

COVER PAGE IN ENGLISH

(solo para artículos en español, portugués o francés)

Complementary education model for students in administrative careers

Carlos Arias¹; Ronald Campoverde Aguirre²; Christian Vera³; Gustavo Montalvo⁴

^{1,2,3} Escuela Superior Politécnica Del Litoral - ESPOL, Ecuador, cararari@espol.edu.edu, recampov@espol.edu.edu, cxvera@espol.edu.edu

⁴Tecnológico Argos, Ecuador g_montalvo@tecnologicoargos.edu.ec

Abstract– This study proposes a complementary education model for students of business administration careers. To this end, the gaps between learning outcomes and employers' requirements in an environment of digital transformation have been analyzed. For the operationalization of the proposal, a plan with three modules is proposed that include key activities and minimum contents. The relevance of the complementary education model is not only due to its contribution to the achievement of learning outcomes, but also its institutional reputation and contribution to international quality accreditation processes.

Keywords-- learning outcomes, further training, business administration.

Modelo de educación complementaria para estudiantes de carreras administrativas

Carlos Arias¹; Ronald Campoverde Aguirre²; Christian Vera³; Gustavo Montalvo⁴

^{1,2,3} Escuela Superior Politécnica Del Litoral - ESPOL, Ecuador, cararari@espol.edu.edu, recampov@espol.edu.edu, cxvera@espol.edu.edu

⁴ Tecnológico Argos, Ecuador g_montalvo@tecnologicoargos.edu.ec

Resumen— El presente estudio propone un modelo de educación complementaria para estudiantes de carreras de administración de empresas. Para lo cual, se han analizado las brechas entre resultados de aprendizaje y los requerimientos de los empleadores en un entorno de transformación digital. Para la operacionalización del modelo se propone un plan con tres módulos que incluyen actividades claves y contenidos mínimos. La relevancia del modelo de educación complementaria no solo se da por la contribución en el logro de resultados de aprendizaje, sino que también reputación institucional y contribución en los procesos de acreditación internacional de calidad.

Palabras clave — resultados de aprendizaje, formación complementaria, administración de empresas.

I. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el mundo ha sido testigo de cambios constantes, especialmente en el ámbito profesional [1]. Las organizaciones, las empresas, así como sus trabajadores, han tenido que adaptarse a los cambios emergentes. Estos cambios representan un desafío para los países que buscan ofrecer sus habitantes las herramientas y conocimientos de vanguardia para la inserción estratégica en mercados altamente competitivo. Por ejemplo, en un estudio a 3 mil CEOs, el 75% de los consultados consideran que sus equipos tienen la experiencia a adoptar la inteligencia artificial generativa [2].

En el contexto de transformación digital, las universidades cumplen un rol clave en la identificación de cambios para ajustar sus programas para que sus estudiantes logren desarrollar conocimientos y competencias de vanguardia requeridos por el mercado laboral [3]. El desafío a nivel formativo es que las propuestas de programas educativos cumplan con los requerimientos laborales en horizonte temporal en que los aprendizajes obtenidos sigan generando valor para los profesionales y las empresas.

Ante la creación masiva de las herramientas de inteligencia artificial generativa, los estudios prospectivos en los que se basan el diseño de programas no logran anticipar de manera efectiva los cambios de entorno y su velocidad de ocurrencia. La transformación tecnológica anticipa el reemplazo de muchas tareas, creando una demanda por aquellas habilidades en el nuevo mercado laboral que está en constante cambio [4]. Este contexto, genera que los profesionales puedan tener una afectación en su esperanza de

empleabilidad ya que podrían considerar que no están preparados para enfrentar los desafíos laborales en un entorno con demandas laborales altamente cambiantes [5], [6].

Por otro lado, las universidades se han tenido que ajustar a nuevas modalidades educativas para cumplir con los requerimientos regulatorios y demandas educativas. En este escenario, en el contexto educativo ecuatoriano ha implicado una reducción en el número de horas formativas y número de materias de las mallas de programas. Esto genera una limitación adicional para cumplir contenidos mínimos y así lograr los resultados de aprendizaje que requieren la dedicación de tiempo, lo cual puede aumentar las brechas entre el conocimiento obtenido y las demandas laborales. Por ello, en este trabajo se busca identificar una alternativa de educación complementaria que permita a los estudiantes de los estudiantes de carreras de administración de empresas reducir la brecha entre conocimientos adquiridos y demandas laborales en un entorno de transformación digital.

II. MARCO TEÓRICO

Para la propuesta de un modelo de educación complementaria, este no solo busca contribuir a la formación de los estudiantes de programas de administración, sino que también contribuir a los procesos de acreditación internacional de estos programas [7]. Por ello, la unidad de mejora para la propuesta de formación de complementaria debe ser los Resultados de Aprendizaje (RA) que son declaraciones verificables que describen lo que un estudiante debe saber comprender y ser capaz de hacer al finalizar un ciclo de aprendizaje o programa educativo.

Los RA están orientados al desarrollo de competencias específicas que integran conocimientos, habilidades y actitudes. Estos resultados, en el contexto de los modelos educativos modernos, reflejan los logros esperados al completar asignaturas, módulos o programas, garantizando que los estudiantes estén preparados para desempeñarse de manera efectiva en su área profesional [8]. Para su seguimiento, se suele establecer métricas claras y precisas que miden el progreso y éxito de los estudiantes durante su formación.

La formación y evaluación de los RA permiten la comparación a lo largo del tiempo como una forma control de los niveles de formación a lo largo de la carrera de los

estudiantes. En los procesos de acreditación, los resultados de aprendizaje permiten la homologación de competencias y cualificaciones con los que se puede asegurar que los estudiantes adquieran conocimientos y habilidades según el perfil de salida de los graduados [9].

En la búsqueda de sistematizar el proceso educativo, las universidades han desarrollado o adaptado sus propios modelos que guíen el proceso de aprendizaje. Por ejemplo, el Tecnológico de Monterrey desarrolló el Modelo Educativo TEC21, que por medio de un aprendizaje flexible y multidisciplinario procura que sus estudiantes estén preparados a los desafíos del entorno actual y futuro por medio de la aplicación real de lo aprendido [12]. La flexibilidad del modelo permite que los estudiantes puedan personalizar su especialización según intereses y preferencias de modalidades educativas de manera supervisada.

A nivel de escuelas de negocio, el Método del Caso de Harvard se convirtió en un enfoque metodológico de referencia para la región. Este método busca desarrollar habilidades analíticas y ejecutivas para la toma de decisiones y liderazgo [13]. Sin embargo, los modelos educativos actuales buscan el desarrollo integral a partir de habilidades técnicas y habilidades blandas por medio de aprendizaje basado en retos por medio de proyectos colaborativos que impliquen una evaluación permanente.

Por la dinámica del entorno actual hay una diversidad de competencias que se buscan formar. Estas competencias, se pueden clasificar en: (a) Competencias técnicas y metodológicas; (b) competencias comunicativas; (c) competencias interpersonales y de colaboración; (d) competencias cognitivas; (e) competencias organizativas y de gestión y (f) competencias digitales entre las más importantes. Para el presente estudio, se explorarán estas competencias según los resultados obtenidos de la aplicación del diseño metodológico.

III. METODOLOGÍA

En este estudio, se busca la creación de un modelo de formación complementaria para los estudiantes de carrera de Administración. Para ello, se analiza el caso de la carrera de Administración de Empresas de una de las principales universidades de Ecuador. Se propone un diseño metodológico cualitativo que incluye métodos exploratorios como entrevistas y panel de expertos [10] Este diseño permite la generación de alternativas de solución desde una perspectiva innovadora las cuales, por medio de un proceso de triangulación, permite la evaluación de pertinencia y factibilidad.

Por otro lado, se aplicó un muestreo no probabilístico por conveniencia, que incluyó 5 expertos en gestión educativa con énfasis en procesos de acreditación y 6 empleadores del sector privado, lo cuales son miembros del comité consultivo de la carrera analizada. Por medio de entrevistas se consultó a los expertos de gestión educativa sobre las alternativas sugeridas para educación complementaria según resultados de

aprendizaje y métodos de implementación de actividades. Para el grupo de expertos de educación educativa, se aplicó una guía de preguntas no estructuradas siguiendo las necesidades mínimas de información. La información generada de las entrevistas fue sistematizada para la generación de alternativas de educación complementaria y cómo pueden integrarse estas a los objetivos de resultados de aprendizaje y los procesos de acreditación.

Tanto al grupo de expertos en gestión educativa como a los empleadores, se les presentó la malla académica y los resultados de aprendizajes vigentes de la carrera analizada. Por medio de la revisión de la malla y los resultados de aprendizaje se pudo identificar brechas entre habilidades y conocimientos esperados por la carrera y los requeridos por el entorno laboral actual. Estas brechas pudieron ser clasificadas entre habilidades técnicas específicas y habilidades blandas transversales.

Las alternativas generadas por los expertos en gestión educativa fueron validadas por medio de un comité consultivo en que participaron empleadores del sector privado para evaluar la pertinencia de la propuesta según las demandas laborales. Este proceso permitió refinar e integrar las alternativas de programas de educación complementaria según el perfil de graduados requeridos por los empleadores.

La información obtenida tanto por las entrevistas como por el comité consultivo, fue sistematizada para facilitar su evaluación según criterios de: (a) disponibilidad de recursos; (b) capacidad de implementación; (c) expectativa de los estudiantes y (d) relación con la problemática. Para esta evaluación, se utilizó una matriz de valoración con alternativa dicotómica de valoración. Estos resultados fueron sumados para obtener las alternativas de mayor valoración.

IV. RESULTADOS

Por medio de las entrevistas a expertos en gestión educativa y miembros del comité consultivo de la carrera, se generaron habilidades que se requieren formar según el tipo de carrera y los requerimientos del mercado laboral. Estas habilidades fueron refinadas por medio de la aplicación de un diagrama de afinidad lo cual permitió clasificar las habilidades en cuatro grupos como se detalla a continuación.

TABLA I
Diagrama de Afinidad – Clasificación de habilidades

HABILIDADES BLANDAS	HABILIDADES TÉCNICAS	HABILIDADES TECNOLÓGICAS	IDIOMAS
Habilidades de comunicación	Dominio en finanzas	Fundamentales de Office	Dominio certificado del idioma inglés
Protocolo profesional	Manejo en base de datos	Software colaborativo (SPSS, Power BI, Stata)	
Manejo de reuniones	Análisis estadístico	Inteligencia artificial	
Trabajo en equipo			

Luego de clasificar y organizar las habilidades consideradas clave para los estudiantes de la carrera de administración, se encontró que estas habilidades están estrechamente vinculadas con los resultados de aprendizaje esperado por la carrera. Sin embargo, las habilidades tecnológicas requieren la aplicación de nuevas herramientas que van más allá del análisis de datos como es el uso de asistentes virtuales para la realización de tareas en el trabajo. Con ello, los consultados consideran que, pese a que existe un vínculo entre las competencias y habilidades formadas en las universidades, estas no siempre se ajustan en la forma y en la intensidad a las demandas laborales.

Actualmente para complementar la formación práctica y la experiencia educativa, las prácticas preprofesionales

actualmente se presentan como una alternativa. Sin embargo, el tipo de actividades realizadas en prácticas pre profesionales actualmente son percibidas como una forma de exponer al estudiante al entorno laboral real pero no evaluar la capacidad de aplicación de conocimiento y habilidades técnicas. Por ello, la formación complementaria está llamada a ser una forma de obtención de nuevos conocimientos de vanguardia en un entorno controlado no solo para la ejecución de tareas en el trabajo, sino que también hacia la ejecución de ideas de negocio. Luego del análisis de habilidades requeridas en el entorno laboral y las formadas, se pudo identificar las brechas de formación que pueden ser cubiertas por formación complementaria.

TABLA II
Brechas de entre resultados de aprendizaje esperado y requerimientos empresariales

HABILIDADES (TÉCNICAS O TRANSVERSALES)	RESULTADOS DE APRENDIZAJE INSTITUCIONAL	COMITÉ CONSULTIVO (NIVEL REQUERIDO POR LAS EMPRESAS)	BRECHA IDENTIFICADA
HABILIDADES ADMINISTRATIVAS	Incluyen el diseño de estrategias a nivel operativo, táctico y estratégico.	Requieren estrategias adaptativas y basadas en tecnologías emergentes.	Falta de integración de metodologías basadas en datos y tecnologías disruptivas.
HABILIDADES FINANCIERAS	Uso de herramientas cualitativas y cuantitativas, pero con un enfoque tradicional.	Dominio avanzado de análisis estadístico y herramientas tecnológicas como Power BI, o software financiero especializado.	Nivel insuficiente de profundidad y falta de experiencia práctica en software financiero.
HABILIDADES ECONÓMICAS	Conceptos macroeconómicos y herramientas de análisis.	Aplicación práctica de indicadores económicos y tendencias de mercado en contextos reales.	Carencia de escenarios aplicados que simulen toma de decisiones basadas en datos reales.
COMUNICACIÓN EFECTIVA EN ESPAÑOL E INGLÉS	Proporcionan la habilidad de comunicarse en diversos contextos.	Las empresas piden dominio profesional avanzado en ambos idiomas, con énfasis en redacción profesional y negociación oral.	Falta de simulaciones específicas para situaciones como negociaciones o presentaciones formales.
TRABAJO EN EQUIPO Y LIDERAZGO	Destaca la colaboración y planificación en equipo, pero sin énfasis práctico.	Las empresas requieren habilidades avanzadas de liderazgo y manejo de conflictos en equipos multidisciplinarios.	Ausencia de proyectos interdisciplinarios y formación para resolver conflictos en equipo.

Entre los principales hallazgos de las entrevistas a expertos en gestión educativa y empleadores se evidenció la importancia de implementar programas que permitan a los estudiantes y egresados desarrollar y reforzar habilidades críticas para su inserción en el mercado laboral (Tabla II). Estos programas deberían enfocarse en la puesta en práctica de proyectos de emprendimiento, aprovechando las capacidades técnicas y las ideas innovadoras que los estudiantes ya han demostrado en su formación académica. La asignación de tutores o mentores, junto con el acceso a herramientas y redes de apoyo, se considera fundamental para guiar a los participantes en la ejecución de proyectos concretos y sostenibles.

Además, se destaca la relevancia de enseñar a los estudiantes a utilizar métodos de análisis adecuados para abordar problemas específicos en áreas como investigación de mercados, finanzas y optimización de recursos. Metodologías como el *Design Thinking* y el método de Caso de Negocio de Harvard son ejemplos de modelos y herramientas para

fomentar la resolución de problemas empresariales de manera práctica y colaborativa [11]. Además, se sugiera la creación de un curso que integre métodos administrativos clásicos y contemporáneos, facilitando la transición del conocimiento teórico a la aplicación práctica.

Por otro lado, se encontró que algunos estudiantes inician su formación universitaria sin un propósito claro, influenciados por expectativas externas más que por convicción propia, sumado a la percepción negativa hacia materias base como matemáticas, cálculo y estadística, limita su capacidad para reconocer el valor de estos conocimientos en su desarrollo profesional. Además, se encontró que la falta de madurez podría su desempeño académico y su adaptación al entorno laboral, dificultando la planificación y el manejo de conflictos. Para abordar esta problemática, se propone la implementación de charlas motivacionales y estrategias que fomenten la sensibilización sobre la importancia de las materias base y el conocimiento adquirido en la universidad.

En general, los expertos en gestión educativa y empleadores coincidieron en la necesidad de cerrar las brechas

entre la formación académica y las demandas del mercado laboral. Esto incluye fortalecer la conexión entre la teoría y la práctica, así como fomentar habilidades transversales como la motivación, la madurez y la capacidad de ejecución. La colaboración entre instituciones educativas, empresas y profesionales se considera clave para proporcionar a los estudiantes las herramientas y el apoyo necesarios para enfrentar los desafíos del mundo laboral.

Modelo de educación complementaria EDUCIA

Para la implementación de la propuesta de formación complementaria, se propone un modelo que ha sido llamado “EDUCIA”. Se busca que, por medio de la implementación del modelo, se refuerce el proceso de aprendizaje, el prestigio institucional y contribuya a los procesos de acreditación internacional. Este modelo se basa en aprendizaje basada en la motivación, que busca conectar el interés y la curiosidad de los estudiantes con los objetivos de aprendizaje.

El modelo propuesto está diseñado como un programa complementario para los estudiantes de la carrera de administración de empresas, consta de tres módulos secuenciales, cada uno orientado a abordar aspectos clave en el desarrollo de habilidades y competencias prácticas, contribuyendo a una formación más integral y alineada con las necesidades del mercado laboral.

Módulo 1: Motivación y Reconocimiento de los Conocimientos Base

Este módulo constituye el punto de partida del modelo, ya que busca generar un cambio de mentalidad en los estudiantes, facilitando su transición hacia un aprendizaje más activo y consciente en los módulos posteriores. Su implementación tiene como objetivo garantizar que los alumnos se involucren de manera comprometida y perciban el programa como un recurso esencial para su formación académica y profesional.

En este módulo, se proponen las siguientes actividades:

Sesiones motivacionales: Se llevarán a cabo conferencias y charlas dinámicas en las que se demostrará cómo asignaturas fundamentales, como cálculo, estadística y comunicación, están directamente relacionadas con la resolución de problemas empresariales concretos.

Talleres prácticos: Se organizarán talleres interactivos en los que los estudiantes aplicarán conceptos clave en actividades como la elaboración de modelos de análisis financieros, estadísticos y administrativos.

Participación de ALUMNI destacados: Se aprovechará la red de contactos de la institución con exalumnos exitosos en el mercado laboral, quienes compartirán sus experiencias y explicarán cómo los conocimientos teóricos adquiridos durante su formación universitaria les permitieron superar desafíos profesionales y alcanzar sus metas.

Módulo 2: Modelos y Métodos Empresariales

Este módulo tiene como objetivo que los estudiantes mejoren su comprensión de los modelos empresariales y adquieran habilidades prácticas que los hagan más competitivos en el ámbito laboral. Se busca fomentar una

visión integral y estratégica en su desempeño profesional, asegurando su capacidad para enfrentar los retos del mercado.

En este módulo, se proponen las siguientes actividades:

Contenido consolidado de modelos y métodos empresariales: Se brindará un panorama completo de los modelos y métodos empresariales más utilizados en la actualidad para la resolución de problemas de negocios o producción, especialmente en el ámbito de la administración de empresas.

Curso teórico-práctico: En colaboración con profesores especializados y empresas asociadas, los estudiantes participarán en sesiones que combinan teoría y práctica, garantizando la comprensión y aplicación de los modelos aprendidos.

Estudio de casos reales: Los estudiantes aplicarán los modelos aprendidos en situaciones reales o simuladas, utilizando herramientas tecnológicas para evaluar resultados y proponer soluciones. Esto incluirá la creación de *dashboards*, proyecciones y simulaciones basadas en datos empresariales reales.

Para este módulo, se proponen los siguientes contenidos mínimo:

Métodos cualitativos: Se abordarán estrategias como el análisis FODA, la matriz BCG y el análisis de viabilidad.

Métodos cuantitativos: Se incluirán técnicas como proyecciones financieras, análisis de datos y simulaciones estadísticas.

Herramientas tecnológicas: Se capacitará a los estudiantes en el uso de aplicaciones de software especializado y tecnologías emergentes, como Power BI, Python y herramientas de inteligencia artificial generativa.

Módulo 3: Proyectos Integradores y Simulaciones Empresariales

En este módulo final, los estudiantes participarán activamente en proyectos y simulaciones que reflejen las condiciones del entorno laboral, en colaboración con empresas asociadas a la facultad. Esta interacción garantiza un aprendizaje contextualizado y alineado con las demandas del mercado.

En este módulo, se proponen las siguientes actividades:

Asignación de tutores/mentores: Cada estudiante o grupo de estudiantes será guiado por expertos o profesionales designados, quienes supervisarán su progreso en proyectos aplicados, proporcionando retroalimentación constante y fomentando el aprendizaje colaborativo.

Desarrollo de proyectos empresariales: Los estudiantes implementarán iniciativas de emprendimiento o propuestas de mejora organizacional bajo la supervisión de las unidades de prácticas preprofesionales y de bolsa de empleo, asegurando un enfoque estructurado y profesional.

Uso de plataformas de simulación: Se emplearán herramientas digitales y entornos virtuales para simular la resolución de problemas empresariales complejos, brindando una experiencia cercana a la realidad y promoviendo la toma de decisiones fundamentadas.

Para este módulo, se proponen los siguientes contenidos mínimo:

Simulaciones empresariales: Se crearán escenarios empresariales realistas que permitan a los estudiantes experimentar la toma de decisiones bajo condiciones dinámicas y complejas.

Certificaciones especializadas: Las empresas colaboradoras ofrecerán conferencias y certificaciones en áreas de alta demanda, como marketing digital, análisis de datos e inteligencia artificial, ampliando la formación técnica y profesional de los estudiantes.

Proyectos integradores: Los estudiantes desarrollarán proyectos en colaboración con empresas participantes del Comité Consultivo, abordando desafíos reales y proponiendo soluciones estratégicas y operativas.

V. CONCLUSIONES

El desarrollo de un programa de educación complementaria para los estudiantes de Administración de Empresas representa una solución estratégica para reducir las brechas existentes entre las competencias actuales de los egresados y las demandas del mercado laboral ecuatoriano. A lo largo del estudio, se identificaron las habilidades esenciales requeridas por el sector empresarial, tales como el pensamiento crítico, la autogestión y otras competencias clave, lo que permitió diseñar una propuesta integral basada en datos, entrevistas y análisis estructurados.

Se recomienda implementar métricas claras que permitan medir el impacto del programa en el desarrollo de competencias y la empleabilidad de los egresados. Estas métricas permitirán la evaluación del desarrollo de competencias y habilidades a lo largo del tiempo. Estas métricas facilitarían la realización de ajustes periódicos basados en información actualizada, asegurando así la sostenibilidad y mejora continua del proyecto. Asimismo, es fundamental establecer alianzas con socios estratégicos, como empresas líderes, para garantizar la relevancia y actualización constante del programa. Estas colaboraciones podrían incluir certificaciones, pasantías y proyectos aplicados que fortalezcan tanto las habilidades técnicas como las blandas de los estudiantes.

Finalmente, se sugiere evaluar la aplicación del programa de educación complementaria a estudiantes de otras carreras y niveles académicos, como postgrados y educación continua. Esta expansión permitiría optimizar el uso de infraestructura y los recursos disponibles en la institución, ampliando su impacto y contribuyendo a la formación de profesionales más competentes y preparados para enfrentar los desafíos del mercado laboral.

REFERENCIAS

- [1] IBM, «La toma de decisiones del CEO en la era de la IA,» IBM Corporation, New York, 2023.
- [2] M. Paredes, R. Campoverde, O. Henández, Y. Ayala y H. Barriga, «The Digital Self-Efficacy Scale: Adaptation and Validation of Its Spanish Version,» *Human Behavior and Emerging Technologies*, pp. 1-11, 2024.
- [3] Coursera, «Global Skills Report América Latina y Caribe,» 2023.
- [4] World Economic Forum, «The Global Competitiveness Report,» WEF, Geneva, 2023.
- [5] B. Cansing, M. Triviño, M. Romero y R. Campoverde, «Evaluation of the Hope of Employability in STEM and Non-STEM Students of Higher Education in Ecuador,» de *20th LACCEI International Multi-Conference for Engineering, Education, and Technology*, Boca Ratón, 2022.
- [6] A. Vinueza, R. Campoverde, C. Portalanza, C. Freitas, C. Hultz y A. Souza, «Adaptation and validation of the Adult Dispositional Hope Scale in the Ecuadorian context,» *Psicología: Reflexão e Crítica*, vol. 36, nº 3, pp. 1-14, 2023.
- [7] J. Biggs y C. Tang, *Teaching for Quality Learning at University: What the Student Does*, McGraw-Hill Education, 2011.
- [8] A. Marin y A. Chitimiea, «Entrepreneurial knowledge and digital competencies-keys for success of students entrepreneurship,» *Sciendo*, pp. 57-69, 2020.
- [9] J. Eaton, *An Overview of U.S. Accreditation*, Council for Higher Education Accreditation, 2015.
- [10] M. P. & T. A. Saunders, *Research Methods For Business Students*, Harlow: Pearson Education, 2016.
- [11] A. Melossi y D. Chiquito, «IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS Y TÉCNICAS ÁGILES EN LA CADENA DE VALOR DE UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD,» *Revista Compendium: Cuadernos de Economía y Administración*, vol. 9, nº 2, pp. 165-176, 2022.
- [12] Tecnológico de Monterrey, «Modelo Educativo TEC21,» 2019. [En línea]. Available: <https://tec.mx/modelo-tec21>.
- [13] Harvard Business School, «The Case Method,» 2023. [En línea]. Available: hbs.edu/mba/academic-experience/Pages/the-hbs-case-method.aspx.