



**Diseño de un modelo para la gestión de distribuidores como soporte para la
estrategia omnicanal de la empresa Medtronic**

Daniel Mauricio Ortega Martínez

Juan Diego Medina Moreno

Luisa Andrea Gil Sandoval

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

Septiembre 2022

**Diseño de un modelo para la gestión de distribuidores como soporte para la
estrategia omnicanal de la empresa Medtronic**

Daniel Mauricio Ortegón Martínez

Juan Diego Medina Moreno

Luisa Andrea Gil Sandoval

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magíster en Administración de Empresas - MBA

Director (a):

María Stella Castillo Perea

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

Septiembre 2022

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

El mayor atractivo de la medicina es que avanza constantemente y por lo tanto siempre hay más por aprender. Las enfermedades de hoy no nublan el horizonte del mañana, sino que actúan como un estímulo para un mayor esfuerzo.

William James Mayo

Agradecimientos

A los docentes Nelson Antonio Moreno Monsalve y María Stella Castillo Perea por su guía y consejos que permitieron durante este proceso la estructuración, ejecución y correcta publicación de esta investigación. Su profesional apoyo; con un perfecto balance entre teoría y soluciones pragmáticas, nos permitieron avanzar en los diferentes momentos en que tuvimos dudas o se nos presentaron obstáculos para alcanzar el resultado final de este trabajo de grado.

Al director de Ominicanales para Latinoamérica Medtronic, Santiago Escobar, por el apoyo dado soportado en su experiencia y amplios conocimientos del negocio que permitieron configurar de manera conjunta el nuevo modelo de gestión de distribuidores, y contar con el apoyo de las diferentes áreas al interior de la compañía durante la etapa de investigación, definición y la futura fase de implementación.

Resumen

A nivel mundial Medtronic se destaca por su liderazgo dentro de la industria de soluciones de tecnología aplicadas al sector salud. A nivel Latinoamérica la compañía tiene una posición favorable frente a sus competidores a pesar de no tener consolidado un proceso de gestión de los distribuidores que soporte de manera eficiente la estrategia omnicanal. Por lo tanto, este trabajo tiene como objetivo definir un modelo de gestión de distribuidores iniciando desde un planteamiento claro del problema o la oportunidad de mejora en este aspecto, lo que a su vez nos llevó a una pregunta general de investigación. Posterior a eso dentro del marco institucional analizamos el sector de tecnología, soluciones y servicios médicos a nivel mundial y regional; para luego a través de un marco de referencia validar como la correcta gestión de distribuidores y una correcta integración en el modelo de omnicanalidad puede generar beneficios en cobertura, ingresos e imagen para Medtronic.

En la parte final se tiene el diseño metodológico (incluir metodología y principales hallazgos) con su respectiva caracterización desde el punto de vista teórico considerando que su entregable final es el diseño de un modelo de gestión de distribuidores. Posterior a esto se realiza un diagnóstico institucional a través de diferentes herramientas para la descripción de los principales factores tanto al interior de Medtronic, como en su interacción con el mercado y principales competidores. Por último, se presenta la aplicación del instrumento o intervenciones realizadas tanto al interior de Medtronic como en la red de distribuidores, con lo cual se diseñó y desarrolló el modelo para la gestión de distribuidores como soporte para la estrategia omnicanal de la empresa Medtronic,

acompañado de conclusiones y recomendaciones a considerar para su correcta implementación.

Palabras Clave

Medtech: Aplicación de conocimientos y habilidades a través de herramientas, dispositivos o sistemas creados para solucionar problemas de salud.

Terapia: Dispositivo médico.

EMEA: Región Europa, Oriente Medio y África.

APAC: Región Asia-Pacífico.

Abstract

Medtronic is a globally well-known leader company in the industry of technology solutions for health sector. Within the Latin American region, the company has a favorable position compared to its competitors despite not having a consolidated distributors management process supporting in a sustained way the omnichannel strategy. Therefore, this document defines a distributors management model starting from a clear problem statement or improvement opportunity in this aspect, and then defining a general research question. After that, within the institutional framework, we analyzed the technology, solutions, and medical services sector at a global and regional level. Then, through a reference framework, we performed the validation process regarding how the correct distributors management and its correct integration in the omnichannel model can get benefits in sales coverage, revenue, and corporate image for Medtronic.

The final section provides the methodological design with its corresponding characterization from the theoretical point of view, considering that the final product of this project is the design of a model to manage distributors. Right after, an institutional diagnostic is done using different tools to describe the main factors within Medtronic, its market, and its main competitors. Lastly, research and intervention are carried out inside Medtronic and the distributors network, which serves as the basis for distributor's management model design and development as a support for the omnichannel strategy of Medtronic, and some conclusions and recommendations to be consider for the correct implementation.

Key words

Medtech: Application of knowledge and skills through tools, devices or systems created to solve health problems.

Therapy: Medical device.

EMEA: Europe, Middle East, and Africa region.

APAC: Asia-Pacific region.

Contenido

	<u>Pág.</u>
Lista de Figuras	10
Lista de Tablas	12
Introducción	13
Planteamiento del Problema	15
Objetivos.....	15
<i>Objetivo general</i>	<i>15</i>
<i>Objetivos específicos</i>	<i>15</i>
Justificación	16
Marco institucional	17
Marco de Referencia.....	29
Diseño metodológico	51
Diagnóstico organizacional	65
<i>Procesamiento y análisis estadístico de datos diagnostico interno</i>	<i>65</i>
<i>Procesamiento y análisis estadístico de datos distribuidores</i>	<i>72</i>
Plan de Intervención.....	78
Conclusiones y Recomendaciones.....	92
<i>Conclusiones.....</i>	<i>92</i>
<i>Recomendaciones.....</i>	<i>94</i>
Referencias.....	95
Anexos	99
<i>A. Anexo. Validación del instrumento.....</i>	<i>99</i>

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1 <i>Modelo operativo</i>	23
Figura 2 <i>Estructura operativa Latinoamérica</i>	24
Figura 3 <i>Ingresos Globales de la industria MedTech 2011 - 2029</i>	27
Figura 4 <i>Unicanal vs Multicanal vs Omnicanal</i>	33
Figura 5 <i>Contactos Directos vs Contactos con Distribuidor</i>	41
Figura 6 <i>Clasificación de Canales de Distribución por Nivel</i>	43
Figura 7 <i>Sistemas de Distribución</i>	45
Figura 8 <i>Modelo omnicanal de experiencia al cliente</i>	47
Figura 9 <i>Análisis PESTEL</i>	53
Figura 10 <i>Determinación tamaño de muestra</i>	60
Figura 11 <i>Planteamiento de la estrategia del canal</i>	65
Figura 12 <i>Gestión de la estrategia del canal</i>	67
Figura 13 <i>Herramientas de seguimiento y control</i>	69
Figura 14 <i>Mercadeo</i>	70
Figura 15 <i>Servicio al cliente y soporte</i>	71
Figura 16 <i>Planteamiento de la estrategia del canal</i>	73
Figura 17 <i>Gestión de la estrategia del canal</i>	74
Figura 18 <i>Herramientas de seguimiento y control</i>	75
Figura 19 <i>Mercadeo</i>	76
Figura 20 <i>Servicio al cliente y soporte</i>	77
Figura 21 <i>Modelo para la gestión de distribuidores como soporte para la estrategia omnicanal de la empresa Medtronic</i>	81
Figura 22 <i>Etapas de desarrollo del proyecto – Cronograma de ejecución</i>	88

Figura 23 *Análisis Financiero del proyecto* 89

Figura 24 *Análisis Financiero del proyecto varianza y gastos incrementales*..... 90

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. <i>Unidades Operacionales por División</i>	24
Tabla 2. <i>Actividades económicas de Medtronic</i>	26
Tabla 3. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos</i>	54
Tabla 4. <i>Matriz de Perfil Competitivo</i>	56
Tabla 5. <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos</i>	57
Tabla 6. <i>Población</i>	59
Tabla 7. <i>Ficha técnica</i>	60
Tabla 8. <i>Resultados de la validación del instrumento de medición</i>	63

Introducción

Medtronic es una empresa estadounidense fundada en 1949 por Earl Bakken y Palmer Hermundslie como un taller de reparación de equipos médicos en la ciudad de Minneapolis. Es líder global en tecnología, soluciones y servicios médicos que, como proceso de expansión y consolidación en el mercado extranjero, ingresó inicialmente a las diferentes regiones de Latinoamérica con un modelo de distribución indirecto; este modelo tenía como prioridad la implementación de un canal que abarcara una gran parte del territorio permitiendo con ello, posicionarse en el mercado. Años más tarde, el proceso de distribución se consolidó y evolucionó, el negocio buscó estabilizarse por medio de estrategias y canales directos para muchas de sus líneas de productos (Canales Públicos de México, 2020).

Actualmente la organización cuenta con aproximadamente un 55% de venta de sus productos y servicios por medio de canales directos y un 45% por medio de canales indirectos (Medtronic, 2021). Las ventas a través de canales directos empezaron a ser el foco de las estrategias del negocio, aislando así las oportunidades que se presentan en algunos canales indirectos, como lo son: la expansión a nuevos territorios, la atracción de nuevos clientes o el cubrimiento de casos en zonas donde la organización no tiene soporte. La falta de atención a los canales indirectos y la poca asignación de recursos a estos, ha ocasionado una gestión de forma desordenada y estrategias multicanal descentralizadas a lo largo de los últimos años.

Durante los últimos años, la organización ha percibido la necesidad de una estrategia omnicanal que brinde al cliente final una experiencia integral a través de sus diferentes canales, contando con información, recursos y herramientas necesarias para

llegar al público con un mensaje unificado, fluido y sin fisuras. A su vez, se ha identificado que la mayor parte de los recursos de la empresa están enfocados en áreas donde existen claros modelos de gestión e integración entre los canales “online” y “offline”. Sin embargo, los pocos recursos destinados a esta área pierden el impacto deseado por la organización debido a que no existe un modelo definido de gestión de distribuidores como parte de la implementación de una estrategia omnicanal. A raíz de esta necesidad, el área de experiencia al cliente y transformación del negocio ha creado un nuevo departamento que se enfoca en la identificación de las diferentes áreas de mejora y en el diseño de nuevos procesos que optimicen el modelo de gestión de distribuidores.

Un enfoque omnicanal tiene como objetivo coordinar los procesos y tecnologías de servicio fragmentados en los diversos canales para ofrecer una experiencia de canales cruzados consistente e integrada para los clientes (Chopra, 2016). La omnicanalidad surge de la necesidad de las compañías de adaptarse a clientes interconectados, ansiosos de información e inmediatez. Es por esto, que día a día más empresas no solo en la industria médica, sino en la mayoría de los sectores, buscan de una manera más ágil conectarse con sus clientes y gestionar sus estrategias a través de sus aliados importantes quienes en su mayoría son extensiones mismas de la organización, como es el caso de los distribuidores.

Actualmente Medtronic cuenta con microprocesos de gestión a distribuidores elaborados por cada una de las unidades funcionales y operativas de la organización, desintegrando las acciones a lo largo de la ruta de experiencia del cliente, impactando negativamente la eficiencia y posiblemente la imagen de la empresa frente al cliente final, afectando su rentabilidad. De acuerdo con el concepto y estrategia de omnicanalidad

planteada por la organización, Medtronic no cuenta aún con un modelo omnicanal de distribuidores.

Planteamiento del Problema

¿Cómo el diseño de un modelo de gestión de distribuidores puede orientar la implementación de una estrategia omnicanal en Medtronic?

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un modelo para la gestión de distribuidores como soporte para la estrategia omnicanal de la empresa Medtronic

Objetivos específicos

- Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para la formulación de un modelo de gestión de distribuidores bajo una estrategia omnicanal.
- Realizar un diagnóstico del proceso vigente de gestión de los distribuidores de la empresa Medtronic para conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Formular cada uno de los componentes que integran el modelo de gestión de distribuidores para la empresa Medtronic.
- Definir la estrategia omnicanal soportada sobre el modelo de integración de distribuidores propuesto.

- Establecer un plan de implementación del modelo de gestión de distribuidores propuesto.

Justificación

Omnicanal es una metodología que tiene como finalidad la integración de diferentes canales, tanto físicos, como digitales, para mejorar la experiencia del cliente (Canabal, 2018). Omnicanal se ha vuelto un concepto cada vez más fuerte en el mundo debido al creciente número de plataformas, procesos y estrategias para abordar y satisfacer las necesidades de los clientes, incrementando continuamente la complejidad en su gestión e integración.

En omnicanal, todos los canales se integran bajo un mismo modelo de experiencia. Por lo tanto, no importa dónde se encuentren los clientes, si se cuenta con un claro modelo de gestión de distribuidores, estos podrán acceder, comprar, interactuar y transmitir al cliente final un mensaje unificado, fluido y sin fisuras con el fin de brindar una experiencia única y un grado de satisfacción mayor (Juaneda-Ayensa, 2016).

El departamento de omnicanal de Medtronic hace parte del área habilitadora de experiencia del cliente y transformación del negocio, un área dedicada a procesos y servicios de innovación dentro de la organización. Su alcance contiene diferentes estrategias para la gestión, desarrollo y optimización de los procesos internos referentes a la experiencia del cliente.

Combinar las estrategias actuales con un modelo de gestión de distribuidores permitirá generar oportunidades que incrementan las ventas a través de un canal indirecto, mejorando la interacción bidireccional empresa-empresa y empresa-usuario, de

igual manera ampliar la participación tanto del canal como del cliente final y mejorar la eficiencia productiva y operativa de las diferentes áreas de la empresa como del canal.

Lo anterior le permitirá a Medtronic mantenerse competitivo en el mercado y seguir fortaleciendo su camino para ocupar una posición de líder en el sector de dispositivos médicos en Latinoamérica. Además, el modelo propuesto podrá ser tomado como un punto de referencia por otras regiones donde se podría replicar. Estos resultados estarían alineados con la actual estrategia de la organización al contribuir en el direccionamiento de su crecimiento y a mantenerse competentes mediante el fortalecimiento de su área de omniscanal, de igual manera permitirá demostrar la intención de beneficiar no sólo a la organización sino a sus clientes al mejorar la relación con ellos y proveer una mejor experiencia.

La omniscanalidad no es un proyecto exclusivamente tecnológico es un cambio cultural en todos los niveles de la empresa, que busca la eliminación de los silos, la fusión de las áreas operativas y la colaboración entre canales, en vez de la competencia entre ellos (Sierra, 2018).

Marco institucional

Medtronic fue fundada en 1949 por Earl Bakken y su cuñado, Palmer Hermundslie como una tienda / garaje de reparación de equipos médicos. En 1957 debido al gran apagón en el hospital de Minnesota, Estados Unidos, Earl Bakken y Palmer Hermundslie idearon y desarrollaron el primer marcapasos externo de la historia, un dispositivo alimentado por una batería externa. Sin embargo, no fue sino hasta 1960 cuando llegó la primera terapia (dispositivo médico) que cambió el panorama mundial y una vida, un marcapasos con batería portátil implantable en el cuerpo. Este dispositivo representó el

comienzo y la base de muchas de las terapias ofertadas en el portafolio de la compañía, utilizando la experiencia de la estimulación eléctrica para mejorar la vida de millones de personas (Medtronic, 2019), alineado con la misión de la compañía en la cual una de sus prioridades es el bienestar humano y que a su vez fue el inicio de las actuales estrategias comerciales basadas en la innovación y en mejorar la experiencia de los pacientes con Medtronic.

Durante años Medtronic innovó e introdujo diferentes productos para el tratamiento de la columna vertebral, incontinencia, Parkinson, diabetes, dolor crónico y otras patologías médicas. Actualmente la organización cuenta con aproximadamente 20 líneas de negocio, las cuales poseen un amplio portafolio de productos y terapias, cuentan con representación y operación en más de 150 países, alrededor de 90 mil empleados y ha impactado a más de 72 millones de pacientes al corte del año fiscal 2021. La huella global de la operación en ventas representa un total de \$28,913 millones de dólares, \$14,919 millones en la región de Estados Unidos, representando el 52%, \$9,287 millones en mercados desarrollados fuera de los Estados Unidos, representando el 32% y \$4,707 millones en mercados emergentes, con un 16% de representación total (Medtronic, 2020).

De acuerdo a las ventas del año fiscal 2020 por grupo operacional, El grupo cardiovascular, con las terapias de ritmo cardiaco, falla cardiaca, coronario, aortica, periférico y venoso genero un total de \$10.468 millones de dólares, El grupo de terapias mínimamente invasivas conformado por innovación quirúrgica, respiratorio, gastrointestinal y renal, entre otros obtuvo un total de 8.352 millones de dólares, el Grupo de terapias restaurativas, conformado por dispositivos de columna, terapias cerebrales, terapias especiales, terapias de dolor, entre otras, genero un total de 7.725 millones de

dólares y por último, el grupo de diabetes, tuvo un total de ventas durante el año de 2.368 millones de dólares (Medtronic, 2020).

Misión

Durante más de 70 años, la misión de Medtronic ha guiado la operación a nivel global y ha desarrollado un compromiso centrado en el paciente, enfocado en mejorar los resultados de salud de estos frente a los cambiantes desafíos globales. Esta misión se divide en los siguientes 6 puntos:

- Contribuir al bienestar humano a través de la ingeniería biomédica en la búsqueda, diseño, fabricación y venta de instrumental o aparatos que alivian el dolor, devuelven la salud y extienden la vida.
- Dirigir nuestro crecimiento a las áreas de ingeniería biomédica donde somos fuertes y competentes; unir a personas e infraestructuras que tiendan a aumentar esas áreas; contribuir al crecimiento constante de estas áreas a través de la educación y la asimilación de conocimiento; evitar la participación en áreas donde no podemos hacer contribuciones únicas y significativas.
- Luchar sin reservas por la mayor fiabilidad y calidad posibles en nuestros productos. Ser un estándar de calidad insuperable y ser reconocidos como una compañía dedicada, honesta, íntegra y al servicio.
- Obtener un beneficio justo en todas nuestras operaciones para cumplir con nuestras obligaciones, tener un crecimiento sostenible y alcanzar nuestras metas.
- Reconocer el valor de todos nuestros empleados ofreciéndoles un entorno laboral que permita la satisfacción personal en el cumplimiento de su trabajo, seguridad, oportunidad de crecimiento y los medios para compartir el éxito de la empresa.

- Mantener una buena ciudadanía corporativa (Medtronic, 2020).

Visión

Aspiramos a ser reconocidos como los líderes en tecnología de atención médica, el empleador preferido para los mejores y más brillantes talentos del mundo, y un participante activo en las comunidades donde vivimos y trabajamos (Medtronic, 2020).

Estrategia Comercial

- **Acelerar el crecimiento impulsado por la innovación**

Nuestro portafolio de productos es el mejor que hemos tenido en un largo tiempo. Sin embargo, para hacerlo sostenible, necesitamos un enfoque aún mayor en la innovación. Al identificar necesidades insatisfechas y aplicar nuestro gran conocimiento del cuerpo humano y la tecnología, crearemos y ampliaremos tratamientos que no existían antes. Específicamente, nos enfocaremos en terapias menos invasivas que minimicen el tiempo de tratamiento y satisfagan mejor las necesidades de los pacientes (Medtronic, 2020).

- **Llevar nuestras tecnologías a mercados emergentes**

En lugares como China, los actores locales son ágiles y la competencia es feroz. Combinaremos nuestra perspectiva global con conocimiento local para impulsar la innovación en todas las áreas. Esto significa apoyar a equipos regionales y locales con recursos corporativos donde haga falta y respaldar la autonomía necesaria para responder de forma rápida y proactiva a las necesidades únicas de sus mercados (Medtronic, 2020).

- **Crear mejores experiencias para pacientes, clientes y empleados**

En lugar de definir el éxito internamente, lo consideraremos de afuera hacia dentro: según nuestra capacidad para cumplir con las necesidades más importantes de otros. Escucharemos detenidamente a nuestros pacientes, clientes y empleados para comprender mejor los desafíos que enfrentan. Desde el viaje del paciente hasta la creación de alianzas ágiles que produzcan soluciones novedosas, incluyendo el respaldo a carreras duraderas y satisfactorias – todo lo que hacemos se fundamenta en un conocimiento profundo, que nos permite crear experiencias más simples y superiores para todos (Medtronic, 2020).

- **Convertir la información, la inteligencia artificial y la automatización en acción**

En busca de la eficiencia y de mejores resultados para nuestros clientes y pacientes, aplicaremos información inteligente, inteligencia artificial y automatización para adaptar terapias en tiempo real, entregando monitoreo remoto y una atención de salud que trate las afecciones de manera conveniente. Además, redoblabremos nuestro compromiso para que la robótica llegue a más salas quirúrgicas en todo el mundo (Medtronic, 2020).

Cultura

A lo largo del desarrollo organizacional y de forma sistemática, la cultura y mentalidad de la organización va creciendo, cambiando e innovando. Medtronic sufrió un cambio estructural recientemente con el fin de que su estructura se comunique con mayor rapidez, sea flexible, organizada y las unidades operacionales dentro de cada

territorio tengan un mayor poder de decisión. Con la nueva estructuración, también vienen cambios en la forma de actuar, un nuevo modelo cultural, de mentalidad corporativa y nuevos valores imperativos de la organización.

Actualmente la filosofía de Medtronic se fundamenta en 5 aspectos: Actuar con audacia, desafiando a otros a desarrollar soluciones exitosas y siguiendo las convicciones ante la adversidad, conectar para ganar, estrategias que aprovechan la ventaja competitiva y las tendencias emergentes enfocado en el cliente/paciente, avanzar con velocidad y determinación, apoyando el impulso y tomando la decisión correcta, fomentando el sentido de pertenencia, que genera las perspectivas diferentes e impulsa el compromiso, y por ultimo obtener resultados de la forma adecuada, que invita a los colaboradores a tomar medidas preventivas y modela el comportamiento ético (Medtronic, 2021).

Estructura organizacional

Como se mencionó en el apartado anterior, la organización está sufriendo actualmente una reestructuración, y su modelo organizacional, presentado el pasado mes de noviembre de 2020, migro sus 4 grupos de negocios, a una estructura de 3 divisiones a nivel global, cambio que fue efectivo el mes de julio de 2021.

Su modelo está fundado bajo unidades operacionales o líneas de productos, categorizados en 3 divisiones (Hemodinamia, Quirófano y Tecnologías en Aceleración, divisiones que tendrán un líder a nivel LATAM y dentro de cada una de las regiones (Central, Norte, Sur y Brasil). Así mismo cada unidad operacional cuenta con un líder por región y un equipo dedicado de representantes de ventas y especialistas clínicos (Medtronic, 2020).

Dentro de las áreas funcionales se encuentran: Recursos Humanos, Legal, Finanzas, Comunicaciones, Compliance, IT y Regulatorio, y como parte de las áreas de habilitadores se identifican los departamentos de Experiencia al Cliente y Transformación de Negocios, Acceso al Mercado y Relaciones Públicas, Operaciones Comerciales, Cuidado al Cliente y Cadena de Suministro.

A continuación, se muestra el modelo operativo de Medtronic:

Figura 1

Modelo operativo

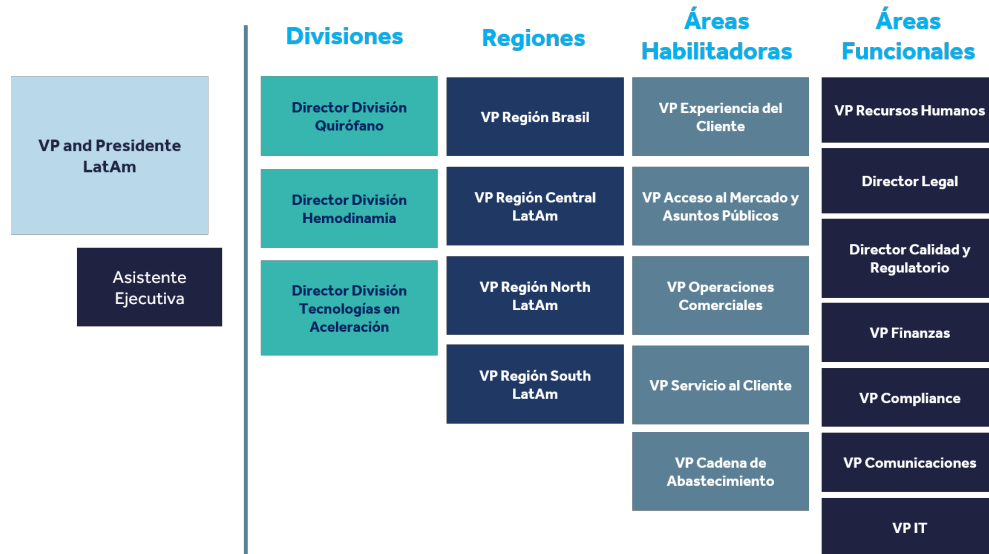


Nota: Tomado de modelo operativo, por Medtronic (2020). Putting Propose into Action, integrated performance report.

La estructura a nivel Latinoamérica hace parte de una de las 4 regiones continentales (Américas, EMEA, APAC y China) de la organización y está estructurada de acuerdo con el nuevo modelo operativo.

Figura 2

Estructura operativa Latinoamérica



Nota: Tomado de modelo operativo, por Medtronic (2020). Putting Propose into Action, integrated performance report.

- **Productos o servicios ofertados**

Los productos ofertados están divididos en las 20 líneas de negocio o unidades operacionales de acuerdo alguna patología o área de servicio médica, y estas están contenidas en las 3 divisiones de negocio.

Tabla 1

Unidades Operacionales por División

Hematología	Quirófano	Tecnologías en Aceleración
<ul style="list-style-type: none"> • Soluciones en ablación cardiaca 	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación quirúrgica • Cirugía Cardiaca 	<ul style="list-style-type: none"> • Diabetes • ENT

<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de Ritmo Cardíaco • Servicios Cardiovasculares y de diagnóstico • Denervación Coronario • Neurovascular • Corazón estructural y aórtico • Periférico y endovenoso 	<ul style="list-style-type: none"> • Trauma, columna y craneal • Intervenciones Respiratorias • Biológicos • Cirugía Robótica 	<ul style="list-style-type: none"> • Piso Pélvico • Gastrointestinal • Neuromodulación • Cuidado Renal • Dolor crónico
---	---	---

Nota: Tomado de modelo operativo, por Medtronic, 2020, Putting Propose into Action, integrated performance report.

Cada línea de negocio o unidad operacional oferta su portafolio de productos y consumibles de acuerdo con los registros sanitarios vigentes y a las políticas legales de importación y uso de cada producto. Actualmente una sola línea de negocios puede estar ofertando en su portafolio alrededor de 1 a 1600 productos aproximadamente.

Adicionalmente la organización tiene diferentes servicios ofertados, gestionados y desarrollados por las diferentes unidades operacionales y áreas habilitadoras.

Desarrollando proyectos que impactan la optimización de una sala de quirófano hasta el desarrollo de centros de excelencia y especialización en alguna patología.

- **Análisis del sector**

Medtronic es un productor mundial de dispositivos médicos y terapias, como bombas de insulina, marcapasos y terapias de estimulación eléctrica. Quizás mejor conocido por sus revolucionarios dispositivos cardíacos, como los marcapasos miniatura y la batería, también ha introducido productos de vanguardia en la industria. Sus

actividades principales a nivel global se fundamentan en producir y vender terapias médicas a través de dispositivos médicos, y sus actividades económicas principales se identifican con los siguientes códigos CIU:

Tabla 2

Actividades económicas de Medtronic

Código Industrial Internacional Uniforme (CIU)	ACTIVIDAD
3313	Mantenimiento y reparación especializados de equipo electrónico y óptico.
4645	Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador.
4659	Comercio al por mayor de otros tipos de maquinaria y equipo n.c.p.

Nota. Tomado Folios 11 y 12. Cuaderno Público 1 del Expediente.

Colombia se ha posicionado con éxito como el tercer mercado de dispositivos médicos más grande de América Latina, después de Brasil y México. Colombia está proyectada a mantener este rango para el 2022 (BMI, 2020). Esto es producto del dinamismo del sector de dispositivos médicos en Colombia. Este segmento ha presentado tasas de crecimiento promedio anual entre 2014 y 2017 de 18% en moneda local (COP) y de 7,9% en USD. La ciudad capital, Bogotá, D.C., representa el 75% de las ventas totales de dispositivos médicos en el país, adicionalmente, la ciudad ofrece

ventajas para los productores, aspecto que se evidencia con la concentración del 50% de las empresas manufactureras de este sector en la capital.

La industria Medtech tiene como función principal seguir revolucionando el futuro de la salud a través de un mercado a nivel global de 400.000 millones de dólares. Los principales competidores de Medtronic en el segmento son (Cadanet, 2019):

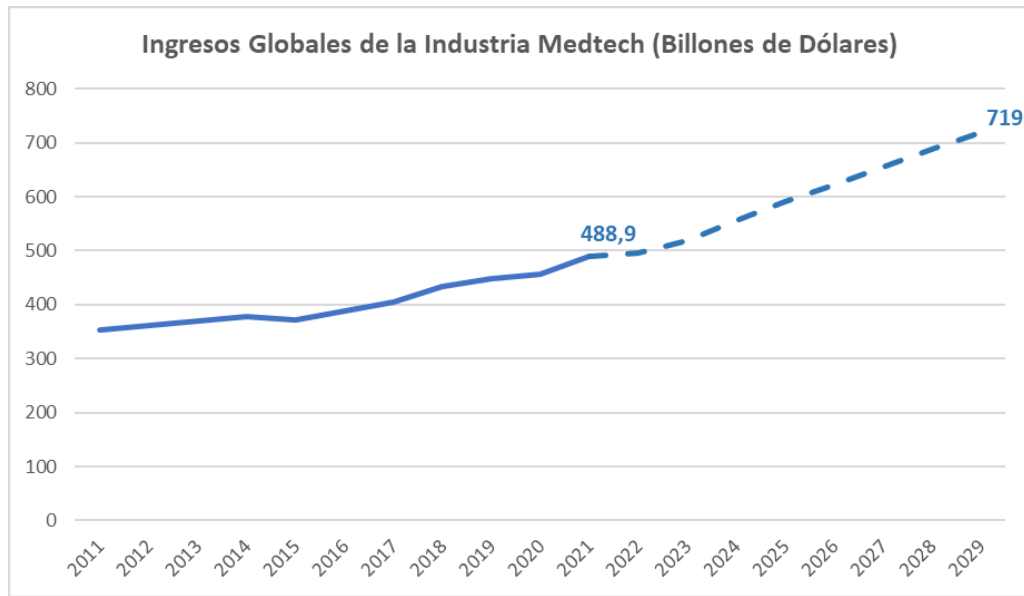
- Johnson & Johnson
- Boston Scientific
- Abbott - St. Jude
- Siemens Healthineers
- Roche

Según El Global de España (2016), Medtronic es, y seguirá siendo, la empresa líder con ventas de casi 30.000 millones de dólares, pronosticando un incremento en esta cifra de 7.700 millones para el 2022. En segundo y tercer lugar encontramos a Johnson & Johnson y Abbott, respectivamente.

En 2021 los ingresos a nivel mundial de la industria medtech fueron de 488,9 billones de dólares. Para el año 2022 se proyecta un volumen de 495,5 billones y para el 2029 un total mundial de 719 billones. La siguiente gráfica muestra los ingresos que se obtuvieron desde el año 2011 hasta el 2021, y los que se estiman desde el año 2022 al 2029 con una tasa de crecimiento anual promedio del 5,5%.

Figura 3

Ingresos Globales de la industria MedTech 2011 - 2029



Nota. Elaboración propia.

El mercado de dispositivos médicos cada vez está aumentando más, se ha mantenido una demanda debido al aumento de personas con enfermedades que se ven beneficiadas por estas tecnologías y las organizaciones del gremio de la salud, en especial los hospitales, buscan suplir esta necesidad a través de la adquisición de estos dispositivos.

Por otro lado, la pandemia ocasionada por el COVID-19 ha impactado al sistema de salud a nivel global, y no ha sido una excepción para el sector de dispositivos médicos, ya que los principales interesados en éstos deben ahora priorizar su presupuesto para la atención de la pandemia y no pueden invertir el mismo dinero que invertían antes, en dispositivos médicos caros. Esto ha forzado a las empresas de tecnología médica a cambiar la forma en la que venden, e idear una manera de trabajar en conjunto con los hospitales para mantener los clientes y ayudarles a encontrar una solución. Medtronic ha sido una empresa que ha respondido positivamente ayudando a

sus empleados y se ha asociado con entes gubernamentales para brindar apoyo directo a las comunidades de todo el mundo. Adicionalmente, se ha visto beneficiado por decisiones del Gobierno colombiano, que, en respuesta a la demanda interna de elementos de los sectores de salud, higiene y saneamiento básico, eliminó el arancel para la importación de 53 productos, entre ellos medicamentos, insumos y equipos médicos, guantes y ropa de protección no textil. Situación que incentivó la importación de mercancía para este sector, proveniente de varios países, brindando así oportunidades de crecimiento en el corto plazo.

Marco de Referencia

Un modelo de gestión es el proceso por medio del cual se estructuran e integran los recursos de la organización con el propósito de cumplir los objetivos o metas trazadas (Duque, 2009). La teoría de administración científica de Frederick W. Taylor aporta al sentido y la razón detrás del diseño de modelos de gestión, específicamente con los procesos para desarrollar y mejorar la eficiencia de la organización y alcanzar su máxima productividad (Taylor, 1911).

Un paso fundamental luego de diseñar un modelo de gestión es su validación, esta se realiza mediante la estimación de su utilidad en el proceso a mejorar y verificando que se cumplan los criterios que fueron base para el diseño (Izquierdo et al, 2008). El proceso de validación se realiza mediante el levantamiento de información, durante un periodo de tiempo específico, dentro de los grupos de interés o personas que estén relacionadas con el proceso a mejorar, para luego analizarla y poder determinar si existe o no mejora en los resultados luego de la aplicación del modelo.

El marketing 4.0 tiene como objetivo ganar el apoyo y la confianza del cliente. Su objetivo es combinar estrategias de marketing online-digital, como marketing offline-tradicional, para integrar lo mejor de los dos mundos, mejorando así la relación múltiple entre marca y consumidor a través de una estrategia denominada “Omnichannel” (Omnicanal). Esto optimiza la productividad del marketing, la conexión, el relacionamiento, el compromiso y la fidelización del cliente (Kotler, 2013).

El paradigma del marketing relacional aplicado a los canales de distribución ha sido empujado más allá de sus límites naturales. Los factores importantes que probablemente darán forma a la integración del canal, la intensidad de la distribución y la estructura burocrática permanecen sin explorar. Muchas de las áreas de gestión importantes relacionadas con la organización y gestión de los canales de distribución aún no se han abordado, se pueden destacar como las más importantes: las asignaciones de recursos a los canales en los mercados de productos globales, las funciones entre los miembros del canal, la Internet como canal de distribución de ventas la coordinación entre distribuidores en redes de suministro integradas y las metas, los planes y evaluación de desempeño entre los canales (Frazier, 1999).

Omnicanal

Los avances tecnológicos han hecho que día a día la tecnología se integre aún más a nuestro diario vivir. Las líneas divisorias entre lo que hacemos en línea y en la vida real han comenzado a difuminarse. Esto genera cambios en los comportamientos de las personas y demanda una reacción por parte de los especialistas en marketing. Los vendedores y los asesores de atención al cliente, en lugar de pensar la experiencia presencial, la experiencia a través de un computador, la experiencia a través de un

celular, la experiencia a través de una tablet, deben proponer y seguir un enfoque holístico, por medio de la experiencia *omniscanal* a la que los clientes pueden acceder cuando lo deseen (Ferrer, 2019).

El término Omniscanal se ha popularizado recientemente al ser un enfoque que muchas organizaciones han decidido adaptar como parte de sus estrategias. La omniscanalidad se define como algo más que un rediseño de canales o sistemas tecnológicos, que emergen como resultado de la transformación digital experimentada por el mercado global (Juaneda-Ayensa, 2016). Otra característica de omniscanalidad nos indica que ésta parte de diferentes medios de comunicación o contacto, tiene como finalidad crear caminos que se interrelacionen para establecer una comunicación única con el cliente, sin importar el canal que se elija (Canabal, 2018).

La omniscanalidad es un enfoque que busca aumentar clientes potenciales y fomentar participación del usuario brindando acceso a sus productos, ofertas y servicios de soporte en todos los canales, plataformas y dispositivos. Un enfoque omniscanal significa que hay integración entre los canales de distribución, promoción y comunicación. Este modelo es posible gracias a la fusión de canales físicos y digitales a través de una compleja integración de sistemas operativos, tecnológicos y logísticos que se complementa con la disponibilidad de aplicaciones fáciles de usar por el consumidor (Rigby, 2011).

De igual manera, se puede definir Omniscanal como el conjunto de actividades involucradas en la venta de bienes o servicios a través de todos los canales de transmisión, mediante las cuales el consumidor puede activar la interacción del canal completo (Rygl, 2015). Un número creciente de clientes utiliza múltiples canales durante

su proceso de compra. Este tipo de compradores se conocen como *omnishoppers* y esperan una experiencia perfecta en todos los canales (Yurova, 2017).

La experiencia omniscanal consiste en comercializar, vender y atender a los clientes en todos los canales para crear una experiencia de cliente integrada y unificada sin importar cómo o de dónde se comuniquen un cliente. La experiencia debe ser la misma para los clientes independientemente de la plataforma o el método que elijan utilizar.

Las empresas utilizan un enfoque omniscanal para alinear sus mensajes, metas, objetivos y diseño en cada canal y dispositivo. El marketing omniscanal puede ser un activo valioso para las empresas que buscan ofrecer una mejor experiencia al cliente.

Omniscanal frente a Multicanal y Unicanal

En un entorno multicanal, el usuario tiene acceso a una variedad de opciones de comunicación que no están necesariamente sincronizadas o conectadas. La unicanalidad hace referencia a un solo canal de interacción entre el usuario y la empresa. Y, por otro lado, durante una experiencia omniscanal, no solo hay varios canales, sino que los canales están conectados para que pueda moverse entre ellos sin problemas (Verhoef, 2015).

La diferencia entre experiencias omniscanal y multicanal se reduce a dos puntos específicos:

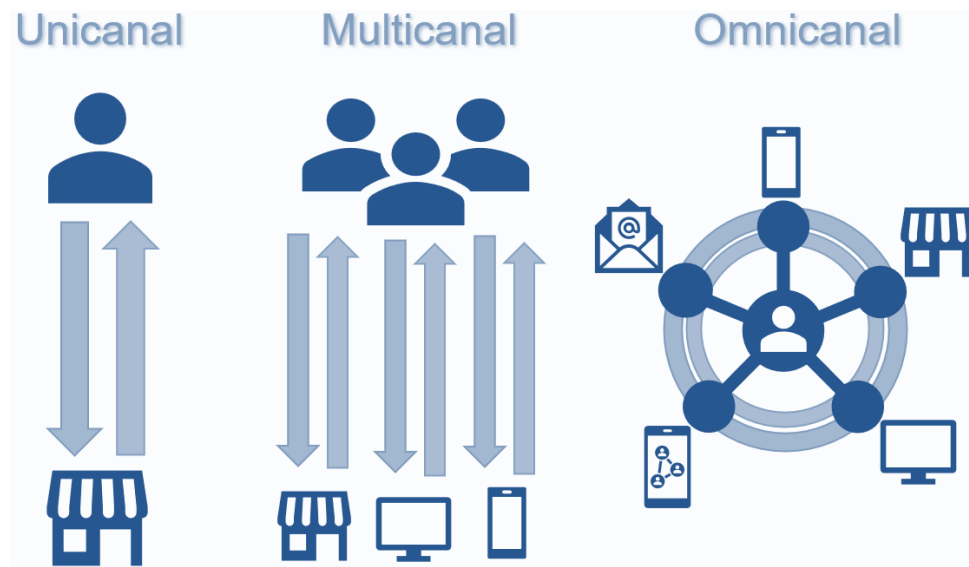
1. Todas las experiencias omniscanal usan múltiples canales, pero no todas las experiencias multicanal son omniscanal. Puede tener una estrategia de marketing increíble en cada canal, pero si no trabajan juntos, no crean una experiencia omniscanal para los clientes.

2. Una experiencia omnicanal representa cada plataforma y dispositivo que un cliente utilizará para interactuar con la empresa, y también crea una experiencia igualmente eficiente y positiva en todas las plataformas. Ésta se compone de puntos de contacto individuales con el cliente, a través de una variedad de canales que se conectan sin problemas, lo que permite a los clientes continuar donde lo dejaron en un canal y seguir la experiencia en otro.

A continuación, se muestra una representación gráfica de las diferencias entre unicanal, multicanal y omnicanal.

Figura 4

Unicanal vs Multicanal vs Omnicanal



Nota. Elaboración propia

La pandemia por el Covid-19 aceleró todo lo relacionado con la omnicanalidad. El desarrollo tecnológico, el comportamiento del consumidor y del comprador, y la

necesidad de llegar a los consumidores socialmente distanciados del mundo. En la era de los bloqueos y los mayores problemas de salud, el comercio electrónico ha ganado una nueva importancia, generando con ello grandes cambios en los comportamientos en línea impulsados por la pandemia y los minoristas quienes conectados de esta forma han visto un salto masivo en las ventas en comparación con sus contrapartes físicas (Larsen, 2021).

Varios estudios señalan una fuerte influencia de las tecnologías de la información en la omniscanalidad. El uso de dispositivos móviles inteligentes y redes sociales es uno de los principales medios de los usuarios para conectarse con las organizaciones. Como tenemos una línea muy fina entre los físicos y los online, está surgiendo un nuevo enfoque para la integración de estos canales, el omniscanal, que tiene como objetivo ofrecer una experiencia de cliente *perfecta* independientemente del canal (Piotrowicz, 2014).

Parece que mientras persista la competencia por maximizar la experiencia del cliente, la mayor parte de organizaciones del mundo seguirá adoptando la experiencia omniscanal, y de esta manera los minoristas pueden obtener enormes beneficios al comprender el comportamiento de sus clientes, lo que solo puede ayudarlos a alinear su marketing, costos e inventarios con mayor precisión.

El auge del comercio electrónico provocó una rápida evolución y transformación en el comercio minorista fuera de línea para combatir el desafío. Muchos formatos minoristas tradicionales se transformaron para mejorar la interacción, el compromiso y la recompensa emocional de la experiencia, lo que demuestra que innovar e invertir en

conocimiento y herramientas que permiten mantenerse a la vanguardia garantizan un papel que jugar en el mercado. (Deloitte, 2020).

(Calatayud, 2019) indica que la transformación digital principalmente necesita tener una gran capacidad técnica, financiera y de capital humano con el fin de empujar la evolución y adaptación a la nueva economía. Las empresas más sofisticadas y en países de primer mundo ya están listas para enfrentar la situación, ya que poseen una competitividad sistémica mayor. De igual manera, explica que este escenario introduce un riesgo en las empresas que pertenecen a la misma cadena de suministro pero que no tienen la misma capacidad de adaptación y por esto podrían perder negocios o contratos al ser preferidas otras empresas que sí posean capacidad y estabilidad tecnológica para suplir la demanda. Esta situación, no sólo depende de las empresas y organizaciones, sino del entorno macroeconómico de la región donde se encuentren.

Los datos sugieren que el marketing omniscanal funciona teniendo en cuenta que las marcas con una estrategia omniscanal suelen experimentar una mayor participación y retención del cliente, así como un aumento en la frecuencia de compra y el valor promedio de los pedidos. Los compradores omniscanal gastan entre un 50 y un 300% más que los compradores tradicionales (Worldpay, 2015). La tasa de compra de las campañas omniscanal es un 287% más alta que la de las campañas uniscanal. Y las empresas que utilizan estrategias omniscanal logran un 91% más de retención de clientes año tras año (Blankenship, 2020).

Para que una organización preste y mantenga experiencias omniscanal superiores, la visión centrada en el customer journey y enfocada en el cliente debe penetrar en toda la organización. Algunas organizaciones han comenzado a coordinar equipos en torno a

viajes para superar los silos comerciales y adoptar una mentalidad ágil que rápidamente saca a la superficie las preocupaciones de los clientes. En las empresas con esfuerzos omnicanal exitosos, las mediciones de satisfacción del cliente aumentan en cascada, desde la primera línea hasta los cuadros de mando de la gestión (Amar R. J., 2020). Una de las herramientas más utilizadas para realizar esta medición es el mapeo de experiencia del cliente, que permite capturar, analizar y comprender la experiencia de los clientes de una organización.

Mapa de experiencia del cliente

Esta herramienta permite identificar y plasmar en un mapa visual el recorrido que realiza el cliente a lo largo de las diferentes etapas de compra o servicio. Adicionalmente permite identificar los puntos de contacto, puntos de dolor, momentos de verdad y comportamientos a partir de los procesos, necesidades y percepciones tanto del cliente como de los actores clave que interactúan con el mismo (ESAN, 2020).

Cada vez más el proceso de mapa de ruta del cliente está siendo adoptado por profesionales e investigadores para apoyar el diseño y gestión de servicios. Así mismo McKinsey, Stone y Divine (2013) argumentan que el enfoque del viaje del cliente representa un cambio paradigmático necesario en cómo entendemos la experiencia del cliente de un servicio específico (Stone, 2013) . Así mismo, se ha descubierto que el mapa de ruta del cliente presenta un enfoque predominante para estructurar la investigación de usuarios de fase temprana en proyectos de diseño de servicios (Asbjørn, Knut, & Ragnhild, 2014).

En otras palabras, el “customer journey map” o mapa de experiencia del cliente engloba todas las fases por las que atraviesa una persona o usuario desde que identifica

una necesidad hasta que esta es satisfecha por medio de un producto o servicio. La realización del mapa puede ser sencillo o complejo de acuerdo con las fases y el alcance determinado (Bel, 2019)

En ese orden de ideas, el mapa de experiencia del cliente se compone de diferentes fases, las 3 primeras de ellas llevan al usuario a informarse acerca de las características y beneficios del producto o servicio para realizar la compra, fases de descubrimiento, consideración y compra, y las últimas dos, retención y recomendación, son fases que, tras haberse realizado la venta, buscan retención y fidelización del cliente (TC Group Solution , 2019)

- **Descubrimiento:** Fase en la que el cliente o usuario percibe las características del producto o servicio.
- **Consideración:** Etapa en la que el cliente siente interés y quiere realizar una compra o adquisición de un producto o servicio.
- **Compra:** Fase en la que el cliente ha decidido realizar la compra o adquisición de un producto o servicio.
- **Retención:** Fase de servicio post venta donde se pretende mantener una alta satisfacción del cliente.
- **Recomendación:** Etapa post venta en la que el cliente tras una compra y experiencia satisfactoria recomienda a otros clientes, usuarios o consumidores la marca, producto o servicio específico.

En el artículo, el rol de la atención al cliente en la transformación de su experiencia realizada por la consultora McKinsey y publicado en 2018, se refuerza la importancia de la omniscanalidad y el papel clave que los componentes y canales digitales

tienen en la percepción de la experiencia del cliente. Se observa una creciente tendencia de los canales digitales, haciendo que la interacción con los mismos sea un proceso más complejo, debido a la cantidad de puntos de contacto existentes tanto a nivel físico como digital (Lotz, Raabe, & Roggenhofer, 2018). Los puntos de contacto individuales deben verse a través de la lente del recorrido del cliente de un extremo a otro. Si bien las empresas pueden verse tentadas a concentrarse en optimizar los puntos de contacto individuales, estas pueden presentar un sesgo significativo por carecer de la visibilidad de donde los clientes eligen interactuar desde un punto de contacto a otro (Amar, Raabe, & Roggenhofer, 2019)

Tomando como referencia lo planteado anteriormente, el mapa de experiencia del cliente es un proceso clave en la elaboración de una estrategia omniscanal, permitiéndole a las organizaciones verificar los procesos, las necesidades y percepciones del cliente como de los actores y puntos de contacto con los que interactúa.

Gestión de Distribuidores

Dentro de un sistema económico la Distribución Comercial define la eficacia misma del sistema y la percepción que tienen los productores, distribuidores y consumidores finales. El concepto de distribución de bienes y servicios se inició a manejar en la década de los 50, pero actualmente debido al concepto de autoservicio, al incremento del marketing directo y el uso masivo de internet el panorama de la distribución se ha transformado fuertemente. En una mirada interna de un canal específico, se evidencia que actualmente la demanda de personal especializado y calificado para empresas de distribución es igual o incluso mayor que el de las empresas productoras, lo cual dista mucho de la realidad de un par de décadas atrás. Por otro lado,

en sus inicios la Distribución era considerada como una variable de mercadeo que tenía que ser atendida por el fabricante, pero en la actualidad el proceso de distribución comprende el negocio en si, por lo que tiene que ser visto desde la perspectiva de fabricantes y distribuidores (De Juan Vigaray, 2005).

Las relaciones rentables con los clientes se logran en la gran mayoría de casos a través de un trabajo en grupo; muy rara vez una empresa ejecuta todas las actividades de manera solitaria, por lo que cada organización de manera independiente compone uno de varios eslabones en la cadena de valor hacia un cliente específico. Por lo tanto, el éxito de una empresa, que al final depende del éxito global hacia el cliente final, no se basa exclusivamente en su desempeño individual, sino que depende del canal de mercadeo completo y una red de entrega de mayor valor que se puede generalizar como esa línea que corre desde proveedores hasta usuarios finales (Kotler, 2013).

- **Cadenas de Suministro y la Red de Entrega de Valor**

Antes de hablar de Canales de Distribución se abordarán conceptos como Cadena de Suministro y Red de Entrega de Valor. La cadena de suministro se compone por los socios aguas arriba y aguas abajo al revisar una compañía específica. Hacia arriba se encuentra el grupo de actores que suministran materias primas, servicios, información y experiencia requerida para la fabricación del producto o servicio. Hacia abajo se tienen los procesos y actividades que apuntan hacia el cliente, y estos son los que tradicionalmente han sido de interés para los mercadólogos y que componen los canales de distribución o mercadeo, que forman un vínculo vital entre la empresa y sus clientes. Por este motivo; y con la intención de no parcializar los conceptos y centrar toda la importancia de esta cadena solamente en la parte final o cercana al consumidor, se

tiene un concepto más complejo de Cadena de Demanda, ya que con esta definición se tiene una visión más holística desde el punto de vista de necesidades y respuestas en todo el proceso. Las necesidades del cliente son el dato de entrada fundamental en este procedimiento lineal, y con esto, se adecuan los recursos y actividades con la intención de crear valor para el cliente. Debido a que incluso la Cadena de Demanda tiene una visión lineal y de comunicación simple entre etapas paso a paso, en la actualidad se habla de redes más complejas para entrega de valor hacia los clientes. Esta red se compone de la empresa, los proveedores, los distribuidores y los clientes asociados unos con otros (Kotler, 2013).

- **Naturaleza e Importancia de los Canales de Distribución**

Un Canal de Distribución se puede definir como el conjunto de organizaciones independientes que hacen que un producto o servicio esté disponible para su consumo por el usuario final. Las decisiones de canal afectan directamente cada decisión de mercadeo como temas de precio o niveles de fuerza de ventas y comunicaciones requerido para lograr comercializar un producto (Kotler, 2013). Por lo tanto, el actuar de manera asertiva y eficiente en los canales de distribución presupone ventajas competitivas o por lo menos el mantenerse activos en comparación con sus competidores; razón por la cual los canales deben diseñarse mirando la actualidad del negocio, pero con un ojo puesto en el futuro.

Entre las ventajas competitivas que otorga trabajar con canales de distribución se encuentran tener el control del canal y el contacto directo con el cliente, 2 aspectos claves que generan una conexión constante que permite reaccionar al mercado cambiante de manera más eficaz. Por otro lado, para mantener esta conexión se

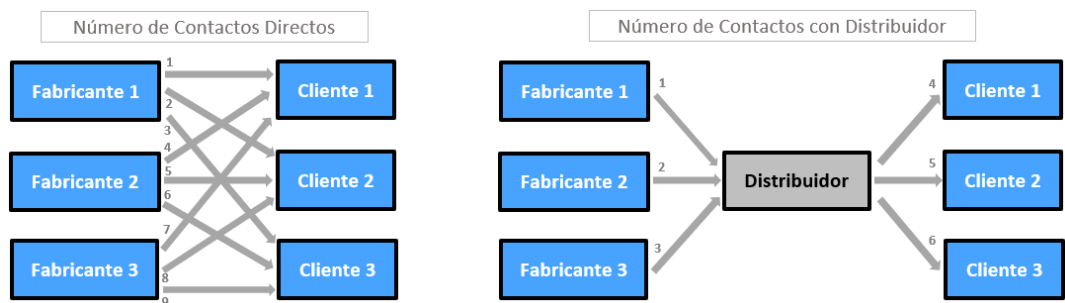
necesita invertir en el proceso, por lo que se genera un costo adicional en cuanto a dinero y a tiempo.

De primera mano puede pensarse que ceder la distribución de los bienes fabricados por cierta empresa es un error debido a la pérdida de control en lo relacionado al cómo y a quien se venden finalmente los productos, pero la realidad es que se crea una mayor eficiencia que se refleja en disponibilidad para el target de mercado. Los distribuidores a través de sus contactos, experiencia, foco y nivel de operación suelen ofrecer más al productor de lo que este puede lograr en este campo sin perder el foco de su actividad principal.

En la Figura 6 se muestran 3 fabricantes que por un lado trabajan para llegar directamente a 3 clientes diferentes, y por el otro lado los mismos 3 fabricantes trabajando a través de un distribuidor. Como se observa entre un modelo y el otro se tiene una reducción de 9 a 6 líneas o números de contacto minimizando el trabajo tanto de productores como de consumidores.

Figura 5

Contactos Directos vs Contactos con Distribuidor



Nota. Elaboración propia

Dentro del sistema económico los distribuidores transforman un portafolio de bienes de un fabricante en un portafolio de productos buscados por los consumidores. Gracias a esta función básica de un distribuidor el cliente final obtiene lo que quiere que es un amplio surtido u opciones en cantidades pequeñas o ajustadas, tomado y dividido de varios fabricantes que le entregan al distribuidor de manera independiente grandes cantidades de un surtido más reducido; esto al final es un balanceo o una acción de ajuste entre oferta y demanda. Dicha actividad general de habilitar la disponibilidad de productos y servicios al consumidor final hace referencia de manera global al valor agregado de los distribuidores, el cual se entrega a través de diferentes funciones clave dentro de las que se destacan el suministro de información en varias direcciones para facilitar el intercambio comercial, la promoción con comunicados persuasivos sobre una oferta, el contacto directo con potenciales clientes, la coincidencia a través de actividades de clasificación y embalaje, la negociación de precios y condiciones para finalizar la compra, la distribución física, la financiación e incluso la toma de algunos riesgos propios de la labor de canal (Sarmiento, 2017).

Entonces, para confirmar la naturaleza e importancia de los distribuidores se recalca que todas estas actividades son necesarias y la decisión que puede tomar una empresa es si las realiza directamente; con las implicaciones en costo y esfuerzo que esto conlleva y que se verán reflejadas en precio y desempeño afectando la competitividad, o si transfiere estas funciones a un canal especializado que pueda reasignarlas a los diferentes miembros de forma tal que se obtenga el mayor valor agregado con el menor costo (Kotler, 2013).

- **Tipos de Canales de Distribución**

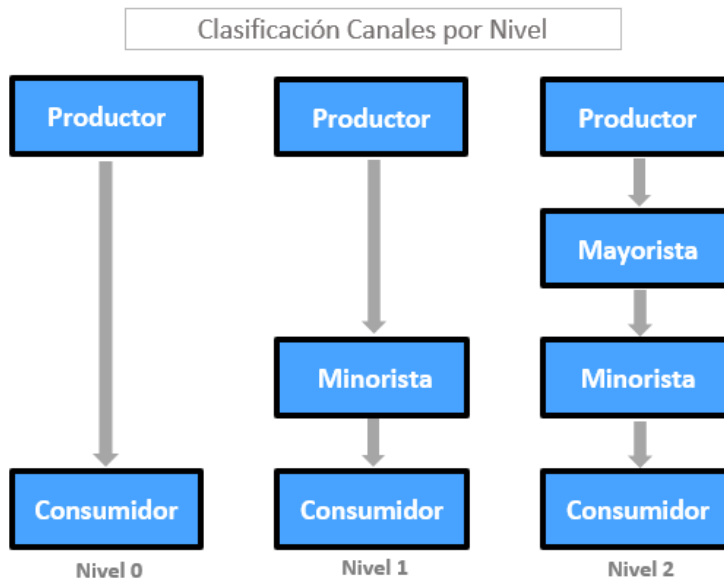
Un canal de distribución se puede caracterizar por su extensión la cual está ligada al número de niveles de intermediarios en la cadena desde la producción u origen hasta el consumidor o punto final. Cada par de intermediarios en la cadena de suministro forma un nivel de canal. El llamado canal de nivel cero no posee intermediarios ya que el fabricante vende sus productos al cliente final. Un ejemplo de esto es la venta de productos de belleza directamente de la marca bajo la metodología puerta a puerta o por catálogo.

En el caso de ventas por parte de minoristas que compran los productos directamente a los fabricantes para posteriormente realizar un proceso de reventa en sus tiendas, se tiene un canal de nivel 1 ya que solo hay un intermediario en la cadena. Como nivel siguiente para la ejemplificación, se tiene un canal de nivel 2 en donde un distribuidor mayorista es el que compra directamente al fabricante; posiblemente ubicado en otra región o zona y en volúmenes altos; posteriormente un minorista compra los productos a dicho mayorista para finalizar con la transacción directa al cliente final.

El nivel se puede determinar por el número de conectores o flechas menos 1. Esta clasificación por niveles se muestra en la siguiente figura (Sarmiento, 2017):

Figura 6

Clasificación de Canales de Distribución por Nivel



Nota. Elaboración propia

Sistemas de Mercadeo

Con la intención de que un canal de mercadeo o distribución funcione de la manera deseada debe especificarse de manera clara el rol de cada miembro y gestionar los conflictos que puedan surgir. Con base en esto, se debe migrar desde un canal de distribución convencional hacia un sistema de mercadeo dentro de los que se destacan los siguientes:

- **Sistema de Mercadeo o Distribución Vertical**

Este hace referencia a un sistema en el que el productor, los distribuidores mayoristas y los distribuidores minoristas actúan como un sistema unificado. Uno de los miembros del canal es dueño de los otros, tiene contratos claros con los demás y ejerce un poder para la cooperación en las distintas actividades. Ese dominio puede ser ejercido por cualquiera de los miembros del canal como el productor, el mayorista o el minorista; y

dependiendo el tipo de liderazgo ejercido se tienen el subtipo corporativo, contractual y administrado (Kotler, 2013).

- **Sistema de Mercadeo o Distribución Horizontal**

En este sistema dos o más empresas en un mismo nivel se unen para aprovechar nuevas oportunidades de mercadeo juntando capital y habilidades de producción y distribución, logrando sinergias que permiten alcanzar objetivos que de manera independiente se dificultarían (Kazmi, 2015).

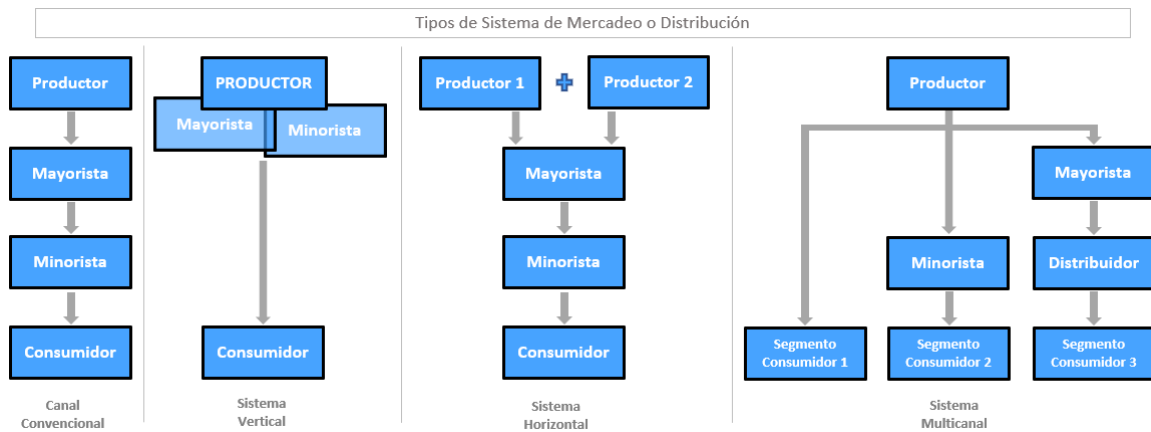
- **Sistema de Mercadeo o Distribución Multicanal**

Debido a la proliferación de segmentos de clientes y múltiples canales para llegarle a estos se tiene la posibilidad de implementar un sistema de distribución multicanal a través del cual una empresa única establece 2 o más canales de distribución para llegar a uno o varios segmentos de clientes. Esto se puede dar por ejemplo cuando a un segmento de clientes se realiza la venta a través de catálogos virtuales, internet y redes sociales; y por otro lado el mismo producto se entrega a otro segmento de clientes a través de minoristas.

En la Figura 7 se refleja el resumen esquemático de los sistemas de distribución descritos (Kazmi, 2015):

Figura 7

Sistemas de Distribución



Nota. Elaboración propia

Estrategia omnicanal Medtronic

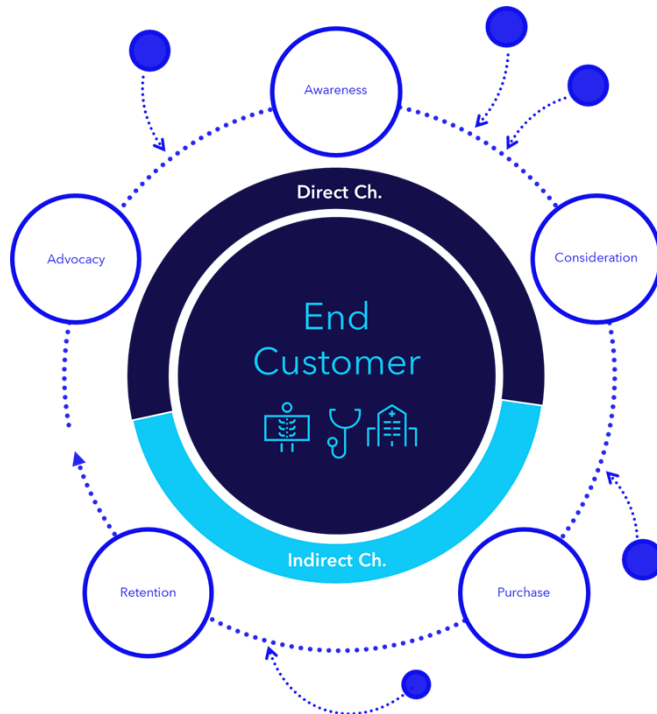
El departamento de omnicanal a nivel regional (LATAM) de la organización junto con el equipo directivo ha estado trabajando desde la reestructuración en la definición de la estrategia que guiará a Medtronic hacia la implementación de un modelo omnicanal completo en los próximos años. La visión actual del departamento enfatiza la creación de estrategias claves de canal para acelerar la proximidad y crecimiento de clientes, apalancándose de mecanismos que le permitan fortalecer su efectividad comercial a lo largo de la organización (Medtronic, 2021).

Bajo la creación del modelo omnicanal de experiencia del cliente, el departamento busca definir y afianzar la estructura general y enfocar sus estrategias de acuerdo con los objetivos planteados por la organización. Así mismo permite buscar la adopción y adherencia entre los diferentes actores y colaboradores que hacen parte del modelo o interactúan a su alrededor.

El actual modelo omnicanal sitúa en el centro al cliente final (Especialistas o proveedores de atención médica, pacientes o instituciones de salud) y a su alrededor todos los canales por los que actualmente llega a este cliente desde una perspectiva organizacional, más no desde la perspectiva de mercadeo. Existen dos tipos de canales, canales directos y canales indirectos, dentro de los canales directos encontramos el canal directo a pacientes, pagadores, grupos de compra organizacional, hospitales privados, hospitales públicos y consultorios de practica privada. Dentro de los canales indirectos podemos encontrar básicamente 2 grupos, farmacias y distribuidores (Medtronic, 2021).

Figura 8

Modelo omnicanal de experiencia al cliente



Nota: Tomado de modelo omniscanal de experiencia al cliente, por departamento omniscanal, octubre 2021, Omnichannel Strategy

A lo largo del modelo se observan las 5 etapas correspondientes a las fases del mapa de experiencia del cliente o “customer journey”, proceso catalizador que abarca y consolida las acciones tanto de los canales (directo e indirecto) como del cliente final. Durante la fase de concientización y consideración, la organización podrá proveerle a cada uno de los clientes / canales, información acerca de la empresa, así como de los productos y servicios de su portafolio con la intención de acercarlo a la oferta de valor proporcionada por la organización. La etapa de compra le permite a la organización crear el ambiente propicio y suministrarle al cliente / canal, las herramientas necesarias para acceder y realizar la compra del producto o servicio elegido. Finalmente, durante la fase de postventa, por medio de las etapas de retención y recomendación, la empresa pretende habilitar al cliente / canal a través de sus servicios de post venta y de mecanismos de satisfacción del cliente, a que este recomiende su marca, producto o servicio (Medtronic, 2021).

De este modo, el modelo omniscanal pretende establecer un ecosistema organizado alrededor del cliente para generar una experiencia integral, simple y fluida por medio de la consolidación de las estrategias y puntos de contacto desarrollados por las diferentes áreas y funciones de la organización, como por los actores que interactúan alrededor del cliente final.

El departamento omniscanal ha planteado para el año fiscal 2021 y 2022, la consolidación de 4 estrategias alrededor de este modelo. su primera estrategia, la optimización del canal de distribución, buscara continuar la iniciativa de la organización

por mantener su modelo de negocio directo, crear un programa diferencial de distribuidores estratégicos, mejorar su ciclo de manejo del distribuidor y mejorar el sistema de analíticas. El desarrollo de canales dedicados a clientes finales, su segunda estrategia, pretende explorar nuevos canales de venta directos al paciente, a la práctica privada, farmacia y veterinaria, creando oportunidades de venta a través de canales digitales y/o “marketplaces”. Su tercera estrategia, el soporte de canales institucionales, busca brindar herramientas a otras áreas de la compañía que desarrollan sus servicios, procesos y estrategias alrededor de los canales institucionales como lo son los hospitales públicos, hospitales privados, pagadores y grupos de compra organizacional (Medtronic, 2021).

Finalmente, desde el área de desarrollo omnicanal a nivel global, la organización busca realizar 3 procesos por medio de su estrategia de aceleración:

- **Armonización del portal:** Optimizar y armonizar el contenido, estructura y visualización de la página web a nivel global, buscando mejorar la experiencia del cliente.
- **Maestro de Clientes:** Consolidar una base de datos global de clientes con el fin de poder integrar el sistema a las plataformas existentes y/o futuras.
- **Maestro de Producto:** Consolidar una base de datos de producto, capturando más de 100 atributos y otorgando una organización taxonómica para su integración con las plataformas existentes y/o futuras

Estos procesos permitirán organizar y preparar a todos los sistemas de Medtronic para una posterior integración y comunicación entre ellos. El departamento omnicanal regional, actúa como miembro activo y facilitador en el desarrollo de la estrategia global.

Cada canal está apoyado y soportado por el modelo y por las estrategias actuales. el desarrollo y ejecución de las estrategias buscarán apoyar a la organización a lo largo de los próximos años a consolidar y optimizar el modelo, dando un paso más cerca a la omnicanalidad.

Estrategia Omnicanal de Amazon

La misión declarada de Amazon es ser la empresa más enfocada en el cliente en el planeta tierra (Slater, 2019). Parte de eso es llegar a los clientes donde están. Para Amazon, eso significa expandir sus canales y crear una experiencia omnicanal unificada.

Son un caso de estudio ideal sobre cómo crear una estrategia omnicanal. Hay dos principios clave para el éxito omnicanal de Amazon. Primero, Amazon se enfoca en la experiencia del cliente, usan datos para crear interacciones personalizadas y receptivas, sin importar en qué canales los involucren sus clientes. En segundo lugar, se centran en integrar sus canales en el backend. Esto va más allá del inventario y el cumplimiento central, incluye conectar los datos del cliente y satisfacer sus deseos en el canal que prefieran (EAE Business, 2017).

El primer reto para cualquier estrategia omnicanal es cómo conectar los datos de los clientes a través de diferentes canales y dispositivos. Por lo general, los datos de los clientes, como el comportamiento, las compras anteriores, los datos demográficos y las afinidades de productos, se almacenan en silos en cada canal. Amazon Prime es la solución de Amazon para el desafío de los datos del cliente, en pocas palabras, es el mejor incentivo para crear una cuenta e iniciar sesión sin importar en qué canal o dispositivo se encuentre.

Amazon acumula beneficios en la membresía Prime porque la unificación de datos es fundamental para una estrategia omniscanal exitosa. Respalda la capacidad de Amazon para comprender las preferencias de los clientes, alimenta sus recomendaciones y crea una experiencia fluida en todos los dispositivos.

De ser una de las primeras plataformas de venta minorista en línea a una de las más grandes, Amazon ha podido alcanzar este nivel de éxito gracias al tiempo y el esfuerzo invertidos en la elaboración de un proceso de servicio y participación del cliente superior. Utilizan datos junto con altos niveles de omni-personalización para garantizar que sus clientes siempre estén felices y no se sientan frustrados. Tienen una enorme competencia y no siempre pueden ganarles en puntos de precio. Sin embargo, aprovechando varios puntos de datos y maximizando sus interacciones, creando programas que permitan la lealtad y mejorando sus procesos de abastecimiento y entrega; se aseguraron de seguir siendo el actor dominante en uno de los sectores en línea de más rápido crecimiento: el comercio electrónico (Gauna, 2018)

Diseño metodológico

Para determinar el tipo de investigación acudimos a los cinco descriptores básicos (Hernández-Sampieri & Mendoza-Torres, 2018):

1. Con relación al propósito de la investigación esta se clasifica como aplicada ya que el principal objetivo o entregable final es un modelo de gestión de distribuidores que se adapte; y por ende pueda ser implementado, para apoyar la estrategia omniscanal de Medtronic.
2. Con relación al grado de profundidad este estudio tiene un alcance explicativo ya que responde el cuestionamiento de como la gestión de los distribuidores

de Medtronic puede orientar la implementación de una estrategia omniscanal eficiente.

3. Según la fuente de datos esta investigación se cataloga como mixta ya que el planteamiento del problema está fundamentado en una revisión analítica y detallada de literatura y teoría complementado con experiencias y datos iniciales de la compañía, lo que nos ha llevado a una definición del problema específico y acotado, pero que deberá ser enfocado o actualizado con el desarrollo de la investigación.
4. La inferencia de la investigación es inductiva ya que se soportará en la validación de las hipótesis y las explicaciones que demos a la inferencia que la correcta gestión de los distribuidores puede llegar a tener en la estrategia omniscanal de la compañía.
5. Con relación a la temporalidad la investigación es transversal ya que los datos se recolectarán en una etapa inicial y serán la base para definir el modelo de gestión propuesto para impactar positivamente la manera en que Medtronic interactúa con sus clientes finales.

- **Análisis externo**

Para el análisis externo del presente trabajo se utilizará la herramienta PESTEL la cual permite entender como los factores externos afectan a la organización en general, o a un área específica, comprendiendo la volatilidad del mercado y, por ende, permite conocer el posicionamiento y direccionamiento del negocio al igual que su potencial (Bittan, 2017), esto se realiza teniendo en cuenta los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, legales y ambientales que influyen en la situación macro de las organizaciones en la industria MedTech.

Figura 9

Análisis PESTEL



Nota. Elaboración propia

Antes de implementar cualquier tipo de estrategia o plan táctico, es fundamental realizar un análisis situacional completo a través de un análisis de caso, el cual se recomienda desarrollar cada seis meses con el fin de identificar cualquier cambio en el macroambiente. Las organizaciones que monitorean y responden exitosamente a los cambios en el macroambiente pueden diferenciarse de la competencia y así tener una ventaja competitiva sobre otras.

Algunas de las ventajas de un análisis PESTEL es que puede proporcionar una advertencia anticipada de posibles amenazas y oportunidades, también anima a las

empresas a considerar el entorno externo en el que operan y el análisis puede ayudar a las organizaciones a comprender las tendencias externas.

Un análisis PESTEL ayuda a una organización a identificar las fuerzas externas que podrían afectar su mercado y analizar cómo podrían afectar directamente a su negocio. Al realizar un análisis de este tipo, es importante que los factores que afectan a la organización no solo se identifiquen, sino que también se evalúen.

Adicionalmente, dentro de este análisis externo se tiene las matrices EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos) y MPC (Matriz de Perfil Competitivo) mostradas a continuación:

Tabla 3

Matriz de Evaluación de Factores Externos

Medtronic				
Matriz de Evaluación de Factores Externos				
Factores Externos		%	Calificación	Valor Ponderado
Oportunidades				
1	Crecimiento del mercado a nivel Colombia del 18% promedio en los últimos años.	15%	3	0,45
2	Mercado no explotado en regiones apartadas. Por ejemplo, ciudades no principales en Colombia.	15%	1	0,15
3	Tendencia hacia clientes cada vez más y más preocupados por monitorear su estado de salud.	15%	3	0,45
4	Internet de las Cosas Médicas (IoMT) como agente transformador de los roles y las relaciones en la industria médica.	7,5%	3	0,225

5	Proyectos para el incremento de conectividad digital en Latinoamérica durante los próximos años; en especial en población rural.	7,5%	3	0,225
Amenazas				
1	Focalización de la inversión de las instituciones médicas en temas relacionados con Covid-19 o enfermedades con características y riesgos similares.	10%	2	0,2
2	Migración de la industria Medtech de modelos basados en producto hacia sistemas basados en el valor agregado.	15%	4	0,6
3	Riesgos de ciberseguridad que permitan la filtración o pérdida de información que cada día debe ser más asequible para todos los stakeholders de la industria Medtech.	7,5%	3	0,225
4	Cambios en las regulaciones de los diferentes países con relación al manejo de datos de los pacientes.	7,5%	3	0,225
Total		100%		2,75

Nota. Elaboración propia.

La matriz EFE se construyó en sesión con el equipo de administración de omnicanalidad en Latinoamérica con el cual se definieron en primera instancia las ponderaciones para cada oportunidad o amenaza, y se asignaron las calificaciones basado en la capacidad de respuesta de Medtronic como compañía a cada uno de estos factores. En lo relacionado con oportunidades se dio mayor ponderación al comportamiento en términos de volumen y cobertura de Medtronic en los últimos años; así como a la tendencia de los clientes o usuarios finales por hacer uso de los equipos suministrados por la compañía. Como amenaza se asignó mayor peso a la tendencia de parte de los clientes a no valorar solo el producto sino un valor agregado como un todo o solución. Con el resultado general de 2,75 se observa que la compañía está en una posición favorable tanto para explotar las oportunidades como para afrontar amenazas post pandemia o alineadas con las tendencias de digitalización. Como oportunidad con

baja capacidad de aprovechamiento se tiene la explotación de nuevos mercados en regiones apartadas.

Tabla 4

Matriz de Perfil Competitivo

Medtronic									
Matriz de Perfil Competitivo									
Factores Críticos para el Éxito	%	Medtronic		Johnson & Johnson		Abbott		Philips	
		Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado	Calificación	Valor Ponderado
Ventas a nivel mundial (2021)	25%	4	1,00	3	0,75	3	0,75	3	0,75
Utilidades	25%	3	0,75	3	0,75	4	0,80	2	0,50
Crecimiento en los últimos años	20%	3	0,60	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Generación de empleos directos	10%	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Patentes activas	10%	4	0,40	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Inversión en R&D	10%	2	0,20	4	0,40	2	0,20	2	0,20
Total	100%		3,25		3,30		3,15		2,85

Nota. Elaboración propia.

Para la construcción de la matriz de perfil competitivo se tomaron como base los reportes integrados de desempeño de los últimos dos años de Medtronic y los principales competidores acorde a la participación del mercado a nivel mundial. En la ponderación se dio un poco más de relevancia a los indicadores relativos a los volúmenes de venta, utilidades y crecimiento en los últimos años; y posterior a estos se incluyeron asuntos

relacionados con generación de empleo, inversiones en R&D e innovación y patentes.

Como se observa J&J y Medtronic tienen calificaciones similares en las que J&J se destaca por tener mejor calificación en lo relacionado con generación de empleo. Abbot y Philips a su vez muestran tendencia al crecimiento en los últimos años, lo que al final presupone un sector con un nivel competitivo muy alto en la actualidad.

- **Análisis interno**

El desarrollo del análisis organizacional interno se realizará a partir de la aplicación de una encuesta cualitativa enfocada en la opinión y/o percepción de los encuestados de acuerdo con las variables identificadas. La herramienta se cargará en la plataforma de gestión de la experiencia (Qualtrics) licenciada por la empresa Medtronic y será posteriormente distribuida a la población objetiva de manera digital por medio de un email informativo dentro de la organización.

Los resultados de la herramienta serán procesados y guardados de forma automática dentro de la plataforma para su posterior análisis y estudio.

Complementario a esto se realiza la Matriz EFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) mostrada a continuación:

Tabla 5

Matriz de Evaluación de Factores Internos

Medtronic
Matriz de Evaluación de Factores Internos

Factores Internos		%	Calificación	Valor Ponderado
Fortalezas Internas				
1	Número 1 a nivel mundial en ventas.	10%	4	0,4
2	Venta directa a clientes finales como instituciones médicas e incluso pacientes.	10%	3	0,3
3	Departamento omnicanal a nivel regional (LATAM).	10%	4	0,4
4	Amplio portafolio de productos y terapias.	10%	4	0,4
5	Asociación con entes gubernamentales para buscar formas de adquisición de equipos acorde a las necesidades de la comunidad.	10%	3	0,3
Debilidades Internas				
1	Bajo nivel de ventas a través de distribuidores que permitan llegar a nuevos territorios.	15%	1	0,15
2	Estrategias multicanal descentralizadas.	10%	1	0,1
3	Procesos de comunicación y seguimiento a los distribuidores con baja eficiencia	15%	2	0,3
4	Nivel bajo de mejora en procesos de servicio al cliente y soporte basado en retroalimentación de canales	10%	2	0,2
Total		100%		2,55

Nota. Elaboración propia.

Al igual que la Matriz EFE esta se construyó en sesión con el equipo de omnicanalidad en donde se tomaron y actualizaron fortalezas y debilidades generales de la compañía, y el nivel se definió de manera grupal dando calificación de 3 o 4 a las fortalezas y de 1 o 2 a las debilidades. De igual forma las ponderaciones se definieron dando mayor ponderación a los asuntos relacionados con distribuidores. El resultado final ligeramente superior a 2,5 muestra una posición Media-Fuerte para Medtronic desde la perspectiva interna.

Adicionalmente y como parte del análisis interno de la organización, se aplicará el mismo instrumento a algunos de los distribuidores con contrato vigente dentro de la organización con el fin de conocer su percepción de acuerdo con los pilares identificados. Esto permitirá obtener la perspectiva de este grupo objetivo y complementar el análisis propuesto para este proyecto. La aplicación del instrumento se realizará de manera digital, por medio de la plataforma qualtrics y se realizará con el apoyo de la dirección del área de omniscanales.

- **Población, muestra y ficha técnica**

La población se definió con base en la totalidad de empleados de Medtronic a nivel Latinoamérica pertenecientes a las áreas de interés e injerencia en la cadena de gestión de distribuidores divididos en los siguientes grupos:

- **Unidades Operacionales:** Dentro de las 18 unidades operacionales a lo largo de las 3 divisiones se tienen 66 personas correspondientes a Gerentes de Proceso y directores de Mercadeo.
- **Directores de Canal:** Estos corresponden a los 12 encargados del manejo de canales de distribución en las distintas regiones.
- **Omniscanales:** Hace referencia a las 11 personas encargadas del manejo de omniscanalidad a lo largo de toda la organización.

La Tabla 6 resume la población determinada para esta investigación:

Tabla 6

Población

Medtronic	
Grupo Objetivo	Cantidad de Empleados
Unidades Operacionales	66
Directores de Canal	12
Área Omnicanales	11
Total	89

Nota. Elaboración propia

La muestra definida es de tipo probabilístico por lo que tomando la población ya mencionada y un nivel deseado de confianza del 90% obtenemos un tamaño de muestra mínimo de 39 empleados a aplicar el instrumento. En la figura 11 se tiene el resultado para la determinación del tamaño de muestra de esta investigación.

Figura 10 *Determinación tamaño de muestra*

Confidence Level: (?)	90% ▾
Margin of Error: (?)	10%
Population Proportion: (?)	50%
Population Size: (?)	89

Result

Sample size: 39

Nota. La figura 10 muestra la ficha técnica para el instrumento. Elaboración propia.

Tabla 7

Ficha técnica

Población	Empleados de Medtronic Latinoamérica pertenecientes a las áreas de injerencia en la gestión de distribuidores
Fecha de Realización	4/4/2022
Tamaño de la Muestra	39 empleados
Tipo de Muestreo	Probabilístico
Error de Estimación	10%
Nivel de Confianza	90%

Nota. Elaboración propia

- **Identificación de las variables**

Atendiendo las necesidades, objetivos y el desarrollo del proyecto, se identificaron las siguientes variables de acuerdo con el instrumento de análisis.

Variables Instrumento Encuesta:

- **Planteamiento de la estrategia del canal:** Involucramiento y alineación del distribuidor dentro de la estrategia de la unidad de negocio.
- **Gestión de la estrategia del canal:** Procesos relacionados con la administración de los distribuidores.
- **Herramientas de control y seguimiento:** métodos, medios, mecánicas de seguimiento y análisis de la estrategia de negocio con el distribuidor
- **Mercadeo:** Recursos de mercadeo y manejo de oportunidades.
- **Servicio al cliente y soporte:** servicio y soporte a la estrategia comercial del distribuidor.

Para cada una de las variables se aspira a identificar por medio de este instrumento las expectativas y necesidades en torno a las actividades estratégicas que se ejecutan de manera rutinaria con el distribuidor y se pretende capturar información acerca de las acciones o procesos que se frecuentan en su gestión. Con el fin de contrastar la información y validar los dos puntos de vista, el mismo instrumento se aplicará a algunos distribuidores de manera complementaria a la investigación.

- **Instrumento de medición**

El instrumento que se utilizará para el análisis interno es una encuesta que está dividida en cinco variables: planteamiento de la estrategia del canal, gestión de estrategia del canal, herramientas de seguimiento y control, mercadeo y servicio al cliente y soporte. Cada sección consta de 5 premisas, para un total de 25 premisas que están formuladas para ser respondidas usando la escala de Likert que permite medir la opinión de los entrevistados sobre cada una de las variables identificando el grado de acuerdo o desacuerdo de cada pregunta, las siguientes son las opciones de respuesta: Totalmente en desacuerdo, En desacuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, De acuerdo y Totalmente de acuerdo. El Anexo A presenta el instrumento de medición validado.

- **Validación del instrumento de medición**

En la etapa de validación del instrumento se aplicó el modelo de coeficiente de V de Aiken a un grupo de 5 expertos que incluye docentes y personal estratégico dentro de la organización. Este modelo permite cuantificar la relevancia de las preguntas o premisas respecto a su claridad, pertinencia y relevancia (Aiken, 1985). La calificación debe hacerse con valores de 1 ó 0 en estos tres aspectos para luego promediar y obtener un resultado final y con base en este, validar si se debe modificar o reemplazar la

premisa. Un resultado de 1 aprueba inmediatamente la premisa, un resultado entre 0,85 y 0,99 indica que se deben hacer modificaciones a la premisa en los aspectos con menor calificación y de acuerdo a los comentarios de los evaluadores, y por último, una calificación menor a 0,85 refleja la necesidad de cambiar o reemplazar dicha premisa.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la validación del instrumento de medición:

Tabla 8

Resultados de la validación del instrumento de medición

Pregunta	Resultado
1. Actualmente se involucra al distribuidor en el desarrollo de la planeación estratégica de la unidad de negocio.	1,00
2. Es importante involucrar al distribuidor en la planeación estratégica de la unidad de negocio.	0,87
3. Se realizan modificaciones en la planeación estratégica basadas en la retroalimentación dada por el distribuidor.	0,87
4. Existe una alineación frecuente con respecto a la estrategia, entre la unidad de negocio y el distribuidor.	0,73
5. El proceso actual de alineación de objetivos con el distribuidor es satisfactorio.	0,60
6. El proceso actual de sometimiento de vinculación y extensión de línea del distribuidor es satisfactorio.	0,73
7. Rara vez su unidad de negocio realiza el proceso de vinculación o extensión de línea de distribuidores.	0,80
8. El proceso de comunicación actual con el distribuidor es eficiente.	0,93
9. Está de acuerdo con que el método de gestión de distribuidores sea diferente para cada unidad de negocio	0,67

10. Sería mejor tener un método de gestión de distribuidores unificado para toda la organización.	0,73
11. La frecuencia actual de seguimiento y control de los objetivos e indicadores con el distribuidor es suficiente.	0,93
12. Es importante tener herramientas de seguimiento y control para la gestión con distribuidores.	0,73
13. Está satisfecho con las herramientas de seguimiento y control que se utilizan actualmente en la gestión de distribuidores.	1,00
14. Rara vez utiliza las diferentes herramientas de seguimiento y control de objetivos e indicadores para la gestión de distribuidores.	0,93
15. Las herramientas actuales de seguimiento y control para la gestión de distribuidores son eficientes.	1,00
16. El suministro de información y recursos de mercadeo a los distribuidores es importante.	0,73
17. Rara vez se provee información y recursos de mercadeo a los distribuidores.	0,67
18. La información y recursos proporcionados por la unidad de negocio al distribuidor son suficientes.	0,80
19. Está satisfecho con el método actual de detección de oportunidades entre la unidad de negocio y el distribuidor.	0,87
20. Rara vez se realizan sesiones de alineación y retroalimentación de la información y recursos de mercadeo con el distribuidor.	0,87
21. El servicio al cliente y soporte brindado a los distribuidores como soporte a su gestión comercial satisface las necesidades.	0,93
22. Las herramientas brindadas de servicio y soporte son suficientes para el distribuidor en su gestión comercial.	1,00
23. Rara vez los distribuidores proveen retroalimentación del soporte brindado por servicio al cliente.	0,87
24. Se realizan modificaciones como producto de la retroalimentación por parte de los distribuidores en los procesos de servicio al cliente y soporte.	1,00
25. Tener un recurso dedicado para la atención y soporte de distribuidores es importante.	0,93

Como se observa en la tabla, las premisas 1, 13, 15, 22 y 24 fueron aprobadas inmediatamente por todos los evaluadores. Las premisas 2, 3, 7, 8, 11, 14, 18, 19, 10, 21, 23 y 25 obtuvieron un puntaje entre 0,85 y 0,99, por lo que fueron ajustadas acorde con los comentarios de los evaluadores. Por otro lado, las premisas 4, 5, 6, 9, 10, 12, 16 y 17, fueron rechazadas y reemplazadas por otras.

Ya con estas actualizaciones se generó la versión a aplicar del instrumento el cual se muestra en el Anexo A. En el Anexo B se presentan las valoraciones aplicadas para la validación V de Aiken por parte de los 5 evaluadores expertos.

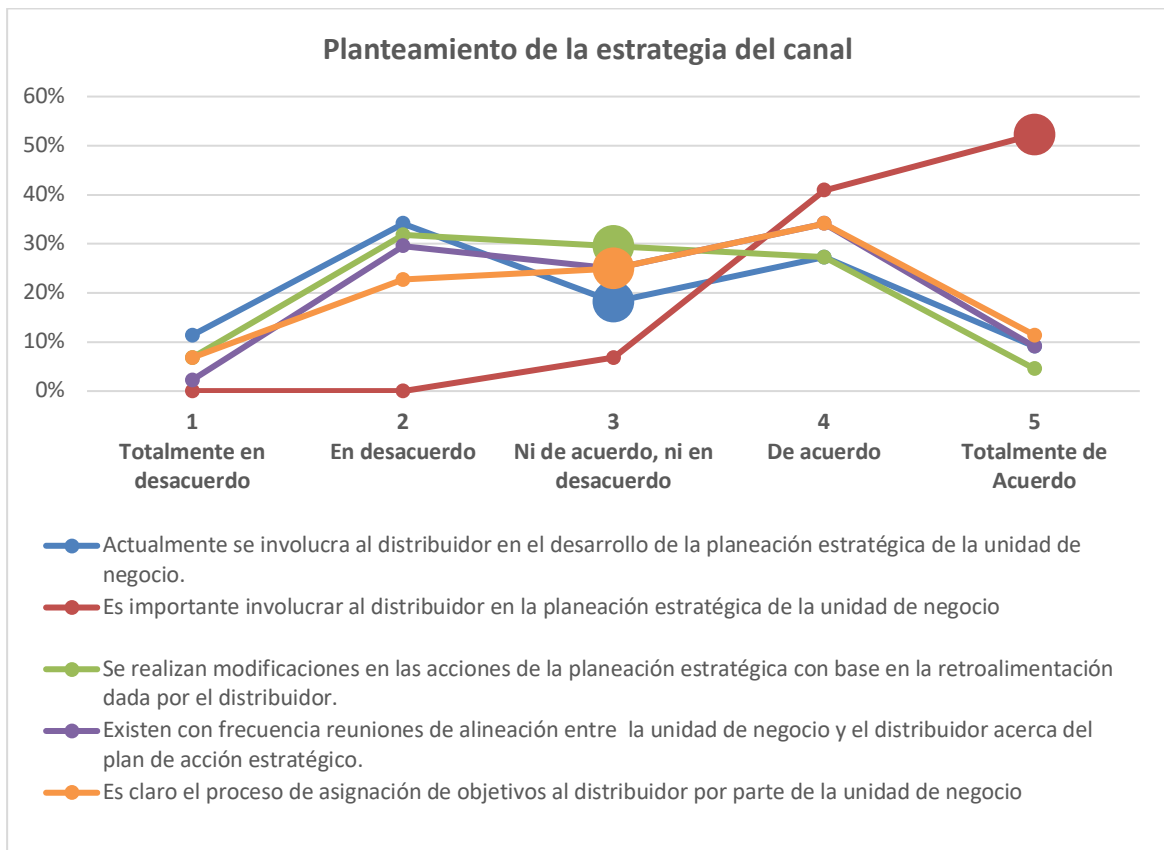
Diagnóstico organizacional

Con el fin de diagnosticar el estado actual de la organización en cuanto a lo relacionado con distribuidores, se realizaron conversaciones con los equipos directamente relacionados para entender sus procesos y oportunidades de mejora; posteriormente se diseñó el instrumento y se validó por 5 expertos para poder aplicarlo. El tamaño de muestra fue definido en 39, sin embargo, se obtuvo un total de 43 respuestas a las 25 premisas realizadas; sobrepasando la muestra en casi un 10%, confirmando la validez del instrumento y sus resultados. Por último, se procedió a hacer un procesamiento de datos dividido por pilares que se detallará a continuación.

Procesamiento y análisis estadístico de datos diagnóstico interno

Figura 11

Planteamiento de la estrategia del canal



Nota. Elaboración propia.

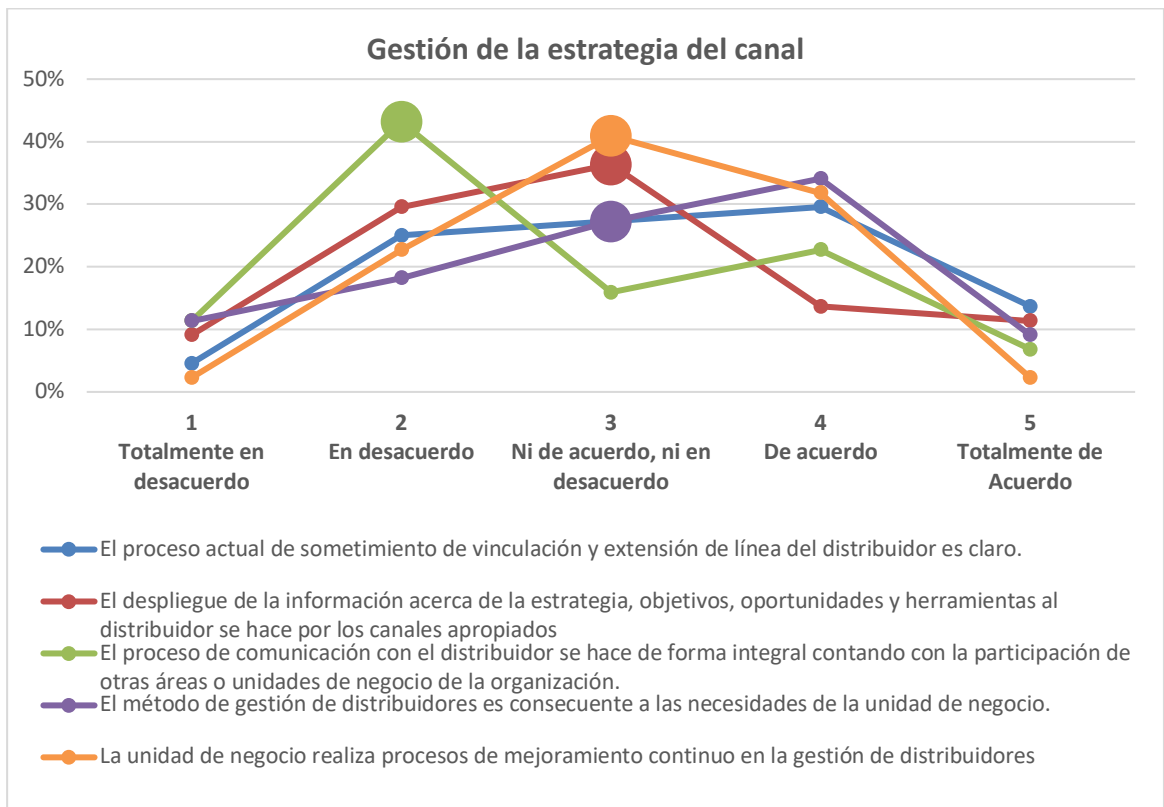
En los gráficos se tiene para cada afirmación o enunciado el porcentaje obtenido para cada una de las opciones de respuesta desde la opción Totalmente en Desacuerdo hasta Totalmente de Acuerdo; de igual forma, se muestra con un marcador o punto de mayor tamaño y mismo color la mediana de cada uno de los enunciados con la intención de tener referencia de la respuesta o posición central. Dentro del pilar de análisis del planteamiento de la estrategia del canal, denotamos la gran importancia de involucrar al distribuidor en la planeación estratégica de la unidad de negocio de la organización, el 93% de la población dice estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta declaración; lo cual se reconfirma ya que el valor central o mediana es la calificación 5 Totalmente de Acuerdo. Sin embargo, cerca del 45% se encuentra en desacuerdo o total desacuerdo

con que actualmente se esté involucrando al distribuidor en el desarrollo de la planeación estratégica de la unidad; lo que indica un resultado u opinión dividida que también queda confirmado con la mediana o posición central 3 Ni de Acuerdo, Ni en Desacuerdo. Así mismo, existe un 39% de la población quien dice estar en desacuerdo o total desacuerdo con que se estén desarrollando modificaciones a la planeación de acuerdo con la retroalimentación del distribuidor y un 32% con que exista una frecuencia de reuniones de alineación entre el distribuidor y la unidad de negocio acerca del plan de acción estratégico.

Debido el grado de importancia señalado anteriormente, se observa una gran oportunidad de mejora en el involucramiento del distribuidor tanto en la planeación de la estrategia, en el peso general de las retroalimentaciones proporcionadas para la configuración de esta, como en la frecuencia de reuniones de alineación acerca del plan de acción. El distribuidor por consecuencia puede estar notando la ausencia organizacional tanto en el acompañamiento y en el peso dentro del marco de la planeación estratégica de la unidad de negocio.

Figura 12

Gestión de la estrategia del canal



Nota. Elaboración propia.

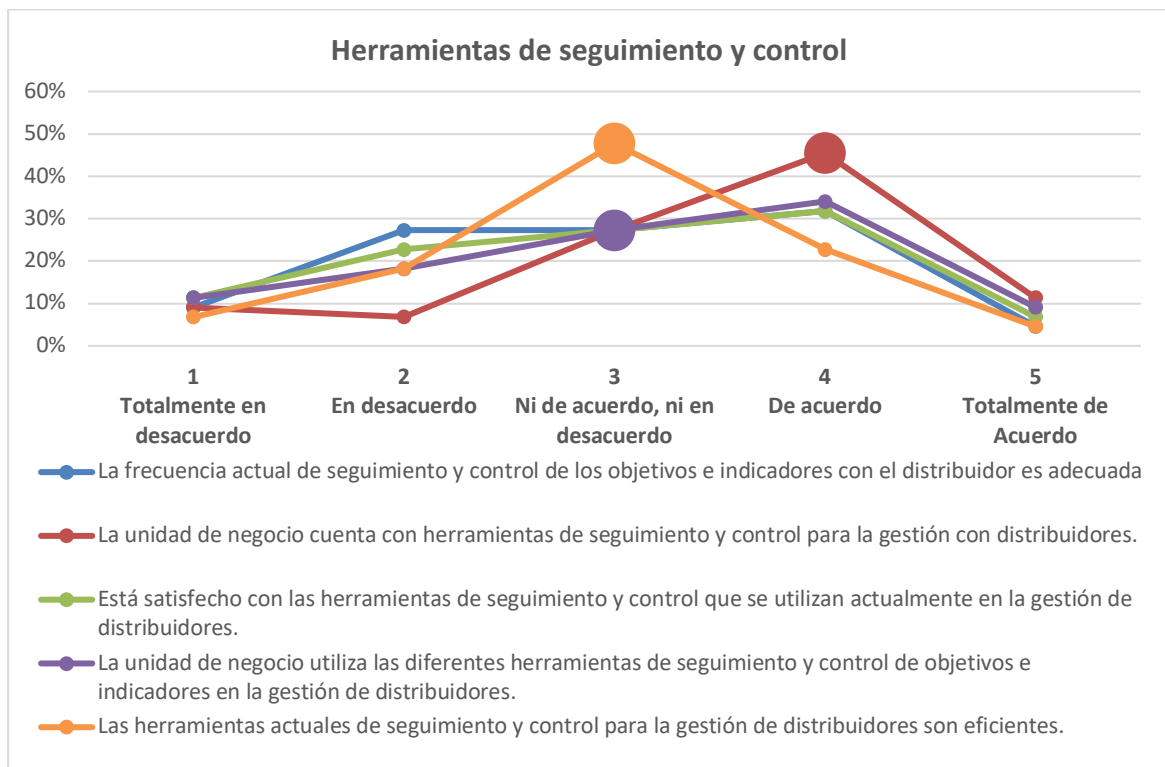
De acuerdo a los resultados del pilar de gestión de la estrategia del canal se puede inferir que tan solo un 43% de la población está de acuerdo o en total acuerdo con que el proceso actual de sometimiento de vinculación y extensión de la línea del distribuidor es claro, un 39% se encuentra en desacuerdo o total desacuerdo con que el despliegue de la información acerca de la estrategia, objetivos, oportunidades y herramientas al distribuidor se hacen por los canales apropiados, el 55% de los encuestados se encuentra en desacuerdo o total desacuerdo con que el proceso de comunicación con el distribuidor se hace de forma integral contando con la participación de otras áreas o unidades de negocio de la organización.

Tan solo el 43% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que el método de gestión de distribuidores es consecuente a las necesidades de la

unidad de negocio y solo el 34% se encuentra de acuerdo o totalmente de acuerdo con que la unidad de negocio realiza procesos de mejoramiento continuo en la gestión de distribuidores. Se puede concluir que internamente el proceso de gestión de la estrategia del canal requiere mejoría tanto en la claridad de sus procesos como en el despliegue de la información y la consecución del método de gestión con el que actualmente cuenta.

Figura 13

Herramientas de seguimiento y control



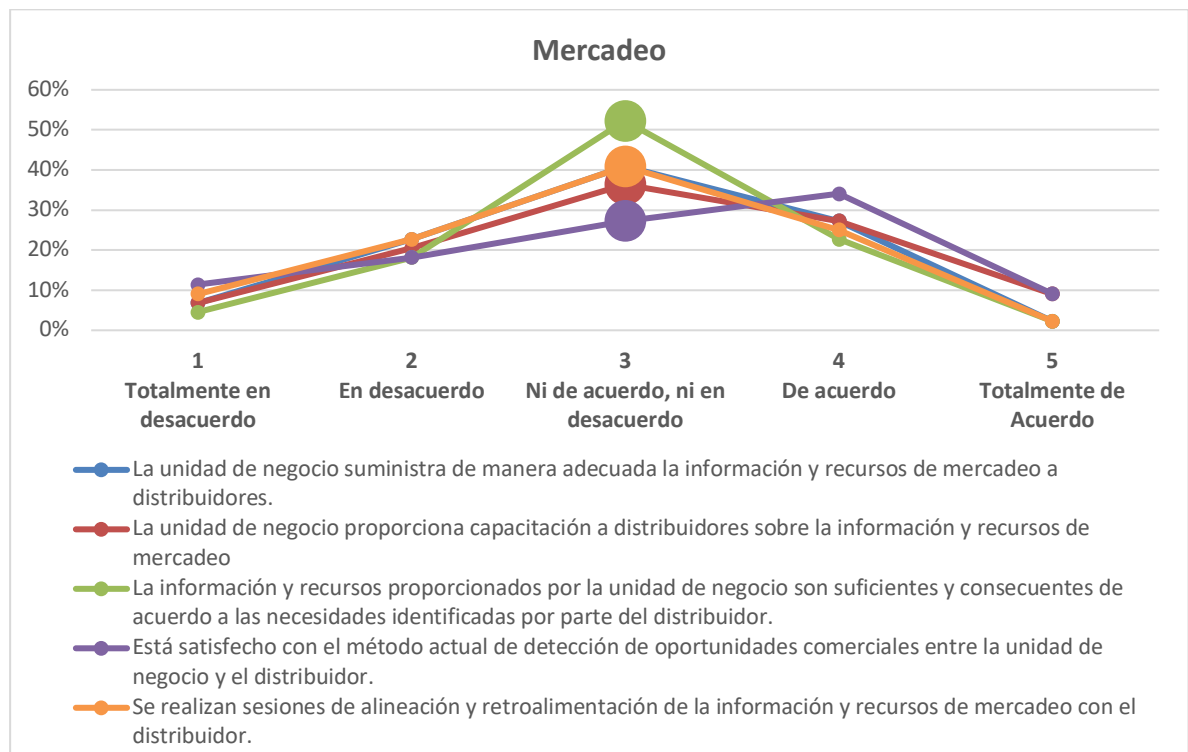
Nota. Elaboración propia.

Al analizar los resultados del pilar de herramientas de seguimiento y control, se puede evidenciar que, aunque la mayoría de los entrevistados piensa que la organización sí cuenta con las herramientas de seguimiento y control para la gestión de distribuidores,

no están satisfechos con éstas y adicionalmente, expresan que no se utilizan; al no ser utilizadas, se obtuvo un resultado poco favorable para las premisas “La unidad de negocio utiliza las diferentes herramientas de seguimiento y control de objetivos e indicadores en la gestión de distribuidores” y “Las herramientas actuales de seguimiento y control para la gestión de distribuidores son eficientes”.

Figura 14

Mercadeo



Nota. Elaboración propia.

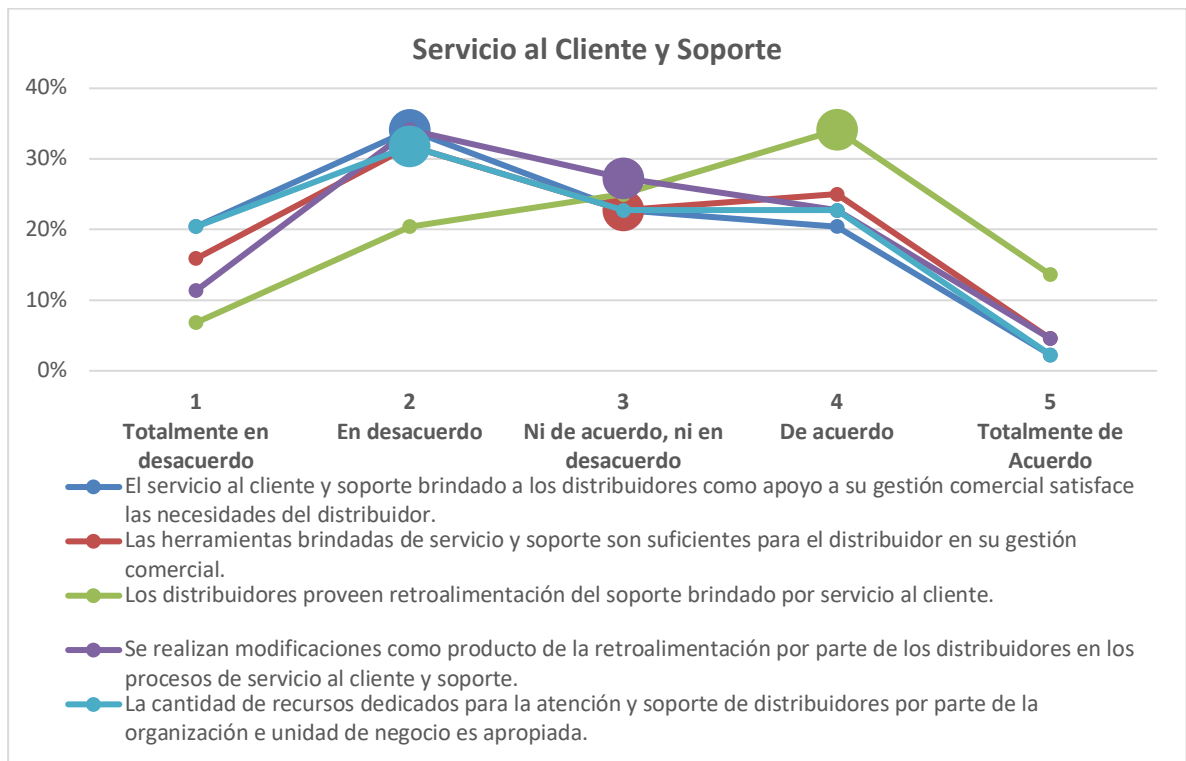
Con relación a las prácticas de mercadeo se tiene una posición muy dividida en cuanto al suministro por parte de Medtronic; a través de la respectiva unidad de negocio, de la información y recursos de marketing hacia los distribuidores ya que básicamente el 40% de los encuestados presentan una posición neutral y el restante 60% está dividido en

partes iguales en dos grupos que aprueban o desaprueban esta actividad de suministro. Comportamientos muy similares se presentan en lo relacionado con capacitación a los distribuidores, suficiencia y coherencia de la información y recursos entregados, y sesiones de alineación y retroalimentación con relación a dichos insumos.

Por último, se tiene que el 24% de la muestra afirma no estar satisfecho con la metodología actual de detección de oportunidades comerciales entre la respectiva unidad de negocio y el distribuidor.

Figura 15

Servicio al cliente y soporte



Nota. Elaboración propia.

En lo relacionado con servicio al cliente y soporte se obtuvo un resultado desfavorable ya que el 55% de los entrevistados consideran que dichas actividades no representan un apoyo o suple las necesidades del distribuidor. Lo que se encuentra muy alineado con los resultados relacionados con las herramientas de servicio y soporte comercial hacia los distribuidores en las que el 48% considera son insuficientes, y con el hecho de que para el 52% la asignación de recursos para la atención y soporte de recursos no es apropiada.

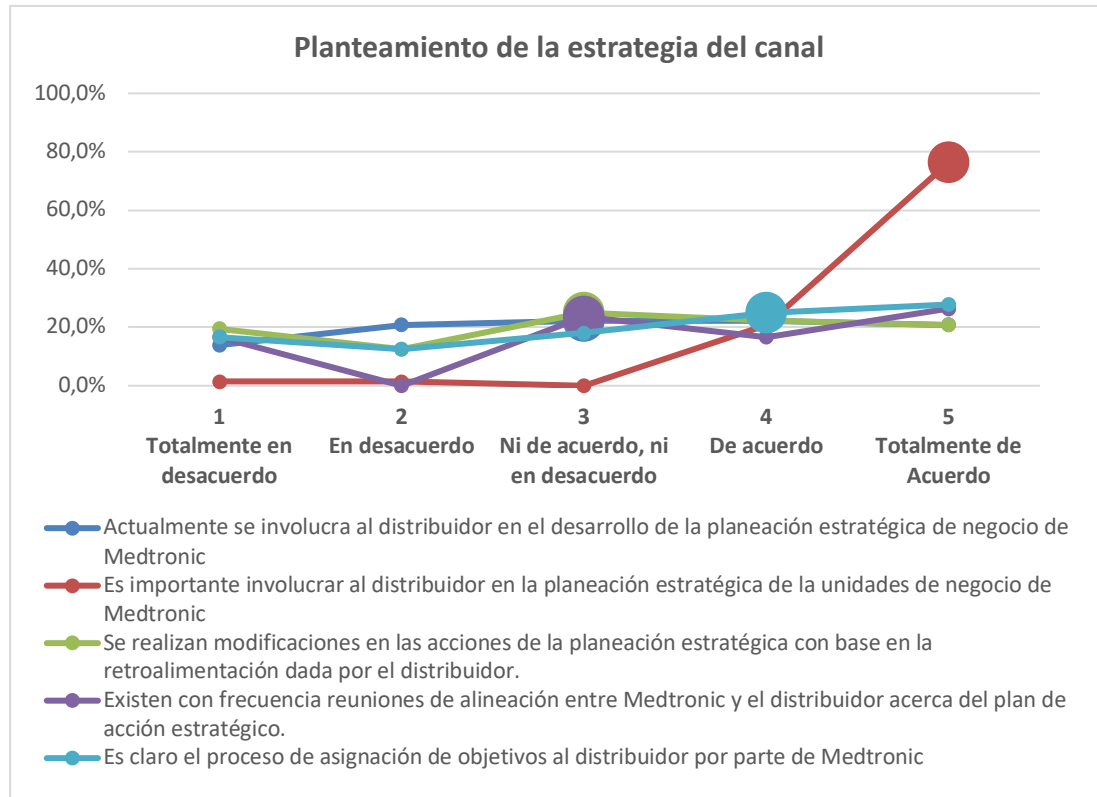
Complementario a esto se tiene una percepción para el 45% en que la retroalimentación de los distribuidores no surte los efectos deseados en cuanto a ajustes o modificaciones; a pesar de tener a un 73% asegurando que los distribuidores proveen por lo menos de manera aceptable un feedback del soporte brindado por servicio al cliente.

Procesamiento y análisis estadístico de datos distribuidores

Como un complemento al diagnóstico organizacional interno, se procedió a utilizar el instrumento con los diferentes distribuidores activos con la organización en Latinoamérica. El nivel de respuesta de la población de la herramienta al término de la evaluación fue de 72 usuarios. A continuación, se presentan los resultados del procesamiento de datos:

Figura 16

Planteamiento de la estrategia del canal



Nota. Elaboración propia.

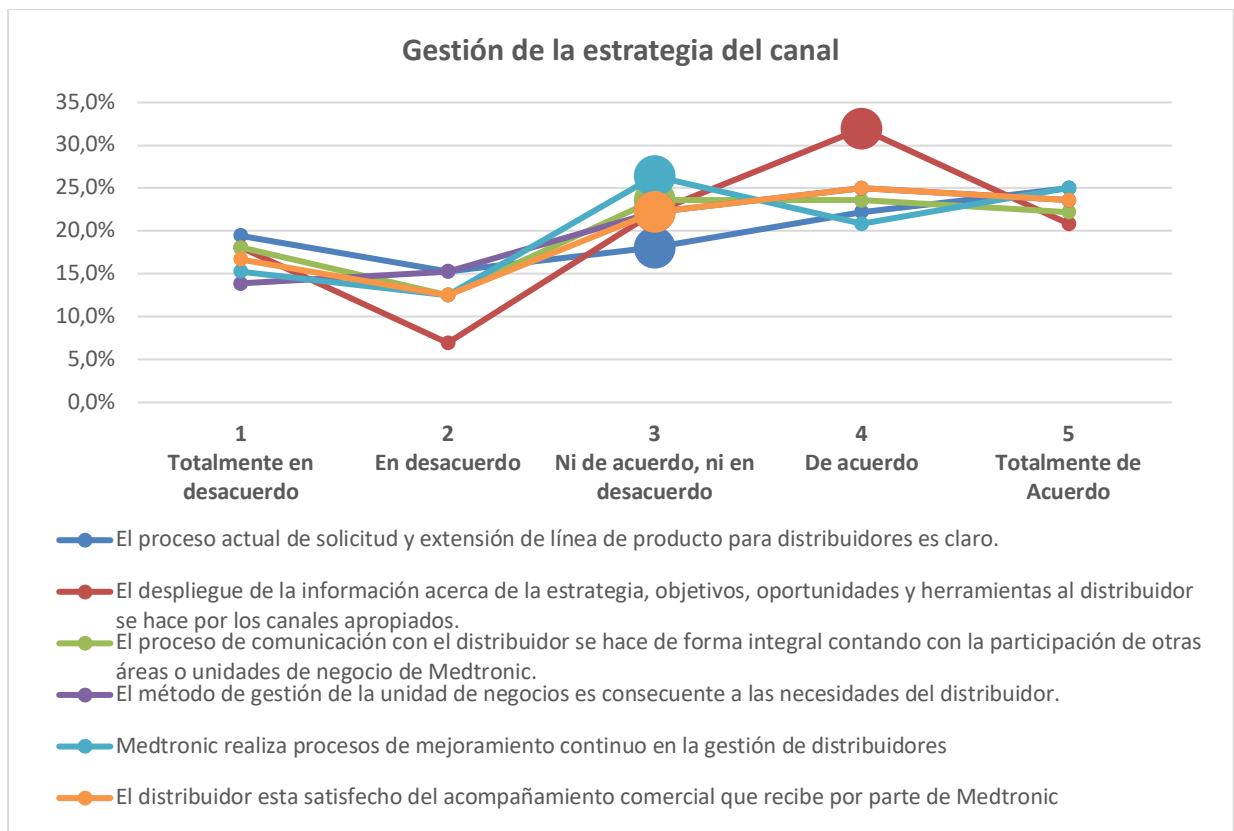
Con relación al planteamiento general de la estrategia del canal, para los distribuidores no se tiene unanimidad en cuanto al nivel de involucramiento de ellos a través de reuniones periódicas o una sistemática clara que influya en decisiones estratégicas de Medtronic; lo que confirma una oportunidad de mejora en lo relacionado con mejorar el involucramiento o concientización de la importancia de estos en la estrategia general de la compañía hacia los clientes. Esto evidenciado en que, para las respuestas relacionadas con el actual nivel de involucramiento de los distribuidores en la planeación estratégica, las acciones basadas en el feedback que ellos dan, la sistemática de reuniones y la metodología para asignación de objetivos claros solamente el 45% de

las respuestas confirman una posición favorable con una calificación en la que se encuentran de acuerdo o totalmente en acuerdo; lo que significa que básicamente la otra mitad tomó una posición neutra o de desaprobación de la actual gestión.

Lo que si se concluye es que el 97% de los distribuidores están de acuerdo o totalmente de acuerdo en cuanto a la importancia de involucrarlos en el proceso de planeación estratégica de las diferentes unidades de negocio de Medtronic. Esto demuestra la enorme oportunidad de expansión de negocio fortaleciendo las relaciones y comunicación con los diferentes distribuidores.

Figura 17

Gestión de la estrategia del canal

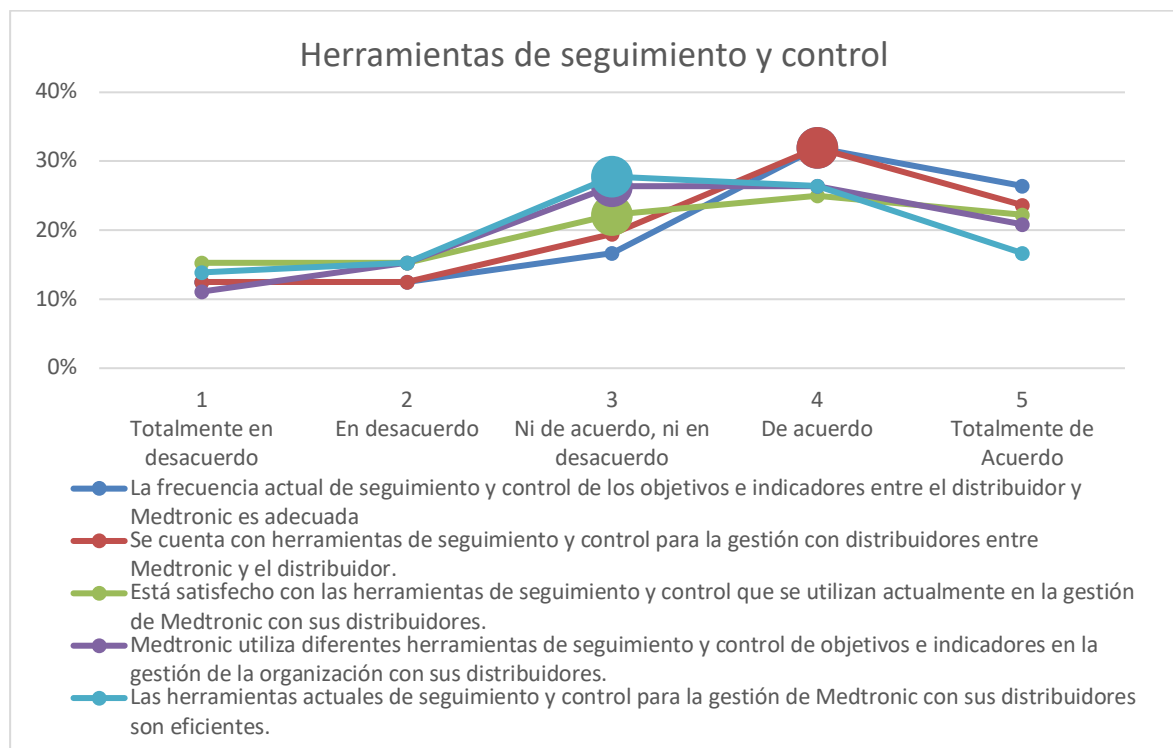


Nota. Elaboración propia.

En términos generales un poco más de la mitad de los distribuidores encuestados no están de acuerdo o máximo tienen una posición neutral con relación a la correcta gestión de la estratégica del canal por parte de Medtronic. Para todas las premisas relacionadas con el proceso de solicitud y extensión, despliegue de información, comunicación, mejora continua y nivel de satisfacción más del 52% de los entrevistados informa estar en desacuerdo o en una posición media con respecto al correcto manejo de estos procesos. Esto confirma el potencial que se tiene con relación a las mejoras en la administración de distribuidores en el marco de la omnicanalidad; en especial en lo relacionado con la correcta comunicación de objetivos, oportunidades y nuevas herramientas entre otros, ya que fue el aspecto con más baja calificación.

Figura 18

Herramientas de seguimiento y control

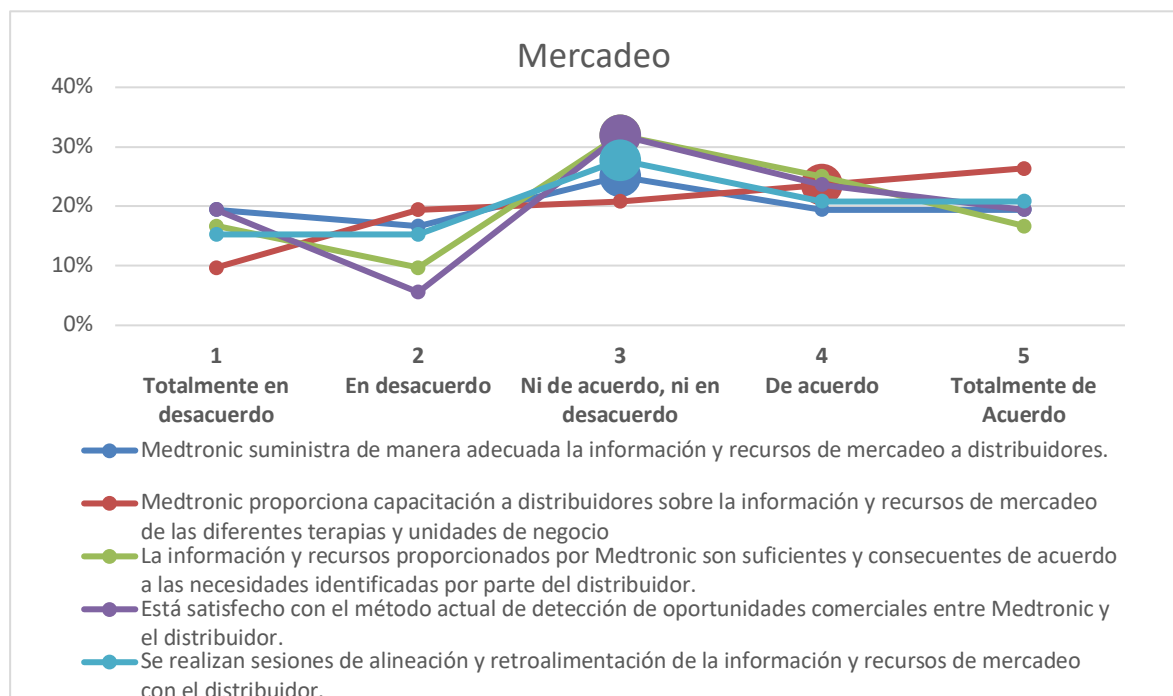


Nota. Elaboración propia.

Dentro de los distribuidores nuevamente se tiene una opinión dividida en lo relacionado con herramientas de seguimiento y control, ya que el 56% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con relación a la existencia de unas herramientas adecuadas para este fin. Al igual que el resultado en el análisis realizado al interior de la compañía, se observa una baja percepción en lo relativo a la eficiencia de estas herramientas de control ya que solo el 43% dice estar de acuerdo o totalmente de acuerdo con esta afirmación. Por lo tanto, se confirma tanto desde la perspectiva propia de Medtronic; como desde la de los mismos distribuidores, la necesidad de fortalecer los procesos desde la planeación y el monitoreo o seguimiento del desempeño de la cadena de distribución para el cumplimiento de objetivos definidos.

Figura 19

Mercadeo

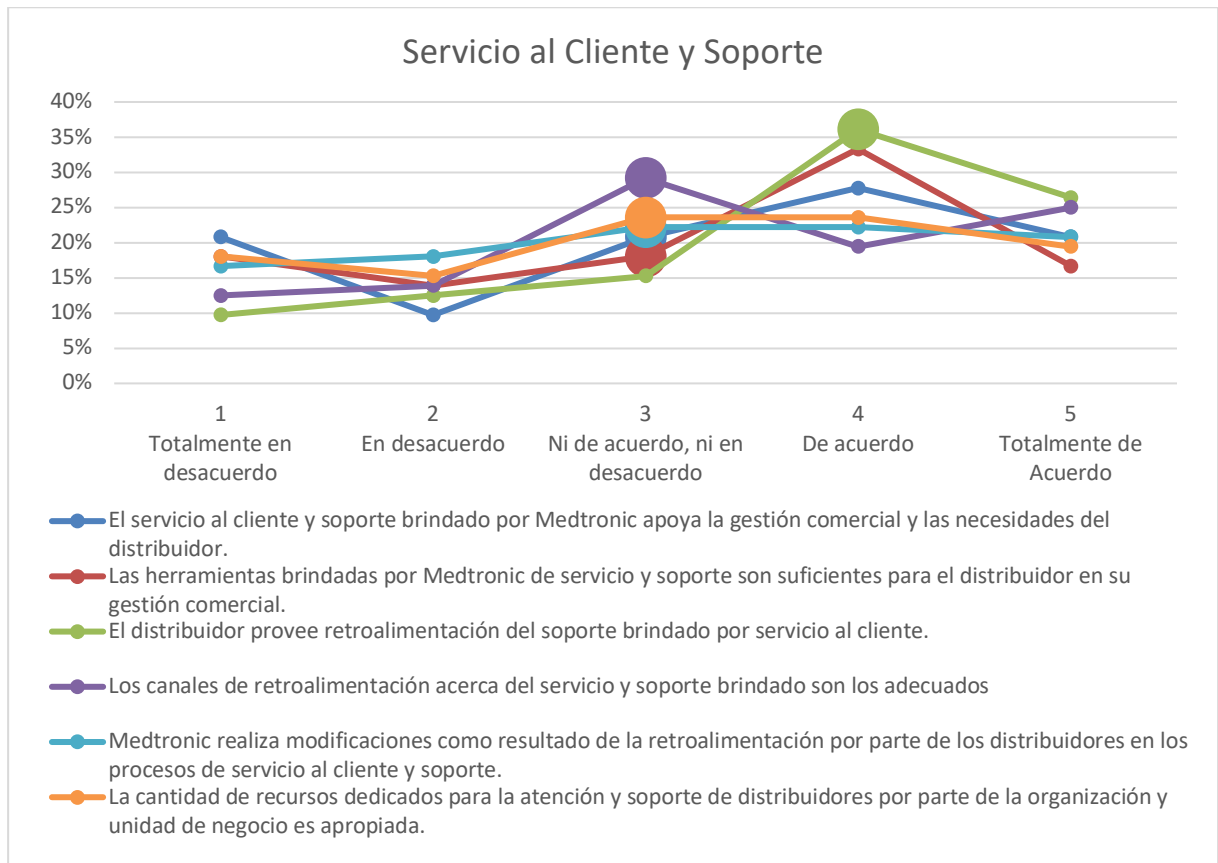


Nota. Elaboración propia.

Referente a la calidad de la información y recursos de mercadeo, y la manera en que Medtronic los entrega en promedio solamente el 43% de los distribuidores encuestados tiene una percepción positiva. Es decir, que la mayoría de estos considera que en este campo actualmente están trabajando sin contar con el adecuado soporte de la compañía, lo que devela la necesidad de mejorar la comunicación con los distribuidores para capturar información que permita actualizar planes de capacitación acorde a los ajustes realizados en lo que a material de marketing se refiere.

Figura 20

Servicio al cliente y soporte



Nota. Elaboración propia.

En esta última pregunta se tiene una posición mayoritaria en la que los distribuidores afirman dar una correcta retroalimentación a Medtronic acerca del soporte o servicio al cliente, ya que solamente el 23% de los encuestados afirma no estar de acuerdo o en total desacuerdo con dicha afirmación. Esto en principio confirma la posibilidad y oportunidad de generar beneficios para la empresa a partir de esta valiosa información canalizada a través de los distintos puntos de distribución; lo que a su vez se podría catalogar como algo fundamental a incluir en la nueva estrategia ya que cerca del 57% de los distribuidores tiene una posición neutra o afirma no estar de acuerdo con el hecho de que Medtronic use la información recibida de parte de ellos para realizar ajustes o modificaciones en los procesos de servicio al cliente.

Plan de Intervención

A partir de la investigación, los resultados del diagnóstico organizacional y de los resultados externos arrojados por los distribuidores, se procedió a desarrollar y diseñar el modelo para la gestión de distribuidores como soporte para la estrategia omnicanal de la empresa Medtronic.

El siguiente modelo fue construido con base en los diferentes microprocesos desarrollados por las unidades funcionales, operativas y habilitadoras para la gestión de distribuidores a lo largo de Latinoamérica, buscando integrar todas las acciones bajo un macroproceso o modelo que contenga la visión de omnicanalidad. El modelo de gestión de distribuidores presentado a continuación engloba acciones que se desarrollan en el día a día por parte de la organización, premisas a partir de los resultados del diagnóstico organizacional como de los resultados externos. Con el objetivo de validar el modelo se realizaron diferentes reuniones con unidades clave como regulatorio, legal, canales,

finanzas, suministros y otras unidades operativas del negocio presentando la visión para la gestión del distribuidor desde una perspectiva omnicanal, reuniones que brindaron aprobación y retroalimentación sobre el modelo que se muestra a continuación.

El modelo mencionado está planteado bajo 4 contextos detallados en la parte inferior, en primera instancia el contexto de manejo y apertura permite identificar la oportunidad de negocio a desarrollar con el distribuidor, en segundo lugar, se encuentra el contexto de selección y asignación, donde se plantea todo el proceso de evaluación y selección del distribuidor de acuerdo con la oportunidad identificada. En el contexto de planeación y seguimiento del canal, se identifica de grosso modo la gestión del distribuidor y la interacción de este con los diferentes recursos y áreas de la organización, y finalmente se presenta el contexto de terminación, el cual engloba las acciones de terminación o cierre de acuerdos con los distribuidores.

Visualizando la parte lateral del modelo de gestión encontraremos 3 perspectivas diferentes. En la parte superior se detallarán los canales de interacción con el distribuidor y la información a desplegar en cada uno de ellos. en la parte media se observarán las acciones realizadas por el distribuidor en cada fase del proceso por cada contexto propuesto. En el tercio inferior, se desplegará todo el proceso interno de la organización para llevar a cabo las interacción y gestión del distribuidor.

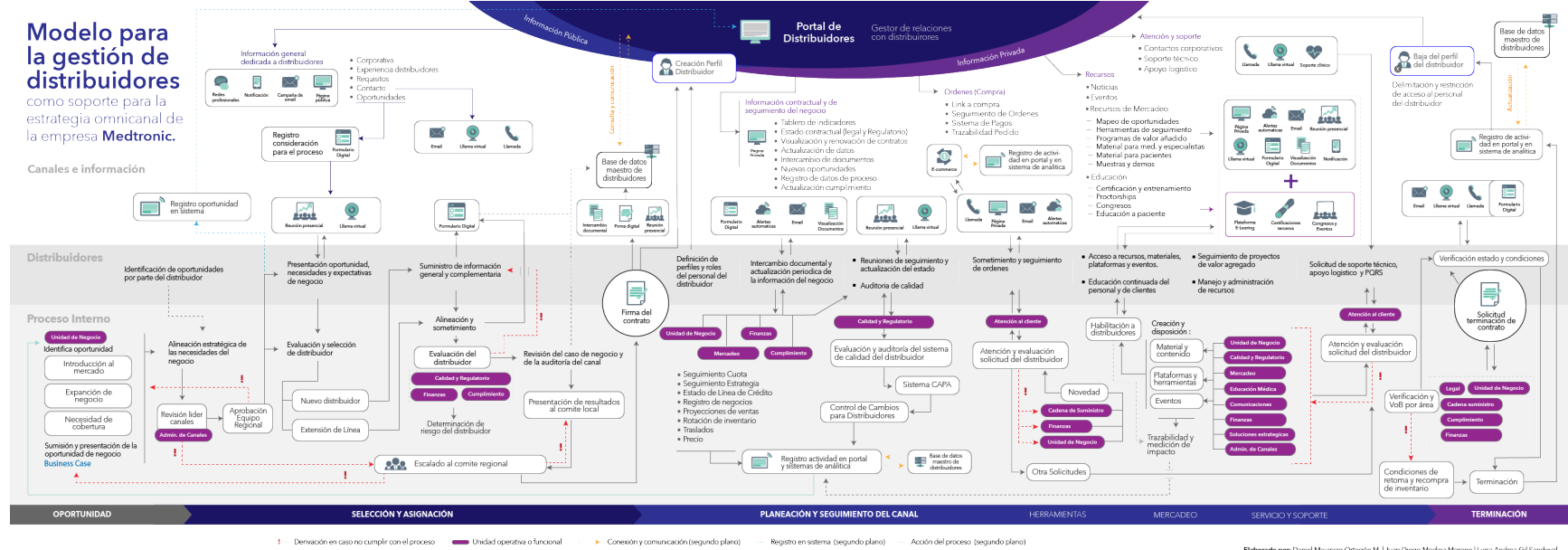
Adicionalmente y como parte esencial del modelo se observará en la parte superior el portal de distribuidores, un repositorio digital que contendrá todas las acciones y orquestrará la gestión y relación del distribuidor a lo largo de los diferentes contextos. Este portal de distribuidores contiene tanto información pública desplegada y dedicada

para todos los distribuidores o empresas a fin, como información privada la cual solo será desplegada con credenciales únicas de acceso a los distribuidores habilitados.

Figura 21

Modelo para la gestión de distribuidores como soporte para la estrategia omnicanal de la empresa Medtronic

https://drive.google.com/file/d/1IICz0YExwURW5qDEqXvHFVfDxEy3N1P_/view?usp=sharing



Nota. Elaboración propia.

El modelo para la gestión de distribuidores como soporte para la estrategia omnicanal da comienzo en el contexto de oportunidad, la cual es identificada por la unidad de negocio a partir de 3 necesidades, introducción de uno o varios productos o servicios de su portafolio al mercado, necesidad de expandir el negocio y ampliar o suplir la cobertura de su operación en una región específica. A partir de la identificación de estas necesidades, la unidad de negocio debe someter y presentar un “Business Case” o caso de negocio, un formato interno que detalla a todo nivel la propuesta, con el fin de presentarla a los líderes de canales y al equipo regional para la alineación estratégica. Dicha oportunidad también puede ser identificada por el distribuidor y ser sometida bajo las mismas condiciones y proceso.

Una vez obtenida la aprobación, en el contexto de selección y asignación, se procede a realizar la evaluación y selección de distribuidor, este puede ser un nuevo distribuidor, o un distribuidor existente que requiera una extensión de línea. A su vez se realiza una presentación formal de las necesidades y expectativas de negocio a los distribuidores interesados por medio de reuniones presenciales o llamadas virtuales.

Como proceso en ejecución en segundo plano, se propone realizar un registro formal de la oportunidad en el portal de distribuidores. Información que será desplegada de forma pública junto a la información general dedicada a distribuidores como la información corporativa, experiencias previas de otros distribuidores que trabajan o han trabajado con la organización, los requisitos para ser un distribuidor autorizado por la organización y los datos de contacto generales. Toda la información pública del portal de distribuidores será promovida por redes sociales profesionales, notificaciones móviles y campañas de correo electrónico. El distribuidor al tener interés sobre formar parte del

proceso y ser considerado para la oportunidad expuesta tendrá que realizar un registro digital por medio de un formulario para asignarle el despliegue de la presentación de las oportunidades, necesidades y expectativas de negocio correspondientes a dicha oportunidad.

Si el distribuidor es nuevo, este debe suministrar información general y complementaria por medio de un formulario digital, si el distribuidor es existente y se le va a asignar una extensión de línea, este solo deberá realizar el sometimiento del interés en la oportunidad para llevar a cabo la evaluación con el distribuidor. La evaluación se realiza por etapas y se llevará a cabo en las áreas de calidad, regulatorio, finanzas y cumplimiento. Si el distribuidor cumple con la verificación y todos los requisitos, el área de calidad y regulatorio determinará el nivel de riesgo del distribuidor y se procederá a realizar una auditoría del proceso por medio del comité local y luego será escalado al comité regional. Todo suministro de información o registro realizado por parte del distribuidor será alojado en una base de datos maestro, la cual será consultada tanto por el portal de distribuidores como por otras aplicaciones.

De este modo, una vez obtenido el aval del comité regional para continuar, se realiza el proceso de la firma del contrato por las partes, por medio de una reunión presencial asignando medios físicos para la firma o por medio de una firma digital y un intercambio documental.

Durante el contexto de planeación y seguimiento del canal, a cada distribuidor que tiene contrato vigente con la organización se le asignará un perfil único de distribuidor al que podrán acceder todos los usuarios designados por el mismo

distribuidor de acuerdo con el rol que desempeñen. Este acceso es privado y a partir de este perfil único, el distribuidor podrá acceder a los datos privados que sean de su relevancia, con base en el acuerdo establecido en el contrato; dentro de estos, se le desplegará a cada distribuidor la información contractual y de seguimiento del negocio, donde se presentarán los diferentes tableros de indicadores, el estado contractual del negocio establecido, la visualización y opciones de renovaciones de contrato, actualización de datos, intercambio documental, proyección de nuevas oportunidades, como el registro de nuevos negocios.

El intercambio documental y actualización periódica de la información del negocio en el portal va a ser fundamental para la trazabilidad de las metas establecidas y para verificar el estado de cumplimiento del negocio por parte del distribuidor, sin embargo el mantener un sistema de relacionamiento con distribuidores genera garantías y transparencia en el proceso y le permitirá a la organización dentro de sus procesos internos alinearse con el fin de obtener datos relevantes del negocio de forma periódica, como verificar el seguimiento de la cuota y de la estrategia, el estado de la línea de crédito, el registro de nuevos negocios, apoyar las proyecciones de ventas, verificar la rotación del inventario, precios, entre otras funciones. Así mismo, estableciendo este sistema de intercambio, se podrán realizar reuniones de seguimiento y actualización del estado, como auditorías por medio de reuniones presenciales y virtuales con la misma línea base de discusión entre las diferentes áreas como la unidad de negocio, el departamento de mercadeo, finanzas, cumplimiento y, calidad y regulatorio.

La auditoría de calidad y regulatorio, es esencial para la continua supervisión del producto y las condiciones de este, por lo tanto, se generarán continuamente por medio

de estos mecanismos evaluaciones y auditorías periódicas, registro de novedades y como proceso de mejora continua se planteará un control de cambios para distribuidores. Toda actividad de seguimiento y actualización será registrada en el portal, soportada por un sistema de analítica que apoyará los procesos de toma de decisión a nivel regional.

El portal de distribuidores facilitará así mismo el acceso al sistema de compra virtual o “e-commerce”, herramienta por la que muchos de los distribuidores de la organización generan órdenes de compra de productos, seguimiento y trazabilidad del pedido como apoyar y simplificar el sistema de pagos por medio de diferentes pasarelas de pago de acuerdo con el país o región. El sometimiento de ordenes se podrá realizar directamente desde la plataforma, o por medio del envío de correos electrónicos o llamadas de asistencia telefónica, y el sistema deberá contar con alertas automáticas por medio de estos mismos canales con el fin de notificar al usuario de cualquier novedad. Internamente, el proceso de compra será asistido por el área de atención al cliente, quien podrá verificar el sistema y la información registrada en el portal y dar aviso de cualquier novedad de los departamentos de cadena de suministros, finanzas o la unidad de negocio.

Uno de los elementos de análisis durante la fase diagnóstica fue el pilar de mercadeo, obteniendo como resultado un porcentaje de aceptación menor al 50% en todas las declaraciones obtenidas por el distribuidor. El portal de distribuidores propone desplegar una serie de recursos al distribuidor con el fin de proporcionarle las últimas noticias, eventos, herramientas, materiales y plataformas disponibles a su servicio. Recursos de mercadeo como herramientas de mapeo de oportunidades, herramientas de seguimiento y gestión de recursos, programas de valor añadido y materiales para

médicos y pacientes. Todos los materiales serán dispuestos por las diferentes unidades funcionales y operacionales como lo son las unidades de negocio, calidad y regulatorio, mercadeo, educación médica, comunicaciones, finanzas, soluciones estratégicas y administración de canales. Todos los recursos serán comunicados por diferentes canales como reuniones presenciales y virtuales realizadas con las diferentes áreas, notificadas y enviadas por vía email, notificaciones a celular, así como alertas automáticas.

El intercambio y uso de recursos es fundamental para el desarrollo de la estrategia y el posicionamiento de la marca con los diferentes especialistas médicos e instituciones de salud. De la misma manera, los recursos de educación juegan un papel fundamental para el desarrollo del mercado, realizando certificaciones y entrenamientos tanto virtuales como presenciales, por medio de plataformas e-learning, a su vez generando oportunidad de acceso a congresos y eventos especializados. Todos los recursos serán desplegados de acuerdo con las líneas de producto involucradas y administradas por las diferentes áreas de la compañía a nivel regional. Así mismo la disposición de recursos deberá contar con un sistema de trazabilidad y medición de impacto.

Finalmente, el sistema de gestión de distribuidores cuenta con un proceso de terminación de contrato, el cual puede darse por medio del propio distribuidor o por interés de la organización. Internamente, la unidad de negocio, el área legal, cadena de suministros y finanzas deben verificar el estado contractual y las condiciones del inventario restante si existiese. Información consolidada en el portal de gestión de distribuidores y en la cual cada una de las áreas puede verificar y aprobar la terminación del contrato.

El modelo para la gestión de distribuidores como soporte para la estrategia omnicanal pretende integrar de manera organizada los diferentes canales alrededor del distribuidor con el fin de que este pueda acceder, comprar, interactuar y transmitir al cliente final un mensaje unificado, fluido y sin fisuras, brindando una experiencia única y un grado de satisfacción mayor. Así mismo, habilitar una interacción más fluida y centralizada de las diferentes áreas de la organización con respecto a los procesos que engloban la gestión de distribuidores. Adicionalmente este modelo funcionará como una guía para que la organización optimice y organice los procesos, canales y actores principales a fin de alcanzar un estado futuro de relacionamiento con distribuidores.

Cabe resaltar, que este proyecto ha empezado un proceso interno de validación con las diferentes áreas relacionadas de la organización, actualmente, el modelo ha tenido un gran impacto a nivel regional y ha sido escalado hasta el área global de la compañía, desde donde el pasado julio de 2020, se realizó una solicitud a todas las regiones a nivel mundial sobre la intención de empezar a mejorar la gestión de los distribuidores y formalizar un solo modelo de gestión aplicable a toda la organización de manera global. Debido al impacto mediático, el área regional de omnicanales junto con el equipo de IT, llevaron a cabo reuniones con los diferentes proveedores de tecnología con el fin de dar a conocer el proyecto y proceder a planificar y estimar los costos requeridos para que este pueda ser ejecutado con éxito. Durante las conversaciones se tomó a la plataforma de Salesforce Cloud y sus diferentes módulos como eje central de la estrategia.

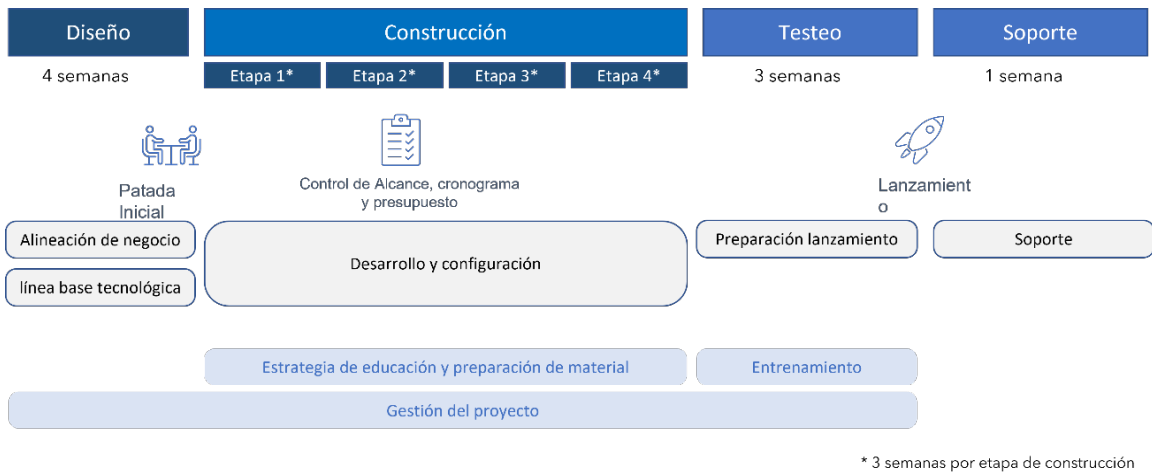
Este proyecto, involucra no solo un avance en términos de tecnología, capacidad y personal, también requiere un cambio estructural y cultural alrededor de la gestión de

los distribuidores, ya que la organización pasa de un modelo fragmentado, a un modelo en el que todas las unidades operacionales y funcionales de la compañía deben engranar y trabajar de forma diferencial, pero bajo los mismos parámetros, objetivos y estrategias con los distribuidores.

De acuerdo con los proveedores de tecnología y aliados estratégicos en el desarrollo de este tipo de proyectos como Globant, BCG y Slalom & Deloitte, se requieren por lo menos 4 fases generales de implementación. La primera de ellas, la fase de diseño, que tomará un tiempo de 4 semanas y pretende realizar la preparación formal de la información, verificar la línea base tecnológica de la organización, realizar una evaluación general, diseñar el mapa de implementación y preparar a los actores interesados de la organización para la etapa de construcción. La fase de construcción se llevará a cabo en 4 etapas de 3 semanas cada una, durante esta fase se realizará el desarrollo y configuración requerida, creación de módulos personalizados, desarrollo de ambientes, servicios web, integraciones y se hará el control de fallos. Durante la fase de testeo, la cual tomará alrededor de 3 semanas, se pretende realizar una verificación total del desarrollo, formalizar los protocolos de mantenimiento, transiciones y educación. Finalmente, la fase de soporte varía entre proveedores, pero se proyecta que se ejecutará entre 1 o 2 semanas y prevé la adopción de métricas, soporte y solución de fallas, mecanismos de retroalimentación y transferencia de conocimiento.

Figura 22

Etapas de desarrollo del proyecto – Cronograma de ejecución

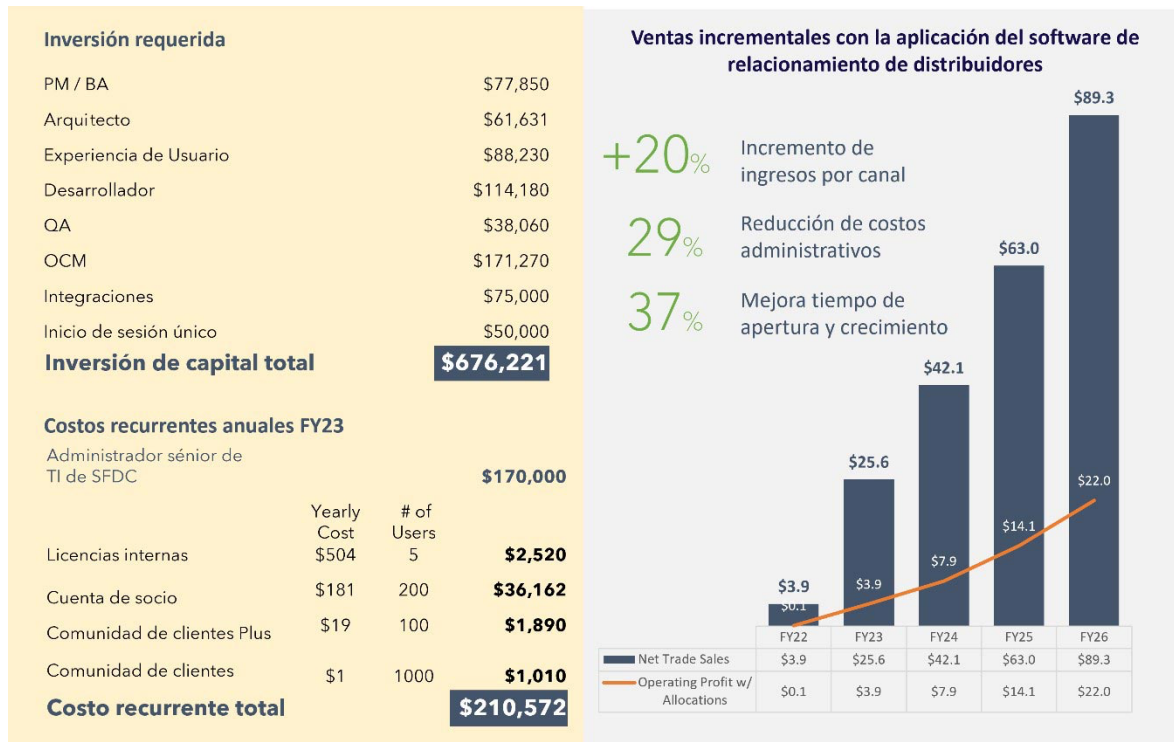


Nota. Elaboración propia

Se estima que un proyecto de esta magnitud para la región latinoamericana pueda concluirse en aproximadamente 20 semanas o 5 meses, y tenga un coste aproximado total de \$ 886.793 USD, con una tasa de consumo mensual inicial aproximada de \$ 135.000 USD. Como costos recurrentes anuales se contempla la apertura de 2 posiciones nuevas por un total de \$170.000 USD de tiempo completo en la organización, la estimación de costos por licencias internas, cuentas de socios, comunidad de clientes plus y sencilla por un valor de \$ 40,572 USD y la asignación de responsabilidades que varían del 5 al 10 % de dedicación del tiempo a los actores relacionados de las diferentes áreas de la organización. Así mismo, se destinarán recursos internos para llevar a cabo la socialización, cambio cultural y transición organizacional alrededor de la gestión con distribuidores.

Figura 23

Análisis Financiero del proyecto



Nota. Tomado de reporte interno Specialty Channels 2022.
 Gráfica izquierda expresada en dólares estadounidenses.
 Gráfica derecha expresada en millones de dólares estadounidenses.

Figura 24

Análisis Financiero del proyecto varianza y gastos incrementales

VARIANCE						INCREMENTAL EXPENSES					
	FY22	FY23	FY24	FY25	FY26		FY22	FY23	FY24	FY25	FY26
Net Trade Sales	\$3.9	\$25.6	\$42.1	\$63.0	\$89.3	Rebate	\$0.8	\$4.2	\$5.0	\$6.0	\$7.2
Total Std. COS	\$1.2	\$7.1	\$11.4	\$16.8	\$23.8	Education	\$0.1	\$0.2	\$0.2	\$0.2	\$0.3
Standard Margin	\$2.7	\$18.5	\$30.7	\$46.1	\$65.5	Dedicated Partner Rel Mana	\$0.0	\$0.3	\$0.3	\$0.3	\$0.3
SM%	0%	1%	1%	2%	2%	SFC licences	\$0.0	\$0.0	\$0.1	\$0.1	\$0.1
Total OPC without Allocations	\$0.3	\$1.1	\$3.1	\$4.5	\$6.4	Other promotions	\$0.1	\$0.4	\$0.5	\$0.6	\$0.7
Gross Margin w/o Allocations	\$2.4	\$17.4	\$27.6	\$41.6	\$59.1	Total Incremental Expenses	\$1.0	\$5.1	\$6.1	\$7.2	\$8.6
GM%	62%	68%	66%	66%	66%	Capex	\$0.7				
DDM & IDD	\$2.3	\$13.5	\$19.8	\$27.5	\$37.1	Capex Expenses	\$0.1	\$0.2	\$0.2	\$0.2	\$0.0
DDM&ICC as %	59%	53%	47%	44%	42%						
Operating Profit w/ Allocations	\$0.1	\$3.9	\$7.9	\$14.1	\$22.0						
OP w/ Allocations%	3%	15%	19%	22%	25%						

Nota. Tomado de reporte interno Specialty Channels marzo 2022. Las cifras están expresadas en millones de dólares estadounidenses.

Como valor adicional y de acuerdo con la postura de los proveedores y las estimaciones presentadas, se prevé un incremento mayor al 20% de los ingresos del canal, una reducción del 29% en costos administrativos y una mejora del 37% en los tiempos de apertura de oportunidades de crecimiento. La aplicación de este proyecto pretende apoyar la generación de ingresos alrededor de los 22 millones de dólares netos al 5 año de su aplicación.

Dado el grado de aceptación del proyecto y el refuerzo que está haciendo tanto el área de omniscanales como el desarrollo de otras iniciativas internas, en la última reestructuración organizacional sufrida durante el mes de agosto de 2022, el área de omniscanales cambia de enfoque a llamarse “canales especiales”, donde la atención y la prioridad se centrará en el canal de ventas remotas y distribuidores, siendo este último el canal de mayor ingreso y centrando claramente sus esfuerzos y recursos en el desarrollo de estrategias que apoyen la gestión, relacionamiento y apertura de nuevos negocios con los distribuidores bajo una visión de omniscanalidad, evidenciando la oportunidad para el desarrollo y completa ejecución del proyecto. Así mismo, la organización modificó su estructura añadiendo una nueva área que catalizará la adopción de Salesforce como principal herramienta de gestión con clientes y apoyará el desarrollo de nuevas iniciativas como el proyecto de gestión de distribuidores aquí propuesto por medio de la creación y adopción de módulos de servicio de dicha plataforma.

Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

Conclusiones

- Los referentes teóricos que se evaluaron durante el desarrollo de este trabajo permitieron obtener las bases sólidas sobre las cuales se plantea el plan de intervención. Se identificaron diferentes oportunidades de mejora en el proceso actual y se propone un diseño de un modelo que tiene componentes claros que describen el por y para que de su aplicación. La omniscanalidad es la estrategia principal que se soportará en el modelo de gestión propuesto.
- Con la aplicación de los instrumentos de diagnóstico de la administración actual de distribuidores; uno a nivel interno Medtronic y otro directamente a los distribuidores, se evidenció la falta de uniformidad a lo largo de las diferentes unidades de negocio, lo que resulta en la no generación de sinergias con los canales y la pérdida de negocios por esta vía. Esto último se evidencia en la porción actual del 25% en ventas a través de canales indirectos, y la concentración del volumen de negocio en las ciudades principales de la región; como es el caso de la ciudad de Bogotá (Medtronic, 2021).
- Tras el proceso de diagnóstico y análisis se formularon de manera general los diferentes componentes a incluir en el modelo de gestión de distribuidores. Por una parte, se demarcaron claramente las responsabilidades y acciones de

cada una de las partes en este proceso; ya que por un lado se especifica todo lo relativo al proceso interno en Medtronic desde la estrategia misma, pasando por las actividades de estudios de caso de negocio, selección, evaluación, seguimiento e incluso terminación de relaciones con los distribuidores (De Juan Vigaray, 2005). Por otro lado, se tienen las actividades requeridas por parte de un distribuidor específico, siendo participe también desde etapas tempranas que permitan la generación de nuevos negocios en caso de distribuidores ya consolidados, sometimiento, reporte, capacitación e igualmente hasta la terminación del contrato.

Paralelo a todo lo relacionado con las dos partes interesadas en el proceso se incluyó al mismo nivel; y con la intención de dar la importancia adecuada, la sección de Canales e Información que corresponde al punto común o de encuentro desde la perspectiva operativa ya que constituye la manera en que Medtronic y los distribuidores logran integrarse y administrar la información de forma tal que se llegue al cliente final de manera consolidada y manteniendo la información disponible para un correcto proceso de ajuste y control general (Kotler, 2013).

- El análisis realizado permitió confirmar que un paso fundamental luego del diseño del modelo para la gestión de distribuidores es seguir la estrategia y el plan de implementación propuestos con el fin de mejorar la ruta de experiencia del cliente y que esto sirva de apalancamiento para mejorar la productividad de la organización.

Recomendaciones

- Se recomienda a la organización modificar el proceso de gestión de distribuidores, incluyendo el paso a paso sugerido para hacer la inscripción de un nuevo distribuidor, con el fin de que sea más práctico y fácil.
- La organización debe realizar un seguimiento y evaluación de sus distribuidores al menos de forma anual e incluyendo a todos los equipos involucrados con estos, ya que esto permitirá que todas las áreas impactadas por su desempeño analicen los resultados para conclusiones en conjunto.
- Se debe elaborar y ejecutar un plan de capacitación para uso del portal en donde se especifiquen claramente los requerimientos mínimos de los documentos a incluir y la información que debe ser actualizada; indicando frecuencias requeridas, para garantizar que el modelo funcione correctamente en lo relacionado con flujo de información, indicadores (visualizaciones, consultas, descargas, interacciones, asistencias, capacitaciones realizadas, certificados emitidos, tiempos de estancia y porcentaje de rebote, entre otras), toma de decisión y en general con la correcta gestión de los canales.

Referencias

- Amar, J., Raabe, J., & Roggenhofer, S. (1 de Febrero de 2019). *McKinsey*. Obtenido de McKinsey: <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/how-to-capture-what-the-customer-wants>
- Amar, R. J. (2020). Redefine the omnichannel approach: Focus on what truly matters.
- Asbjørn, F., Knut, K., & Ragnhild, H. (2014). *Customer journeys: Involving customers and internal resources in the design and management of services*. Proceedings of servdes.
- Bel, O. (19 de febrero de 2019). *inboundcycle*. Obtenido de inboundcycle: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/customer-journey>
- Bittan, M. (2017). *El modelo Pest como herramienta de planificación*.
- Blankenship, W. (2020). *What We Can Learn from Omnichannel Statistics for 2020*.
- Cadanet, A. (2019). *PlantaDoce*. Obtenido de plantadoce.com: <https://www.plantadoce.com/entorno/medtronic-johnsonjohnson-y-abbott-los-emperadores-de-la-industria-medtech.html>
- Calatayud. (2019). *Cadena de suministro 4.0*.
- Canabal, E. M. (2018). *La importancia de la Omnicanalidad en las grandes empresas*.
- Canales Públicos de México. (2020). MEDTRONIC MEXICO, S. DE R. L. DE C.V. *Revista Gestión México*, 18-23.
- Chopra. (2016). *How omni-channel can be the future of retailing*.
- De Juan Vigaray, M. D. (2005). *Comercialización y Retailing. Distribución Comercial Aplicada*. Pearson Education.
- Deloitte. (2020). HOW COVID-19 IS ACCELERATING THE NEED FOR OMNICHANNEL PAYMENTS.
- Duque, E. J. (2009). La gestión de la universidad como elemento básico del sistema universitario q.
- EAE Business, S. (2017). Obtenido de <https://retosoperaciones-logistica.eae.es/la-estrategia-omnichannel-del-amazon-amazon-books-yalimentacion-amazon/>.

- ESAN. (7 de Agosto de 2020). *ESAN*. Obtenido de ConexiónESAN:
<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2020/08/customer-journey-map-que-es-y-cuales-son-sus-beneficios/>
- Ferrer, L. M. (2019). *CREACIÓN Y LANZAMIENTO OMNICANAL DE UNA NUEVA APLICACIÓN MÓVIL: BEETOP*.
- Frazier. (1999). *Organizing and Managing Channels of Distribution*.
- Gauna, C. R. (2018). *Amazon alcanza el billón de dólares en Wall Street*.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza-Torres, P. (2018). *Metodología de la Investigación: Las Rutas Cuantitativa, Cualitativa y Mixta*. México DF.
- Izquierdo et al, G. J. (2008). *Modelado de sistemas complejos mediante simulación basada en agentes y mediante dinámica de*.
- Juaneda-Ayensa, E. (2016). Omnichannel Customer Behavior: Key Drivers of Technology Acceptance and Use and Their Effects on Purchase Intention.
- Kazmi, S. (2015). *Marketing Management*.
- Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*.
- Larsen. (2021). HOW COVID-19 IS ACCELERATING THE NEED FOR OMNICHANNEL PAYMENTS.
- Lotz, S., Raabe, S., & Roggenhofer, J. (6 de Marzo de 2018). *Mc Kensey*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/pe/en/el-rol-de-la-atencion-al-cliente-en-una-transformacion-de-la-experiencia>
- Medtronic. (Enero de 2019). *La historia de medtronic*. Recuperado el 01 de 09 de 2021, de Latinoamerica medtronic: <https://latinoamerica.medtronic.com/xl-es/acerca/historia.html>
- Medtronic. (2020). *Latam Channel Management Portal* . Smartsheet.
- Medtronic. (2020). *Putting purpose into action integrated performance report*. Retrieved from Latino america medtronic:
https://latinoamerica.medtronic.com/content/dam/medtronic-com/global/Corporate/citizenship/documents/2020-integrated-report_ci_corpmark_mdt.pdf
- Medtronic. (2021). *Medtronic Mindset Quick Reference Guide FINAL*. Recursos Humanos. Medtronic. Recuperado el 09 de 2021, de <https://medtronic.sharepoint.com/sites/GQRA/Shared%20Documents/HLN/Medtro>

nic%20Mindset%20Quick%20Reference%20Guide%20FINAL.pdf#search=mindset

- Medtronic. (2021). *Omnichannel Sales Update*. Omnichannel LATAM. Medtronic. Obtenido de https://tableau.medtronic.com/#!/site/LATAM/views/OmnichannelSalesUpdate_16225880895160/CHANNEL?iid=1
- Medtronic. (2021). *Omnichannel Strategy LLT*. Omnichannel. Medtronic.
- Philip Kotler, H. K. (2016). *Marketing 4.0 Moving from Traditional to Digital*. LID.
- Piotrowicz, W. &. (2014). Introduction to the Special Issue Information Technology in Retail: Toward Omnichannel Retailing.
- Rigby, D. (2011). *The Future of Shopping*.
- Rygl, B. N. (2015). *Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing*.
- Sarmiento, A. E. (2017). *Canales de Distribución Logístico - Comerciales*.
- Segelström, F. (2009). Thinking and Doing Ethnography in Service Design.
- Sierra, F. (20 de Abril de 2018). Omnicanalidad Integre todos los canales de su negocio. (M. Osuna, Entrevistador)
- Slater, D. (2019). Obtenido de <https://aws.amazon.com/es/executive-insights/content/the-imperatives-of-customer-centric-innovation/>
- Stone, D. (1 de Mayo de 2013). *McKinsey & Company*. Obtenido de <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/customer-journey-analytics-and-big-data>
- Taylor, F. W. (1911). *Los Principios de la Administración Científica*.
- TC Group Solution . (2019). *Las 5 etapas del customer journey*. Obtenido de TC Group Solution : <https://www.tcgroupsolutions.com/blog/las-5-etapas-del-customer-journey/>
- Verhoef, P. C. (2015). *From Multi-Channel Retailing to Omni-Channel Retailing Introduction to the Special Issue on Multi-Channel Retailing*.
- Worldpay. (2015). *The Store of the Future and the Role of Omni-Channel Payments in Driving Business Growth*.

Yurova, Y. V. (2017). Not all adaptive selling to omni-consumers is influential: The moderating effect of product type.

Anexos

A. Anexo. Validación del instrumento

VALIDACIÓN INSTRUMENTO DE MEDICIÓN - V DE AIKEN								
Modelo para la gestión de distribuidores como soporte para la estrategia omnicanal de la empresa MEDTRONIC								
Resumen Evaluadores						29/10/21		
A. Planteamiento de la estrategia del canal		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN	
Premisas	1	Actualmente se involucra al distribuidor en el desarrollo de la planeación estratégica de la unidad de negocio.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	2	Es importante involucrar al distribuidor en la planeación estratégica de la unidad de negocio.	0,67	1,00	1,00	1,00	0,67	0,87
	3	Se realizan modificaciones en la planeación estratégica basadas en la retroalimentación dada por el distribuidor.	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	0,87
	4	Existe una alineación frecuente con	0,33	0,33	1,00	1,00	1,00	0,73

	respecto a la estrategia, entre la unidad de negocio y el distribuidor.						
5	El proceso actual de alineación de objetivos con el distribuidor es satisfactorio.	0,67	0,33	1,00	0,67	0,33	0,60
B. Gestión de la estrategia del canal		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Premisas	1 El proceso actual de sometimiento de vinculación y extensión de línea del distribuidor es satisfactorio.	1,00	1,00	0,67	0,67	0,33	0,73
	2 Rara vez su unidad de negocio realiza el proceso de vinculación o extensión de línea de distribuidores.	1,00	1,00	1,00	0,67	0,33	0,80
	3 El proceso de comunicación actual con el distribuidor es eficiente.	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,93
	4 Está de acuerdo con que el método de gestión de distribuidores sea diferente para cada	1,00	0,00	1,00	0,67	0,67	0,67

	unidad de negocio.						
5	Sería mejor tener un método de gestión de distribuidores unificado para toda la organización.	1,00	0,00	1,00	0,67	1,00	0,73
C. Herramientas de seguimiento y control		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Premisas	1 La frecuencia actual de seguimiento y control de los objetivos e indicadores con el distribuidor es suficiente.	1,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,93
	2 Es importante tener herramientas de seguimiento y control para la gestión con distribuidores.	0,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,73
	3 Está satisfecho con las herramientas de seguimiento y control que se utilizan actualmente en la gestión de distribuidores.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	4 Rara vez utiliza las diferentes	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,93

	herramientas de seguimiento y control de objetivos e indicadores para la gestión de distribuidores.						
5	Las herramientas actuales de seguimiento y control para la gestión de distribuidores son eficientes.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
D. Mercadeo		EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Premisas	1 El suministro de información y recursos de mercadeo a los distribuidores es importante.	0,00	1,00	1,00	1,00	0,67	0,73
	2 Rara vez se provee información y recursos de mercadeo a los distribuidores.	0,00	1,00	1,00	0,67	0,67	0,67
	3 La información y recursos proporcionada s por la unidad de negocio al distribuidor son suficientes.	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,80
	4 Está satisfecho con el método actual de	1,00	1,00	1,00	0,67	0,67	0,87

		detección de oportunidades entre la unidad de negocio y el distribuidor.						
	5	Rara vez se realizan sesiones de alineación y retroalimentación de la información y recursos de mercadeo con el distribuidor.	1,00	1,00	1,00	0,67	0,67	0,87
E. Servicio al Cliente y Soporte			EVALUADOR1	EVALUADOR2	EVALUADOR3	EVALUADOR4	EVALUADOR5	V DE AIKEN
Premisas	1	El servicio al cliente y soporte brindado a los distribuidores como soporte a su gestión comercial satisface las necesidades.	1,00	1,00	0,67	1,00	1,00	0,93
	2	Las herramientas brindadas de servicio y soporte son suficientes para el distribuidor en su gestión comercial.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
	3	Rara vez los distribuidores proveen retroalimentación del soporte	1,00	1,00	1,00	0,67	0,67	0,87

	brindado por servicio al cliente.						
4	Se realizan modificaciones como producto de la retroalimentación de parte de los distribuidores en los procesos de servicio al cliente y soporte.	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
5	Tener un recurso dedicado para la atención y soporte de distribuidores es importante.	1,00	1,00	1,00	0,67	1,00	0,93