiabank Colpatria's commitment to gender equity in the financial sector is notable in an area historically marked by inequalities in leadership, salaries, and access to financial products. Since 2015, the bank has implemented a global strategy adapted locally in Colombia, with initiatives such as the Advancement of Women (AoW) program, equal pay policies, mentoring, and participation in rankings such as Aequales' PAR. Although women represent 59% of the bank's workforce, their presence in management positions still faces challenges, although it has improved: in 2023, 50% of the board of directors was composed of women. The Bank's historic milestones in equity range from the inclusion of women in executive positions since the 1940s to the expansion of the Scotiabank Women Initiative to 24 countries and structural barriers such as the "glass ceiling".

In Colombia, Scotiabank Colpatria has been a pioneer in implementing equal parental leave and training programs for women leaders. However, gaps persist in senior management in the national financial sector, where men dominate positions such as legal representatives and board members. The dilemma this presents is whether gender equality should continue to be addressed as a matter of social justice or as a key strategy for business growth, innovation, and organizational cohesion. Scotiabank Colpatria recognizes that the sustainability of these measures requires ongoing commitment, regulatory adaptation, and profound cultural transformation.

### **Keywords**

Banking, Colombia, equity, gender, leadership.

### **Referencias**

1. Aequales (2022). *Informes Ranking PAR Aequales, años 2019, 2020, 2021, 2022*. <https://aequales.com/rankingaequales/>
2. Bloomberg. (2023). *El índice Bloomberg de igualdad de género 2023 atrae a 600 empresas de todo el mundo*. <https://www.bloomberg.com/latam/blog/el-indice-bloomberg-de-igualdad-de-genero-2023-atrae-a-600-empresas-de-todo-el-mundo/>
3. Club del 30% (2019). *Capítulo de Colombia*. <https://30percentclub.org/chapters/colombia/>
4. Dinero Magazine (2020, noviembre 4). *Colombia tiene 7 de las 10 mejores firmas en equidad de género en Latinoamérica*. Online Edition. [https://www-emis-com.loginbiblio.poligran.edu.co/v2/documents/695947939?display\\_lang=es](https://www-emis-com.loginbiblio.poligran.edu.co/v2/documents/695947939?display_lang=es)
5. Portafolio (2019, noviembre 27). *Scotiabank Colpatria avanza en la equidad de género a nivel global*. <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/scotiabank-colpatria-avanza-en-la-equidad-de-genero-a-nivel-global-535982>
6. Roşca, V. I. (2020). Implications of Lewin's field theory on social change. *Proceedings of the 14th International Conference on Business Excellence 2020*. <https://intapi.sciendo.com/pdf/10.2478/picbe-2020-0058>
7. Scotiabank (2003). *Advancement of Women*. <https://gy.scotiabank.com/about-scotiabank/careers/advancement-of-women.html>
8. Scotiabank (2010). *Women in Banking: A Case Study of Scotiabank*. <https://www.scotiabank.com/ca/en/o,,488,00.html>
9. Scotiabank Colpatria. (2013). *Nuestra historia en Colombia*. <https://www.scotiabankcolpatria.com/corporativo/quienes-somos/acerca-de/historia-en-colombia>
10. Scotiabank. (2014). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa de 2014* – Scotiabank. [https://tc.scotiabank.com/content/dam/scotiabank/international/dominica-n-republic/Scotiabank-Reporte\\_de\\_Responsabilidad\\_Social\\_2014.pdf](https://tc.scotiabank.com/content/dam/scotiabank/international/dominica-n-republic/Scotiabank-Reporte_de_Responsabilidad_Social_2014.pdf)

11. Slaughter, A.M. (2024, junio 18). *Bridging the gender divide in the AI era of work*. Entrevista en el Evento de LinkedIn's Economic Graph. <https://www.linkedin.com/events/bridgingthegenderdivideintheaie7201298863171776512/theater/>

### **Mensaje al lector**

Es un ejemplo inspirador de cómo una organización del sector financiero puede liderar con compromiso hacia la equidad de género, la inclusión y el liderazgo femenino. Descubre sus estrategias, logros y desafíos en la construcción de una cultura organizacional más justa e inclusiva.

This case invites us to explore the case of Scotiabank Colpatria—an inspiring example of how a financial institution can lead with a strong commitment to gender equity, inclusion, and female leadership. Discover their strategies, achievements, and challenges in building a more just and inclusive organizational culture.





# EMPRENDIMIENTO



## **MARÍA ADELA TIENDA: EL DILEMA DEL CRECIMIENTO DE UNA MARCA DE MODA**

### ***MARÍA ADELA STORE: THE DILEMMA OF GROWING A FASHION BRAND***

Pablo Álamo-Hernández, Cetys Universidad, pablo.alamo@cetys.mx

Lorena A. Palacios-Chacón, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de  
Monterrey, lapalaciosch@tec.mx

#### **Resumen**

El caso presenta la trayectoria de María Adela Pérez Mongelós, diseñadora y emprendedora paraguaya, fundadora de la marca María Adela Moda, especializada en prendas para mujeres. En 2025, tras más de una década de operación, se enfrentó a una decisión estratégica sobre el futuro de su negocio: expandir su operación, diversificar su línea de productos o mantener el modelo vigente. Esta situación implicó una reflexión sobre el crecimiento empresarial, la redefinición del modelo de negocio y la compatibilidad entre los objetivos profesionales y familiares.

Desde sus inicios en 2010, la empresa desarrolló una propuesta de valor centrada en ropa de diseño exclusivo, de estilo clásico con elementos modernos, dirigida a mujeres de nivel socioeconómico medio y medio-alto. La marca logró reconocimiento en el mercado local, con una tienda física en Asunción, una comunidad digital considerable y presencia ocasional en tiendas multimarca. El modelo de negocio se caracterizó por una estructura de costos ajustada, una operación liderada directamente por la fundadora y una cadena de producción localizada, con talleres en Asunción y en la localidad de Villa Elisa.

A lo largo de su desarrollo, la empresa enfrentó diversos desafíos relacionados con la gestión del crecimiento, las alianzas comerciales y la profesionalización de la estructura operativa. La experiencia de colaboración con otras emprendedoras en una tienda multimarcas no prosperó debido a diferencias en la gestión y al compromiso desigual entre las partes. Posteriormente, se implementaron estrategias de expansión como el perchero móvil y puntos de venta alternativos, cuyos

resultados fueron limitados. En ese contexto, se identificaron señales de saturación en el modelo vigente: limitaciones de espacio en la tienda, alta rotación de inventario, demanda creciente de clientas fuera de Asunción, solicitudes de tallas no disponibles y requerimientos para prendas a medida. Al mismo tiempo, surgieron oportunidades en el mercado nacional e internacional, especialmente en ciudades como Encarnación y en el contexto europeo, tras una experiencia exploratoria en España. Asimismo, se consideró la posibilidad de diversificar la oferta hacia la alta costura.

Desde un enfoque analítico, el caso permite aplicar herramientas como el modelo CANVAS para examinar los elementos clave del negocio, incluyendo la propuesta de valor, los segmentos de clientes, los canales de distribución, las fuentes de ingreso, los recursos y actividades principales, las alianzas estratégicas y la estructura de costos. También se enmarca en discusiones sobre liderazgo femenino, en particular el liderazgo transformacional, y sobre la identidad del emprendimiento liderado por mujeres.

El dilema central gira en torno a la sostenibilidad del modelo actual frente a nuevas exigencias del mercado, la necesidad de delegar funciones para liberar capacidades estratégicas y la compatibilidad entre la expansión del negocio y el cumplimiento de responsabilidades familiares. La protagonista del caso se enfrenta a la disyuntiva entre consolidar el negocio con el modelo vigente o implementar una estrategia de crecimiento que implicará reorganización interna, inversión adicional y redefinición de su rol dentro de la empresa. El caso plantea interrogantes sobre el momento adecuado para escalar un emprendimiento, los recursos necesarios para ello y las implicaciones personales y profesionales de dichas decisiones.

### **Palabras clave**

Emprendimiento femenino, Estrategia de crecimiento, Modelo de negocio, Liderazgo transformacional.

### **Abstract**

The case outlines the professional trajectory of María Adela Pérez Mongelós, a Paraguayan designer and entrepreneur, founder of the brand María Adela Moda,

which specializes in women's apparel. By 2025, after more than a decade of operations, she faced a strategic decision regarding the future of her business: whether to expand its operations, diversify the product line, or maintain the existing business model. This situation prompted a reflection on business growth, the redefinition of the business model, and the compatibility between professional and family objectives.

Since its establishment in 2010, the company developed a value proposition centered on exclusive designs featuring a classic style with modern elements, targeted at middle and upper-middle-income women. The brand gained recognition in the local market, with a physical store in Asunción, a substantial digital community, and occasional presence in multibrand retail outlets. The business model was characterized by a lean cost structure, operations directly led by the founder, and a localized production chain with workshops in Asunción and the neighboring town of Villa Elisa.

Throughout its development, the company encountered several challenges related to managing growth, establishing commercial alliances, and professionalizing its operational structure. A prior attempt at collaboration with other entrepreneurs in a shared retail space failed due to differences in management and unequal levels of commitment. Subsequently, the business implemented alternative expansion strategies, such as a mobile rack concept and additional points of sale, which yielded limited results. In this context, signs of saturation within the current model became evident: limited store space, rapid inventory turnover, increasing demand from clients outside Asunción, requests for unavailable sizes, and custom-made garments. Simultaneously, opportunities emerged both in national and international markets—particularly in cities such as Encarnación and within the European context following an exploratory trip to Spain. The possibility of diversifying into haute couture was also considered.

From an analytical perspective, the case enables the application of tools such as the CANVAS model to examine the key components of the business, including its value proposition, customer segments, distribution channels, revenue streams, key resources and activities, strategic partnerships, and cost structure. It also

contributes to discussions on female leadership, particularly transformational leadership, and the identity dynamics of women-led ventures.

The central dilemma concerned the sustainability of the current model in the face of evolving market demands, the necessity of delegating tasks to free up strategic capacity, and the compatibility between business expansion and fulfilling family responsibilities. The protagonist faced a decision between consolidating the business under the current model or pursuing a growth strategy that would entail internal restructuring, additional investment, and a redefinition of her role within the company. The case raises critical questions about the appropriate timing for scaling an entrepreneurial venture, the resources required to do so, and the personal and professional implications of such decisions.

### **Keywords**

Female entrepreneurship, Growth strategy, Business model, Transformational leadership

### **Referencias**

1. 20 Minutos. (2020, 28 de enero). María Lafuente, icono de la moda sostenible, presenta su colección creada con las lonas que cubrieron el Prado. *20minutos.es*. <https://www.20minutos.es>
2. Casa de América. (s.f.). *Presentación del libro 50 emprendedores latinoamericanos en Madrid*. Casa de América. <https://www.casamerica.es>
3. Cuadrado, I., & Molero, F. (2002). Liderazgo transformacional y género: autoevaluaciones de directivos y directivas españoles. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(1), 39–55.
4. Fernández, C. S. (2018). La mujer emprendedora: identidad profesional y factores culturales de género. *Femeris: Revista multidisciplinar de estudios de género*, 3(2), 55–78. <https://doi.org/10.20318/femeris.2018.4374>
5. Govindarajan, V. (2016). *The three-box solution: A strategy for leading innovation*. Harvard Business Review Press.
6. Orihuela-Ríos, N. C. (2022). Emprendimiento femenino: características, motivos de éxito, limitantes, involucrados y consecuencias. *INNOVA*

### **Mensaje al lector**

El presente caso expone la situación de María Adela Pérez Mongelós, diseñadora y emprendedora paraguaya, quien tras más de una década de operación enfrentó un dilema estratégico respecto al futuro de su empresa: mantener el modelo de negocio vigente, expandir operaciones locales, diversificar hacia nuevas líneas de productos o explorar la internacionalización. A partir del análisis de su trayectoria, estructura operativa y contexto de mercado, el caso permite examinar aspectos clave como el diseño y evolución de modelos de negocio, el liderazgo ejercido por mujeres en emprendimientos, la toma de decisiones bajo condiciones de incertidumbre, y la compatibilidad entre los objetivos empresariales y las responsabilidades familiares. El documento proporciona insumos para aplicar herramientas analíticas como el modelo CANVAS y marcos conceptuales de liderazgo transformacional, así como para reflexionar sobre las implicaciones estratégicas y organizacionales del crecimiento en empresas lideradas por mujeres.

This case presents the situation of María Adela Pérez Mongelós, a Paraguayan designer and entrepreneur, who, after more than a decade of operations, faced a strategic dilemma regarding the future of her company: whether to maintain the existing business model, expand local operations, diversify into new product lines, or explore internationalization. Based on the analysis of her entrepreneurial trajectory, operational structure, and market context, the case enables the examination of key issues such as the design and evolution of business models, women's leadership in entrepreneurship, decision-making under conditions of uncertainty, and the compatibility between business objectives and family responsibilities. The document provides a basis for applying analytical tools such as the CANVAS model and conceptual frameworks related to transformational leadership, as well as for reflecting on the strategic and organizational implications of business growth in women-led enterprises.





# ETICA Y CIUDADANIA

**EL ORO ANDINO: ENTRE EL LUJO Y LA SUPERVIVENCIA. EL  
DILEMA DE LA ALPACA PERUANA**  
*ANDEAN GOLD: BETWEEN LUXURY AND SURVIVAL. THE DILEMMA  
OF THE PERUVIAN ALPACA*

José Pavlov Valdivia Reynoso,  
Academia de la Magistratura del Perú, Universidad Católica de Santa María,  
jpvr2503@gmail.com

**Resumen**

El caso de Juana Luna Quispe refleja la problemática que enfrentan miles de productores de lana de alpaca en el Perú, a pesar de la calidad y reconocimiento de la fibra de alpaca en mercados internacionales; los productores, especialmente mujeres emprendedoras, no logran obtener ingresos suficientes para vivir exclusivamente de esta actividad. Algunos problemas que se pueden presentar en este caso serían: *Bajos ingresos*: La producción de lana de alpaca no genera ingresos suficientes para cubrir las necesidades básicas de los productores, obligándolos a buscar otras fuentes de ingreso, como el trabajo de Juana como técnico municipal. *Condiciones climáticas adversas*: Las heladas afectan la producción y calidad de la lana, generando pérdidas económicas para los productores. *Falta de apoyo y recursos*: Los productores enfrentan dificultades para acceder a créditos, tecnología y capacitación para mejorar su producción y comercialización. Y finalmente, *un mercado competitivo*: la competencia de otros países productores y la falta de organización de los productores peruanos dificultan la colocación de la lana en el mercado internacional. La problemática de los productores de lana de alpaca en el Perú se centra, pues, en la falta de rentabilidad de la actividad, debido a factores climáticos, económicos y de mercado. Esta situación afecta especialmente a mujeres emprendedoras que buscan mejorar sus condiciones de vida a través de la producción de esta fibra.



## Palabras clave

Lana de alpaca, prendas de vestir, producción, mercado, cadena productiva.

## Abstract

The case of Juana Luna Quispe reflects the problems faced by thousands of alpaca wool producers in Peru. Despite the quality and recognition of alpaca fiber in international markets, producers, especially entrepreneurial women, struggle to earn a sufficient income to live exclusively from this activity. Some problems that may arise in this case include: *Low income*: Alpaca wool production does not generate enough revenue to cover producers' basic needs, forcing them to seek other sources of income, such as Juana's work as a municipal technician. *Adverse weather conditions*: Frost affects wool production and quality, generating economic losses for producers. *Lack of support and resources*: Producers face difficulties accessing credit, technology, and training to improve their production and marketing. And finally, *a competitive market*: Competition from other producing countries and the lack of organization among Peruvian producers make it difficult to place wool on the international market. The primary challenge facing alpaca wool producers in Peru is the lack of profitability due to climatic, economic, and market factors. This situation particularly affects entrepreneurial women who seek to improve their living conditions by producing this fiber.

## Keywords

Alpaca wool, clothing, production, market, supply chain.

## Referencias

1. Ancco, G., & Gutiérrez, Z. (2017). *Estudio de la producción y comercialización de fibra de alpaca del distrito de Cotaruse, región Apurímac (2012-2014)* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional de San Antonio de Abad de Cusco]. Repositorio UNSAAC. <https://repositorio.unsaac.edu.pe/handle/20.500.12918/2094>

2. Ballón, N., & Laureano, J. (2017). *Estudio de prefactibilidad para la reforma en la industrialización y exportación de fibra e hilado de alpaca al mercado del Reino Unido y China* [Tesis de pregrado, Pontificia Universidad Católica del Perú]. Repositorio PUCP. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9463>
3. Carcelén, C. G., y Morán Ramos, L. D. (2021). El ciclo de lana: exportación, campesinos y conflicto social en Puno de 1850 a 1930. *Revista Revoluciones*, 3(4), 68-85. <https://doi.org/10.35622/j.rr.2021.04.005>
4. Carpio, F. (2017). La cadena de valor para optimizar la producción de fibra de alpaca en la empresa Sais Sollocota Ltda. *Comunicación*, 8(2), 125-136. <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v8n2/a06v8n2.pdf>
5. García, A., & Mayta, M. (2018). *La producción de llamas y alpacas para la industria y la alimentación en la región de Pasco al año 2010-2017* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Daniel Alcides Carrión]. Repositorio UNDAC. <http://repositorio.undac.edu.pe/handle/undac/404>

#### **6. Artículos Complementarios:**

7. García, R., & Torres, M. (2017). La cadena de valor optimizada para la producción de fibra de alpaca. *Revista de Ciencias Económicas*, 7(2). 123-137.
8. Iglesias, R., & Mendoza, L. (2024). Producción de fibra de alpaca, llama, vicuña y guanaco en Sudamérica. *Journal of South American Camelid Studies*, 12(1), 45-60.

\*Este artículo reciente presenta datos actualizados sobre la producción de fibras de camélidos en la región, un panorama comparativo que ayuda a entender la posición de Perú en el contexto sudamericano y global.

### **Mensaje al lector**

Este caso muestra la realidad de muchas mujeres emprendedoras de los Andes peruanos que enfrentan el dilema cuando producen e hilan la famosa lana de alpaca, una de las fibras animales más finas del mundo, cuya producción se ve afectada por diferentes factores: el climatológico, el económico, el biológico y, por supuesto, el comercial. La desventaja que enfrentan al producir y luego ver que su lana de alpaca transformada en prendas de diseño llega a costar por encima de los 300 dólares, beneficiando a dos de las empresas más importantes del sur del Perú, especializadas

en la elaboración, el diseño y la colocación de las prendas en el extranjero, llegando a costar cada prenda eso y mucho más.

This case highlights the reality for many enterprising women in the Peruvian Andes who face the challenge of producing and spinning the renowned alpaca wool, one of the finest animal fibers in the world. Production is influenced by various factors, including climate, economic conditions, biological aspects, and, of course, market forces. The disadvantage they encounter is that turning their alpaca wool into designer garments costs over \$300, which benefits two of the most important companies in southern Peru that specialize in the production, design, and export of garments; each piece costs significantly more.

## **CIUDADANÍA INCLUSIVA CON SENTIDO HUMANO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD**

### ***INCLUSIVE CITIZENSHIP WITH A HUMAN SENSE FOR PEOPLE WITH DISABILITIES***

Mónica María Valle Flórez,  
Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid,  
mmvalle@elpoli.edu.co

#### **Resumen**

Doralba y Sergio son dos ciudadanos con discapacidad que enfrentan barreras diarias para ejercer plenamente sus derechos ciudadanos. Doralba, una mujer de talla baja, lucha por la construcción de una rampa que le permita salir de su hogar con autonomía, mientras enfrenta discriminación en el transporte público. Manifiesta que lo más difícil para las personas con su condición es la movilidad en la ciudad, la vinculación laboral y el acceso a los medicamentos. Sergio, un ex policía que perdió la visión y la audición debido a un atentado terrorista perpetrado por el Frente 36 de las FARC, sueña con una ciudad más inclusiva, donde la tecnología y la sensibilización social transformen la calidad de vida de las personas con discapacidad.

A pesar de los avances normativos en la materia, son evidentes las barreras estructurales, actitudinales y culturales que aún persisten para la ciudadanía inclusiva de personas con discapacidad ubicadas en las distintas comunas de Medellín – Colombia. Ante este panorama, la Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos del Distrito Especial de Ciencia, Tecnología e Innovación de esta ciudad ha decidido intervenir con el diseño de una propuesta viable que impacte de forma real la calidad de vida de las personas con discapacidad. Este caso invita a reflexionar sobre la construcción de una ciudadanía inclusiva con sentido humano.

#### **Palabras clave**

Palabras clave: Inclusión, discapacidad, accesibilidad, movilidad urbana, responsabilidad social, liderazgo, ética.

## **Abstract**

Doralba and Sergio are two citizens with disabilities who face daily barriers to fully exercising their civic rights. Doralba, a short woman, is fighting to get a ramp built so she can leave her home independently, while also facing discrimination on public transportation. She says the biggest challenges for people with her condition are mobility in the city, finding work, and accessing medication. Sergio, a former police officer who lost his vision and hearing due to a terrorist attack carried out by the FARC guerrilla, Front 36, dreams of a more inclusive city where technology and social awareness improve the lives of people with disabilities.

Despite regulatory advances in this area, the structural, attitudinal, and cultural barriers that still hinder inclusive citizenship for people with disabilities in various communities of Medellín, Colombia, are evident. In response, the Secretariat of Social Inclusion, Family, and Human Rights of the Special District of Science, Technology, and Innovation of this city has decided to intervene by developing a feasible proposal that will genuinely improve the quality of life for people with disabilities. This case encourages reflection on building inclusive citizenship with a human-centered approach.

## **Keywords**

Keywords: Inclusion, disability, accessibility, urban mobility, social responsibility, leadership, ethics.

## **Referencias**

1. Bass, B.M., Riggio, R. E. (2008). *Transformational Leadership transformacional*. Taylor & Francis e-Library.
2. Brown, M. E.; Treviño, L. K. & Harrison, D.A. (2005). *Ethical leadership: A social learning perspective for construct development and testing*. Elsevier.
3. Kotter, J. ( 2012 ). *El líder del cambio*. Harvard Business Review Press.

4. Muldoon, J. (2020). Kurt Lewin: Organizational Change. En B. Bowden, J. Muldoon, A. Gould, A. McMurray (Eds). *The Palgrave Handbook of Management History*. Springer International Publishing.
5. Naciones Unidas. *Convención internacional sobre derechos de las personas con Discapacidad*. Consultado el 13/03/2025. <https://www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tcccconvs.pdf>
6. Valle, M. & Herrera, M. (2024). *Feria Internacional de la Industria Eléctrica, FISE: Negocios, relacionamiento y conocimiento*. Ediciones Ciespal - Ecuador. <https://ediciones.ciespal.org/index.php/ediciones/catalog/book/59>  
<https://doi.org/10.16921/ciespal.59>
7. Zenger, J. H. & Folkman, J. (2018). *El líder extraordinario*. Profit Editorial.

### **Cibergrafía**

1. Angie. Reconstruyendo la vida: <https://youtu.be/fHaq2KlQsvM>
2. Doralba. Más allá de la talla <https://youtu.be/BgUEZwjmGnY>
3. El viaje de Pipe. <https://youtu.be/uT9W14wr-C8>
4. Epimelia: <https://youtu.be/Y7tIbcCEro8>
5. Rojo y negro: <https://youtu.be/wCynzxwJqmk>
6. Sergio un héroe Nacional <https://youtu.be/u05qrb8-pqs>
7. Podcast 1. Ecosistemas de la discapacidad. <https://youtu.be/EswvuskiGkM>
8. Podcast 2. Historias de resiliencia de personas con discapacidad. <https://youtu.be/KsPp7bmytG4>
9. Podcast 3. Cuidadores ¡Entrega total! <https://youtu.be/zowPFqKCo6g>

### **Mensaje al lector**

Este caso invita a reflexionar sobre los retos cotidianos que enfrentan las personas con discapacidad en nuestras ciudades. A través de las historias de Doralba y Sergio, se abordan temas de inclusión, liderazgo y ciudadanía con sentido humano. Un llamado a repensar nuestras prácticas sociales y construir entornos verdaderamente accesibles.

This case invites us to reflect on the daily challenges faced by people with disabilities in our cities. Through the stories of Doralba and Sergio, themes of inclusion, leadership, and humane citizenship are addressed. This is a call to rethink our social practices and build truly accessible environments.



# NEGOCIOS INTERNACIONALES Y TURISMO



**GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EVENTOS CORPORATIVOS EN EL  
HOSPITAL MÉDERI DE BOGOTÁ**  
*STRATEGIC MANAGEMENT FOR CORPORATE EVENTS AT THE  
MÉDERI HOSPITAL IN BOGOTÁ*

Ruby Angélica Ruge Rodriguez, Politécnico Grancolombiano,  
raruge@poligran.edu.co

Lenyd Angélica Riaño Martínez, Politécnico Grancolombiano,  
lrianoma@poligran.edu.co

**Resumen**

El Hospital Universitario Méderi es una institución destacada en el sistema de salud colombiano, que se ha consolidado como una de las instituciones insignia en la atención a pacientes de alta complejidad, la formación de profesionales de la salud, la investigación y capacitación aplicada, orientada bajo los ideales de eficiencia, sostenibilidad y calidad en el servicio. Se parte del contexto en el que se desarrollan los eventos corporativos en el Hospital Universitario Méderi, con el fin de evidenciar la gestión estratégica ante los desafíos propios de un entorno con dinámicas cambiantes, demanda creciente y altos estándares de calidad. Se exponen los desafíos evidenciados a lo largo de la cadena de valor y que requieren atención prioritaria para minimizar los efectos negativos que se pueden llegar a presentar y que podrían llegar a impactar su operación.

La marca Méderi, su filosofía organizacional, sus alianzas estratégicas y el relacionamiento con sus grupos de interés también involucran la línea de organización de eventos dividida en tres frentes: a) eventos académicos y de capacitación, en alianza con la Universidad del Rosario y otras instituciones; b) eventos corporativos y de integración, orientados al cliente interno y externo como estrategia de visibilización de la marca y de fortalecimiento de la cultura organizacional; y c) los eventos de responsabilidad social, orientados a atender los principios de gestión en términos de sostenibilidad.

La alianza con Sodexo, multinacional francesa, ha impulsado la gestión de eventos a través de un sistema de gestión denominado *Facility Management*, mediante el aprovisionamiento de servicios vinculados al abastecimiento de alimentos y bebidas, mantenimiento, limpieza y desinfección. Esto ha permitido el posicionamiento del hospital a nivel nacional e internacional en los segmentos de turismo de salud y turismo MICE, mediante la gestión oportuna y óptima de servicios.

No obstante, dada la frecuencia y complejidad que reviste el desarrollo de los eventos, se ha evidenciado que existen limitaciones importantes en la estandarización de procesos, en el trabajo cooperativo entre las diferentes áreas, en la comunicación organizacional, en la medición oportuna de resultados y en la gestión oportuna de rutas de retroalimentación. Esta situación ha llegado a comprometer los objetivos organizacionales —coyuntura expuesta por algunos de los colaboradores de la organización que fueron entrevistados—. En este sentido, se plantea un dilema en torno a la gestión estratégica, destacando la necesidad de implementar una gestión táctica coherente, coordinada y estandarizada, alineada con los procesos de fortalecimiento institucional y mejora continua, sustentada en el análisis riguroso y el pensamiento crítico, adoptando una perspectiva integral de la gestión administrativa dentro de las organizaciones.

### **Palabras clave**

Gestión estratégica, eventos corporativos, planificación de eventos.

### **Abstract**

Méderi University Hospital is a leading institution in the Colombian healthcare system, established as one of the flagship institutions for treating highly complex patients, training healthcare professionals, and conducting applied research and education, all guided by the values of efficiency, sustainability, and quality of service. This section provides the context in which corporate events are held at Méderi University Hospital, aiming to highlight strategic management amid the challenges inherent in an environment with shifting dynamics, increasing demand, and high-quality standards. The challenges identified throughout the value chain are

presented, requiring priority attention to minimize the negative effects that may arise and impact its operations.

The Méderi brand, its organizational philosophy, strategic alliances, and stakeholder relationships also influence its event planning, which is divided into three main categories: a) academic and training events, in partnership with Universidad del Rosario and other institutions; b) corporate and networking events, aimed at internal and external clients as a strategy to increase brand awareness and strengthen organizational culture; and c) social responsibility events, focused on management principles in terms of sustainability.

The alliance with Sodexo, a French multinational, has enhanced event management with a system called *Facility Management*, which offers services related to food and beverage supplies, maintenance, cleaning, and disinfection. This has allowed the hospital to position itself both nationally and internationally in the health tourism and MICE tourism sectors by delivering timely and efficient service management.

However, regardless of how often and complexly events unfold, it has become clear that there are major limitations in standardizing processes, collaboration across different areas, organizational communication, timely measurement of results, and the efficient management of feedback loops. This situation has compromised organizational goals—a problem pointed out by some of the organization's employees who were interviewed. In this context, a dilemma arises regarding strategic management, highlighting the need to implement coherent, coordinated, and standardized tactical management aligned with institutional strengthening and continuous improvement processes. This approach should be supported by rigorous analysis and critical thinking, and adopt a comprehensive perspective on administrative management within organizations.

## **Keywords**

Strategic management, corporate events, event planning.

## **1. Referencias**

2. Gamarra, M. (2022). *Estandarización de procesos y su influencia con la gestión de cobranza de la empresa EOS S. A., Pasco – 2020* [Tesis de

- pregrado, Universidad Continental]  
[https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12125/2/IV\\_FIN\\_114\\_TE\\_Gamarra\\_Trujillo\\_2022.pdf](https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/12125/2/IV_FIN_114_TE_Gamarra_Trujillo_2022.pdf)
3. Hospital Méderi (2023). *Informe de gestión 2023*. <https://gestion-financiera.mederi.com.co/>
  4. Hospital Méderi (2024). *Calendario académico* (10 de febrero). <https://www.mederi.com.co/hospital-universitario/docencia/calendario-academico>
  5. Hospital Méderi (2024). *De la oruga a la mariposa* (10 de febrero). <https://www.mederi.com.co/sobre-nosotros/historia>
  6. MV (2015). *Cinco errores fatales en la gestión hospitalaria*. <https://mv.com.br/es/blog/cinco-errores-fatales-en-la-gestion-hospitalaria>
  7. Sodexo Colombia. (2024, 10 de febrero). *Servicios y marca*. <https://co.sodexo.com/>
  8. Varela L., A. (2024). *Manual para la organización de eventos corporativos en la clínica Mederi de Bogotá, administrada por Sodexo*. [Tesis de pregrado, Politecnico Grancolombiano]  
<https://alejandria.poligran.edu.co/handle/10823/7517>

### **Mensaje al lector**

El presente estudio de caso ha sido elaborado con la intención de proporcionar una perspectiva crítica y reflexiva sobre la gestión estratégica de eventos corporativos en contextos hospitalarios. Se invita al lector a analizar las dinámicas organizacionales descritas desde una perspectiva holística, con el fin de fortalecer las capacidades analíticas, promover la toma de decisiones y aportar al desarrollo de modelos de gestión innovadores y sostenibles.

This case study aims to provide a critical and reflective view of strategic management in hospital-based corporate events. Readers are encouraged to analyze the organizational dynamics presented from a holistic perspective, thereby improving their analytical skills, promoting informed decisions, and contributing to the development of innovative and sustainable management models.



**EL TURISMO FRAGMENTADO DE SABANA CENTRO: UN DESAFÍO  
POR RESOLVER**  
*THE FRAGMENTED TOURISM OF SABANA CENTRO: A CHALLENGE  
TO BE SOLVED*

Maria Janeth Pérez Martínez, Politécnico Grancolombiano,  
mjaneperez@poligran.edu.co

Cindy Lorena Espejo, Politécnico Grancolombiano, ciespejoro@poligran.edu.co

**Resumen**

La provincia de Sabana Centro, localizada en el departamento de Cundinamarca, Colombia, es un territorio conformado por 11 municipios que presentan características con amplias oportunidades para el desarrollo y la consolidación de una oferta turística de valor en términos de legado histórico, cultural, arquitectónico y paisajístico. Organismos del orden departamental, como el Instituto Departamental de Cultura y Turismo, alcaldías, prestadores de servicios turísticos y empresas del sector privado, han desarrollado productos en torno al patrimonio cultural de la región.

A pesar de los adelantos en materia de diseño de producto turístico, la provincia no se percibe como un verdadero destino turístico. Los 11 municipios han conformado la Mesa de Turismo de la provincia quienes, bajo el liderazgo del director ejecutivo, han identificado que más del 80% de los turistas que visitan la región, entre nacionales y extranjeros, se concentran en un solo municipio: Zipaquirá; atraídos por el imponente atractivo turístico religioso, reconocido a nivel internacional por su arquitectura y estructura subterránea. El resto de los municipios apenas logra captar un flujo marginal de visitantes (Gobernación de Cundinamarca, 2023).

Esta situación evidenció a los miembros de la Mesa de Turismo la necesidad de favorecer la integración de los municipios para consolidar una oferta turística conforme a las características geográficas, económicas y territoriales de la provincia. Este caso permite comprender la importancia de establecer los factores que dificultan o favorecen el desarrollo del turismo en la provincia y, de esta manera, generar estrategias para el turismo territorial.

Se enfoca al lector en el uso de métodos y enfoques de éxito que se puedan replicar, como el enfoque del Desarrollo Económico Local (DEL), que manifiesta que el desarrollo debe ser desde el estudio de lo local, hacia lo global, permitiendo el aprovechamiento de las características intrínsecas de los territorios en evolución (Silva, I., 2005). A su vez, las preguntas de preparación facilitan la comprensión del rol que adquieren los diferentes elementos que conforman el caso, como ¿cuáles son los obstáculos que se presentan en el sector turismo de Sabana Centro? ¿Cómo se puede integrar una oferta turística sostenible en la provincia? Derivado de lo anterior, el caso permite el desarrollo de competencias orientadas al análisis crítico, a la búsqueda de soluciones desde la perspectiva de la planificación turística y al diseño de un producto turístico diferencial en relación con el diagnóstico territorial.

### **Palabras clave**

Planificación Turística, Desarrollo Territorial, Desarrollo económico Local, Destino turístico, producto turístico

### **Abstract**

The province of Sabana Centro, located in the department of Cundinamarca, Colombia, is a region comprising 11 municipalities that offer numerous opportunities for developing and strengthening a valuable tourism scene based on historical, cultural, architectural, and scenic heritage. Departmental agencies, such as the Departmental Institute of Culture and Tourism, mayors' offices, tourism service providers, and private sector companies, have created products centered on the region's cultural heritage.

Despite advances in tourism product development, the province is not widely regarded as a genuine tourist destination. The 11 municipalities of the Provincial Tourism Board, led by the executive director, have noted that over 80% of tourists visiting the region, both domestic and international, are concentrated in a single municipality: Zipaquirá, known for its impressive religious attractions and its renowned worldwide architecture and underground structure. The other municipalities struggle to attract even a marginal number of visitors (Cundinamarca Government, 2023).

This situation highlighted to the members of the Tourism Board the need to promote the integration of municipalities to consolidate a tourism offer aligned with the province's geographic, economic, and territorial features. This case study highlights the importance of identifying the factors that hinder or support tourism in the province, and thus developing strategies for promoting territorial tourism growth. The reader focuses on using successful and replicable methods and approaches, such as the Local Economic Development (LED) approach, which posits that development should be based on studying the local context and then directed towards the global, allowing for the exploitation of the inherent characteristics of evolving territories (Silva, 2005). In turn, the preparatory questions help understand the role of the various elements in the case, such as: What obstacles does the tourism sector face in Sabana Centro? How can a sustainable tourism offering be integrated into the province? Based on this, the case enables the development of skills aimed at critical analysis, seeking solutions from a tourism planning perspective, and designing a distinctive tourism product in relation to the territorial diagnosis.

### **Keywords**

Tourism Planning, Territorial Development, Local Economic Development, Tourist Destination, Tourism Product

### **Referencias**

1. Cajicá. (2021). *Plan de desarrollo turístico de Cajicá 2021-2025*. Alcaldía Municipal de Cajicá. <https://www.cajica.gov.co/plan-turistico>
2. Chía. (2020). *Plan de desarrollo turístico de Chía 2020-2024*. Alcaldía Municipal de Chía. <https://www.chia.gov.co/plan-turistico>
3. Zipaquirá (2019). *Plan de desarrollo turístico de Zipaquirá 2019-2023*. Alcaldía Municipal de Zipaquirá. <https://www.zipaquirá.gov.co/plan-turistico>

### **Mensaje al lector**

El caso presenta una situación en la que se evidencia la importancia de la participación de los actores de un territorio que comparten características



geográficas y dinámicas económicas similares, pero con rasgos diferenciales relacionados con prácticas culturales y quehaceres tradicionales. Esta problemática puede presentarse en instituciones públicas y privadas, donde la metodología, la colaboración y la cooperatividad entre los interesados se convierten en estrategias para la toma de decisiones que permitan cambios significativos a nivel del desarrollo social, cultural, ambiental y económico.

This case highlights the importance of stakeholder participation in a territory that shares similar geographic features and economic dynamics, but with unique cultural practices and traditional activities. This problem can arise in both public and private institutions, where methodologies, collaboration, and cooperation among stakeholders become key decision-making strategies that foster significant changes in social, cultural, environmental, and economic development.

# CASOS EMBRIONARIOS

## **EQUIDAD DE GÉNERO: ESTRATEGIA DE BIENESTAR SOCIAL PARA LA COOPERATIVA CONFIAR**

### ***GENDER EQUITY: SOCIAL WELFARE STRATEGY FOR CONFIAR COOPERATIVE***

Diana Valdes Mosquera, Politécnico Grancolombiano, dmvaldes@poligran.edu.co

Marisol Salamanca Olmos, Politécnico Grancolombiano,

msalamanca@poligran.edu.co

Gloria Nancy Ríos Yepes, Politécnico Grancolombiano, griosyep@poligran.edu.co

#### **Resumen**

La Cooperativa Confiar estableció en 2018 la política de equidad de género, solo como un objetivo misional sin esperar retribución económica, alcanzando resultados en términos de formación, información financiera, participación política, comunicación y talento humano, los cuales fueron muy destacados, pero se enfrenta al interrogante: ¿cuáles son las acciones que debe seguir para garantizar la equidad de género? Se cuestionaba si era suficiente ya que no solo bastaba con reducir brechas de género.

En enero de 2025, el Consejo de Administración de la Cooperativa Confiar se reúne para revisar los avances de la política de Equidad de género en el marco de la planeación estratégica 2022-2026. Confiar se había comprometido a reforzar los cambios hacia la igualdad, equidad e inclusión en 5 años como parte de la cultura organizacional. Dichos cambios se deberían ver reflejados en la estructura organizativa, la política de comunicaciones y gestión humana y en las acciones desarrolladas en los territorios donde la cooperativa hace presencia. Si bien se habían alcanzado logros importantes en términos de igualdad y equidad al interior de la Cooperativa, se cuestionaba si era suficiente.

Confiar se enfrentaba a diferentes retos: seguir avanzando en la reducción de brechas de género, garantizar una mayor participación e inclusión en su gestión como ente solidario, la inclusión financiera de poblaciones vulnerables, estrategias para hacer

crecer las diferentes unidades de negocio, o hablar de una política de diversidad que gire en torno a equidad e inclusión. Por tanto, debían tomar la decisión de si el paso a seguir era una política de inclusión y diversidad. La misión de Confiar es el acuerdo cooperativo de la intermediación financiera, a través de un portafolio de productos y servicios de ahorro y crédito, programas sociales y culturales; cooperativizando y contribuyendo al bien vivir de sus asociados/as ahorradores/as, la comunidad y territorios donde actúa. Se orienta a promover el bienestar económico y social de sus asociados, fomentando la solidaridad y el apoyo mutuo dentro de un modelo cooperativo.

En Confiar, la Equidad de Género es una práctica solidaria, democrática y humanista que contribuye al bien vivir de todas las personas, especialmente aquellas que históricamente han vivido enfrentadas a más barreras, obstáculos y dificultades (Confiar Coop, 2018). Confiar tiene como propósito analizar y estudiar el concepto de diversidad en términos de inclusión financiera, de diversidad económica, que se hace por un objetivo sustancial. La equidad de género como parte de esa diversidad, en términos de la composición de quienes hacen parte de la organización, no es tan diversa. Confiar busca tener una Coordinación DEI (Diversidad, Equidad e Inclusión) que incluya las diversidades sexuales, personas en situación de discapacidad y etnias.

### **Palabras clave**

Equidad de género, inclusión financiera, diversidad, bienestar social, Cooperativa Financiera

### **Abstract**

In 2018, the Confiar Cooperative implemented a gender equity policy as a mission-driven initiative without expecting financial compensation. It achieved outstanding results in training, financial reporting, political participation, communication, and human talent. However, it faces the question: what actions should be taken to ensure gender equity? There was a debate about whether this was enough, since reducing gender gaps was not sufficient.

In January 2025, the Confiar Cooperative's Board of Directors met to assess the progress of the gender equity policy within the framework of the 2022-2026 strategic plan. Confiar had committed to reinforcing changes toward equality, equity, and inclusion over five years as part of its organizational culture. These changes should be reflected in the organizational structure, communications, human resources policies, and the actions carried out in the territories where the cooperative operates. Although notable progress had been made in terms of equality and equity within the Cooperative, questions remained about whether this was sufficient.

Confiar faced several challenges, including reducing gender gaps, increasing participation and inclusion in its management as a charitable organization, promoting financial inclusion for vulnerable populations, developing strategies to grow its various business units, and implementing a diversity policy focused on equity and inclusion. Therefore, it was necessary to decide whether an inclusion and diversity policy was the next step. Confiar's mission is to serve as a cooperative financial intermediary through a portfolio of savings and credit products and services, as well as social and cultural programs, thereby cooperativizing and contributing to the well-being of its savings members, the community, and the territories in which it operates. It aims to promote the economic and social well-being of its members, fostering solidarity and mutual support within a cooperative model.

At Confiar, gender equity is a supportive, democratic, and humanistic practice that contributes to the well-being of everyone, especially those who have historically faced more barriers, obstacles, and challenges (Confiar Coop, 2018). Confiar's goal is to analyze and study the concept of diversity in terms of financial inclusion and economic diversity, which serves a substantial purpose. Gender equity within this diversity, regarding the composition of the organization's members, is lacking. Confiar aims to establish a DEI (Diversity, Equity, and Inclusion) Coordination that includes sexual diversity, people with disabilities, and different ethnicities.

## **Keywords**

Gender equality, financial inclusion, diversity, social welfare, Financial Cooperative

## Referencias

1. Alegre, O. M. (2002). Educación y diversidad humana: el valor de la diversidad. *Educación, desarrollo y diversidad*, 5(3), 39–56.
2. Confiar Cooperativa (2018). *Política de género: Confiar entre iguales*. Medellín: Confiar Coop. <https://www.confiar.coop/programas-confiar/entre-iguales/politicas-genero>
3. Confiar Cooperativa (s.f.) *Historia de la Cooperativa Financiera Confiar*. <https://www.confiar.coop/nuestra-cooperativa/perfil-institucional/historia>
4. INEE. (2019). *INEE Guidance Note on Gender*. <https://inee.org/es/resources/inee-guidance-note-gender>
5. Lin, C. (2019). Understanding Cultural Diversity and Diverse Identities. En W. Leal Filho (Ed.) *Encyclopedia of the UN Sustainable Development Goals* (1-10). Springer Nature Link. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-69902-8\\_37-1](https://doi.org/10.1007/978-3-319-69902-8_37-1)
6. Rankin PAR de Aequales. (2022). *El iceberg de la equidad de género y la diversidad en Latinoamérica*. [https://aequales.com/wp-content/uploads/2023/03/Informe-General-Ranking-PAR-2022\\_8M.pdf](https://aequales.com/wp-content/uploads/2023/03/Informe-General-Ranking-PAR-2022_8M.pdf)

## Mensaje al lector

El objetivo de este caso es que el lector determine cuál debe ser la estrategia que debe seguir la Cooperativa Confiar en relación con la política de equidad de género y si es el momento de pasar a una política más amplia de diversidad e inclusión como parte integral de la cultura de la Cooperativa, para mejorar el bienestar social de sus empleados y asociados.

The goal of this case study is for the reader to identify what strategy Cooperativa Confiar should adopt regarding its gender equality policy and whether it is time to implement a broader diversity and inclusion policy as a key part of the cooperative's culture, aiming to enhance the social well-being of its employees and members.





# ENSAYOS SOBRE EL MÉTODO DEL CASO



## **LA EVOLUCIÓN DEL CASO A TRAVÉS DE LA GAMIFICACIÓN**

### ***THE EVOLUTION OF THE CASE THROUGH GAMIFICATION***

Iralis Carolina Fragiel Arenas, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de  
Monterrey, iralis.fragiel@tec.mx

Iris Mairany Ruiz Chávez, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de  
Monterrey, iris.ruiz@tec.mx

Miguel Abrajan, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,  
mabrajan@masquelearning.com

#### **Resumen**

The Interview es una plataforma gamificada e innovadora diseñada para evaluar, de forma lúdica y significativa, las competencias adquiridas por estudiantes de quinto semestre de las ocho carreras de la Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Esta iniciativa surge como respuesta a una necesidad concreta: preparar a los estudiantes para enfrentar exitosamente una entrevista laboral, un reto para el cual las universidades tradicionalmente brindan pocas herramientas prácticas.

Concebida por profesores expertos en cada carrera, The Interview mantiene el enfoque metodológico del caso, pero lo transforma en una experiencia interactiva que simula situaciones reales del mundo laboral en un entorno gamificado. A través de esta plataforma, los estudiantes no solo demuestran conocimientos, sino también habilidades blandas clave en un formato atractivo y retador. Este panel tiene como propósito compartir la experiencia de creación de The Interview desde una mirada integral, integrando las voces de administradores educativos, diseñadores instruccionales y responsables de la implementación.

Las temáticas abordarán la urgencia de innovar en la administración educativa frente a un mundo cambiante, los retos y oportunidades del diseño instruccional centrado en el estudiante, y los aprendizajes derivados de la implementación. Se busca generar un diálogo propositivo que inspire nuevas formas de diseñar

experiencias educativas auténticas, escalables y centradas en el desarrollo de competencias reales.

**Palabras clave**

Gamificación, simuladores, aprendizaje activo, innovación educativa

**Abstract**

The Interview is an innovative, gamified platform designed to assess competencies acquired by fifth-semester students across the eight undergraduate programs within the Business School at Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey in a meaningful and playful manner. This initiative emerged in response to a specific need: to better prepare students to successfully navigate job interviews—an essential challenge for which universities traditionally offer limited practical support.

Developed by faculty experts from each academic program, The Interview retains the core methodology of the case study approach while transforming it into an interactive experience that simulates real-world professional scenarios within a gamified environment. Through this platform, students demonstrate not only their technical knowledge but also key soft skills in an engaging and challenging format. This panel aims to share the development process of The Interview from a comprehensive perspective, incorporating insights from educational administrators, instructional designers, and implementation leaders.

The discussion will focus on the urgent need for innovation in educational administration in a rapidly changing world, examine the challenges and opportunities of student-centered instructional design, and reflect on lessons learned from implementation. The panel aims to encourage a constructive dialogue that inspires the development of authentic, scalable educational experiences centered on building real-world skills.

**Keywords**

Gamification, simulators, active learning, innovative education

## Referencias

1. Deterding, S.; Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining ‘Gamification’. Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments: <https://dl.acm.org/doi/10.1145/2181037.2181040>
2. Hassenzahl, M., & Tractinsky, N. (2006). “User Experience - A Research Agenda”. *Behaviour & Information Technology*, 25(2), 91-97: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01449290500330331>
3. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2010). *¿Qué es el método de casos?* Centro Virtual de Técnicas: [https://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas\\_didacticas/casos/qes.htm](https://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/casos/qes.htm)
4. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (s.f.a.). *Competencias transversales*. <https://tec.mx/es/modelo-educativo-tec-21/competencias>
5. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (s.f.b.). *Modelo educativo Tec 21*. <https://goo.su/8rYcs>
6. Irais, S. (2024). Como en un videojuego, alumnos Tec aprenden negocios con un simulador. *Conecta*. <https://conecta.tec.mx/es/noticias/nacional/educacion/como-en-un-videojuego-alumnos-tec-aprenden-negocios-con-simulador>
7. ISO 9241-210. (2010). *Ergonomics of human-system interaction — Part 210: Human-centred design for interactive systems*. International Organization for Standardization (ISO): <https://www.iso.org/standard/52075.html>
8. Jo Kim, Amy. (2017). *Game Thinking, Explained*. Medium: <https://amyjokim.medium.com/game-thinking-explained-fa6da3e8debb>
9. Laoyan, S. (2025). *Design thinking paso a paso y cómo incorporarlo en la empresa*. Asana: <https://asana.com/es/resources/design-thinking-process>
10. Kapp, K. M. (2012). *The Gamification of Learning and Instruction: Game-based Methods and Strategies for Training and Education*. Pfeiffer: <https://www.wiley.com/en-kr/The+Gamification+of+Learning+and+Instruction%3A+Game->

based+Methods+and+Strategies+for+Training+and+Education-p-  
9781118096345

11. Nielsen, J. (2012). *Usability 101: Introduction to Usability*. Nielsen Norman Group: <https://www.nngroup.com/articles/usability-101-introduction-to-usability/>
12. Staff Conecta. (2019). *7 competencias con las que el Tec busca preparar a sus estudiantes*. Conecta: <https://conecta.tec.mx/es/noticias/nacional/educacion/7-competencias-con-las-que-el-tec-busca-preparar-sus-estudiantes>

### **Mensaje al lector**

¡Hola, futuros participantes!

“The Interview” es una experiencia gamificada creada especialmente para ustedes, como estudiantes. Aquí pondrán a prueba sus competencias y habilidades blandas en un entorno interactivo que simula una entrevista real de trabajo. Desarrollada por profesores expertos y con un enfoque de “design thinking” educativo, esta plataforma les permitirá vivir un reto real, aprender de forma significativa y divertida, y estar mejor preparados para el mundo laboral.

Hello, future participants!

“The Interview” is a gamified experience made especially for you, fifth-semester students of Tec Business School. You will test your skills and soft competencies in an interactive environment that simulates a real job interview. Created by expert professors using an educational design thinking approach, this platform offers a meaningful and engaging way to tackle real-world challenges and prepare for your professional future.

## DISERTACIONES SOBRE EL MÉTODO DE CASO

### *DISSERTATIONS OF THE CASE METHOD*

Sánchez Aguilera Verónica Selene, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,

vero.sanchez@correo.buap.mx

Pérez Bada María Del Rocío, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla,

mrocio.perez@correo.buap.mx

#### **Resumen**

En este ensayo se analizan las múltiples aristas del método de caso que van desde la perspectiva metodológica hasta la práctica docente, sobre todo a nivel superior. Se trabajó con un enfoque documental y analítico, mismo que se complementó con la experiencia profesional en el método, así como la clarificación del término y la metodología. El entorno actual, tanto social como laboral, demanda un conjunto de competencias blandas que van más allá de los conocimientos del área, disciplinares o técnicos, y que poco se señalan en los currículos escolares de la educación superior o cuando llegan a estar en los planes de estudio solo se quedan en teoría.

Actualmente, las organizaciones productivas quieren ver en los egresados conocimientos aplicados de forma práctica y acompañados de competencias como la reflexión, identificación, análisis de problemas y la propuesta de soluciones. ¿Cómo lograr esta tríada: conocimientos, aplicación y competencias, cuando se requiere enseñar más, en menos tiempo con una constante inclusión de elementos y circunstancias sin perder la sensibilidad y el humanismo? El método de caso o método de casos es una iniciativa didáctica originada en la Facultad de Derecho de la Universidad de Harvard en 1870. El método de caso (The Case Method por su denominación original en inglés) es una metodología o técnica de enseñanza conocida. La gran mayoría de los usuarios solo conoce lo superficial y deja de lado el hecho de que, por ser un método, lo que requiere la aplicación ordenada de una serie de pasos que sirven para desarrollar y obtener resultados de aprendizaje, previamente establecidos.

Finalmente, la labor docente siempre se enfoca en generar el mejor y mayor aprendizaje en el estudiante. Un asunto no menos preocupante tiene que ver con que

la expresión de “estudio de caso” o “caso de estudio” se ha equiparado o se utiliza como sinónimo para aludir a la metodología de caso o a los casos de aprendizaje (CA), siendo las tres cosas diferentes. Es cierto que los tres recursos se basan en una situación o vivencia real, pero cada uno de ellos la aborda de forma diferente y persigue resultados diferentes, tanto para el producto en sí, es decir, el documento que del proceso utilizado resulte, como para los beneficios relativos al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Por lo señalado, la finalidad del presente ensayo es realizar un análisis respecto al uso potencial de esta herramienta didáctica para después mostrar a los lectores(as) sus bondades, así como los requisitos o el trabajo a realizar para aplicarla y obtener los mejores resultados. Adicionalmente, se esclarecen las similitudes, diferencias y características de un caso de estudio o estudio de caso, un caso de aprendizaje (CA) y el método de caso, a fin de contribuir a su correcto uso y aplicación.

### **Palabras clave**

método de caso, análisis, epistemología, práctica docente, educación

### **Abstract**

This essay explores the multifaceted nature of the case method, encompassing both its methodological foundations and its application in teaching practices, particularly in higher education. The analysis employs a documentary and analytical approach, enriched by professional experience with the method and a clarification of its terminology and methodology. In today's social and professional landscape, there is a growing demand for soft skills that extend beyond disciplinary or technical knowledge. These competencies are often underrepresented in higher education curricula or remain theoretical when included.

Employers now seek graduates who can apply knowledge practically and demonstrate skills such as critical reflection, problem identification and analysis, and solution development. Achieving this triad—knowledge, application, and competencies—is increasingly challenging given the need to teach more in less time while integrating diverse elements and maintaining sensitivity and humanism. The case method, originally developed at Harvard Law School in 1870, is a well-

established pedagogical technique. Despite its widespread recognition, many users possess only a superficial understanding of the method, overlooking the structured sequence of steps required to achieve predefined learning outcomes.

Ultimately, the goal of teaching is to foster the most effective and meaningful learning experiences for students. A related concern is the frequent conflation of the terms 'case study,' 'study case,' and 'learning case' (LC) with the case method. Although all three are grounded in real-life situations, they differ significantly in their approaches and intended outcomes. These distinctions affect both the resulting documents and the benefits derived from the teaching-learning process.

Accordingly, this essay aims to analyze the potential of the case method as a pedagogical tool, highlighting its advantages and outlining the necessary steps for its effective implementation. Furthermore, it clarifies the similarities, differences, and defining characteristics of case studies, learning cases, and the case method to promote their accurate and effective use.

## Keywords

case method, analysis, epistemology, teaching practice, education

## Referencias

1. Díaz-Barriga, Á. (13 de abril de 2021). Relaciones entre currículo y didáctica: conceptualizaciones, desafíos y conflictos. *Roitero*, 46, e26597. <https://doi.org/https://doi.org/10.18593/r.v46i.26597>
2. Enríquez Jiménez, A. M., & Barrio Fraile, E. (2018). Guía para implementar el método de estudio de caso en proyectos de investigación. En E. Martínez Rodrigo & J. B. Arjona Martín, *Propuestas de investigación en áreas de vanguardia* (pp. 159-168). Universidad Autónoma de Barcelona. Recuperado el 25 de octubre de 2023.
3. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2010). *Historia del Método de Casos*. Centro Virtual de Técnicas Didácticas: [https://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas\\_didacticas/casos/historia.htm](https://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/casos/historia.htm)
4. Juárez Popoca, D., y Torres Gastelú, C. A. (2022). La competencia investigativa básica. Una estrategia didáctica para la era digital. *Sinéctica*.

*Revista Electrónica de Educación Sinéctica* (58).  
<https://doi.org/10.7440/res64.2018.03>

### **Mensaje al lector**

Estimado lector/lectora,

En este ensayo encontrará un análisis del término Método de Caso, considerando su complejidad dentro de la educación superior en América Latina, esperando que sea de utilidad y apoyo para su práctica docente.

Dear reader,

In this essay, you will find an analysis of the term 'Case Method,' exploring its complexity within higher education in Latin America, with the hope that it will be useful and supportive for your teaching practice.



**DEL AULA A LA REALIDAD FINANCIERA. USO DEL MÉTODO DE  
CASOS EN LA ENSEÑANZA DE DERIVADOS FINANCIEROS EN LA  
EDUCACIÓN**

***FROM THE CLASSROOM TO THE FINANCIAL REALITY: USING THE  
CASE METHOD IN TEACHING FINANCIAL DERIVATIVES IN  
EDUCATION***

Aleida González-Cueto Longres, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de  
Monterrey, aleida.glezcueto@tec.mx

Arturo Uribe Rocha, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey,  
arturo.uribe@tec.mx

**Resumen**

Este ensayo presenta la experiencia de implementar el Método de Casos como estrategia pedagógica en un curso universitario de Instrumentos Derivados, impartido a estudiantes de quinto semestre de Finanzas en el Tecnológico de Monterrey, campus Aguascalientes. El curso, caracterizado por su alta complejidad técnica y pocas sesiones, buscó superar la enseñanza tradicional enfocada en la memorización, integrando un enfoque activo centrado en la resolución de problemas reales.

El caso seleccionado, “Riesgos Financieros en una Petrolera”, se basa en la situación de PEMEX, una empresa mexicana con alta exposición a riesgos financieros derivados de la volatilidad del petróleo, el tipo de cambio y las tasas de interés. Este contexto permitió aplicar conocimientos sobre futuros, opciones, forwards y swaps en un entorno real y relevante para los estudiantes, fomentando la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre. El caso se integró de manera central al curso, destinando tres sesiones presenciales y trabajo previo por equipos. Los estudiantes recibieron material contextual con preguntas guía y realizaron tanto análisis cualitativos como cuantitativos.

La metodología empleada promovió un aprendizaje activo, con el docente como facilitador que guiaba la discusión con preguntas estratégicas y breves intervenciones técnicas para garantizar la precisión conceptual. Durante la

implementación, los estudiantes identificaron riesgos, evaluaron estrategias de cobertura y diseñaron soluciones financieras reales, utilizando herramientas como Opciones Put, Futuros, Swaps y Forwards. Al final, las presentaciones de equipo demostraron un dominio técnico mayor, con propuestas fundamentadas y lenguaje financiero preciso. El ejercicio concluyó con una reflexión sobre los aprendizajes adquiridos y su conexión con los modelos teóricos vistos en clase.

Los resultados de aprendizaje fueron notables. Se observó una mejora en la comprensión y aplicación práctica de los derivados, así como un desarrollo significativo en habilidades de análisis, pensamiento crítico, comunicación efectiva y trabajo colaborativo. Las evaluaciones y encuestas mostraron un aumento en la participación, la confianza para debatir, y una percepción más positiva del curso, elevando la valoración del aprendizaje de 8 a 9.7 sobre 10. Sin embargo, se identificaron retos importantes, como la preparación desigual de los estudiantes, la cobertura técnica de contenidos y el manejo del tiempo. Para abordarlos, se sugirió integrar actividades previas obligatorias, distribuir resúmenes técnicos y ajustar la estructura del curso para equilibrar profundidad con cobertura temática.

En conclusión, la experiencia evidenció que el Método de Casos es una herramienta eficaz para enseñar temas complejos como los derivados financieros, permitiendo conectar la teoría con la práctica y desarrollando competencias clave para el desempeño profesional. Se recomienda su implementación en otros cursos financieros avanzados, como Gestión de Portafolios o Finanzas Internacionales, para fortalecer el aprendizaje significativo y contextualizado en Educación Superior

### **Palabras clave**

Método de Casos; Derivados Financieros; Aprendizaje Activo; Gestión de Riesgos; Pensamiento Crítico

### **Abstract**

This essay describes the experience of using the Case Method as a teaching strategy in a university-level Derivatives course taught to fifth-semester Finance students at Tecnológico de Monterrey, Aguascalientes campus. The course, known for its high

technical difficulty and limited sessions, aimed to go beyond traditional memorization by adopting an active, problem-solving approach.

The selected case, “Financial Risks in an Oil Company,” is based on PEMEX’s situation, a Mexican company highly exposed to financial risks due to oil price volatility, exchange rate fluctuations, and interest rate changes. This context enabled students to apply their knowledge of futures, options, forwards, and swaps in a real and relevant setting, thereby fostering decision-making under uncertainty. The case was fully integrated into the course, involving three in-person sessions and prior team-based preparation. Students received background materials with guiding questions and conducted both qualitative and quantitative analyses.

The methodology encouraged active learning, with the instructor acting as a facilitator guiding discussions through strategic questions and brief technical interventions to ensure conceptual accuracy. During implementation, students identified risks, assessed hedging strategies, and developed real financial solutions using tools such as put options, futures, swaps, and forwards. Final team presentations demonstrated greater technical mastery, with well-supported proposals and precise financial language. The exercise ended with a reflection on lessons learned and connections to the theoretical models discussed in class.

Learning outcomes were significant. Students demonstrated improved understanding and practical application of derivatives, as well as growth in analytical thinking, critical reasoning, effective communication, and teamwork skills. Evaluations and surveys showed increased participation, greater confidence in discussions, and a more positive perception of the course, raising its learning rating from 8 to 9.7 out of 10. However, some challenges were identified, such as uneven student preparation, coverage of technical content, and time management. To address these, strategies included requiring pre-class assignments, providing technical summaries, and adjusting the course structure to balance depth and content coverage.

In conclusion, the experience demonstrated that the Case Method is an effective tool for teaching complex topics, such as financial derivatives, enabling students to connect theory with practice while developing key professional competencies. Its implementation is recommended in other advanced finance courses, such as

Portfolio Management or International Finance, to strengthen practical and context-based learning in higher education.

### **Keywords**

Case Method; Financial Derivatives; Active Learning; Risk Management; Critical Thinking

### **Referencias**

1. Barnes, L. B., Christensen, C. R., & Hansen, A. J. (1994). *Enseñanza y el Método de Casos* (3ra ed.). Boston: Harvard Business School Press.
2. Filbeck, G., & Smith, L. L. (1996). Learning styles, teaching strategies, and predictors of success for students in corporate finance. *Financial Practice & Education*, 6(1), 74–85.
3. Garvin, D. A. (2007). Teaching executives and teaching MBAs: Reflections on case method. *Academy of Management Learning & Education*, 6(3), 364–374. <http://www.jstor.org/stable/40214462>
4. Kester, G. W. (2011). Reflections on thirty years of using the case method to teach finance. *Advances in Financial Education*, 9, 62–80.
5. Moore, S. (1999). Cases vs. lectures: A comparison of learning outcomes in undergraduate principles of finance. *Journal of Financial Education*, 25 (Fall), 37–49.
6. Smith, R. A. (2010). Case method teaching in finance at Harvard and Darden MBA programs: Ensuring technical competence. *Journal of Economics and Finance Education*, 9(1), 31–40.
7. Weil, S., Oyelere, P., Yeoh, J., & Firer, C. (2001). A study of students' perceptions of the usefulness of case studies for the development of finance and accounting-related skills and knowledge. *Accounting Education*, 10(2), 123–146. <https://doi.org/10.1080/09639280110081642>

**Mensaje al lector**

¿Te gustaría transformar la enseñanza de finanzas y conectar la teoría con el mundo real?

Este ensayo te mostrará cómo el método de casos puede hacer que los derivados financieros, uno de los temas más complejos, se conviertan en una experiencia de aprendizaje significativa, práctica y estimulante. ¡Descubre cómo llevar el aula a la realidad financiera!

Looking to transform finance education and bridge theory with real-world practice? This essay shows how the Case Method can turn financial derivatives—one of the most complex topics—into a meaningful, practical, and engaging learning experience. Learn how to connect the classroom to real financial situations!

## Epílogo

La escritura de casos de enseñanza enmarcada en el contexto latinoamericano ha transitado un camino desafiante, pero cada vez más fértil, en la búsqueda de producir conocimiento aplicado que dialogue con las realidades de la región. Los documentos que hacen parte de estas memorias son dilemas estratégicos, sociales y organizacionales que invitan a la reflexión crítica y al aprendizaje experiencial. En ellos confluyen la riqueza cultural de América Latina, la diversidad de sus sectores económicos y la complejidad de sus instituciones, que esperamos sean analizados en el aula, sumando a la formación de líderes capaces de tomar decisiones con criterio, sensibilidad y visión de futuro.

Uno de los grandes retos en la educación universitaria es lograr que la producción académica capture la especificidad de los contextos latinoamericanos sin perder relevancia universal. Aquí incluimos casos y experiencias académicas de México, Colombia, Chile, Paraguay y Perú que hablan de la resiliencia, creatividad y transformación de empresas que no solo nutren la docencia en distintas áreas académicas, sino que contribuyen a construir una identidad académica regional. Cada texto dialoga con teorías y marcos globales al tiempo que transmite las particularidades de nuestra realidad cotidiana.

La aplicación de estos casos en el aula abre, a su vez, un horizonte de posibilidades para transformar la enseñanza. No se trata solo de transmitir información, sino de provocar conversaciones, debates y ejercicios prácticos en los que los estudiantes asumen roles, defienden posiciones y ponen a prueba su capacidad de análisis en entornos de incertidumbre. El caso, en su esencia, es un elemento de aprendizaje activo que prepara a los futuros profesionales para navegar la ambigüedad y tomar decisiones con responsabilidad. En esta era digital, su potencial se multiplica cuando se articula con experiencias inmersivas apoyadas en inteligencia artificial y realidad virtual. La riqueza de la metodología reside en que no ofrece respuestas únicas, sino que abre caminos de exploración en los que el estudiante es el protagonista del proceso.

Los casos de enseñanza y ensayos referenciados en estas memorias nos recuerdan que la metodología de casos no es estática, sino que evoluciona con la realidad social

y las innovaciones pedagógicas. Surgen preguntas inevitables: ¿cómo integrar de manera ética y creativa las tecnologías emergentes en la escritura y discusión de casos?, ¿de qué forma se incorporan con mayor fuerza las dimensiones de sostenibilidad, equidad y creación de valor compartido en las narrativas?, ¿qué estrategias garantizarán que los casos latinoamericanos circulen y sean reconocidos en los grandes escenarios académicos internacionales? La reflexión es tan necesaria como práctica; ambos caminos se retroalimentan y dan profundidad al proyecto colectivo de consolidar una tradición de casos propia de la región.

En este sentido, el Congreso Anual de la Asociación Latinoamericana de Casos (ALAC) es y se proyecta como mucho más que un evento académico. Es un punto de encuentro y de conexión regional que hace visible la fuerza de las redes y la importancia de la colaboración. Reunir a investigadores, docentes, estudiantes y líderes empresariales en torno a los casos de enseñanza significa también construir comunidad, compartir aprendizajes y forjar alianzas que trasciendan fronteras. En tiempos en los que el conocimiento suele fragmentarse, un congreso como este es un recordatorio de que el futuro de la enseñanza requiere diálogo, cooperación y confianza mutua. Cada edición del Congreso es, en sí misma, un caso vivo de aprendizaje colectivo, un laboratorio donde se ensayan nuevas ideas, se visibilizan experiencias y se tejen proyectos conjuntos que nutren a toda la región.

Un eje transversal que atraviesa buena parte de los casos discutidos en esta edición, y que fue el tema central del Congreso 2025, es el liderazgo femenino, el cual evidencia una transformación cultural en marcha. En relatos donde mujeres emprenden, dirigen instituciones, impulsan programas sociales o transforman la cultura organizacional, se refleja una fuerza de cambio que merece ser reconocida y fortalecida. Dar centralidad al liderazgo femenino en este Congreso no fue solo un tema de justicia social, sino también un imperativo estratégico para la innovación, la sostenibilidad y la competitividad de las organizaciones. Significó visibilizar que aún existen barreras – techos de cristal, brechas salariales, baja representación en los niveles más altos de decisión –, pero que estas pueden y deben ser superadas a través de políticas inclusivas, formación de liderazgos transformacionales y cambios culturales profundos.

Este énfasis se conecta con la misión más amplia de los casos de enseñanza de formar líderes conscientes, capaces de leer las realidades desde múltiples perspectivas y de tomar decisiones que generen valor no solo económico, sino también social y humano. En cada discusión en el aula, en cada simulación y en cada reflexión derivada de un caso, se están sembrando las semillas de un liderazgo distinto, uno que combina la competencia técnica con sensibilidad ética, que reconoce la diversidad y que está dispuesto a construir puentes en pro de una mayor equidad de género.

El recorrido que este documento ha ofrecido es, en última instancia, un testimonio de la vitalidad académica de América Latina y del poder transformador de la enseñanza basada en casos. Los desafíos incluyen seguir proponiendo narrativas propias, mantener estándares de calidad internacional, innovar en metodologías de aplicación e integrar agendas de equidad y sostenibilidad. Pero también se vislumbran inmensas oportunidades como fortalecer comunidades de práctica, posicionar la producción regional de casos y ensayos en escenarios globales y, sobre todo, inspirar a las nuevas generaciones de profesores y estudiantes a seguir creyendo en el método del caso como una herramienta de aprendizaje profundo y significativo.

Que este epílogo sea entonces una invitación abierta a seguir escribiendo casos y ensayos que cuenten nuestras historias, a seguir explorando nuevas formas de llevarlos a las aulas y a seguir reconociendo que el liderazgo femenino es un faro de transformación para nuestras sociedades. Porque cada caso discutido, además de ser un ejercicio académico, es una contribución al futuro de América Latina, un acto de esperanza y un recordatorio de que el conocimiento aplicado, cuando se imparte y se pone al servicio de la comunidad, puede transformar realidades.

**Lorena Andrea Palacios Chacón, Ph.D.**

Presidente

Asociación Latinoamericana de Casos ALAC

Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey





## **Notas biográficas**

### **José Ángel Acacio Laurens**

*Asociación Latinoamericana de Casos*

Es DBA (Candidato) y MBA por INCAE Business School. Profesor y coordinador académico en la Universidad Americana (UAM). Consultor y mentor de negocios con más de 15 años de experiencia. Sus líneas de trabajo incluyen estrategia, escalamiento de negocios, finanzas inclusivas y liderazgo. Experto Internacional en Gobernanza certificado por el BID. Es miembro de varias Juntas Directivas y actualmente es Presidente de la Asociación Latinoamericana de Casos. Fue becario de la Fundación Gran Mariscal de Ayacucho (Venezuela).

### **Miguel Ángel Abrajan Morales**

*Mas Que Learning*

Desde 2016 ha destacado como consultor en Innovación Educativa y Gamificación para el Tecnológico de Monterrey y EGADE. También es profesor asociado en Máster y Programas Internacionales en La Salle (Campus Barcelona) en materias de Gamificación. Es fundador de Mas Que Learning, agencia de gamificación y engagement design. Su empresa ha trabajado en áreas como la innovación educativa, para empresas e instituciones, y también en innovación social, para Social Smart Cities.

### **Pablo Álamo-Hernández**

*Cetys Universidad*

Profesor Distinguido de Cetys Universidad, presidente del think tank internacional NLG y profesor de Liderazgo & Coaching, Empresas Familiares y Ética Empresarial & Sostenibilidad. Doctor en Economía y Empresa, Máster en Economía y Empresa por la Universidad de Comillas, Máster en Filosofía por la Universidad de la Santa Croce y licenciado en Comunicación y Periodismo por la Universidad de Navarra. Integrante del grupo de investigación de la Universidad de Columbia y del Instituto Desarrollo Social y Sostenible.

### **Pablo Jorge Bahr Orellana**

*Universidad Tecnológica Centroamericana, Honduras*

Ejecutivo con más de 20 años de experiencia en desarrollo y cooperación internacional y más de 15 años en el sector privado. MBA por la Universidad Pontificia Comillas en Madrid. Especialista en financiamiento e implementación de proyectos, prevención y seguridad ciudadana, fortalecimiento institucional, descentralización y fortalecimiento municipal, educación y desarrollo de infraestructura. Lead Faculty en Unitec Business School Honduras y docente universitario en el área de Desarrollo y Cooperación Internacional. Multilingüe (español, inglés y portugués) con habilidades de liderazgo, desarrollo de negocios y optimización operativa.

### **María Ballesteros-Sola**

DBA por IE University (España), MBA por Boston University, becaria Fullbright (1998-2000), becaria Paul R. Lawrence (2016) se desempeña como profesora asociada de administración en la Escuela de Negocios y Economía Martin V. Smith de la Universidad Estatal de California Channel Islands (CSUCI). Su investigación se centra en emprendimiento e innovación social, organizaciones híbridas y B Corps. Ha publicado en Journal of Social Entrepreneurship, International Journal of Social Business, International Journal of Management Education, Journal of Developmental Entrepreneurship, Entrepreneurship Education & Pedagogy, Case Research Journal, The Case Journal y Journal of Social Business. Es miembro de varias juntas de revisión editorial, es chair del Social Impact Track for North America Case Research Association (NACRA) y editora de SAGE Publishing Social Impact Case Collection. Sus casos han ganado varios premios en las conferencias anuales de NACRA y USASBE. María también forma parte de las juntas directivas de Case Research Foundation, The Case Centre UK, y Start-Up Kids, una empresa social local sin fines de lucro que ella cofundó. También es cofundadora de B Academics y brinda orientación estratégica y táctica a organizaciones sin fines de lucro y empresas sociales.

### **Martha Milena Caicedo Chaves**

*Politécnico Grancolombiano*

Magister en Docencia y Tics - Universitat Oberta de Catalunya- Barcelona, España. Pregrado Administración de Empresas de la Institución Universitaria Los Libertadores. Docente de tiempo completo del Programa de Gestión de Servicios para Aerolíneas. Cuenta con 13 años de experiencia en docencia universitaria, destacándose por su compromiso con la formación académica y la investigación. En 2024, recibe el reconocimiento a la Excelencia en Docencia. Además, se desempeña como tutora y jurado en proyectos de investigación académica, contribuyendo al fortalecimiento de competencias investigativas y al desarrollo de la educación superior.

### **Nubia Cano Arellano**

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*

Doctorado en Administración Universidad de Oriente. Maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas - Pymes, y Licenciatura en Administración de Empresas por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Doctora en Administración por la Universidad de Oriente Puebla. Profesora hora clase definitiva en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (2015 – a la fecha). Coordinadora de Prácticas y Servicio Social del complejo Regional Nororiental de la BUAP sede Zacapoaxtla (2018-2023). Autora de diversas investigaciones centradas en las líneas de investigación de PyMes, Economía Internacional, regional y local y finanzas empresariales.

### **Nancy Patricia Caviedes Castillo**

*Politécnico Grancolombiano*

Profesional en Administración de Empresas, con doble maestría en Comercio Internacional y Negocios Internacionales, y Especialista en Herramientas Virtuales para la Educación. Con más de 10 años de trayectoria docente e investigadora, ha liderado proyectos sobre inteligencia artificial en la aviación, análisis del sector aeronáutico y turístico, sostenibilidad, economía circular, turismo y educación. Es

autora y editora de libros, capítulos y artículos académicos, consolidando una producción científica que aporta significativamente al desarrollo de la educación y el sector aeronáutico.

### **Sebastián Chacón Marín**

*Politécnico Grancolombiano*

Es Director de la Escuela de Negocios y Desarrollo Internacional de la Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad del Politécnico Grancolombiano. Es economista con maestría en comercio internacional. Su experiencia laboral ha sido en dirección académica de educación superior y en modelos de educación virtual. También se ha desempeñado como director y líder de formación empresarial. Asimismo, ha sido consultor económico, formulando y ejecutando proyectos de impacto social. Profesor para pregrado y posgrado en diferentes universidades del país en temas de economía, administración financiera y comercio internacional. Es representante de las IES ante el Fondo de Desarrollo Turístico de Bogotá - FONDETUR.

### **Laura Andrea Cristancho Giraldo**

*Politécnico Grancolombiano*

Es Economista, Magíster en Economía y Doctora en Análisis de Problemas Sociales, con experiencia en el sector público y académico. Ha trabajado en planeación, análisis de proyectos de inversión social e investigación socioeconómica, en particular en temas de mercado laboral y brechas de género. Se ha desempeñado como docente e investigadora en diversas universidades. Actualmente coordina el programa de Economía en el Politécnico Grancolombiano. Su trayectoria incluye labores en entidades como DANE y la Secretaría de Educación de Bogotá.

### **Deisy De La Rosa Daza**

*Politécnico Grancolombiano*

Economista, Magister en Relaciones Internacionales, en permanente formación en procesos pedagógicos y en tendencias de la educación, con más de 20 años como docente y gestora de procesos académico – administrativos que propendan por la

alta calidad de los programas académicos de la Facultad. Actualmente es Decana de la Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad.

### **Eric Dolansky**

*Case Research Journal*

He is an associate professor of marketing and has been at the Goodman School of Business for 16 years, focusing on student success and engagement. Eric is a leader in the case research and teaching area, serving as editor-in-chief of the Case Research Journal, writing award-winning cases, and as an international speaker on the topic of case research, how to excel at it, and how it can improve business education and practice. Eric is also a published scholar in the areas of consumer behaviour and pricing.

### **Cindy Lorena Espejo Roa**

*Politécnico Grancolombiano*

Profesional en Turismo, especialista en Gerencia de Mercadeo, con sólida experiencia en la dirección de proyectos de planificación y desarrollo turístico, a nivel estratégico. Ha liderado iniciativas orientadas al fortalecimiento del sector mediante la integración de soluciones tecnológicas de comercio electrónico y herramientas digitales adaptadas a las tendencias del mercado y a las necesidades específicas de los territorios. Su trayectoria incluye la participación activa en procesos de diseño e implementación de modelos de gestión para destinos turísticos inteligentes, priorizando la sostenibilidad, la eficiencia operativa y el uso de tecnologías aplicadas al turismo. Actualmente se desempeña como Directora de Proyectos en la Organización Aviatur, donde lidera equipos técnicos y direcciona la ejecución de proyectos a nivel nacional. De manera simultánea, ejerce como docente universitaria en la Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad del Politécnico Grancolombiano, orientando espacios académicos en el programa de Guianza Turística.

### **Iralis Carolina Fragiel Arenas**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*

Es comunicóloga. Tiene una maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadotecnia. Actualmente es coordinadora Editorial del Centro Internacional del Casos en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

**Jaqueline Francisco Rodríguez**

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*

Estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

**Paula Gómez Arbeláez**

*Politécnico Grancolombiano*

Magíster en Administración de la Universidad Nacional de Colombia y Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales de la Universidad EAFIT. Cuenta con más de nueve años de experiencia en instituciones de educación superior, públicas y privadas, en el área de relaciones internacionales y proyectos educativos. Ha coordinado iniciativas en cooperación internacional, turismo y TIC. Docente en negocios internacionales, con enfoque en logística, marketing internacional, negociación y culturas. Tesis de maestría meritoria por desarrollar un modelo de evaluación de gestión del conocimiento.

**Paola Evangelina González González**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*

Licenciada en Administración, apasionada por la eficiencia de procesos, destacándose en la planificación, organización y supervisión de proyectos, con un enfoque en la mejora continua y la creación de planes estratégicos. Disfruta colaborar en proyectos académicos que contribuyan positivamente a la educación. Actualmente, es Coordinadora Administrativa del Centro Internacional de Casos del Tecnológico de Monterrey. En su rol, participa en la programación estratégica de recursos académicos, coordina la implementación de plataformas tecnológicas en diversos cursos y lleva el seguimiento de proyectos estratégicos del área. Cabe destacar su participación en la organización del Congreso ALAC durante 11 años.

### **Aleida González-Cueto Longres**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*

Doctora en Finanzas y Contabilidad otorgado por la Universidad de Santiago de Compostela; Doctora en Economía otorgado por la Universidad de La Habana; licenciatura en Economía Política otorgado por la Universidad de La Habana. Profesor de tiempo Completo en el ITESM, pertenece a la Facultad de Negocios; departamento de Contabilidad y Finanzas; se desempeña como docente y consultor: líder regional de dos unidades formativas y líder nacional de una de ellas.

### **Ramiro Arturo Guzmán Jiménez**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*

Egresado con Mención Honorífica de Excelencia del MBA de EGADE Business School y Licenciado en Administración y Estrategia de Negocios por el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, donde obtuvo el Premio Nacional CENEVAL 2018. Con más de nueve años de experiencia, ha liderado estrategias en más de 15 industrias de México y LATAM. Profesor en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey y en la Universidad de Las Américas - UDLA Ecuador. Ponente internacional en temas de Inteligencia Artificial -IA y juez de los QS Reimagine Education Awards.

### **Adriana Juárez Barrientos**

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*

Maestría en Administración de Pequeñas y Medianas Empresas - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Licenciatura en Administración Turística - Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Docente del Complejo Regional Nororiental de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Cuenta con diferentes publicaciones en libros y revistas del área económico-administrativa.



### **Yenny Gisela Lemus Herrera**

*Politécnico Grancolombiano*

Economista de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Máster Executive MBA en Dirección y Gestión de Empresas de Bureau Veritas Formación. Magíster en Gerencia Estratégica de Mercadeo del Politécnico Grancolombiano. Doctorado en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez G, México (en curso). Experiencia como par académico en evaluación de trabajos de la Maestría en Gerencia Estratégica de Mercadeo y en el desarrollo de investigaciones en economía conductual y aprendizaje significativo. Más de 18 años de experiencia en el sector real, en la coordinación y dirección de departamentos de producción, compras, inventarios y despachos. Ha sido docente de distintas instituciones de educación superior.

### **María Fernanda Martínez-Valladares**

*Universidad Tecnológica Centroamericana, Honduras*

Licenciada en mercadotecnia y negocios internacionales con maestría en comunicación estratégica y responsabilidad social. Se especializó en transformación digital y gestión de proyectos. Es docente titular II en la Universidad Tecnológica Centroamericana en Honduras y adjunto en la Universidad Anáhuac México. También es miembro de algunas redes de investigación como ISSP, ISTR, OWSD-UNESCO, STRN, entre otras. Es doctora en innovación de la responsabilidad social y sostenibilidad por la Universidad Anáhuac. Sus líneas de investigación engloban temas de desarrollo sostenible, alianzas, género e innovación y responsabilidad social.

### **Raúl Francisco Mateus Tovar**

*Politécnico Grancolombiano*

PhD (c) en Turismo Internacional, Magíster en Gestión de Turismo Sostenible, Ingeniero de Sistemas. Docente - investigador del Grupo de Investigación en Economía, Negocios y Desarrollo Internacional del Politécnico Grancolombiano. Con una trayectoria de más de 15 años en la docencia y la investigación, ha liderado proyectos de investigación en temas de turismo sostenible, economía circular

aplicada al turismo. Participación como autor y editor en diferentes libros, capítulos de libros y artículos académicos en temas de educación, turismo y sostenibilidad.

### **Angela Julieta Mora Ramírez**

*Politécnico Grancolombiano*

Economista de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia (UPTC). Especialista en Integración en el Sistema Internacional de la Pontificia Universidad Javeriana. Magíster en Educación de la Universidad Santo Tomás. Doctora en Administración Gerencial de la Universidad Benito Juárez, Puebla - México (en curso). Investigadora clasificada en Minciencias con un alto índice de citación. Amplia trayectoria en empresas del sector privado y público, en cargos de dirección. Experta en negociación y relaciones públicas, capacitación de equipos en habilidades negociadoras y estrategia empresarial. Más de 18 años de experiencia como docente universitaria.

### **Mar Lizbeth Ortigoza Valerio**

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*

Estudiante de la Licenciatura en Administración de Empresas en el Complejo Regional Nororiental de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, sede Zacapoaxtla. Ha participado en diversos eventos académicos y competencias, destacando su participación en el XIX Encuentro Anual ALAC con el caso 'La cadena de valor como palanca de crecimiento, un análisis en Zapatería y Novedades Mar', y en la Octava Competencia Internacional de Casos en Negocios ALAC 2024. Además, ha colaborado en investigaciones como 'Equidad de género en microempresas de alimentos en Zacapoaxtla, Puebla' presentada en el XV Congreso Internacional de Investigación de la Universidad Autónoma de Tlaxcala, y 'La función directiva en alojamientos temporales de Zacapoaxtla, Puebla' publicada en el libro "Perspectivas multidisciplinarias e investigación en el Complejo Regional Puebla Nororiental".

**Lorena Andrea Palacios Chacón**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*

Profesora del Departamento de Negocios Internacionales y Logística del Instituto de Estudios Superiores y Tecnológicos de Monterrey (ITESM), campus Guadalajara (México). Ph.D. en Administración de Empresas de la Universidad de Puerto Rico, especialista en Comercio Internacional y licenciada en Economía y en Finanzas y Comercio Exterior por la Universidad Sergio Arboleda (Colombia). Integrante del Grupo de Investigación “Estrategia Organizacional y Transformación de Industrias”.

**María Del Rocío Pérez Bada**

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*

Doctora en Ciencias Sociales, Universidad Autónoma Metropolitana; Licenciada en Psicología, Escuela Libre de Psicología. Docente hora clase definitiva, Facultad de Comunicación, BUAP. Miembro de la academia Comunicación para el Desarrollo y Cambio Social. Docente Formadora de la Escuela de Formación Docente y Desarrollo Académico, miembro base del Proyecto de Método de Caso.

**Maria Janeth Pérez Martinez**

*Politécnico Grancolombiano*

Magister en Desarrollo Rural, Administradora Turística y Hotelera de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Guía profesional de turismo. Líder del semillero SSHG Desarrollando Investigación en Servicios turístico-sostenibles y miembro activo del Grupo de investigación en Economía, Negocios y Desarrollo internacional de categoría B. Coordinadora del Programa de Guianza Turística y docente a tiempo completo en la Escuela de Negocios y Desarrollo Internacional de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.

### **Lenyd Angélica Riaño Martínez**

*Politécnico Grancolombiano*

Magister en Educación, Especialista en Pedagogía y Docencia Universitaria, Especialista en Gerencia Logística, Ingeniera de Alimentos. Amplia trayectoria en el sector académico a nivel directivo y de coordinación en reconocidas universidades del país. Investigadora con diversas publicaciones y proyectos relacionados principalmente con turismo, catedrática experta en creación y renovación de programas profesionales para el sector turístico, hotelero y gastronómico. Participación en proyectos de gran impacto promovidos por el Viceministerio de Turismo. Actualmente es coordinadora del programa Administración Hotelera y Gastronómica. Docente-investigadora y líder del semillero Hotelería y Gastronomía en Colombia de la Escuela de Negocios y Desarrollo Internacional - Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad.

### **Gloria Nancy Ríos Yepes**

*Politécnico Grancolombiano*

Especialista en Administración y Gerencia Administrativa, Magíster en Dirección de Recursos Humanos. Economista de la Universidad de Manizales. Profesora-Investigadora de Economía. Sus líneas de investigación se centran en la equidad de género y las alternativas para combatir la pobreza en el marco de los ODS. Ha publicado artículos en revistas, editora del libro y autora del capítulo: «Economía, género y academia. Una conversación pendiente». Profesora de Economía del Programa de Negocios Internacionales de la Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad.

### **Marcia Lorena Rodríguez-Aldana**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*

Doctora en Ciencias de la Administración, por la Universidad de Guadalajara. Maestría en Generación y Gestión de la Innovación, por la Universidad de Guadalajara. Licenciada en Comercio Internacional, con especialidad en Finanzas, por el Tecnológico de Monterrey, Campus Monterrey. Actualmente es profesora de tiempo completo y tiene la distinción de Candidato por el Sistema Nacional de

Investigación del CONAHCYT de México. Pertenece al grupo de Investigación de Estrategia de la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey, Campus Guadalajara.

### **Esly Dalila Román García**

*Universidad Rafael Landívar de Guatemala*

Magíster en Gestión y Desarrollo Estratégico del Talento Humano, estudios de maestría en Comunicación Estratégica e Innovación, ambas por la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, Licenciatura en Marketing y Comercio Internacional de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Galileo de Guatemala. Académico docente en Universidad Rafael Landívar, capacitadora y asesora empresarial, Presidenta electa de la Asociación Latinoamericana de Casos -ALAC-

### **Ruby Angélica Ruge Rodríguez**

*Politécnico Grancolombiano*

Magíster en Planificación y Gestión del Turismo de la Universidad Externado de Colombia y Profesional en Administración Hotelera y Gastronómica de la Fundación Universitaria Los Libertadores. Con experiencia en docencia universitaria, gestión académica y desarrollo de proyectos enfocados en sostenibilidad, calidad y eficiencia operativa en el sector hotelero. Con trayectoria en la enseñanza de asignaturas como auditoría, ingresos y costos, servicio, protocolo y eventos. Participación activa en proyectos académicos, procesos de internacionalización e investigación aplicada orientados al fortalecimiento del turismo y la hotelería desde una perspectiva ética e innovadora. Docente del programa de Administración Hotelera y Gastronómica, de la Escuela de Negocios y Desarrollo Internacional.

### **Iris Mairany Ruiz Chávez**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*

Estudió la Licenciatura en Administración Financiera en el Tecnológico de Monterrey. Actualmente es Especialista Administrativo del Centro Internacional de Casos en la Escuela de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

### **Marisol Salamanca Olmos**

*Politécnico Grancolombiano*

Magíster en Dirección y Administración de Empresas por UNIR España, Especialista en Dirección y Administración Financiera por la Universidad Piloto de Colombia, Economista por la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia. Profesora-Investigadora de Economía. Sus líneas de investigación se centran en género, políticas laborales y violencia económica. Ha publicado artículos en revistas, editora y autora del capítulo «Economía, Género y Academia. Una conversación pendiente».

### **Verónica Selene Sánchez Aguilera**

*Benemérita Universidad Autónoma de Puebla*

Maestra en Comunicación Estratégica por la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. Licenciada en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Docente Investigadora Medio Tiempo Definitiva. Miembro de la Academia de Comunicación Organizacional. Docente Formadora en la Escuela de Formación Docente y Desarrollo Académico, creadora del Curso-Taller y Proyecto sobre Método de Caso.

### **Diana Saucedo Leyva**

*Coach ejecutiva certificada*

Mamá de dos amorosos remolinos, afortunada esposa de un amor bonito, curiosa por naturaleza y profesional de trayectoria ejecutiva enfocada en los recursos humanos. 20+ años de trayectoria en empresas *Fortune 500*, CEMEX, PepsiCo, KRAFT, Nestlé, Heineken y Grupo Axo. Ha liderado reclutamiento, formación, desarrollo de ejecutivos, planeación, cambio cultural, relaciones laborales – con grandes logros en cada una de las compañías. Fundadora de DOTs (2019) & Uplacemement (2020), donde el objetivo fue conectar personas y proyectos y acompañar a las personas en su proceso de búsqueda y replanteamiento de su vida laboral. Es licenciada en Psicología Organizacional del ITESM y coach ejecutiva certificada.

### **Arturo Uribe Rocha**

*Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey*

Candidato a Doctor en Ciencias Financieras por EGADE Business School y Director Académico de la carrera de Finanzas en el TEC de Monterrey, Campus Aguascalientes. Maestría en Finanzas otorgada por la Universidad Panamericana, Licenciado en Administración Financiera otorgado por el ITESM. Director de Programa de Licenciatura en Finanzas en Campus Aguascalientes. Es profesor de finanzas corporativas e inversión; su investigación aborda Fintech, inclusión financiera y la aplicación de LLMs en servicios financieros. Ha presentado trabajos en ALAC 2025 e ICISS 2025 y lidera iniciativas de innovación educativa y vinculación con la industria, además de mentorías en Mejores Empresas Mexicanas (MEM) y en la aceleradora Unreasonable México.

### **Diana Mercedes Valdés Mosquera**

*Politécnico Grancolombiano*

Licenciada en Negocios Internacionales y Especialista en Herramientas Virtuales para la Educación por el Politécnico Grancolombiano. Continuó su formación con una Maestría en Gestión de la Administración Pública por el Instituto Superior de Educación y Ciencias (ISEC) de Lisboa, Portugal. También cuenta con una Maestría en Administración de Empresas (MBA) y una Maestría en Dirección Comercial y Marketing por la Escuela Europea de Dirección y Negocios (EUDE) de Madrid, España. Profesora y Coordinadora del Programa de Negocios Internacionales de la Facultad de Negocios, Gestión y Sostenibilidad.

### **Jose Pavlov Valdivia Reynoso**

*Academia de la Magistratura del Perú, Universidad Católica de Santa María, Perú*

Abogado por la UCSM. Licenciado en Artes Plásticas por la UCSM. Posgraduado en Derecho de la Empresa por la UCSM-CCIA-ISX Arequipa. Maestro en Derecho Internacional por el TEC de Monterrey. Maestro en Educación Universitaria por la Universidad Privada Norvert Wiener del Perú. Docente de la Academia de la Magistratura del Perú y de la Universidad Católica de Santa María de Arequipa, Perú. Investigador DINA por el Concytec Perú.

### **Mónica María Valle Flórez**

*Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid*

Doctora en Estudios Científicos y Sociales – ITESO. Universidad Jesuita de Guadalajara – México. Magíster en Comunicación – Universidad Iberoamericana, Plantel Santa Fe, México. Especialista en Gerencia de la Comunicación – Universidad Pontificia Bolivariana – UPB. Comunicadora Social – Periodista – Universidad de Antioquia – UdeA. Investigadora Junior – Colciencias. Docente titular de la Facultad de Comunicación Audiovisual del Politécnico Colombiano Jaime Isaza Cadavid.

### **Diana Teresa Vásquez Merchán**

*Universidad Nacional Abierta a Distancia UNAD*

Economista y Magistra en Política Social, con 14 años de experiencia profesional en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas, análisis de datos, innovación educativa, consultoría empresarial y desarrollo territorial. Sólida trayectoria en el diseño y desarrollo de programas educativos a nivel universitario. Ponente en eventos nacionales e internacionales, cuenta con publicaciones indexadas centradas en temas de desarrollo, territorio, equidad y género. Ha asumido cargos de Dirección y Liderazgo de programas y proyectos.

### **Irma Liliana Vásquez Merchán**

*Politécnico Grancolombiano*

Doctora en Ciencia Política de la Università Degli Studi di Pavia, Italia; Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales de la Universidad del Rosario. Ha realizado estancias de investigación en el Instituto de Ciencias Sociales (ICS) de la Universidad de Lisboa, Portugal, y en el Núcleo de Investigación en Relaciones Internacionales (NUPRI) de la Universidad de São Paulo, Brasil. Sus áreas de interés son acuerdos comerciales, competitividad y productividad, negocios y relaciones internacionales.





**HISTORIAS QUE INSPIRAN,  
CONOCIMIENTOS QUE  
TRASCIENDEN.**

