



De la tradición a la transición: el camino hacia la sostenibilidad mejorando el don de la vida -
caso Medirex

Trabajo de grado: Estudio de caso

Autores:

Alfonso Gabriel Suarez Arias

Johan David Torres Quintero

Nicolas Peña Fernández

Bogotá, D.C.
2025



De la tradición a la transición: el camino hacia la sostenibilidad mejorando el don de la vida -
caso Medirex

Trabajo de grado: Estudio de caso

Autores:

Alfonso Gabriel Suarez Arias (Administración en Logística y Producción)

Johan David Torres Quintero (Administración de Negocios Internacionales)

Nicolas Peña Fernández (Administración de Negocios Internacionales)

Tutores:

Francoise Venezia Contreras Torres, PhD.

Rafael Alejandro Pineros Espinosa, PhD.

Bogotá, D.C.

2025

Anexos

Anexo A: Nota Didáctica. De la tradición a la transición: El camino hacia la sostenibilidad de Medirex

Síntesis

Este caso que se desenvuelve en el año 2025, presenta la trayectoria y evolución de Medirex BIC S.A.S., una empresa colombiana del sector salud dedicada a la comercialización de dispositivos médicos fundada en 2001 y actualmente liderada por su gerente Lorena Moreno. A lo largo de más de dos décadas, Medirex ha enfrentado diversos retos: desde crecer en un mercado competitivo, hasta responder a nuevas exigencias sociales, regulatorias y ambientales; todo esto con un modelo de negocio estructurado y enfocado en el propósito mayor de “mejorar el don de la vida”

En su historia reciente, la organización ha trabajado por la transición hacia la sostenibilidad, alcanzando los requisitos para ser considerada Sociedad BIC y alineando sus estrategias con los Objetivos de Desarrollo Sostenible. No obstante, esto ha traído consigo diferentes dudas y posiciones al interior de la junta directiva; ya que se encuentra en una disyuntiva en la que hay dos caminos estratégicos. Por un lado, la posibilidad de continuar con el modelo comercial actual de precios altos, con el fin de obtener un mayor margen y así seguir financiando sus propósitos de impacto social. Y por el otro lado la posibilidad de hacer un cambio radical en su estrategia comercial, convirtiéndola en una más agresiva con respecto a sus competidores con una reducción en sus precios.

“Esta situación nos lleva a cuestionarnos si, al negarnos a entrar en una "guerra de precios" u "océano rojo" donde la competencia es feroz, ¿estamos alcanzando el mercado

que queremos y la visión que deseamos sin comprometer nuestra esencia?” (L. Moreno, comunicación personal, 2025)

Así pues, este caso de estudio permite hacer retroalimentación sobre los procesos de transición a la sostenibilidad empresarial, la coherencia y cohesión entre los propósitos de una firma y sus decisiones estratégicas; como los papeles de alta importancia que adquiere el liderazgo.

Público objetivo

Esta nota de aprendizaje tiene como público objetivo a estudiantes de pregrado en programas relacionados a las ciencias de la administración; específicamente en cursos con temáticas que busquen incentivar la construcción de cultura organizacional, el liderazgo y la sostenibilidad empresarial.

Ejes conceptuales del caso

- Emprendimiento enfocado a lo social
- Sostenibilidad empresarial
- Liderazgo organizacional
- Dirección estratégica
- Responsabilidad social empresarial
- Cultura organizacional

Resultados de aprendizaje esperados (RAE)

Objetivo General

Favorecer en los estudiantes el desarrollo de competencias para analizar, argumentar y proponer soluciones éticamente responsables y sostenibles a los dilemas que enfrentan las organizaciones en mercados competitivos, utilizando el caso de Medirex como escenario de aprendizaje.

Al finalizar el análisis del caso, los estudiantes tendrán las capacidades de:

- a. Retroalimentar sobre el equilibrio entre la sostenibilidad, impacto social y el posicionamiento en el mercado.
- b. Estructurar caminos y propuestas viables con cohesión al propósito mayor empresarial.
- c. Indagar, hallar y analizar dilemas estratégicos en contextos reales donde existen varios pilares estratégicos posibles.
- d. Entender e internalizar las teorías de liderazgo para la sostenibilidad y cultura organizacional.

Fundamentación teórica

El análisis del caso de Medirex, una organización que enfrenta un dilema estratégico y ético en un entorno altamente competitivo requiere entender distintas corrientes y enfoques teóricos que explican la relación entre la competencia en el mercado, la responsabilidad social y los valores éticos en la gestión empresarial. Desde las dinámicas de mercado hasta las nuevas formas de gestión con énfasis en sostenibilidad, estos enfoques permiten un marco integral para

comprender y mejorar las decisiones que toman las empresas en contextos complejos y desafiantes.

La Competencia en el Contexto del Océano Rojo

El concepto de Océano Rojo, desarrollado por Kim y Mauborgne (2005), describe un mercado saturado donde las organizaciones compiten en base a la diferenciación o la reducción de costos, en un entorno que se asemeja a una “batalla de sangre” por la cuota de mercado. En estos escenarios, la estrategia se reduce a ganar participación a expensas de los competidores, lo que genera guerras de precios y una reducción en los márgenes de ganancia. Para Medirex, esta realidad implica que debe navegar en un mercado donde sus decisiones se ven fuertemente condicionadas por la competencia feroz, que a menudo prioriza la reducción de costos y la eliminación de diferenciadores ético-sociales en aras de la supervivencia económica (Kim & Mauborgne, 2005).

Desde esta perspectiva, la empresa se encuentra en un “océano rojo”, donde la lucha constante para mantener cuota y rentabilidad puede llevar a decisiones cuestionables desde el punto de vista ético, como reducir inversiones en calidad o prácticas socialmente responsables, en un intento de mantenerse competitiva. La estrategia en estos contextos suele limitarse a la “batalla de precios”, reduciendo las posibilidades de implantar enfoques sostenibles o que prioricen el bienestar social.

La Promoción del Capitalismo Consciente y Empresariado Ético

El Capitalismo Consciente, promovido por Mackey y Sisodia (2013), propone un cambio de paradigma en la gestión empresarial: de un modelo que persigue únicamente beneficios financieros a otro que integra valores, ética y propósito social en su núcleo estratégico. La idea central es que las organizaciones responsables generan mayor confianza, lealtad y sostenibilidad a largo plazo, aportando valor a sus stakeholders —accionistas, empleados, comunidades y clientes— y, a la vez, generando beneficios económicos.

En el caso de Medirex, seguir una visión de capitalismo consciente implica que no basta con centrarse en la rentabilidad económica corta; también debe priorizar la salud pública, la ética en sus procedimientos y el bienestar de sus colaboradores. La gestión con valores puede traducirse en decisiones que, aunque en un principio puedan parecer menos lucrativas o más costosas, contribuyen a consolidar la reputación y la sostenibilidad de la organización en el largo plazo (Mackey & Sisodia, 2013). La cultura organizacional, en este enfoque, debe estar orientada a promover el compromiso ético, el respeto por el entorno y la participación activa en la comunidad.

La Visión del Capitalismo Salvaje

Contrapuesto al capitalismo consciente, el capitalismo salvaje enfatiza la competencia desregulada, el libre mercado sin restricciones y la maximización de beneficios rápidos en un marco de escasa regulación (Friedman, 1970). En esta lógica, las empresas priorizan el beneficio económico por encima de la ética, el bienestar social y los impactos ambientales. La presión por

sobrevivir y crecer en mercados competitivos lleva a que organizaciones como Medirex puedan verse tentadas a adoptar prácticas que comprometan principios éticos, en aras de reducir costos o aumentar ganancias en el corto plazo.

Este paradigma, si bien ha sido criticado por promover desigualdades sociales y deterioro ambiental, ha sido el modelo predominante en muchas economías neoliberales. La lógica del capitalismo salvaje puede ofrecer ventajas inmediatas, pero también genera externalidades negativas que, acumuladas, afectan la reputación, la sostenibilidad y la legitimidad social de las empresas que lo adoptan en exceso (Friedman, 1970).

La Nueva Economía y las Empresas B y BIC

En respuesta a estas formas de gestión, surgen modelos como las Empresas B, que promueven un compromiso con la misión social y ambiental, integrando estos propósitos en su razón de ser. Las Empresas B, certificadas por la organización B Lab, buscan operar bajo un modelo que genere valor para todos los grupos de interés, no solo para los accionistas (B Lab, 2023). En Colombia, esta tendencia ha sido formalizada con la Ley 1901 de 2018, que regula las Sociedades BIC. Estas figuras jurídicas permiten que las empresas combinen su actividad económica con el bienestar social y ambiental, promoviendo un liderazgo responsable y sostenibilidad institucional (Congreso de Colombia, 2018).

Este modelo enfatiza que las organizaciones, como Medirex, pueden incorporar en su estructura y cultura aspectos sociales y ambientales concretos, logrando un equilibrio entre rentabilidad y sustentabilidad. La adopción de la figura de BIC implica que las decisiones

estratégicas consideran no solo beneficios económicos, sino también el impacto social y ambiental, promoviendo un crecimiento responsable.

En el caso de Medirex, la transición hacia una Sociedad BIC se consolidó como una decisión de fondo, impulsada por una convicción ética más que por incentivos gubernamentales. Como señaló Félix, cofundador de la compañía:

“Ser BIC nos llena, es un compromiso personal. No hay ningún beneficio que hayamos recibido del gobierno, por el contrario, es un tema dispendioso (F. Hernandez, comunicación personal, 2025)

Esta afirmación refleja cómo la sostenibilidad ha sido interiorizada como parte del ADN organizacional. La trayectoria de Medirex muestra cómo esta figura jurídica ha servido para formalizar una filosofía de gestión que prioriza el bienestar colectivo, aún cuando implica retos adicionales como la elaboración de informes anuales de impacto, auditorías internas, y la integración de prácticas sostenibles que abarcan desde la inclusión social hasta la reducción de la huella ambiental. La implementación de políticas como días adicionales de descanso, licencias extendidas para la maternidad, y voluntariados, ha posicionado a Medirex como una empresa coherente con los principios de la nueva economía.

Según el Global Impact Investing Network (GIIN, 2023), esta nueva economía busca alinear la generación de valor financiero con el impacto social y ambiental positivo, lo que se refleja en modelos como los de las empresas B o BIC, que lideran esta transición hacia economías inclusivas y regenerativas. En este contexto, Medirex no solo responde a una tendencia global, sino que se posiciona como un referente nacional en cuanto a la implementación profunda y consciente de estos valores.

El Triple Bottom Line y la Creación de Valor Sostenible

El concepto de Triple Bottom Line (TBL), propuesto por John Elkington (1997), complementa esta visión ampliando la evaluación de la gestión empresarial a tres dimensiones: económica, social y ambiental. La idea central es que las empresas deben medir su éxito en términos de rentabilidad, bienestar social y sostenibilidad ambiental, promoviendo decisiones que integren estos aspectos en sus políticas estratégicas.

Para una empresa como Medirex, esto representa un cambio de paradigma en la toma de decisiones: dejar de priorizar únicamente los beneficios financieros para incorporar métricas de impacto social y ecológico. La adopción del TBL puede facilitar la alineación entre los objetivos empresariales y las expectativas sociales, minimizando riesgos reputacionales y fortaleciendo su compromiso ético.

Desde 2021, Medirex ha venido estructurando sus informes de sostenibilidad alineados con los tres ejes del enfoque TBL, lo que les ha permitido medir y reportar indicadores como igualdad salarial, participación en voluntariados, prácticas de reducción del impacto ambiental, y programas comunitarios como el apoyo a emprendimientos rurales y familiares. Este enfoque ha guiado decisiones estratégicas orientadas a redistribuir valor, fomentar el desarrollo económico local y consolidar relaciones más sólidas con comunidades tradicionalmente excluidas.

Además, Medirex ha asumido que para sostener estas prácticas requiere de márgenes financieros adecuados. Como señaló Lorena Moreno, gerente de la organización: "¿Por qué no vendemos barato? Porque el tema social es importante y por eso necesitamos un margen". (L. Moreno, comunicación personal, 2025)

Esta afirmación refuerza cómo el modelo TBL exige una toma de decisiones consciente, donde el margen financiero se convierte en un medio para potenciar el impacto y no un fin en sí mismo. Este principio es coherente con la noción de “sostenibilidad estratégica”, en la que las organizaciones diseñan modelos de negocio que simultáneamente crean valor económico, social y ecológico (Loorbach et al., 2020). Para Medirex, esto no solo se ha traducido en acciones concretas, sino también en una cultura organizacional que incentiva la corresponsabilidad de sus aliados, promueve la innovación con impacto, y consolida su diferenciación en el sector salud.

Valor Compartido, Liderazgo Sostenible y Cultura Organizacional

Porter y Kramer (2011) introdujeron el concepto de Valor Compartido, que plantea que las empresas pueden potenciar la competitividad al mismo tiempo que generan beneficios sociales. Este enfoque propone identificar oportunidades de negocio en la resolución de problemas sociales y ambientales y alinear estos desafíos con la estrategia corporativa. Para Medirex, esto puede traducirse en innovaciones que mejoren la salud pública y el acceso a servicios médicos, creando ventajas competitivas basadas en la responsabilidad social.

Por otra parte, el liderazgo sostenible y la cultura organizacional humanista son componentes esenciales para que estas estrategias tengan éxito. Avery y Bergsteiner (2011) sostienen que los líderes deben integrar principios de sostenibilidad en su visión y práctica, promoviendo entornos laborales que estimulen la participación, la innovación ética y el bienestar de los empleados (Schein, 2010). La cultura de una organización que valora la sostenibilidad y la

ética permite consolidar decisiones alineadas con los valores sociales y ambientales, asegurando una gestión consciente y responsable.

En el caso de Medirex, el liderazgo se ha orientado no solo a la eficiencia operativa sino al desarrollo del sentido y el propósito organizacional. Como lo expresó Félix Hernández, uno de sus fundadores:

“Nuestro compromiso es con lo social y en lo social con los trabajadores. [...] Hemos decidido que nuestro enfoque de sostenibilidad se viva hacia adentro, en el bienestar de nuestros aliados, no solo como empleados, sino como seres humanos” (F. Hernández, comunicación personal, 2025).

Esto se traduce en políticas como la dirección de espiritualidad y bienestar, los espacios de oración no confesional, el acompañamiento emocional, las prácticas de “baños de bosque” o las jornadas de compasión como la visita voluntaria a habitantes sin hogar. Estas acciones han fortalecido no solo el compromiso del equipo interno, sino una cultura centrada en el sentido, la empatía y el desarrollo integral de las personas.

Este enfoque de liderazgo basado en valores también ha tenido efectos positivos sobre la motivación, la lealtad de los aliados y el fortalecimiento de los equipos. Según la segunda entrevista con Lorena Moreno, estas prácticas generan engagement y participación activa en las iniciativas sostenibles, lo cual alimenta una dinámica virtuosa entre cultura, impacto y sostenibilidad.

“Es muy gratificante ver que se pueden hacer las tres cosas: generar resultados, obras sociales e impacto ambiental. Todo se conecta y fluye cuando hay un propósito claro” (L. Moreno, comunicación personal, 2025).

Así, Medirex encarna un modelo de gestión que no se limita a cumplir indicadores de sostenibilidad, sino que configura un ecosistema organizacional en el que los principios éticos y sociales son vividos en la práctica diaria, promoviendo un liderazgo que transforma desde adentro.

Conclusiones

La integración de estos enfoques teóricos revela que el éxito actual y futuro de empresas como Medirex no puede medirse solo en términos económicos tradicionales. La responsabilidad social, la ética, la sostenibilidad y el compromiso con los grupos de interés son elementos indispensables para construir una estrategia competitiva que garantice la longevidad y la legitimidad social. La adopción de modelos como las Empresas B, el TBL y el liderazgo basado en valores éticos, constituyen caminos que permiten equilibrar la rentabilidad con el bienestar colectivo, promoviendo una economía más justa, sostenible y responsable.

Este enfoque no solo está alineado con las demandas de los consumidores actuales, cada vez más conscientes de los valores de las organizaciones, sino también con las recomendaciones internacionales sobre desarrollo empresarial sostenible. Informes como el de la OCDE (2020) y el Global Impact Investing Network (GIIN, 2023) coinciden en que el futuro de la empresa

competitiva dependerá de su capacidad para gestionar los impactos de forma integral y transparente.

En ese sentido, Medirex no solo ha implementado buenas prácticas, sino que ha asumido la sostenibilidad como parte esencial de su identidad y estrategia. A través de la institucionalización de la figura BIC, la medición constante de impacto con enfoque TBL, y el fomento de una cultura organizacional centrada en el valor compartido y la espiritualidad práctica, la compañía demuestra que es posible construir un modelo empresarial en el que el margen financiero sirva como vehículo de transformación social.

Lejos de ser una tendencia, este tipo de gestión representa una transición hacia un paradigma más consciente y resiliente, donde las empresas no son únicamente generadoras de valor económico, sino también catalizadoras del bienestar colectivo. Así, Medirex se convierte en un ejemplo concreto de cómo las organizaciones pueden asumir un rol protagónico en la construcción de la nueva economía.

Metodología para la Enseñanza del Caso: De la tradición a la transición – Medirex BIC S.A.S.

La enseñanza del caso "De la tradición a la transición" está fundamentada en una metodología orientada al aprendizaje transformador, donde el estudiante asume un rol activo en la interpretación y resolución de dilemas complejos. Este enfoque metodológico busca fomentar la integración entre teoría y práctica, promoviendo competencias clave en liderazgo,

sostenibilidad, pensamiento estratégico y toma de decisiones éticas. La propuesta se sustenta en principios de pedagogía crítica, aprendizaje basado en dilemas y evaluación formativa.

Desarrollo Metodológico

Tiempo proyectado para abordar el caso (190-240 min)

Previo a la sesión de clase (Trabajo individual del estudiante 100-120 min):

1. Lectura del caso (30-40 min): El estudiante tendrá que leer con bastante atención al detalle el caso, comprendiendo cada uno de los puntos clave de este.
2. Identificación del dilema (15 min): El estudiante identificar y comprender el dilema estratégico del caso
3. Profundización teórica opcional (15-20 min): Se aconseja indagar en los conceptos clave para el caso: Triple Bottom Line, valor compartido, liderazgo sostenible.

Durante la sesión de clase (Sesión de 90 a 120 minutos):

1. Introducción al caso de estudio por el profesor (15 min):
 - Abordaje breve a la historia y contexto de Medirex.
 - Acercamiento y exposición de dilema estratégico
2. Discusión en subgrupos de clase (30-40 min):
 - División del curso en grupos de 3 a 4 estudiantes
 - Asignación a cada grupo sobre el enfoque estratégico desde el que se debe abordar el dilema (Enfoque guiado por el propósito mayor de la firma, enfoque de precios del mercado y el enfoque híbrido)
 - Sustentación de propuestas de solución.

3. Plenaria, discusión y simulación de comité directivo (30-40 min):

- Cada grupo de estudiantes expone sus conclusiones y decisiones estratégicas con el resto del curso
- El docente guiará un debate donde se contrasten las posturas, identificando hipótesis y consecuencias

4. Dinámica de cierre (20-30 min):

- Simulación cierre de comité directivo, donde cada grupo representa un enfoque asignado y votan a una decisión final.
- Justificación de decisión grupal y creación de plan de acción preliminar.

Después de clase (Opcional):

1. Entrega de presentación (60 min):

- Los grupos desarrollarán y entregarán la propuesta estratégica enfocada desde el área que les fue asignada al inicio del caso, donde se busque atender y solucionar el dilema estratégico.

Enfoque Didáctico

La metodología adopta un enfoque basado en el estudio de casos reales con dilemas estratégicos, tal como lo sugiere la Escuela de Negocios de Harvard y lo refuerza la Guía para la Escritura de Casos de la Universidad del Rosario. En este marco, el caso de Medirex permite implementar habilidades cognitivas superiores (análisis, síntesis, juicio crítico), así como competencias blandas como el trabajo colaborativo, la empatía, la argumentación ética y el pensamiento sistémico.

Esta metodología se orienta hacia el desarrollo de lo que la guía denomina "una experiencia de aprendizaje situada", en la que los estudiantes no solo resuelven problemas, sino que se enfrentan a tensiones reales del mundo organizacional. Esto refuerza la formación de ciudadanos y líderes responsables capaces de incidir con criterio y propósito en entornos cambiantes.

Dimensiones Metodológicas Clave

1. Aprendizaje basado en dilemas

Se promueve el abordaje de dilemas sin respuestas correctas únicas. Los estudiantes deberán analizar diferentes alternativas, cada una con ventajas y riesgos éticos, estratégicos y operativos. Esto refuerza su capacidad para gestionar ambigüedad y liderar en la complejidad.

2. Construcción colectiva del conocimiento

La metodología privilegia la interacción grupal para resolver el dilema desde múltiples perspectivas. Los equipos deben argumentar, debatir, escuchar y construir consensos, desarrollando habilidades de liderazgo compartido y comunicación efectiva.

3. Diálogo teoría-práctica

El análisis del caso exige a los estudiantes utilizar marcos conceptuales como triple resultado (Elkington), valor compartido (Porter & Kramer), capitalismo consciente (Sisodia), océanos rojos vs. azules (Kim & Mauborgne), cultura organizacional (Schein) y liderazgo sostenible (Avery & Bergsteiner). La metodología incorpora actividades que exigen aplicar estas teorías para fundamentar las decisiones.

4. **Aprendizaje reflexivo**

El proceso metodológico promueve la autoevaluación y la reflexión personal. Se busca que los estudiantes conecten los aprendizajes del caso con sus propios valores y posturas frente a la sostenibilidad, el poder empresarial y el rol ético del liderazgo.

5. **Vinculación con el contexto latinoamericano**

Al tratarse de una empresa colombiana del sector salud, el caso permite analizar condiciones reales del entorno regional: dinámicas de mercado, cultura laboral, marcos regulatorios como la ley BIC y desafíos estructurales en sostenibilidad. La metodología facilita el anclaje local del análisis, reforzando la pertinencia del aprendizaje

Valor Agregado de Esta Metodología

Esta metodología permite que los estudiantes experimenten lo que significa liderar desde el propósito, evaluar decisiones más allá de su rentabilidad y construir organizaciones más humanas y sostenibles. También contribuye a la formación de líderes conscientes, críticos y estratégicos, capaces de operar en contextos de alta presión sin perder el norte ético ni el impacto social de sus decisiones.

Finalmente, esta aproximación fortalece la comprensión de que las empresas no solo existen para competir y ganar, sino para generar bienestar colectivo sin perder su viabilidad económica. Medirex representa un laboratorio vivo para analizar cómo esto es posible, qué lo facilita y qué lo pone en riesgo.

Preguntas Detonantes y Análisis

- I. ¿Debe Medirex mantener su estrategia de sostenibilidad y precios altos, a pesar de perder contratos frente a la competencia?

Esta pregunta está enfocada en decisiones de negocio y posicionamiento.

Tabla A1.

Posibles respuestas pregunta 1

Posibles respuestas	Ventajas	Desventajas
A) Mantener la estrategia actual de precios altos y enfoque en proyectos sociales.	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar coherencia de su identidad y cultura humanística. • Fortalece la imagen de marca con propósito. 	<ul style="list-style-type: none"> • Perder participación en licitaciones y clientes por precios. • Riesgo de desacelerar crecimiento y rentabilidad.
B) Flexibilizar precios según segmentos de mercado.	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor adaptabilidad y potencial para captar nuevos clientes sin renunciar a principios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede diluir el mensaje de valor social y percepción del propósito.
C) Rediseñar la comunicación y educación al cliente para ajustar precios	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el valor percibido y justifica los precios, fortaleciendo la propuesta de valor. 	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere inversión en marketing y tiempo para cambiar percepciones.

Fuente: Elaboración propia

Recomendaciones: La opción C permite mantener el propósito de Medirex, fortaleciendo la relación con clientes que valoran impacto social, aunque demanda esfuerzo en comunicación y pedagogía. Es clave que la estrategia esté alineada con los valores y con una gestión transparente.

- II. ¿Debería Medirex modificar su modelo de negocio para reducir precios y competir en igualdad con otras empresas que priorizan lo financiero?

Esta pregunta está enfocada a la reconfiguración de modelos de negocio y mercado

Tabla A2.

Posibles respuestas pregunta 2

Posibles respuestas	Ventajas	Desventajas
A) Mantener su modelo actual centrandolo en la sostenibilidad y precios altos.	<ul style="list-style-type: none"> • Conservar su identidad, valores de impacto social y ambiental. • Diferenciarse en el mercado por su propósito ético. 	<ul style="list-style-type: none"> • Limitar su crecimiento y participación en el mercado ante competidores más económicos.
B) Modificar parcialmente el modelo, ofreciendo productos diferentes con precios ajustados.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr mayor penetración de mercado sin perder completamente su enfoque social. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede diluir la percepción de exclusividad y compromiso social.
C) Reestructurar su modelo para priorizar la competitividad de precios y volumen.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar participación y expansión, acercándose a modelos tradicionales de negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de perder la identidad y credibilidad como empresa con propósito.

Fuente: Elaboración propia

Recomendación: La opción A es coherente con su misión, pero para afrontar el dilema, sería fundamental explorar B como estrategia gradual o provisional, integrando valores de sostenibilidad en un modelo más competitivo.

- III. ¿Qué estrategia sería más efectiva para persuadir a sus clientes y grupos de interés sobre el valor de su enfoque diferencial y sostenible?

Esta pregunta está enfocada a la comunicación y percepción.

Tabla A3.*Posibles respuestas pregunta 3*

Posibles respuestas	Ventajas	Desventajas
A) Incrementar campañas educativas y de comunicación que muestren el impacto social y ambiental.	<ul style="list-style-type: none"> Reforzar la percepción de valor y cultivar una base de clientes leales. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere recursos significativos y puede no ser suficiente si los precios siguen siendo un impedimento.
B) Diversificar productos o servicios para ofrecer opciones con diferentes niveles de precio.	<ul style="list-style-type: none"> Atiende a distintos segmentos sin sacrificar su propósito. 	<ul style="list-style-type: none"> Riesgo de crear confusión en la propuesta de valor si no se gestiona adecuadamente.
C) Utilizar alianzas estratégicas para reducir costos y mantener precios competitivos.	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la rentabilidad sin comprometer el propósito. 	<ul style="list-style-type: none"> Depende de terceros y posibles conflictos en la alineación de valores.

Fuente: Elaboración propia

Recomendación: La opción A es más alineada con el fortalecimiento del propósito, pero combinarla con la B puede facilitar una estrategia más flexible y efectiva en la comunicación y mercado.

IV. ¿Cómo puede Medirex sostener su cultura humanista en un mercado competitivo y exigente?

Esta pregunta está enfocada en la gestión cultural y compromiso eterno.

Tabla A4.*Posibles respuestas pregunta 4*

Posibles respuestas	Ventajas	Desventajas
A) Fortalecer Procesos de inducción y formación cultural.	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar alineación en nuevos empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es costoso y requiere seguimiento constante.
B) Seleccionar Talento con alta compatibilidad cultural.	<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta compromiso a largo plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de homogeneizar demasiado el perfil y limitar diversidad.
C) Implementar mecanismos de feedback y diálogo continuo.	<ul style="list-style-type: none"> • Permite ajustar prácticas y mantener coherencia en tiempo real. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede generar resistencia si no se gestiona bien.

Fuente: Elaboración propia

Recomendación: La opción C busca balance, promoviendo una cultura adaptable y participación, esencial en un entorno cambiante.

V.¿Debería Medirex priorizar impacto social o competitividad en precio en corto plazo?

Esta pregunta está enfocada en el impacto social.

Tabla A5.*Posibles respuestas pregunta 5*

Posibles respuestas	Ventajas	Desventajas
A) Priorizar impacto social y mantener el diferenciador.	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización, reputación y cultura coherente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de perder mercado ante precios bajos.
B) Priorizar competitividad en precio, controlando impacto social.	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta participación y crecimiento rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Riesgo de perder mercado ante precios bajos.

C) Buscar equilibrio en segmentos clave.	<ul style="list-style-type: none"> Estrategia realista, mantiene coherencia y responde a mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede complicar la gestión de marca.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Recomendación: La C permite una estrategia flexible que equilibra crecimiento y propósito, en línea con visión a largo plazo.

VI. ¿Qué método será más eficaz para que Medirex equilibre su visión social con las expectativas del mercado y la competencia?

Esta pregunta está enfocada en la medición de impacto, indicadores y transparencia.

Tabla A6.

Posibles respuestas pregunta 6

Posibles respuestas	Ventajas	Desventajas
A) Desarrollar indicadores específicos de impacto social y económico para medir y comunicar resultados.	<ul style="list-style-type: none"> Promueve la transparencia, diferenciación y credibilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> La medición puede ser compleja y costosa.
B) Implementar innovación en productos y procesos que aumenten la eficiencia y reduzcan costos	<ul style="list-style-type: none"> Permite mantener el impacto social mientras se mejora la competitividad. 	<ul style="list-style-type: none"> Requiere inversión y puede desviar el foco del propósito.
C) Reforzar alianzas con entidades del sector público y ONGs para fortalecer su red y respaldo.	<ul style="list-style-type: none"> Amplía su alcance y legitima su impacto social. 	<ul style="list-style-type: none"> Puede limitar la autonomía y requerir gestión adicional.

Fuente: Elaboración propia

Recomendación: La opción A es clave para mantener la coherencia y demostrar el valor diferencial, complementar por B y C para abordar la eficiencia y alianzas que potencien su propósito.

Referencias bibliográficas

- Avery, G.C., & Bergsteiner, H. (2011). Sustainable leadership practices for enhancing business resilience and performance. *Strategy & Leadership*, 39(3), 5-15.
<https://doi.org/10.1108/10878571111128766>
- B Lab. (2023). *Qué son las Empresas B*. Recuperado de <https://bcorporation.net/about-b-corps>
- Cavelier Abogados. (2020, septiembre 4). *Las Sociedades Comerciales de Beneficio e Interés Colectivo*. Asuntos Legales. <https://www.asuntoslegales.com.co/consultorio/las-sociedades-comerciales-de-beneficio-e-interes-colectivo-3055166>
- Congreso de Colombia. (2018). *Ley 1901 de 2018. Por la cual se crean las sociedades de Beneficio e Interés Colectivo (BIC)*. Diario Oficial No. 50.658.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=86982>
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times Magazine*. <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>
- Global Impact Investing Network. (2023). *Annual Impact Investor Survey*.
<https://thegiin.org/publication/research/2023-giinsight-series/>
- KPMG. (2022). *The time has come: The KPMG survey of sustainability reporting 2022*.
<https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/se/pdf/komm/2022/Global-Survey-of-Sustainability-Reporting-2022.pdf>
- Mackey, J., & Sisodia, R. (2013). *Capitalismo consciente: liberando el espíritu heroico de los negocios* <https://cmc.marmot.org/Record/.b37724642>
- OECD. (2020). *Business for Inclusive Growth: B4IG Platform Report*. https://www.b4ig.org/wp-content/uploads/2020/12/RAPPORT-HEC-SO_InclusiveBusiness_Final-dec2020.pdf

Recursos complementarios

- Avery, G. C., & Bergsteiner, H. (2011). *Sustainable Leadership Honeybee and Locust Approaches*. Routledge.
- B Lab. (2023). *What is a B Corp?*. <https://www.bcorporation.net/en-us/>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Capstone Publishing
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy*. Harvard Business School Press.
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2020). Sustainability transitions research: Transforming science and practice for societal change. *Annual Review of Environment and Resources*, 45(1), 599–626.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1/2), 62-77.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Anexo B. Primera entrevista con Felix

https://docs.google.com/document/d/1_GQb866PVtpoSIqsKytv0Q4ivSRenKJravjr8-KnFAI/edit?tab=t.0

Anexo C. Segunda entrevista con Felix

https://docs.google.com/document/d/1uNetSVNU9UWi_kqSwI1zgoxVo8U9tGBbVjkuMV1pOqQ/edit?tab=t.0

Anexo D. Primera entrevista con Lorena

https://docs.google.com/document/d/1zWIHG1_f95IULytlISU4CxMseVyDYGnf5NeyTcTga84/edit?tab=t.0

Anexo E. Segunda entrevista con Lorena

https://docs.google.com/document/d/1GT_PORUWTS1hz2sC5ltuhIWNSnZcZGfqkdvBtvFK3Vg/edit?tab=t.0

Anexo F. Carta Firmada por Félix Hernández

Bogotá, junio 6 del 2025

Señores

Universidad del Rosario

Escuela de Administración

Asunto: Autorización para la publicación de caso de estudio sobre Medirex

Por medio de la presente, el suscrito Félix Adrián Hernández Tamayo en calidad de presidente Holding Medirex JF, identificada con NIT 901 587 411-1, manifiesta que autoriza Alfonso Gabriel Suarez Arias, Johan David Torres Quintero, Nicolas Peña Fernández, pertenecientes a la Universidad del Rosario para publicar en el repositorio institucional el caso de estudio relacionado con la empresa, en el marco del trabajo de grado para optar al título profesional al que aspiran los estudiantes. Se afirma además que este trabajo sólo será utilizado con fines estrictamente académicos y sin ánimo de lucro. La información que se utilizará ha sido socializada previamente con la empresa y se ha establecido que no compromete datos confidenciales ni estratégicos.

Atentamente,

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Felix Adrian Hernandez Tamayo', is written over a light blue rectangular background.

Firma

Félix Adrián Hernández Tamayo

Presidente Holding Medirex JF

Anexo G. Carta Firmada por Lorena Moreno



Bogotá, junio 6 del 2025

Señores
Universidad del Rosario
 Escuela de Administración

Asunto: Autorización para la publicación de caso de estudio sobre Medirex

Por medio de la presente, la suscrita Lorena Moreno Fontecha], en calidad de Representante Legal de la empresa MEDIREX BIC SAS identificada con NIT 830.091.676-9, manifiesta que autoriza a Alfonso Gabriel Suarez Arias, Johan David Torres Quintero, Nicolas Peña Fernández, pertenecientes a la Universidad del Rosario para publicar en el repositorio institucional el caso de estudio relacionado con la empresa, en el marco del trabajo de grado para optar al título profesional al que aspiran los estudiantes. Se afirma además que este trabajo sólo será utilizado con fines estrictamente académicos y sin ánimo de lucro. La información que se utilizará ha sido socializada previamente con la empresa y se ha establecido que no compromete datos confidenciales ni estratégicos.

Atentamente,

LORENA MORENO FONTECHA
 CEO, Medirex Bic SAS.

MediRex BIC S.A.S.
 NIT.830.091.676 - 9
 Mejoramos El Don de la Vida con fe, esperanza y excelencia e

E-MAIL recepcion@medirexsas.com
tratamientodedatos@medirexsas.com
 Calle 85A # 24 - 26 (El Polo)
BOGOTÁ D.C. - COLOMBIA
www.medirexsas.com



BC-CER140996



DM - CER140996

