



Modelo CX en Boston Scientific Colombia basado en CJM para crecer su lealtad y
obtener mayor rentabilidad mejorando su NPS

Hernan Darío Hoyos Paredes

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial – ESIC

Bogotá, Colombia 2025.

Modelo CX en Boston Scientific Colombia basado en CJM para crecer su lealtad y
obtener mayor rentabilidad mejorando su NPS

Hernan Darío Hoyos Paredes

Iñigo Chavarri Marroquin

Nathalie Peña Garcia

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Maestría en Dirección de Marketing

Máster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial – ESIC

Bogotá, Colombia 2025.

1. Resumen ejecutivo

Boston Scientific, compañía líder en tecnologías médicas, enfrenta el desafío de fortalecer la experiencia de sus clientes (Customer Experience, CX) en la región Andina, particularmente en la unidad de negocio de Neuromodulación (NMD). A partir de la medición de Net Promoter Score (NPS) realizada en octubre de 2025, se identificó que esta unidad obtuvo la puntuación más baja de la compañía en Latinoamérica (55%), lo que evidencia una fragmentación en los puntos de contacto con los médicos especialistas y una baja estandarización del modelo de relacionamiento.

El presente proyecto propone el diseño e implementación de un modelo de CX estructurado basado en un Customer Journey Map (CJM), como herramienta para comprender los momentos críticos de la interacción y fortalecer la lealtad de los clientes. El análisis se centró en tres momentos de verdad del proceso comercial —presentación de la propuesta, entrega de dispositivos médicos y soporte clínico presencial (FCS)—, así como en la creación de un momento de lealtad (WOW) enfocado en la personalización y digitalización del relacionamiento médico.

El modelo busca incrementar la rentabilidad y la eficiencia comercial mediante la mejora del NPS, entendido como un apalancador de la fidelización. A través de estrategias de estandarización de materiales, automatización de comunicaciones, dashboards de cumplimiento logístico y agendamiento clínico digital, se espera elevar el NPS en 5 puntos porcentuales y generar un crecimiento estimado de 3% a 7.5% en ventas anuales, equivalente a USD 600 mil – 1.5 millones adicionales para la unidad NMD.

Este proyecto se constituye como un piloto replicable en otras unidades de negocio de Boston Scientific, orientado a fortalecer la cultura CX, optimizar procesos de interacción médico–empresa y consolidar la rentabilidad sostenible a través de la experiencia del cliente.

2. Palabras Claves

Customer Experience (CX); Net Promoter Score (NPS); Customer Journey Map (CJM); Lealtad del cliente; Estrategia de marketing B2B; Experiencia del cliente en salud; Fidelización médica; Modelo de relacionamiento; Rentabilidad

Abstract: Boston Scientific, a global leader in medical technologies, faces the challenge of strengthening its Customer Experience (CX) strategy in the Andean Region, particularly within the **Neuromodulation (NMD)** business unit. Based on the Net Promoter Score (NPS) measurement conducted in October 2025, this unit achieved the company's lowest score in Latin America (55%), revealing fragmented touchpoints with physicians and a lack of a structured relationship model.

This project proposes the **design and implementation of a structured CX model** based on a **Customer Journey Map (CJM)** to better understand critical interaction stages and enhance customer loyalty. The analysis focused on three key moments of truth in the commercial process—**commercial proposal presentation, delivery of medical devices and capital equipment, and on-site clinical support (FCS)**—as well as a **loyalty moment (WOW)** focused on personalized and digitalized physician engagement.

The model aims to **increase profitability and commercial efficiency** through the improvement of the NPS, positioned as a driver of customer loyalty. Through standardized materials, automated communications, delivery compliance dashboards, and digital scheduling of clinical support, the project seeks to raise the NPS by **5 percentage points** and generate an estimated **3% to 7.5% annual sales growth**, equivalent to **USD 0.6–1.5 million** in additional revenue for the NMD unit.

This initiative serves as a **pilot project** that can be replicated across other Boston Scientific business units, strengthening the CX culture, optimizing physician interactions, and driving sustainable profitability through experience-based management

3. Tabla de contenido

1.	Resumen ejecutivo.....	3
2.	Palabras Claves.....	4
3.	Tabla de contenido	5
4.	Tabla de Imágenes	8
5.	Título del proyecto	9
6.	Presentación de la Organización	9
5.1.	Corporativa.....	9
5.2.	Unidades de negocio.....	10
5.3.	Canales de venta	11
5.4.	Experiencia al usuario:	13
7.	Planteamiento de problema o desafío.....	13
7.1	Árbol del problema.....	14
7.2	Pregunta guía (desafío/reto)	16
7.3	Objetivos.....	16
8.	Análisis estratégico.....	17
8.1	Análisis situacional de la organización:	17
8.2	Estudio previo de perfiles de cliente antecedente metodológico y estratégico	23
8.3	Diagnóstico estratégico de marketing	25
8.3.1	Factores externos - análisis específico del entorno Fuerzas de la industria	25
8.3.2	Fuerzas Del Mercado.....	26
8.3.3	Tendencias Clave.....	26
8.3.4	Fuerzas macroeconómicas.....	27
8.4	Factores internos.....	29
8.4.1	Perfil Estratégico	30
8.4.1.1	Propuesta De Valor	30
8.4.1.2	Ingresos Y Costes	32
8.4.1.3	Evaluación De Las Infraestructuras Claves	34
8.4.1.4	Interacción Con Los Clientes.....	36
8.4.2	Análisis funcional de la empresa	39
8.4.3	Cumplimiento con los objetivos ESG.	42

8.4.3.1 Medioambiente	42
8.4.3.2 Social.....	43
8.4.3.3 Gobernanza	45
8.5 Diagnóstico FODA Y CAME	46
8.5.1 Fortalezas:.....	46
8.5.2 Debilidades	47
8.5.3 Oportunidades.....	47
8.5.4 Amenazas	47
8.5.5 Matriz CAME – Unidad de Neuromodulación (NMD)	49
8.6 Conclusiones del entorno de Marketing	50
8.7 Drivers and Barriers (Motivadores y barreras).....	51
9. Análisis de literatura académica	53
10. Estrategia de solución.....	58
10.1 Impacto, beneficios e indicadores	58
11. Definición De Estrategia De Marketing	60
11.1 Estrategias De Marketing	60
11.2 Plan Táctico (Cesa-Esic)	62
11.3 Formulación De Kpis Y Cuadro De Control.....	64
12. Metodología (Diseño Experimental) (Cesa-Esic)	66
12.1 Actores involucrados en la ejecución del proyecto	66
12.2 Documentación de metodología	67
12.3 Experimento	70
13. Resultados Del Experimento	71
14. Plan De Implementación	74
14.1 Objetivo específico 1: La elección de la unidad de Neuromodulación (NMD)	74
14.2 Objetivo específico 2: Cuatro momentos de verdad críticos identificados en el CJM	77
14.2.1 Momento de Verdad 1: Presentación de la Propuesta Comercial.....	78
14.2.2 Momento de Verdad 2: Entrega de dispositivos médicos y capital equipment	80
14.2.3 Momento de Verdad 3: Soporte clínico presencial (FCS).....	82
14.2.4 Momento de Verdad 4: Lealtad (Fidelización).....	83
15. Impacto de la estrategia. (esic)	85
15.1 Cuadro de mando (ESIC)	85

15.1.1	Impacto de objetivo específico 1: La elección de la unidad de Neuromodulación (NMD)	85
15.1.2	Impacto de objetivo específico 2: Cuatro momentos de verdad críticos identificados en el CJM.....	87
15.1.2.1	Primer momento de dolor: la presentación de la propuesta comercial	88
15.1.2.2	Segundo momento de dolor: Entrega de los dispositivos médicos y capital equipment	90
15.1.2.3	tercer momento de dolor: Soporte clínico presencial (FCS).....	91
15.2	Definición De Presupuesto (Esic)	92
15.3	Plan de contingencia y Riesgos (ESIC).....	100
16.	Conclusiones.....	101
17.	Recomendaciones	102
18.	Bibliografía.....	104

4. Tabla de Imágenes

ILUSTRACIÓN 1	10
ILUSTRACIÓN 2	14
ILUSTRACIÓN 3	15
ILUSTRACIÓN 4	17
ILUSTRACIÓN 5	21
ILUSTRACIÓN 6	59

5. Título del proyecto

Modelo de experiencia al cliente basado en su Customer Journey Map

6. Presentación de la Organización

El modelo de negocio de Boston Scientific (BSCI) es predominantemente B2B (Business-to-Business), ya que la compañía fabrica y distribuye dispositivos médicos a través de HCPs (médicos especialistas, clínicas y hospitales), quienes son los principales tomadores de decisión en la adquisición de estos productos.

Sin embargo, en ciertos casos específicos, BSCI también opera con un enfoque B2C (Business-to-Consumer), particularmente cuando el paciente, respaldado por la recomendación de un especialista, toma la decisión final de implantarse un dispositivo médico. Un ejemplo claro de esto es la prótesis penénea, donde el paciente puede influir directamente en la compra y elección del producto.

Además de fabricar sus propios dispositivos, BSCI también actúa como comprador de otras compañías dentro de su portafolio de soluciones médicas, lo que le permite ofrecer una gama más amplia de productos en diferentes especialidades. Este modelo de negocio híbrido le permite a BSCI mantener una relación comercial fuerte con los HCPs, quienes son clave en la prescripción y recomendación de sus productos, asegurando así su posicionamiento en el sector.

5.1. Corporativa

“Boston Scientific se dedica a transformar vidas a través de soluciones médicas innovadoras (dispositivos médicos) que mejoran la salud de los pacientes en todo el mundo” (Boston Scientific Corporation, 2024)

Transformando vidas con tecnologías menos invasivas para diagnosticar y tratar afecciones médicas; nos dedicamos a colaborar con los profesionales de la salud para desarrollar una amplia cartera de productos innovadores que buscan que mejorar los resultados

de las terapias actuales, reducir costos para las instituciones médicas (disminuyendo el nivel de complejidad y posibles efectos secundarios de los actuales tratamientos), aumentando la eficacia de los productos y lo más importante: ayudar a más personas en todo el mundo a vivir más tiempo y más sanos. (Boston Scientific Corporation, 2024)

5.2. Unidades de negocio

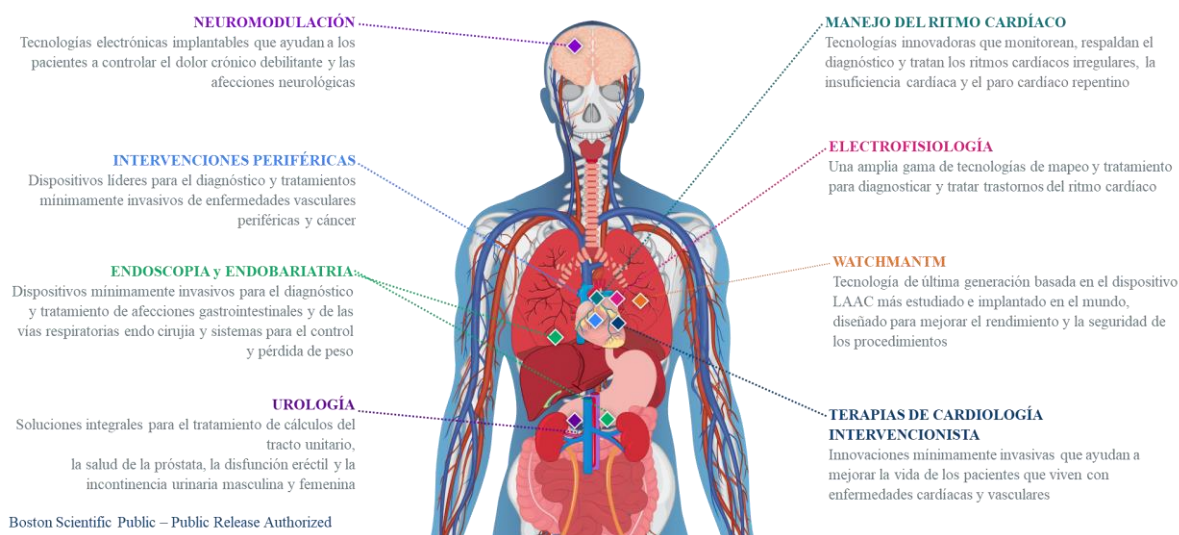


Ilustración 1

Control del ritmo cardíaco: Tecnologías innovadoras que monitorean, respaldan el diagnóstico y tratan los ritmos cardíacos irregulares, la insuficiencia cardíaca y el paro cardíaco repentino (marcapasos, desfibriladores automáticos implantables (DAI) y dispositivos de monitoreo cardíaco remoto); **Electrofisiología:** Una amplia gama de tecnologías de mapeo y tratamiento para el diagnóstico y tratamiento de los trastornos del ritmo cardíaco; **Endoscopia:** Dispositivos mínimamente invasivos para el diagnóstico y tratamiento de afecciones gastrointestinales y de las vías respiratorias (Stents esofágicos, biliares y colónicos; balones de dilatación, dispositivos de hemostasia, sistema de recesión endoscópica y catéteres de ablación); **Terapias de cardiología intervencionista:** Innovaciones mínimamente invasivas que ayudan a mejorar la vida de los pacientes que viven con afecciones cardíacas y vasculares (stents coronarios, balones de dilatación, dispositivos de cierre vascular, y guías para

intervenciones percutáneas); **Intervenciones periféricas:** Líder en terapias mínimamente invasivas para la enfermedad arterial periférica, la enfermedad venosa, el traumatismo vascular y el cáncer (Stents periféricos, balones recubiertos de fármacos, dispositivos de trombectomía y embolectomía, filtro de vena cava, catéteres de acceso y guías); **Urología** (implantes para incontinencia urinaria, mallas quirúrgicas, y endoscopios urológicos): Soluciones integrales para apoyar la eliminación de cálculos renales, la salud de la próstata, la restauración eréctil y la incontinencia urinaria y **WATCHMAN:** El implante WATCHMAN FLX™ se basa en el dispositivo de cierre de la orejuela auricular izquierda más estudiado e implantado del mundo, diseñado para mejorar el rendimiento y la seguridad del procedimiento.

5.3. Canales de venta

Boston Scientific opera en la región andina (Colombia, Ecuador y Venezuela) a través de tres canales de venta principales: el canal tradicional, Shop'NCare (e-commerce) y el canal mixto. En el canal tradicional, la fuerza comercial interactúa directamente con los HCPs, (médicos especialistas, clínicas, hospitales, algunas entidades gubernamentales...) asesorándolos en la posible selección de dispositivos médicos (la decisión final es solo tomada por el especialista clínico) y gestionando la compra a través de distribuidores o compras institucionales. Aunque el ideal es que todas las oportunidades comerciales sean registradas en Salesforce, la adopción de esta herramienta por parte de los equipos comerciales es limitada.

Actualmente, solo se ingresan aquellas oportunidades con alto potencial de cierre, lo que genera un subregistro y una visión sesgada del proceso comercial y de los datos de venta; estimando que regularmente cerca del 80% (en el 2024) de las oportunidades registradas terminan en venta, no porque todas sean exitosas, sino porque las menos probables no se documentan, ya que algunos comerciales perciben que al registrar más oportunidades podrían enfrentar mayores exigencias comerciales en el futuro.

Por otro lado, Shop´NCare, el canal de e-commerce de Boston Scientific en Región andina, busca facilitar la compra recurrente de productos que no requieren constantemente asesoría especializada, optimizando la trazabilidad y la eficiencia operativa. A diferencia del canal tradicional, Shop´NCare permite el seguimiento digital de cada transacción, ya que en su plataforma cuenta con una visual del tránsito del pedido, lo que operativamente reduce tiempos de respuesta y mejorando la experiencia de los HCPs, comparado con el canal tradicional de BSCI, ya que realiza el seguimiento de sus solicitudes (pedidos al CEDI) de manera manual, a través de un grupo de WhatsApp con los comercial, distribuidores y personal del CEDI.

Sin embargo, su adopción sigue siendo un desafío, pues muchos clientes están habituados a la gestión comercial tradicional. A pesar de sus beneficios, como la entrega rápida y la posibilidad de automatizar compras, es necesario fortalecer estrategias de fidelización y autogestión para consolidar su uso, ya que a corte del 2024 el share del canal es del 2.67% y cuenta con el 63.14% de los clientes que facturaron durante el 2024.

Estas cifras claramente aparentemente pueden representar una gran oportunidad de crecimiento (generar profundidad de mercado), pero no es del todo cierto ya que el modelo de negocio del e-commerce fue y funciona por direccionamiento estratégico de la compañía para atender a clientes de “baja facturación” para la compañía (Máximo 350 millones de pesos).

El canal mixto en Colombia opera a través del aliado TMC (Tecnología Médica de Colombia SAS), un aliado estratégico que facilita la gestión de ventas y logística, permitiendo a Boston Scientific (BSCI) expandir su alcance sin asumir completamente la operación comercial. TMC puede operar de dos maneras: en la primera, compra los productos a BSCI y gestiona la entrega, mientras que BSCI brinda apoyo especializado a través de sus Field Clinical Specialists, quienes asesoran en el uso y funcionamiento de los dispositivos. En la segunda, TMC actúa como intermediario en la venta, pero BSCI se encarga de la entrega y del

soporte en campo, asegurando una experiencia técnica y de servicio alineada con los estándares de la compañía.

Actualmente, TMC tiene presencia en mercados en desarrollo, como Sincelejo, Montería y otras zonas de la costa colombiana, donde el potencial de crecimiento es alto, pero aún no representan un volumen significativo de negocio para justificar una cobertura directa por parte de BSCI. La empresa ha decidido operar en estas regiones a través de TMC para optimizar recursos, expandir su alcance y fortalecer su presencia en mercados emergentes sin comprometer su estructura comercial principal

5.4 Experiencia al usuario:

En la región andina, la función de Experiencia del Cliente en Boston Scientific se ha desarrollado de manera progresiva, como respuesta a la expansión del marketing digital y a la necesidad de mejorar la relación con los HCPs. Aunque existe un liderazgo global en CX, su aplicación local ha dependido de iniciativas propias y de la adaptación a la realidad del mercado. Actualmente, el área es gestionada por el autor del proyecto, quien ha orientado su trabajo hacia la mejora del recorrido del cliente y la adopción del canal Shop´NCare, integrando información del VOE, datos comerciales y hallazgos del Customer Journey Map (CJM).

A partir de 2025, la incorporación formal del rol de CX dentro del equipo de e-commerce permitirá una mayor coherencia entre digitalización, servicio y experiencia. Esta transición fortalece la capacidad para diseñar procesos más simples, unificar mensajes y mejorar la interacción en Shop´NCare. Con ello, se espera avanzar hacia un modelo multicanal más consistente, capaz de apoyar la adopción del canal, aumentar la recurrencia de compra y reforzar la confianza de los médicos en la plataforma.

7. Planteamiento de problema o desafío

La unidad de Neuromodulación (NMD) enfrenta un desafío crítico: su NPS del 55%, uno de los más bajos de la compañía, revela fricciones importantes en la experiencia de los

médicos especialistas. Esta situación es especialmente sensible porque las terapias de NMD requieren alta confianza, soporte clínico oportuno y procesos operativos consistentes para garantizar seguridad y eficacia en los procedimientos.

El análisis del Customer Journey Map (CJM) evidencia tres puntos de dolor que afectan directamente la percepción del servicio: propuestas comerciales no estandarizadas, variabilidad en los tiempos de entrega y soporte clínico poco trazable, aun cuando este último es el factor más valorado por los HCPs. Estas brechas no solo afectan la experiencia, sino que también limitan la frecuencia de compra (5,8/año) y reducen el potencial de crecimiento de la unidad frente a otras divisiones.

Dado que mejoras en CX pueden traducirse en incrementos directos en ventas, se estima que aumentar entre 5 y 7 puntos el NPS podría aportar entre USD 605 mil y 1,5 millones adicionales, siempre que los momentos de verdad sean intervenidos de forma estructurada. Por ello, el desafío central es desarrollar un modelo CX unificado, basado en el CJM, que permita mejorar la experiencia del HCP, fortalecer la lealtad y potenciar la rentabilidad de NMD.

7.1 Árbol del problema



Ilustración 2

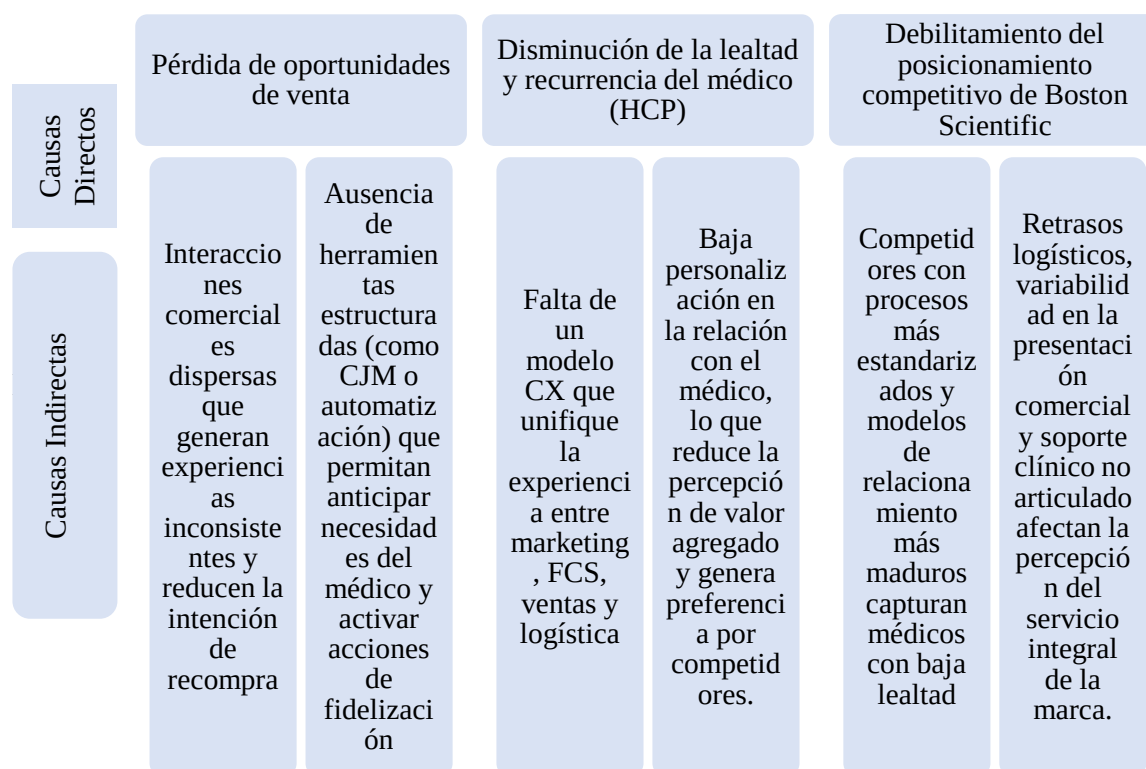


Ilustración 3

Elaboración propia

Los efectos o resultados esperados por la organización serían varios:

Implementación de un modelo de experiencia al cliente basado en el Customer Journey Map de Neuromodulación, que permita ordenar los puntos de contacto, reducir fricciones y fortalecer la satisfacción y la lealtad médica a través de una interacción más coherente y predecible.

Socialización interna del modelo para asegurar que las áreas involucradas comprendan cómo intervenir los momentos de verdad priorizados. Esto permitirá evitar duplicidad de esfuerzos comerciales, mejorar la coordinación entre marketing, FCS, ventas y logística, y promover el uso de herramientas que faciliten la estandarización de procesos.

Medición continua del impacto en comportamiento y experiencia, integrando indicadores como NPS, frecuencia de compra y desempeño por momento crítico. Con ello, la compañía podrá evaluar la efectividad de presentaciones comerciales, apoyos clínicos, entregas logísticas y acciones de fidelización, fortaleciendo la visión omnicanal.

Construcción de una cultura orientada a la experiencia del médico, donde cada colaborador entienda su rol en la percepción global del servicio. Esto contribuirá a generar relaciones más sólidas con los especialistas, aumentar la recurrencia y apoyar el crecimiento del negocio de forma sostenible.

7.2 Pregunta guía (desafío/reto)

¿Cómo puede Boston Scientific fortalecer la lealtad médica y aumentar la rentabilidad de la unidad de Neuromodulación mediante la implementación de un modelo de experiencia al cliente (CX) basado en un Customer Journey Map que intervenga los momentos críticos que impactan el NPS?

7.3 Objetivos.

Objetivo General: Estructurar un modelo de experiencia al cliente (CX) antes de diciembre de 2025, basado en su Customer Journey Map (CJM), que permita aumentar la rentabilidad y las ventas a través del fortalecimiento del Net Promoter Score (NPS).

Objetivo específico 1: Identificar la unidad de negocio prioritaria mediante el análisis de NPS, volumen de ventas y frecuencia de compra, para enfocar el modelo de CX en el área con mayor oportunidad de mejora.

Objetivo específico 2: Diseñar e implementar estrategias centradas en los tres momentos de dolor identificados en el Customer Journey Map (presentación comercial, entrega de dispositivos y soporte clínico), incorporando un momento de lealtad que incremente el NPS y fomente la recompra..

8. Análisis estratégico

La compañía busca crear valor a sus HCPs a través de pilares clave como educación (congresos, semilleros, soporte en procedimiento y plataformas digitales), otro pilar es el desarrollo de terapias mínimamente invasivas, ya que sus productos buscan ofrecer al médico especialista la reducción de tiempos en procedimientos y mejorar la efectividad de los tratamientos

Además, busca evitar o minimizar complicaciones en los procedimientos; su último pilar de generación de valor es su área de innovación que busca generar conversaciones de valor con los HCPs y actores del sector, implementando herramientas tecnológicas para soportar estas conversaciones todo desde sus áreas de innovación y Servicios y soluciones

8.1 Análisis situacional de la organización:

La compañía plantea su modelo de funcionamiento de la siguiente manera (sin definir el enlace con las áreas de CX:

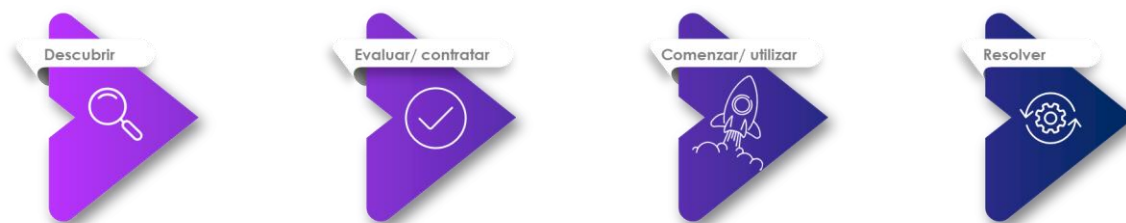


Ilustración 4

Fuente: Elaboración propia

Descubrir: descubre los productos de BSCI, contacto directamente con especialista clínico. Especialista clínico contacta y/o visita, y presenta los productos, se realizan estudios de investigación y BSCI facilita sus productos, BSCI participa en licitación.

Evaluar/ contratar: Recibo la propuesta comercial y técnica, evaluación con otros proveedores, selección de BSCI como proveedor, acordamos condiciones comerciales, compra y pago directo de productos a BSCI

Comenzar/ utilizar: envió, seguimiento, recibido de productos solicitados, uso de productos, registro uso de productos de BSCI y notificación para coordinar la reposición y/o devolución (si corresponde), facturación de BSCI, controles post procedimientos y cuando es necesario solicito apoyo a especialista, capacitación y/o invitaciones a eventos y/o charlas.

Resolver: Inconvenientes con la logística de productos (si se presentan; entrega, reposiciones y/o devoluciones) calidad y/o proceso de pago y/o temas de cobranza.

Creando un poco más de contexto cabe mencionar que la compañía cuenta con avances significativos en experiencia del usuario en Latinoamérica, destacándose especialmente en Chile, ya que hace aproximadamente un año y medio, la filial chilena desarrolló un su Customer Journey Map (CJM) que les ha permitido optimizar las interacciones con sus actores clave. Este modelo ha demostrado ser eficaz en identificar puntos de contacto críticos y mejorar la experiencia de los clientes por lo cual hemos decidido tomarlo como referencia, pero no el norte para el desarrollo de este proyecto, debido a que su planteamiento está centrado en un solo canal de venta y el Colombia existen 3 canales, y cada uno de ellos es diferente a los otros dos.

A diferencia de Chile, el contexto colombiano presenta retos únicos, como la interacción con EPS y clínicas prepagadas, que requieren un Customer Journey Map adaptado; este proyecto se propone tomar como punto de partida el CJM desarrollado en Chile, utilizándolo como referencia clave para construir un modelo ajustado a las necesidades locales; el documento de este CJM se encontrara adjunto a este entregable. (Boston Scientific, 2022, Anexo 1)

Situación actual de la organización: buscando lograr establecer la participación de mercado inicialmente mapeando a los actores principales(Médicos especialistas en Colombia) se establece el universo total de médicos especialistas en áreas clínicas, quirúrgicas y diagnósticas eran 31.387 al año 2021 (Minsalud, 2021) y 40.232 en el 2023 médicos

especialistas aproximadamente (ACEMI, 2023); en cuanto a los especialistas relacionados con los productos de BSCI, existen 372 profesionales registrados en áreas como la neurología, según (ACEMI, 2023)

La compañía avanza en un proyecto liderado por el equipo de Business Intelligence para medir el share de mercado por terapia, un ejercicio complejo debido al volumen de fabricantes, la diversidad de productos y la ausencia de fuentes públicas consolidadas. Aunque el modelo aún está en validación y no puede incorporarse a este trabajo, representa un paso importante para comprender con mayor precisión la posición competitiva de BSCI en Neuromodulación.

En el contexto actual del mercado colombiano de dispositivos médicos, Boston Scientific se distingue como la única compañía que ha implementado un canal de venta de e-commerce, Shop´NCare. Esta iniciativa representa una ventaja competitiva significativa, ya que permite a BSCI adelantarse a sus competidores en la adopción de estrategias digitales.

La apuesta por Shop´NCare no solo proporciona una vía de venta directa más eficiente, sino que también fortalece la relación con los clientes al ofrecerles una experiencia de compra ágil, transparente y automatizada. Al facilitar el acceso a productos de baja necesidad de asesoría especializada, BSCI optimiza sus recursos y libera a su fuerza comercial para enfocarse en oportunidades de mayor valor.

Este enfoque estratégico permite a la compañía no solo captar una mayor porción del mercado actual, sino también establecer una barrera de entrada para competidores que deseen replicar esta exitosa iniciativa en el futuro. Además, la información recopilada a través del canal de e-commerce proporciona valiosos insights sobre el comportamiento y las preferencias de los clientes, lo que permite a Boston Scientific afinar aún más sus estrategias de marketing y ventas para maximizar su impacto en el mercado colombiano

Además, la rentabilidad del canal e-commerce es significativamente superior (60%) en comparación con el canal tradicional (32%), lo que refuerza su importancia estratégica, este diferencial en rentabilidad confirma que migrar clientes al canal digital o captar nuevos representa una oportunidad clave para optimizar los márgenes de la compañía.

Al incentivar el uso de Shop'NCare, Boston Scientific puede mejorar la eficiencia operativa y maximizar la rentabilidad, alineando su estrategia con las tendencias globales de digitalización en la industria de dispositivos médicos.

Actualmente, según el Registro Especial de Prestadores de Servicios de Salud (REPS) del Ministerio de Salud, existen en Colombia más de 59.000 prestadores habilitados, distribuidos en 74.000 sedes, con más de 226.000 servicios habilitados. Este universo está conformado por clínicas, hospitales, centros médicos y consultorios que, en su conjunto, representan un potencial de mercado considerable para compañías como Boston Scientific. La empresa ofrece un portafolio que cubre dispositivos médicos clasificados desde Clase I hasta Clase III, según el nivel de riesgo definido por el INVIMA (Decreto 4725 de 2005), lo que le permite atender necesidades desde procedimientos básicos hasta intervenciones de alta complejidad.

A pesar de ese alcance, el canal digital Shop'NCare atiende actualmente a solo 282 clientes activos, lo que representa una cobertura reducida frente al universo total de prestadores.

Identificar oportunidades y amenazas del mercado que puedan afectar a la organización: en el desarrollo del negocio actualmente la industria de dispositivos médicos continúa aumentando sus ingresos brutos (Statista, 2018)

Figura 2

Ranking de las empresas líderes del sector de biotecnología por cuota de mercado entre 2017 y 2024, según ingresos (EvaluateMedTech, Statista, 2022)

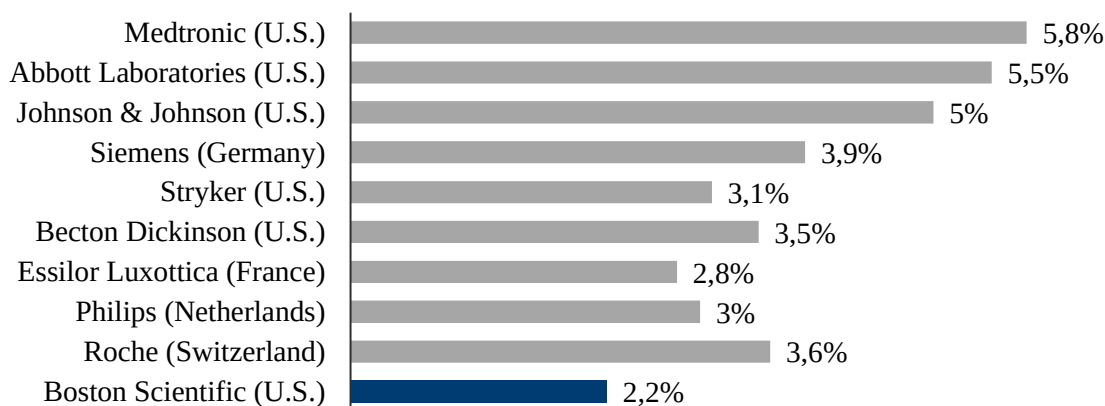


Ilustración 5

Nota: Worldwide; Evaluate (EvaluateMedTech); as of July 2022 (Statista, 2022)

Los competidores que comparten gran parte del mercado con BSC son Medtronic, Meditech Colombia y Johnson & Johnson, por mencionar a los más reconocidos, pero en cada una de las unidades de negocio y terapias se visualizan competidores fuertes; esta información no es fácil de determinar por ausencia de estudios o fuentes confiables sobre este universo de competidores, se tendría que medir por patología (BSC trata más de 100 patologías). Sin embargo, podemos mencionar que Colombia aporta el 0,43% del ingreso global de dispositivos médicos (2,17 mil millones de dólares estadounidenses) para el 2024 (Statista, 2024)

Una amenaza relevante en temas de CX, es la ventaja de los competidores directos, que comercializan productos dirigidos al usuario final, similares a bienes de consumo masivo, ejemplo Medtronic maneja productos como: bombas de Insulina y Sistemas de Monitoreo de Glucosa, Apnea del Sueño, Neuroestimulación para el Dolor Crónico, Manejo de la Incontinencia Urinaria, Marcapasos y Desfibriladores Implantables Sistemas de Infusión de Medicamento (Medtronic, 2024) y Johnson and Johnson maneja categorías de producto completas como: Cuidado personal y belleza (Neutrogena y Clean & Clear), Cuidado bucal

(Listerine), Dispositivos ortopédicos y quirúrgico (DePuy Synthes) Oncología, (Janssen Pharmaceuticals) y muchos más; lo cual al manejar estos productos crea un apalancamiento *creciente en incorporar principios de experiencia del usuario (UX). adoptar un enfoque centrado en la experiencia del usuario podría mejorar el ciclo de vida del producto en general, al garantizar una experiencia positiva para los usuarios. esto sería similar al enfoque utilizado en el desarrollo de productos de consumo.*" (Reisemann, M & Krupp, A, 2021) , que a su vez estarán aplicando en su relacionamiento con los HCPs con los que tienen contacto.

En Colombia, los planes voluntarios de salud, incluidos la medicina prepagada, representan el 8.2% del gasto en salud. De este porcentaje, el 57% corresponde a planes de medicina prepagada, lo que los posiciona como el servicio más utilizado dentro del sector privado. Las clínicas privadas trabajan de cerca con estos modelos, pero sus operaciones tienden a enfocarse en servicios rentables debido al alto costo de los tratamientos especializados (Fasecolda, 2021)

Aspecto de gran impacto: El principal desafío para la compañía en la región andina es el entorno político, especialmente la incertidumbre causada por la radicación de una nueva propuesta de reforma al sistema de salud en Colombia (Universidad de La Sabana, 2024) (Rodríguez & Diana, 2024), lo cual está provocando que los pagadores (EPS) no estén autorizando tratamiento de alta complejidad a las clínicas, lo que directamente está afectando el desarrollo en las ventas de la compañía, y a la financiación del sistema de salud; *“los pacientes están, pero no están autorizando”* (apreciación de colaboradores del área de Sales de BSC); Si se implementa esta reforma a la salud, su aplicabilidad afectará directamente el modelo de CX planteado, ya que el gobierno se convertirá en el principal pagador. Esto requerirá adaptar el modelo CX al nuevo sistema de salud del país.

Por otro lado, evaluando el sector de las clínicas privadas, estas presentan una situación diferente, estas instituciones suelen tener mayor autonomía financiera y operativa (porque sus

recursos son propios), pero no es carta abierta para comprar los dispositivos que consideren inmediatamente debido a los costos elevados que representan los insumos de alta tecnología que presenta Boston Scientific. En su lugar, prefieren respaldarse en esquemas de atención conjunta con aseguradoras prepagadas y EPS, distribuyendo la responsabilidad financiera de los procedimientos. Esto limita aún más la posibilidad de crecimiento del mercado de alta complejidad en el sector privado.

Además, este panorama crea una tendencia creciente en las clínicas privadas hacia la optimización de recursos y priorización de tratamientos que generen retorno económico a corto plazo (Procedimientos que pueden pagar los pacientes Ej: prótesis de pene), en lugar de ampliar la oferta de procedimientos especializados.

Proyección a la creación de nuevas propuestas de creación de valor:

La compañía también le apuesta diferenciarse ante su consumidor actual (HCPs y Posibles pacientes) a través de ofertas de valor como ser la primera compañía en Colombia de dispositivos médicos en obtener la certificación de carbono neutro de ICONTEC (Boston Scientific Corporation, 2024) (EL NUEVO SIGLO - Redacción Economía, 2024)

Otra de las propuestas de valor diferenciales por la cual la compañía le apuesta a su plataforma de educación médica especializada llamada “*EduCare*”; pero igualmente cabe mencionar que la competencia más directa también cuenta con esa solución (*Health tech for the digital age*) y (*Medtronic Academy*); Johnson & Johnson cuenta con Johnson & Johnson Institute, la cual cuenta con un desarrollo tecnológico similar al de BSC.

8.2 Estudio previo de perfiles de cliente antecedente metodológico y estratégico

El estudio de arquetipos desarrollado por Ipsos identificó cuatro perfiles motivacionales a partir de entrevistas con médicos especialistas en distintas regiones del país. El propósito del análisis fue comprender los factores humanos que influyen en su relación con las marcas de

dispositivos médicos, explorando motivaciones, frustraciones, aspiraciones y necesidades emocionales más allá del rol clínico.

El primer perfil, P.I.O.N. (Pioneer), agrupa especialistas altamente orientados a la innovación, con interés por tecnologías disruptivas que los posicionen como referentes. El segundo, L.E.A.D., corresponde a médicos con vocación académica y científica que buscan reconocimiento a través de formación, publicaciones y participación en foros. El tercero, K.N.O.W., representa a quienes priorizan la evidencia, el análisis técnico y la seguridad del paciente, valorando la información clara y el acompañamiento clínico profundo. Por último, el perfil C.A.R.E. incluye a especialistas que equilibran su práctica médica con el bienestar personal y laboral, y que valoran las relaciones humanas, la empatía y el soporte cercano.

Este estudio reveló que la decisión de un médico no depende solo de la tecnología o de los resultados clínicos, sino también de su forma de relacionarse y de las emociones que cada marca logra activar. Entender estos perfiles permite diseñar estrategias de comunicación y acompañamiento adaptadas a las motivaciones reales del decisor.

Al integrar los arquetipos con el Customer Journey Map (CJM) de Neuromodulación, surge una oportunidad estratégica para estructurar un modelo CX más preciso y accionable. Mientras el CJM identifica los momentos críticos que afectan la satisfacción y el NPS —como la presentación comercial, la entrega logística o el soporte clínico— los arquetipos permiten comprender cómo cada tipo de especialista experimenta esos puntos de contacto y qué factores influyen en su percepción de valor.

Esta combinación aporta un enfoque más robusto para la intervención de los momentos de verdad en NMD. Permite, por ejemplo, ajustar la presentación comercial según los motivadores de cada perfil, anticipar la necesidad de acompañamiento clínico para quienes priorizan seguridad, o fortalecer acciones de fidelización con los médicos que valoran relaciones cercanas. En otras palabras, el CJM describe qué ocurre en la experiencia, y los

arquetipos explican cómo lo interpreta cada especialista. La unión de ambos elementos se convierte en la base para un modelo de experiencia más coherente, diferenciado y capaz de influir directamente en la lealtad médica y en el crecimiento de la unidad de Neuromodulación.

8.3 Diagnóstico estratégico de marketing

8.3.1 Factores externos - análisis específico del entorno Fuerzas de la industria

Proveedores y cadena de valor: Boston Scientific fabrica directamente sus sistemas de neuromodulación, lo que reduce la dependencia de proveedores externos y garantiza calidad. En Colombia, el soporte local se centra en logística y mantenimiento, por lo que los principales retos están en los tiempos de importación y disponibilidad, factores que afectan la experiencia del médico en momentos críticos.

Inversores y gobierno corporativo: Como empresa global que cotiza en NYSE, BSCI opera bajo lineamientos centralizados que priorizan cumplimiento y estandarización. Esto limita la autonomía regional para ajustar procesos, pero asegura estabilidad y confianza para los HCPs y las instituciones que utilizan sus terapias.

Competidores directos: Medtronic, Abbott y Nevro compiten en neuromodulación con portafolios robustos y fuerte presencia clínica. Boston Scientific destaca por su soporte técnico y experiencia intraoperatoria, aunque enfrenta retos en cobertura territorial, tiempos operativos y consistencia de servicio, aspectos que inciden directamente en su NPS.

Nuevos jugadores (tiburones): Startups como Saluda Medical y Axonics desarrollan soluciones digitales más personalizadas y con monitoreo avanzado. Aún no tienen presencia significativa en Colombia, pero representan una amenaza futura al introducir modelos más ágiles de soporte y experiencia de usuario.

Sustitutos: Alternativas como farmacoterapia, radiofrecuencia o TENS ofrecen soluciones menos invasivas y de menor costo, lo que retrasa la adopción de terapias

implantables. Esto obliga a reforzar la educación clínica, el acompañamiento y la propuesta de valor basada en resultados y seguridad.

8.3.2 Fuerzas Del Mercado

Clientes (HCPs e instituciones): Los médicos especialistas y las instituciones tienen un alto poder de negociación: sus decisiones involucran comités clínicos y financieros, lo que exige a BSCI un soporte técnico impecable, resultados clínicos consistentes y acompañamiento continuo. En neuromodulación, la confianza y la experiencia intraoperatoria pesan más que el precio, lo que convierte la CX y la calidad del servicio en factores críticos para la lealtad y el NPS.

Canales de distribución: El modelo tradicional continúa siendo el principal canal de relación; sin embargo, la digitalización y el proyecto de CX abren oportunidades para integrar procesos, mejorar trazabilidad y reducir fricciones. En regiones fuera de grandes ciudades, los aliados logísticos y distribuidores siguen siendo clave, por lo que fortalecer la omnicanalidad y estandarizar el servicio es determinante para mejorar la lealtad en NMD.

8.3.3 Tendencias Clave

Tendencia tecnológica: Boston Scientific ha fortalecido su estrategia digital integrando soluciones como Rods & Cones y la plataforma EDUCARE, lo que refuerza su modelo de innovación en Neuromodulación (NMD). La combinación de soporte clínico remoto, formación digital y tecnología de alto desempeño crea un ecosistema que mejora la experiencia del médico antes, durante y después del procedimiento, y eleva las expectativas del sector frente al acompañamiento clínico.

Tendencias sociales y culturales: Los HCPs buscan respaldo técnico confiable, actualización científica continua y acompañamiento durante sus primeras curvas de aprendizaje. Esto convierte la experiencia en quirófano y el soporte postimplante en los principales impulsores de afinidad y lealtad. A la vez, los pacientes demandan acceso más rápido a terapias

avanzadas, lo que impulsa a las empresas del sector a comunicar mejor, educar más y fortalecer su presencia omnicanal.

Tendencias de Customer Experience: La evidencia global demuestra que las compañías que gestionan CX de forma estratégica logran mayor retención, recompras más rápidas y relaciones comerciales más profundas. En dispositivos médicos, donde la confianza profesional pesa más que el precio, la experiencia se convierte en un diferenciador clave. Por ello, mejorar momentos críticos del journey —como soporte clínico, tiempos de respuesta y entregas confiables— impacta directamente el NPS y, en consecuencia, el crecimiento de la unidad.

Tendencias regulatorias: Las decisiones del INVIMA y los marcos de cumplimiento global establecen altos estándares de calidad y ética, limitando la autonomía local pero garantizando coherencia operativa. Este entorno obliga a mantener procesos rigurosos, trazabilidad y un modelo de relacionamiento transparente, lo cual influye directamente en la forma en que se diseñan los servicios y la experiencia del médico.

Tendencias socioeconómicas: La reforma del sistema de salud en Colombia genera incertidumbre sobre la aprobación, financiación y volumen de procedimientos de alto costo. Esto afecta especialmente a terapias como SCS y DBS, presionando a los actores del mercado a fortalecer la propuesta de valor más allá del dispositivo. En este contexto, una experiencia superior de soporte, logística y acompañamiento clínico se vuelve determinante para mantener la adopción y proteger la participación de mercado de NMD..

8.3.4 Fuerzas macroeconómicas

Los dispositivos de neuromodulación dependen de cadenas globales de suministro altamente especializadas, por lo que las fluctuaciones en logística internacional, inflación de insumos y variaciones del dólar afectan directamente los tiempos de entrega y los costos en Colombia. Este contexto obliga a Boston Scientific a fortalecer la planeación operativa y

asegurar modelos de abastecimiento más resilientes, especialmente para terapias críticas como SCS, DBS y radiofrecuencia.

Al ser una compañía que cotiza en la bolsa de Nueva York, la región andina está sujeta al desempeño financiero global y a las expectativas de los inversionistas. Esto limita la autonomía local, pero garantiza estabilidad, inversión continua en innovación y soporte clínico avanzado, factores que resultan decisivos para sostener el crecimiento de la unidad de Neuromodulación.

El entorno económico colombiano ofrece infraestructura adecuada para la distribución de dispositivos médicos en las principales ciudades, pero presenta desafíos en zonas intermedias y rurales, donde los tiempos de entrega son más largos y los costos logísticos aumentan. Estas brechas refuerzan la importancia de optimizar la experiencia en la entrega y fortalecer la comunicación proactiva con los médicos.

	Nivel De Influencia Sobre La Compañía				
	Muy débil	Débil	Neutro	Fuerte	Muy Fuerte
1. Fuerzas de la industria					
1.1. proveedores y otros actores de la cadena de valor		X			
1.2. Inversores.					X
1.3. Competidores.				X	
1.4.nuevos jugadores (tiburones).			X		
1.5.productos y servicios sustitutivos.		X			
2. fuerzas del mercado					
2.1.segmento de mercados.					X

2.2.necesidades y demandas					X
2.3.cuestiones de mercado.			X		
2.4.costes de cambio capacidad de generadora de ingresos					X
3. Tendencias clave					
3.1.tendencias tecnológicas.				X	
3.2.tendencias normalizadas.					X
3.3.tendencias sociales y culturales				X	
3.4.tendencias socioeconómicas					X
4. fuerzas macroeconómicas					
4.1.condiciones del mercado global.				X	
4.2.mercados de capital.					X
4.3.infraestructura económica.			X		

8.4 Factores internos

A continuación, realizaremos un análisis comparativo de 4 grupos del Lienzo de Canvas para valorar el Perfil Estratégico de la competencia.

8.4.1 Perfil Estratégico

8.4.1.1 Propuesta De Valor

Criterio	+5 (Fortaleza)	-5 (Debilidad)	Valoración	
			Actual (BSCI – Neuro Mod)	Justificación Breve
Alineación con las necesidades de los clientes	La propuesta de valor está completamente alineada con las necesidades clínicas y operativas de los especialistas.	No existe conexión clara entre la propuesta y las expectativas del cliente.	+3	La propuesta se centra en terapias avanzadas (DBS, SCS, etc.) que mejoran calidad de vida, pero el canal tradicional carece de personalización en la experiencia.
Efecto de red y sinergias entre productos	Los productos y servicios se integran generando sinergias y valor incremental.	No existen sinergias ni conexiones entre líneas de producto.	+2	Hay sinergia parcial con unidades como Pain Management y Cardio, pero limitada por estructuras de canal aisladas.
Satisfacción del cliente	Clientes altamente satisfechos, recomiendan y muestran lealtad.	Quejas frecuentes o baja satisfacción.	+2	NPS positivo, aunque la falta de feedback sistematizado (VOC) reduce la posibilidad

Criterio	Valoración		Actual (BSCI – Neuro Mod)	Justificación Breve
	+5 (Fortaleza)	–5 (Debilidad)		
Consistencia de la promesa de marca	La marca comunica y cumple su promesa de innovación y soporte continuo.	La marca no transmite valor diferencial al cliente.	+4	de cerrar el ciclo de experiencia.
				Boston Scientific es percibida como innovadora y confiable, pero la experiencia en canal tradicional aún no refleja plenamente la visión CX global.
Personalización de la oferta y servicio	Ofertas adaptadas al tipo de cliente, canal y contexto clínico.	Oferta homogénea, sin adaptación a los distintos perfiles.	+1	Existen esfuerzos de segmentación por especialidad, pero el canal tradicional opera con una lógica estandarizada y poco flexible.

8.4.1.2 Ingresos Y Costes

Criterio	Valoración		Justificación Breve
	+5 (Fortaleza) -5 (Debilidad)	Actual (BSCI - Neuro Mod)	
Márgenes de rentabilidad	Márgenes elevados y sostenibles en todas las líneas.	+4	La línea de Neuromodulación mantiene márgenes saludables por su alto valor tecnológico, aunque enfrenta presión por descuentos institucionales y negociaciones centralizadas.
Predictibilidad de ingresos	Ingresos estables y previsibles a lo largo del año.	+3	Los ingresos dependen en gran parte del ciclo hospitalario y de procesos de licitación pública, lo que introduce volatilidad.
Recurrencia de ingresos	Alta frecuencia de recompra o contratos recurrentes.	+1	La recompra es baja debido a la naturaleza del producto (implantes), pero existen oportunidades de generar ingresos recurrentes vía servicios postoperatorios y formación.
Diversificación de fuentes de ingreso	Diversificación de canales y clientes	+2	Alta dependencia del canal institucional; los canales

Criterio	Valoración		
	+5 (Fortaleza) -5 (Debilidad)	Actual (BSCI - Neuro Mod)	Justificación Breve
	(hospitales, clínicas, privados).		privados o mixtos están poco desarrollados en Neuro Mod.
Sostenibilidad de las fuentes de ingreso	Fuentes estables y con potencial de crecimiento sostenido.	+3	La demanda de terapias neuromoduladoras crece globalmente, pero en el canal tradicional local falta una estrategia clara de expansión.
Estructura de costes	Costes bien controlados, alineados con objetivos estratégicos.	+3	Estructura sólida a nivel corporativo, aunque la rigidez en presupuestos y en políticas de inversión en CX limita la flexibilidad local.
Economías de escala y eficiencia operativa	Se aprovechan las economías de escala regionales/globales.	+4	Boston Scientific aprovecha la integración global en compras y supply chain, pero el canal tradicional carece de herramientas locales para optimizar costos de atención o logística.

8.4.1.3 Evaluación De Las Infraestructuras Claves

Criterio	+5 (Fortaleza) -5 (Debilidad)	Valoración	
		Actual (BSCI – Neuro Mod)	Justificación Breve
Capacidad tecnológica y de innovación	Infraestructura de alto nivel tecnológico, soporte a la innovación constante.	+4	BSCI cuenta con soporte tecnológico robusto y productos líderes (DBS, SCS), lo que refuerza su posicionamiento clínico.
Capacidad logística y de distribución	Logística eficiente, cobertura nacional y tiempos óptimos.	+3	La estructura logística es eficiente gracias a la red global, pero el canal tradicional puede presentar demoras en entregas institucionales y reposiciones.
Recursos humanos especializados	Talento altamente calificado, con formación técnica y actitud orientada al cliente.	+3	El equipo clínico y comercial posee alto conocimiento técnico, aunque la orientación CX y habilidades de relacionamiento aún deben fortalecerse.
Infraestructura de servicio y soporte clínico	Soporte clínico disponible, oportuno y de alta calidad.	+4	Fuerte presencia de soporte clínico especializado, clave para garantizar resultados y acompañamiento médico.

Criterio	+5 (Fortaleza) -5 (Debilidad)	Valoración	
		Actual (BSCI - Neuro Mod)	Justificación Breve
Digitalización y herramientas tecnológicas de gestión	Herramientas integradas de CRM, analítica, VOC y automatización.	+2	Existe infraestructura digital corporativa (Salesforce, Concur, etc.), pero el canal tradicional no aprovecha plenamente los sistemas para seguimiento y experiencia CX.
Estructura organizacional y procesos internos	Procesos claros, ágiles y orientados al cliente.	+2	Procesos corporativos sólidos, aunque con poca adaptabilidad local y rigidez en la gestión de experiencias por área o unidad.
Capacidad de colaboración interáreas	Alta sinergia entre marketing, ventas, clínica y logística.	+1	Falta coordinación entre equipos clínicos y comerciales en la gestión del journey de los especialistas, lo que afecta la consistencia de la experiencia.

8.4.1.4 Interacción Con Los Clientes

Criterio	Valoración		Justificación Breve
	+5 (Fortaleza) –5 (Debilidad)	Actual (BSCI – NMD)	
Bajo índice de inmigración de clientes	Clientes leales y con alta permanencia en la marca.	+4	Los médicos especialistas presentan fuerte lealtad debido a la eficacia de las terapias y la confianza en la marca. Sin embargo, pueden optar por opciones más económicas. El número total de especialistas capacitados (≈ 140 en Colombia) limita el crecimiento del universo de clientes.
Cartera de clientes bien segmentada	Segmentación estructurada y respaldada por herramientas internas (CRM, analítica).	+3	La segmentación la realiza principalmente el equipo de Field Clinical Specialists (FCS) de forma empírica. No existe un sistema interno formal que clasifique o gestione la base de clientes.
Captación constante de nuevos clientes	Flujo continuo de nuevos clientes provenientes de programas de	+3	Se promueve la captación mediante entrenamiento y acompañamiento, pero la curva de aprendizaje clínica es larga (≈ 20 años de formación), lo

Criterio	Valoración		Justificación Breve
	+5 (Fortaleza) –5 (Debilidad)	Actual (BSCI – NMD)	
	formación o derivación.		que ralentiza la expansión del segmento.
Los canales son eficientes	Canales variados, ágiles y bien adaptados al tipo de cliente.	+2	El canal principal es el personal (FCS) , altamente especializado pero único, lo que genera dependencia y limita la escalabilidad.
Los clientes pueden acceder fácilmente a los canales	Los clientes acceden de manera sencilla y flexible a todos los canales disponibles.	+3	Los médicos acceden con facilidad al soporte mediante su FCS, pero evitan canales digitales. La atención se concentra en interacciones personales.
Los canales se adecuan al segmento de mercado	Canales diseñados específicamente según los hábitos y necesidades del segmento.	+1	Existe oportunidad de digitalizar el acompañamiento clínico y educativo , creando experiencias más híbridas que reduzcan la dependencia del canal presencial.
Estrecha relación con los clientes	Relación sólida y colaborativa basada en confianza y acompañamiento.	+4	Se mantiene una relación muy estrecha a través de los FCS y soporte continuo en procedimientos.

Criterio	Valoración		Justificación Breve
	+5 (Fortaleza) –5 (Debilidad)	Actual (BSCI – NMD)	
Vinculación con los clientes mediante elevado coste de cambio	Alta barrera de salida debido a la complejidad técnica o inversión requerida.	+4	La conexión es técnica y emocional, más que comercial. Cambiar de proveedor implica nuevos entrenamientos, migración de software y compatibilidad de dispositivos. El costo de cambio refuerza la fidelidad técnica.
Nuestra marca es fuerte	Marca reconocida, confiable y con liderazgo en innovación.	+4	Boston Scientific tiene gran reputación en innovación y soporte clínico. Medtronic es el competidor más fuerte, con productos sólidos y presencia institucional comparable.

El perfil estratégico de la unidad de Neuromodulación (NMD) muestra **fortalezas claras en innovación tecnológica, soporte clínico y reputación de marca**, respaldadas por una relación cercana con los especialistas. Sin embargo, persisten **limitaciones en la digitalización, segmentación y escalabilidad de canales**, lo que impacta la experiencia y la gestión relacional. Además, la **recurrencia de ingresos depende del criterio clínico del médico**, lo que exige fortalecer la propuesta de valor desde la experiencia y el acompañamiento, no solo desde el producto.

8.4.2 Análisis funcional de la empresa

Área	Dimensiones sugeridas (adaptadas al contexto NMD y CX)	Muy Negativo	Negativo	Equilibrado	Positivo	Muy Positivo
Marketing	Orientación al cliente					x
	Comunicación de valor			x		
	Estrategia digital / omnicanal		x			
Comercial / Ventas	Capacidad de cierre y seguimiento				x	
	Coordinación con marketing			x		
	Nivel de personalización en la relación				x	
Servicio Clínico / FCS	Calidad del soporte clínico					x
	Disponibilidad / cobertura					x
	Contribución a la fidelización (CX)				x	
Operaciones / Logística	Eficiencia en entregas			x		

	Coordinación con el canal tradicional			x		
	Capacidad de respuesta ante urgencias		x			
Finanzas	Control de costos				x	
	Rentabilidad por línea					x
	Inversión en programas CX / formación					x
Recursos Humanos	Nivel técnico del personal					x
	Formación continua					x
	Cultura orientada al cliente			x		
Tecnología e Innovación	Integración tecnológica entre dispositivos y software				x	
	Uso de herramientas digitales internas (CRM, CX, data)		x			

	Transferencia de conocimiento clínico-tecnológico				x	
Dirección General / Liderazgo	Visión estratégica centrada en el cliente			x		
	Alineación interáreas			x		
	Toma de decisiones basada en insights CX			x		

Marketing: La comunicación mantiene un enfoque técnico más que experiencial; debe evolucionar hacia mensajes centrados en el médico y fortalecer su presencia digital omnicanal para conectar valor clínico con valor relacional.

Comercial / Ventas: El equipo posee alto conocimiento técnico, pero la coordinación con marketing es limitada; se requiere mayor personalización y seguimiento sistemático para cerrar el ciclo de relación con los especialistas.

Servicio Clínico / FCS: El soporte clínico es el pilar de confianza y fidelidad en NMD; su reto es capitalizar esa fortaleza mediante una gestión estructurada de la experiencia y la retroalimentación del médico.

Operaciones / Logística: La eficiencia operativa es buena, aunque dependiente del canal institucional; mejorar la coordinación y la capacidad de respuesta fortalecería la promesa de servicio en contextos críticos.

Finanzas: La rentabilidad es sólida, pero la inversión en programas CX y formación sigue siendo limitada; se debe equilibrar el control de costos con iniciativas que generen valor relacional sostenible.

Recursos Humanos: El personal clínico y técnico es altamente calificado, aunque la cultura CX requiere fortalecerse; integrar formación continua en empatía y experiencia potenciará el vínculo con los médicos.

Tecnología e Innovación: Existe una fuerte integración tecnológica producto-software, pero el uso interno de herramientas digitales (CRM, CX data) es bajo; potenciar esta dimensión impulsará la eficiencia y la personalización.

Dirección General / Liderazgo: El liderazgo promueve la innovación, pero aún falta alinear todas las áreas bajo una visión CX transversal; las decisiones deben basarse más en insights de experiencia que en indicadores operativos.

8.4.3 Cumplimiento con los objetivos ESG.

8.4.3.1 Medioambiente

Criterio	Valoración (+5 a -5)	Justificación Breve
Huella de carbono	+5	Boston Scientific Colombia es la primera empresa de dispositivos médicos en obtener la certificación Carbono Neutro , con recertificaciones en 2023 y 2024. Refleja un compromiso sólido y sostenido con la descarbonización y la compensación ambiental.
Eficiencia energética	+3	A nivel global, la compañía implementa iniciativas de reducción de consumo energético y transición a fuentes renovables, especialmente en plantas de manufactura y oficinas certificadas LEED. En Colombia, se promueven hábitos responsables en las operaciones administrativas.

Criterio	Valoración (+5 a -5)	Justificación Breve
Gestión de residuos	+2	La disposición final de residuos biomédicos recae principalmente en los hospitales y centros clínicos; sin embargo, existe oportunidad de fortalecer el acompañamiento y la educación ambiental para el manejo responsable de materiales posimplante.
Uso del agua	+4	Las plantas y oficinas aplican políticas de eficiencia hídrica y reducción de consumo. En Colombia, las operaciones administrativas mantienen buenas prácticas en ahorro y control del uso de agua.
Cumplimiento ambiental	+3	La compañía cumple la normativa ambiental local y mantiene la certificación de carbono neutro, aunque no cuenta con otras certificaciones ambientales adicionales en el país.

8.4.3.2 Social

Criterio	Valoración (+5 a -5)	Justificación Breve
Diversidad e inclusión	+5	El 62 % del equipo en Colombia son mujeres , el 68 % de las gerencias medias y el 46 % de los cargos directivos también están ocupados por mujeres. Esto refleja un liderazgo equitativo y una cultura de inclusión activa dentro de la organización.

Criterio	Valoración (+5 a -5)	Justificación Breve
Condiciones laborales	+5	Boston Scientific Colombia ha sido reconocida tres años consecutivos por Great Place to Work, con calificaciones superiores al 95 %. Además, cuenta con verificación <i>Nation Day</i> y certificación como uno de los mejores lugares para trabajar en remoto.
Impacto en la comunidad	+4	A través del programa “Communitys”, la empresa realiza actividades sociales cada dos meses, apoyando hogares de niños, ancianatos y fundaciones locales, promoviendo una cultura solidaria entre los colaboradores.
Relación con clientes	+4	La relación con los clientes se rige bajo estrictos estándares éticos y regulatorios definidos por el INVIMA y la ANDI, garantizando transparencia, responsabilidad y cumplimiento en todas las interacciones comerciales y clínicas.
Cadena de suministro	+5	La compañía promueve relaciones sostenibles con sus proveedores, reconocida internamente por cumplir con pagos puntuales y mantener un trato respetuoso y colaborativo, alineado con la cultura global de ética y excelencia operativa.

8.4.3.3 Gobernanza

Criterio	Valoración (+5 a -5)	Justificación Breve
Composición del consejo	+4	El consejo directivo de Boston Scientific es diverso y transparente , reflejando equidad de género y criterios de representación global. La compañía publica estos datos en su informe anual de sostenibilidad y finanzas , garantizando rendición de cuentas pública.
Ética y cumplimiento	+5	La cultura corporativa se guía por el principio “ Always with Integrity ”, reforzado mensualmente mediante capacitaciones y comunicación interna. Existen protocolos estrictos para prevenir y sancionar cualquier falta ética, sin excepciones.
Transferencia financiera	+5	Las operaciones financieras son claras y auditadas tanto a nivel global como local , con políticas de transparencia y cumplimiento normativo que aseguran trazabilidad en todos los procesos económicos.
Remuneración ejecutiva	+4	Boston Scientific es reconocida en Colombia como una de las mejores empresas para trabajar en el sector salud. Ofrece compensaciones competitivas y programas de desarrollo que la convierten en el referente aspiracional para ingenieros biomédicos y profesionales administrativos .

Criterio	Valoración (+5 a -5)	Justificación Breve
Gestión de riesgos	+5	Cada área cuenta con planes de riesgo actualizados, capacitaciones continuas y protocolos de respuesta. Este enfoque preventivo y estructurado refuerza la resiliencia organizacional y la gestión responsable.

Boston Scientific Colombia demuestra un **compromiso integral con la sostenibilidad**. En el frente **medioambiental**, destaca por ser la **primera compañía de dispositivos médicos carbono neutro** en el país y mantener políticas sólidas de eficiencia energética e hídrica. En el ámbito **social**, su cultura de inclusión, el reconocimiento de *Great Place to Work* y los programas comunitarios refuerzan una organización humana, diversa y con propósito. Finalmente, en **gobernanza**, la ética corporativa bajo el lema “*Always with Integrity*”, la transparencia financiera y la gestión estructurada del riesgo consolidan una empresa confiable, responsable y orientada a largo plazo.

8.5 Diagnóstico FODA Y CAME

8.5.1 Fortalezas:

Soporte clínico experto (FCS) que acompaña procedimientos complejos y genera confianza técnica, siendo el principal motor de fidelidad en NMD.

Tecnología diferenciada en DBS, SCS y RF, con integración hardware–software superior y reputación robusta en resultados clínicos.

Cultura corporativa sólida en ética, sostenibilidad y formación médica, que refuerza credibilidad ante HCPs e instituciones.

Base de especialistas estable y leal, con barreras técnicas de salida que favorecen relaciones de largo plazo y continuidad comercial.

8.5.2 Debilidades

Presentaciones comerciales no estandarizadas, lo que genera mensajes inconsistentes y afecta la primera impresión frente a los médicos.

Fricciones logísticas en entregas de dispositivos y equipos capitales, especialmente fuera de capitales, que afectan la experiencia y NPS.

Dependencia del soporte presencial, limitando escalabilidad y generando baja autonomía del médico en procesos digitales o educativos.

Baja omnicanalidad, con comunicaciones y flujos desconectados entre marketing, FCS, ventas y Shop'NCare.

8.5.3 Oportunidades

Personalización digital integrando CRM, automatización y Shop'NCare para recomendaciones, recordatorios y segmentación por arquetipos.

Estandarizar materiales comerciales, profesionalizando la narrativa institucional y fortaleciendo el posicionamiento ante especialistas.

Optimizar trazabilidad logística, mediante alertas, dashboards y comunicación proactiva del estado de entregas para reducir inconformidades.

Construir un modelo CX transversal, alineando áreas bajo indicadores como NPS y VOC para conectar experiencia con crecimiento del negocio

8.5.4 Amenazas

Acelerada transformación digital del sector, donde competidores avanzan hacia experiencias 100 % integradas y con soporte remoto.

Materiales comerciales más robustos en la competencia, que pueden debilitar la percepción de profesionalismo si BSCI no unifica su narrativa.

Vulnerabilidad logística en regiones intermedias, con riesgo de retrasos que afectan confianza médica y adopción de terapias avanzadas.

Resistencia interna a un modelo CX integrado, lo que puede frenar la adopción de nuevos procesos y limitar el impacto del proyecto en NPS

Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Soporte clínico especializado	1. Falta de estandarización comercial
Liderazgo tecnológico	2. Ineficiencias logísticas en entregas
Reputación de marca y ética empresarial	3. Dependencia del soporte presencial
Base médica altamente calificada y estable	4. Baja integración omnicanal
Oportunidades	Amenazas
Digitalización y personalización del relacionamiento	Rezago frente a la digitalización de la competencia
Estandarización institucional de materiales comerciales	Competencia con propuestas visualmente más consistentes
Optimización logística y trazabilidad de entregas	Vulnerabilidad del suministro y la logística médica
Consolidación del modelo CX transversal	Resistencia interna al cambio cultural CX

8.5.5 Matriz CAME – Unidad de Neuromodulación (NMD)

Tipo de Estrategia	Descripción Estratégica
OFENSIVAS (Fortalezas + Oportunidades)	Potenciar la digitalización y personalización del relacionamiento aprovechando la confianza que los médicos depositan en el soporte clínico, integrando experiencias híbridas y recomendaciones automatizadas en ShopN’Care™. Estandarizar la comunicación comercial con el respaldo de la reputación de marca y liderazgo tecnológico, generando presentaciones únicas y consistentes que fortalezcan la primera impresión y posicionamiento de Boston Scientific.
DEFENSIVAS (Fortalezas + Amenazas)	Mantener la diferenciación tecnológica frente a competidores que avanzan en digitalización, reforzando el valor del soporte clínico como ventaja humana irremplazable. Utilizar la reputación ética y las certificaciones de sostenibilidad para blindar la confianza del mercado ante tensiones logísticas o regulatorias.
ADAPTACIÓN (Debilidades + Oportunidades)	Corregir la falta de estandarización comercial mediante la creación de un <i>kit CX institucional</i> con materiales unificados, entrenamientos y storytelling centrado en el médico. Aprovechar la digitalización para reducir la dependencia del soporte presencial, impulsando herramientas de autogestión, contenido educativo y trazabilidad postventa.

Tipo de Estrategia	Descripción Estratégica
REORIENTACIÓN (Debilidades + Amenazas)	Fortalecer la integración interárea y la cultura CX transversal, evitando resistencias internas mediante capacitación, métricas conjuntas y comunicación constante del propósito. Optimizar la logística y los procesos de entrega con trazabilidad digital para anticiparse a vulnerabilidades del suministro, especialmente en ciudades intermedias.

8.6 Conclusiones del entorno de Marketing

El análisis del entorno evidencia una brecha crítica: la organización aún no cuenta con un modelo estructurado de Customer Experience (CX) que articule de forma consistente a las áreas comerciales, clínicas, logísticas, regulatorias y digitales. Esta ausencia limita la capacidad de Boston Scientific para intervenir de manera coordinada los momentos de verdad del proceso médico-comercial, afectando directamente la percepción del especialista y la evolución del NPS en unidades clave como Neuromodulación (NMD).

El mercado muestra señales claras de urgencia. Competidores ya avanzan en modelos de relacionamiento más sólidos y visualmente coherentes, mientras que el sector salud atraviesa cambios regulatorios que exigirán estructuras más ágiles y centradas en el usuario. En este contexto, desarrollar un modelo CX propio deja de ser una iniciativa opcional y se convierte en un mecanismo estratégico para asegurar lealtad médica, eficiencia operativa y resiliencia frente a transformaciones del sistema.

Asimismo, la evidencia académica respalda esta dirección: la experiencia del cliente influye directamente en el valor percibido y en el boca a boca profesional, elemento determinante en especialidades altamente técnicas como las terapias de neuromodulación. Sin embargo, la implementación enfrenta retos prácticos: coordinación interárea, disponibilidad de

tiempo de los especialistas para participar en entrevistas y validaciones, y la alineación cultural necesaria para adoptar nuevos estándares de experiencia.

Aun así, la organización parte de una ventaja significativa: un clima laboral favorable y una cultura abierta a la innovación, reconocida por certificaciones recientes. Este entorno facilita la adopción del modelo y garantiza que las tácticas propuestas —estandarización comercial, mejoras logísticas, fortalecimiento del soporte clínico y segmentación basada en CJM— puedan integrarse progresivamente para elevar la experiencia, el NPS y el crecimiento sostenible de NMD y el resto del negocio.

Como conclusión de lo anterior y en algún momento mencionado, la compañía debe desarrollar prontamente un modelo de CX Mejora, ya que algunas compañías competidoras ya manejan los suyos, además que corre el riesgo que al no tener uno estructurado al momento de que se concreten grandes cambios en el sector como la reforma a la salud no pueda adaptarse a este nuevo modelo “porque no tiene uno ahora; con un nuevo modelo de salud, será más complejo adaptarse”

Además, se plantea que el desarrollar el modelo CX *“juega un papel crucial en la relación entre el valor percibido del consumidor (CPV) y el boca a boca (WoM)”* (V. Kuppelwieser, P. Klaus, Aikaterini Manthiou, & L. Hollebeek, 2021), lo cual esta alineado a la estrategia de la compañía de comunicar sus productos con un voz a voz efectivo.

8.7 Drivers and Barriers (Motivadores y barreras)

Drivers del proyecto (impulsores):

Mayor rentabilidad comprobada del canal Shop´NCare frente al canal tradicional, lo que lo convierte en una vía prioritaria para optimizar costos operativos y aumentar eficiencia comercial.

Creciente adopción digital por parte de los HCPs, quienes valoran procesos ágiles, autogestionables y con trazabilidad clara en sus pedidos, alineándose con la propuesta de valor del canal.

El Customer Journey Map (CJM) proporciona insights estratégicos que permiten diseñar una experiencia al cliente más precisa, anticipando necesidades y eliminando fricciones.

La compañía cuenta con infraestructura tecnológica y talento interno, como el CRM Salesforce, analítica de datos y soporte de agencia digital, que permiten ejecutar campañas personalizadas y tomar decisiones basadas en datos.

La digitalización del sector salud es una tendencia global, y Boston Scientific puede posicionarse como referente en innovación, adaptando rápidamente sus canales de atención y venta.

Barriers del proyecto (barreras):

Limitaciones regulatorias del INVIMA impiden dirigir mensajes publicitarios de producto directamente a pacientes, restringiendo las comunicaciones a través de canales institucionales o intermediarios profesionales.

El modelo de negocio exige que la venta se realice únicamente a instituciones o profesionales habilitados, lo cual condiciona la manera de construir demanda y limita la posibilidad de acciones D2C (directas al consumidor).

Percepción de baja personalización en Shop´NCare, ya que los HCPs creen que los precios son los mismos para todos los clientes, lo que debilita la percepción de valor del canal digital.

Persistencia del comportamiento tradicional en algunos compradores, quienes prefieren contactar a representantes comerciales para realizar pedidos, dificultando la adopción del canal digital.

Falta de conocimiento y entrenamiento sobre las funcionalidades de la plataforma, lo que provoca subutilización de herramientas clave como automatización de pedidos, historial de compras o tracking logístico.

9. Análisis de literatura académica

Para proseguir con el planteamiento de este proyecto antes es necesario contextualizar que es un Customer Journey map: es una herramienta estratégica utilizada en el diseño de servicios y marketing para analizar y optimizar la experiencia del cliente. Representa visualmente el recorrido que un cliente sigue al interactuar con un producto o servicio, identificando los pasos, emociones y puntos de contacto clave en cada etapa. (Ding, Y., & MacDonald, E. (2022), Lallemand, C., Lauret, J., & Drouet, L. (2022).

Desde la perspectiva del cliente, un CJM permite captar las experiencias e interacciones en los diferentes canales, ya sean físicos, digitales o humanos. Los puntos de contacto se destacan como momentos críticos que determinan la percepción del cliente sobre el servicio o producto, influyendo directamente en su satisfacción y fidelidad. Følstad, A., & Kvåle, K. (2018),

En el ámbito de marketing estratégico, los CJM se posicionan como herramientas esenciales para comprender el comportamiento del cliente y transformar datos en acciones concretas. Facilitan la identificación de áreas de mejora y puntos de fricción, promoviendo la innovación en la oferta de servicios. Su implementación no solo fortalece la propuesta de valor, sino que fomenta una colaboración transversal dentro de las organizaciones, asegurando una experiencia consistente y diferenciada en todos los canales de interacción. Rosenbaum, M., Otálora, M., & Ramírez, G. (2017), Pantouvakis, A., & Gerou, A. (2022).

Esta como muchas compañías en el mundo inicialmente plantearon su desarrollo de negocio con un marketing basado en el producto (Marketing 1,0) y ha ido evolucionando con los en centrar sus ventas en el consumidor, creando comunidad, y humanizando el servicio por

solo mencionar algo de la evolución (Ávila, 2023) además de también ser abarcado por Philip Kotler en su libro marketing 5.0 , pero lo que si podemos identificar es que al ser una compañía de dispositivos médicos está muy ligada con el cumplimiento de los requisitos normativos que dan prioridad a la seguridad del paciente sobre la experiencia del usuario. Este enfoque normativo puede dar lugar a una falta de diseño orientado al consumidor y a un compromiso limitado de los consumidores a la hora de notificar acontecimientos adversos. Para mejorar la vigilancia posterior a la comercialización y garantizar el uso seguro de los productos sanitarios, es fundamental que los consumidores conozcan y comprendan mejor los sistemas de notificación de acontecimientos adversos. (Aslani, P., y otros, 2019)

En busca de la creación del modelo de experiencia se hace sumamente relevante no solo contar con la experiencia global que tiene la compañía si no también con los resultados o comentarios que entregan los profesionales y no profesionales de la salud que usan los dispositivos, debido a que es *importante identificar las dimensiones y subfacetas relevantes de la usabilidad y la experiencia del usuario (UX) con el fin de ayudar a minimizar los errores humanos en cuando al uso del dispositivo* (Henrike , Lisa Marie, Dominik , Stephanie , & M. Thielsch, 2022)

En cuanto a las tendencias y la aplicabilidad que puede tener contar con la optimización de un modelo de CX basado en el usuario final tenemos un buen referente como Accenture, que detalla cómo las organizaciones de salud están utilizando tecnologías digitales para mejorar la experiencia de los HCPs mediante la creación de experiencias centradas en el ser humano; ellos identificación 5 posibles oportunidades que buscan optimizar y redefinir la CX que comunica las experiencias digitales y virtuales, para que el consumidor final cuente con acceso mas eficiente a la información y así optimice su proceso de atención. información publicada en su informe Healthcare Customer Experience Reimagined (Graham, Brian, Baldwin, & Marcus, 2021)

Igualmente en la construcción de este modelo de experiencia es de relevancia contar con compañías que tengan la capacidad y experiencia de conocer y aportar en la construcción de este modelo de CX sobre los HCPs, ya que como profesionales de la salud tienen muchos ítems en los cuales se fijan al momento de tomar la decisión por algún dispositivo médico para su práctica clínica, que no solo con costos si no también ítems como incluidos médicos, instalaciones y construcción, TI y telecomunicaciones, ingeniería biomédica, adquisiciones, finanzas, proveedores e integradores de sistemas y varios mas (Accruent, 2019)

Continuando con esta etapa del análisis bibliográfico también es necesario anexar un término que posteriormente vamos a escuchar en este trabajo: VOE (*Voice of the Employee*), “La voz del empleado” el cual constituyo el resultado de entrevistas realizadas a colaboradores de la compañía (más de 11 áreas, resumidas contabilidad, finanzas, cartera, Comerciales, operadores logísticos, servicio al cliente); que a su vez cobra relevancia gracias a que proporciona una visión integral del recorrido del cliente al incluir las perspectivas de quienes interactúan directamente con los clientes. esto ayuda a identificar los puntos débiles y las oportunidades de mejora que pueden no ser visibles desde la perspectiva del usuario, además que puede informar sobre el diseño de los procesos de servicio y los puntos de contacto, garantizando que sean prácticos y viables desde un punto de vista operativo y así obtener el mapa inicial del recorrido del cliente más realistas y aplicables. (Følstad, A., & Kvåle, K., 2018)

Como soporte a la estrategia de fidelización que se plantea realizar soportando que La lealtad del cliente es un factor determinante en la rentabilidad a largo plazo de las empresas. Estudios han demostrado que incrementar la tasa de retención de clientes en un 5% puede traducirse en un aumento de las ganancias que oscila entre el 25% y el 95%, dependiendo del sector.

Esta correlación se atribuye a que los clientes leales tienden a realizar compras repetidas, recomiendan la marca a otros y son menos sensibles a las variaciones de precio, lo que reduce los costos asociados a la adquisición de nuevos clientes. (Marinković, 2010)

Además, la satisfacción del cliente juega un papel crucial en la construcción de esta lealtad. Clientes satisfechos no solo permanecen fieles a la empresa, sino que también contribuyen a una mayor rentabilidad a lo largo del tiempo. Por ejemplo, un estudio de la Universidad de Cornell destaca que la satisfacción del cliente está directamente relacionada con la lealtad y, en última instancia, con la rentabilidad de la empresa. Por lo tanto, invertir en estrategias que mejoren la experiencia del cliente y fomenten su lealtad no solo es beneficioso para mantener una base de clientes sólida, sino que también es esencial para el crecimiento sostenible y la rentabilidad a largo plazo de la organización.

La relación entre la fidelización y la rentabilidad también es soportada en un artículo de Forbes destaca que la adquisición de un nuevo cliente puede costar entre 5 y 7 veces más que retener a uno existente, lo que refuerza la importancia de centrar los esfuerzos en la retención y satisfacción del cliente (Saravana, 2012)

Invertir en estrategias de fidelización no solo reduce costos operativos, sino que también incrementa el valor de vida del cliente (CLV), ya que los clientes recurrentes tienden a gastar más y generar mayores márgenes de ganancia a lo largo del tiempo.

Adicionalmente, Forbes (2022) enfatiza que la retención de clientes bien gestionada no solo impacta en la rentabilidad, sino que también fortalece el posicionamiento de marca y la reputación empresarial. Los clientes leales no solo realizan compras repetidas, sino que se convierten en embajadores de la marca, recomendándola a otros y contribuyendo al crecimiento orgánico del negocio. En este sentido, el desarrollo de experiencias personalizadas y programas

de fidelización efectivos resulta clave para aumentar la retención y garantizar un crecimiento sostenible en un entorno cada vez más competitivo

Otro gran concepto que soporta la ejecución de este proyecto es que la retención de clientes es fundamental para la estabilidad financiera de las empresas. Investigaciones han demostrado que un incremento del 1% en la tasa de retención de clientes puede traducirse en una mejora del 5% en el valor de la empresa. Este efecto positivo se debe a que los clientes leales suelen realizar compras recurrentes, lo que incrementa los ingresos y reduce los costos asociados a la adquisición de nuevos clientes.

Además, la lealtad del cliente no solo incrementa las ventas, sino que también fortalece la reputación de la empresa a través del boca a boca positivo. Clientes satisfechos y leales tienden a recomendar la marca, lo que puede atraer nuevos consumidores sin incurrir en gastos adicionales de marketing. Por lo tanto, invertir en estrategias que fomenten la retención y satisfacción del cliente es esencial para mejorar la rentabilidad y competitividad en el mercado. (Dr. LeAllen & Stephanie, 2019)

Beneficio estratégico:

Al trazar un CJM, las organizaciones no solo optimizan la experiencia del cliente, sino que también alinean sus esfuerzos internos hacia una visión centrada en el cliente, impulsando resultados medibles en satisfacción, lealtad y competitividad.

Este modelo que se busca crear basado en un Customer Journey map también debe de responder a conjeturas ya planteadas por algunos estudios que abarcan el relacionamiento que tienen los HCP con los fabricantes de dispositivos médicos, el cual ha venido revolucionando y más después del Covid-19; estudios como el de IQVIA o Pharmaphorum señalan hallazgos como que los HCPs valoran cada vez más las interacciones digitales-remotas (videollamadas y correos electrónicos) debido a la flexibilidad, la accesibilidad y conveniencia que estas ofrecen; pero que a su vez también notan como complemento relevante el contacto presencial

para construir relaciones a largo plazo con su ejecutivo o parte comercial de la compañía (IQVIA, 2022) (Murray & Ticozzi, 2021) , esto sugiere que desarrollar el Customer Journey Map deberá considerar y comprender tanto los puntos de contacto digitales como presenciales experimentados por los HCPs, además de descubrir los puntos de dolor de la compañía para ser solucionados.

Según un estudio de McKinsey, la creación e implementación de un Customer Journey Map es un elemento clave para las compañías farmacéuticas y de dispositivos médicos. Este enfoque permite identificar de manera precisa las áreas de mejora en la experiencia del cliente y optimizar las interacciones con los profesionales de la salud (HCPs). McKinsey destaca que una estrategia bien diseñada de Customer Experience no solo contribuye a una mayor satisfacción de los médicos y otros HCPs, sino que también mejora significativamente la adherencia al tratamiento y eleva las tasas de prescripción, lo que resulta en un aumento considerable en la propuesta de valor de la compañía. Estas mejoras impulsan una relación más sólida y efectiva con los stakeholders clave, consolidando el posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado (Jan, Höglund, Mlika, Ostojic, & Vancauwenberghe, 2018)

10. Estrategia de solución

10.1 Impacto, beneficios e indicadores

La implementación del modelo de experiencia del cliente (CX) en la unidad de Neuromodulación (NMD) permitirá intervenir los momentos de verdad priorizados del Customer Journey Map, reduciendo fricciones en la relación con los HCPs y elevando la coherencia de las interacciones clínicas y comerciales. Esto habilita una experiencia más simple, confiable y alineada con las necesidades reales del especialista, fortaleciendo su percepción de valor y su disposición a recomendar la marca.

El proyecto generará beneficios organizacionales al alinear a todas las áreas involucradas —ventas, soporte clínico, logística, marketing y Business Intelligence—

mediante mesas de trabajo y el rol de los Embajadores CX, responsables de asegurar que las mejoras del CJM se traduzcan en prácticas operativas consistentes. Este enfoque facilitará estandarizar materiales comerciales, mejorar la trazabilidad logística y optimizar los puntos que más impactan la satisfacción.

El uso sistemático de datos provenientes de NPS, VOC y evaluaciones periódicas permitirá ajustar tácticas, personalizar las intervenciones y priorizar acciones según las características de cada grupo de HCPs. El indicador central del proyecto será el Net Promoter Score (NPS), dado su vínculo con la lealtad médica y su efecto comprobado en métricas de crecimiento y recurrencia en la industria de dispositivos médicos

Figura 6

Quiénes son los embajadores de la experiencia

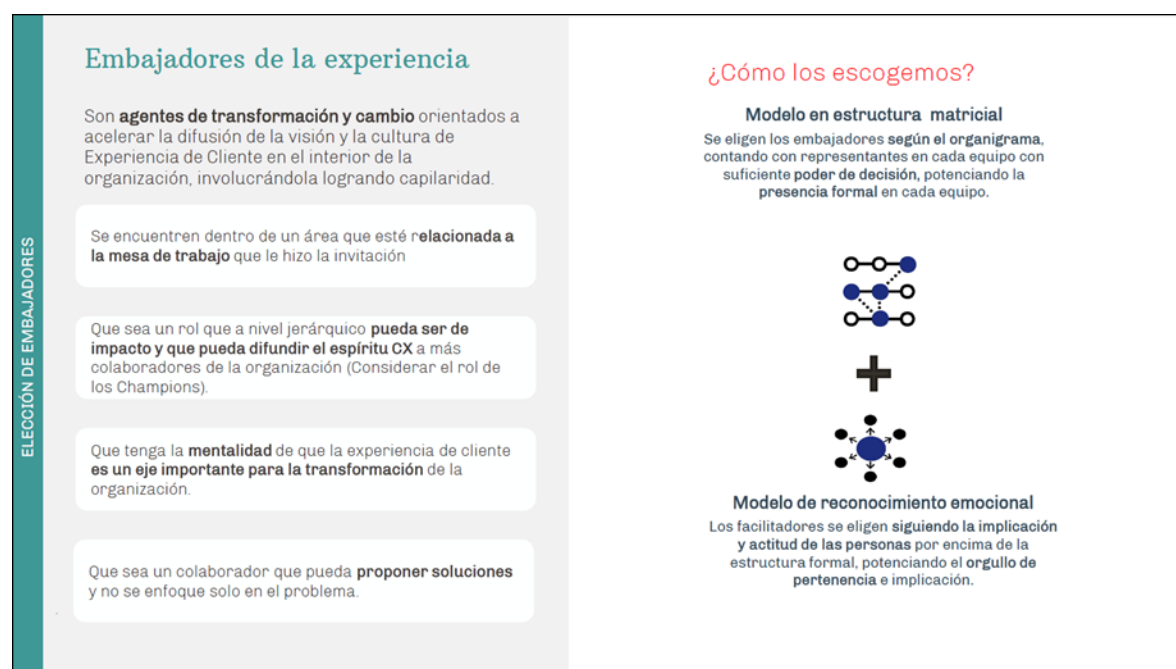


Ilustración 6

Nota: Elaboración propia

11. Definición De Estrategia De Marketing

11.1 Estrategias De Marketing

Para fortalecer la experiencia del cliente en la unidad de Neuromodulación (NMD) y contribuir al incremento de la rentabilidad mediante la mejora del Net Promoter Score (NPS), se han definido estrategias de marketing alineadas con los objetivos del proyecto y con el modelo de Customer Experience (CX) propuesto.

Estas estrategias integran elementos de comunicación omnicanal, automatización, personalización y acompañamiento clínico, con el fin de optimizar los puntos de contacto identificados en el Customer Journey Map (CJM). A través de ellas, se busca reducir la fragmentación de la experiencia médica, fortalecer la confianza en la marca y promover la lealtad de los profesionales de la salud (HCPs).

Las acciones de marketing propuestas se estructuran en tres ejes estratégicos:

Implementación del Customer Journey Map (CJM): Se mapeará la experiencia actual de los clientes en Shop´NCare, identificando puntos de fricción y dolores en el proceso de compra. Esto permitirá gestionar mejoras en la plataforma, optimizar la interfaz de usuario y personalizar la experiencia digital, facilitando la transición de los clientes hacia la autogestión.

Las acciones de marketing propuestas se estructuran en tres ejes estratégicos:

Estandarización comercial y comunicación médica

Implementar un **kit institucional de presentación comercial** con narrativa unificada, lenguaje científico validado y storytelling médico centrado en resultados clínicos.

Garantizar que cada contacto inicial proyecte consistencia de marca y profesionalismo, fortaleciendo la percepción de Boston Scientific como aliado de confianza.

Optimización del soporte clínico y experiencia de servicio

Digitalizar el agendamiento y trazabilidad del soporte clínico (FCS) para mejorar la coordinación y puntualidad en procedimientos.

Implementar un **dashboard de cumplimiento logístico y soporte**, vinculado al NPS operativo, que permita evaluar en tiempo real la calidad del acompañamiento médico.

Fidelización y comunicaciones personalizadas

Desarrollar un sistema de **comunicaciones automatizadas y personalizadas** para los médicos, integrando contenidos de valor (educación médica continua, lanzamientos, resultados clínicos, eventos).

Crear un **momento de lealtad (“WOW”)**, donde los médicos más comprometidos reciban invitaciones a eventos académicos, acceso a tecnología en primera línea o participación en proyectos de investigación.

Gestión interna para el seguimiento de prospectos a través de Salesforce: Se optimizará el uso de Salesforce para realizar un seguimiento estructurado a clientes potenciales, asegurando que los leads generados a través de campañas digitales sean atendidos y guiados a través del funnel de conversión hasta la compra en Shop´NCare.

Programa de fidelización con incentivos por compras recurrentes: Se implementará una estrategia de fidelización para incentivar la recurrencia en las compras mediante descuentos exclusivos, acumulación de puntos o automatización de pedidos con beneficios adicionales. Esto garantizará que los clientes que ya han adoptado el canal permanezcan activos y realicen compras de manera continua, incrementando el Customer Lifetime Value (CLV) y mejorando la retención en la plataforma.

Alineación estratégica con la fuerza de ventas: Para garantizar el crecimiento de Shop´NCare, es fundamental escuchar al equipo comercial y comprender sus principales desafíos y percepciones sobre la adopción del canal digital por parte de los clientes. La fuerza de ventas tiene un conocimiento clave sobre los motivos por los cuales los HCPs aún no han integrado Shop´NCare como una solución recurrente de compra. Identificar estos puntos de

fricción permitirá diseñar estrategias más efectivas para mejorar la experiencia del usuario y acelerar la transición al canal digital..

11.2 Plan Táctico (Cesa-Esic)

Implementación del Customer Journey Map (CJM):

se realizarán reuniones con los líderes de los tres canales de ventas (canal tradicional, canal mixto y e-commerce) para priorizar acciones estratégicas basadas en los hallazgos.

- Se integrará este análisis con el estudio previo sobre los arquetipos de clientes, permitiendo definir acciones concretas para mejorar la experiencia digital y resolver los puntos de dolor identificados.
- Como resultado de estas reuniones, se establecerán nuevos KPIs que permitirán medir el impacto de las acciones implementadas y validar su efectividad en la adopción del canal digital

Campañas de marketing educativo para clientes actuales:

- Creación de una serie de tutoriales interactivos, videos cortos y webinars sobre el uso de Shop´NCare y sus beneficios.
- Implementación de un programa de onboarding digital, con correos automatizados y mensajes personalizados según el nivel de interacción de cada cliente en la plataforma.
- Generación de contenido en redes sociales y WhatsApp Business con casos de éxito de clientes que han migrado al canal digital.

Gestión interna para el seguimiento de prospectos a través de Salesforce:

- Ejecución de campañas de pauta digital en Google Ads, Meta Ads (Facebook e Instagram) y LinkedIn, segmentadas por especialidad médica y tipo de compra.

- Creación de landing pages optimizadas con información clara sobre la plataforma y un llamado a la acción directo para registrarse y comprar.
- Desarrollo de un flujo automatizado de emails para captar leads interesados y guiarlos en el proceso de compra en Shop´NCare.
- Programa de fidelización con incentivos por compras recurrentes
- Integración de los prospectos generados en campañas digitales dentro de Salesforce, asignando responsables de seguimiento en el equipo comercial.
- Automatización de alertas y reportes para dar visibilidad al equipo sobre la evolución de los leads en el funnel de conversión.
- Implementación de rutinas de seguimiento semanal para asegurar la activación de los clientes potenciales en Shop´NCare (seguramente ejecutado por el líder de área)

Alineación estratégica con la fuerza de ventas:

- Reuniones inicial y periódica (cada 2 meses) con el equipo comercial, organizadas en formato de mesas de trabajo, para recopilar insights sobre barreras de adopción y oportunidades de mejora en la experiencia del usuario.
- Mapeo de objeciones de clientes basado en el feedback del equipo comercial, permitiendo desarrollar respuestas y soluciones para abordar sus inquietudes de manera efectiva.
- Capacitación enfocada en resolver los puntos de fricción identificados, asegurando que los comerciales cuenten con herramientas y argumentos sólidos para incentivar el uso de Shop´NCare.(grandes accionables cada 6 meses)

Alineación estratégica con la fuerza de ventas:

- Diseño de un programa de descuentos progresivos basado en la frecuencia de compra dentro de Shop´NCare. (Ej: 5% de descuento si realiza la programación de productos que compra con recurrencia para los próximos 4 – 8 y 12 meses)
- Implementación de un sistema de recomendación automatizada, que sugiera productos según el historial de compras del usuario.
- Generación de reportes periódicos sobre la recurrencia de compra y activación de campañas de reactivación para clientes inactivos

11.3 Formulación De Kpis Y Cuadro De Control

Kpis

Antes de mencionar cuales son los KPIS del proyecto es relevante agregar algo de contexto del porque estos son tan relevantes; ocurre que el desarrollo de este proyecto ya realizó el 21/11/2024 las entrevistas para la creación inicial del CJM basados en la VOE (La voz del empleado por sus siglas en ingles), en el cual se obtuvo un “*insights*”;

Net Promoter Score (NPS mi “*people leader*” (Jefe), consideramos que el NPS no solo refleja el nivel de satisfacción de los clientes, sino que también mide su confianza en la marca y su disposición a ser embajadores de la misma, además de que se convierte en un termómetro claro para evaluar si la implementación del Customer Journey Map (CJM) está logrando el impacto deseado en los HCPs

Tasa de conversión (logueados vs compra)

Definición: % de usuarios que, tras iniciar sesión en Shop´NCare, realizan una compra efectiva

Su relevancia radica en que permite evaluar la efectividad de las estrategias de adopción y fidelización, este KPI es fundamental para validar el impacto de las campañas de autogestión y educación creadas a base del Customer Journey Map (CJM), asegurando que los clientes no

solo accedan, sino que realmente utilicen la plataforma para realizar compras recurrentes. Un aumento en esta tasa indicaría que las estrategias de personalización y automatización de compras están funcionando, mejorando la experiencia digital y contribuyendo a alcanzar el 2% del share de la compañía.

Se realizará una medición inicial en la etapa inicial del proyecto, aproximadamente un mes antes de la implementación del CJM, con el fin de crear una medición base (línea base) que permita entender el estado actual de las conversiones.

Tasa de deserción (clientes que no compran hace más de 1 año)

Definición: % de clientes registrados en Shop´NCare que no han realizado una compra en los últimos 12 meses.

La relevancia de este KPI radica en que permite identificar el nivel de abandono de la plataforma y medir el impacto de las estrategias de fidelización y retención implementadas en el proyecto. Un alto porcentaje de deserción indica que los clientes no perciben valor en el canal digital o continúan prefiriendo el canal tradicional. Reducir esta tasa es clave para optimizar la experiencia de usuario, asegurando que las campañas de automatización de compras, personalización y educación generen un hábito de compra en los HCPs.

Se realizará una medición inicial al comienzo del proyecto para establecer una línea base, con el fin de comprender el comportamiento actual de los clientes inactivos. Posteriormente, se harán mediciones trimestrales para evaluar la efectividad de las acciones implementadas y ajustar estrategias según los resultados.

Índice de satisfacción con la logística de entrega de productos: el último indicador de KPI elegido por ahora es el índice de satisfacción con la entrega logística, el cual identificamos como altamente relevante durante la investigación del VOE. en este análisis, constatamos que el cliente otorga gran importancia a los tiempos de entrega y al cumplimiento de los plazos

establecidos, ya que estos factores impactan directamente en la prestación del servicio hacia los consumidores finales: los pacientes.

Un retraso logístico puede afectar no solo la experiencia del cliente, sino también la continuidad y calidad de los tratamientos médicos, lo que lo convierte en un aspecto crítico dentro de nuestra propuesta de valor, además, consideramos que este indicador puede representar un diferenciador competitivo clave frente a otros actores del mercado. al garantizar tiempos de entrega consistentes y eficientes, no solo fortalecemos la confianza de nuestros clientes, sino que también reforzamos la reputación del canal como un aliado estratégico comprometido con la excelencia en el servicio.

12. Metodología (Diseño Experimental) (Cesa-Esic)

12.1 Actores involucrados en la ejecución del proyecto

Ipsos – Desarrollo del Customer Journey Map (CJM): El CJM que sustenta este proyecto fue elaborado por Ipsos a partir de entrevistas cualitativas con 24 profesionales de la salud, ejercicio que permitió identificar fricciones, emociones y expectativas en el relacionamiento con Boston Scientific. Este insumo constituye la base metodológica para priorizar los momentos de verdad en la unidad de Neuromodulación (NMD) y orientar las intervenciones diseñadas para mejorar el NPS y fortalecer la lealtad médica.

Equipos internos clave: NMD, Logística, FCS y SalesOps: El proyecto se ejecuta con el apoyo de áreas que intervienen directamente en la experiencia del médico. El líder de NMD orienta prioridades comerciales y clínicas; el equipo logístico aporta información sobre entregas y reprocesos; los Field Clinical Specialists (FCS) permiten entender la experiencia intraoperatoria; y SalesOps asegura la trazabilidad del proceso en Salesforce. Su participación conjunta permite validar los puntos críticos del CJM y garantizar que las tácticas propuestas sean operativas, realistas y coherentes con la dinámica clínica.

Equipos transversales: IT, Marketing, CX y Embajadores de la Experiencia: El área de IT valida la viabilidad técnica de las soluciones (alertas, dashboards y automatizaciones). Marketing apoya la estandarización de materiales comerciales y la narrativa clínica de la nueva presentación institucional. El área de Customer Experience, liderada por el autor, articula la implementación del modelo, integra los indicadores NPS–VOC y conduce el diseño experimental. Finalmente, los Embajadores CX facilitan la socialización interna del proyecto y aseguran que las mejoras derivadas del piloto NMD puedan escalarse a otros canales y unidades de negocio.

12.2 Documentación de metodología

El proyecto se sustenta en el diseño de un modelo de experiencia del cliente (CX) para la unidad de Neuromodulación (NMD), utilizando el Customer Journey Map (CJM) como herramienta central para identificar y priorizar los momentos de verdad que influyen en la satisfacción, la lealtad y el desempeño comercial de los médicos especialistas. La metodología empleada sigue un enfoque mixto —cualitativo y cuantitativo— que integra datos, entrevistas y análisis operativo para garantizar un diagnóstico profundo y una intervención estratégica.

1. Valoración y segmentación de clientes actuales

El punto de partida fue la clasificación interna A–B–C y las ocho variables de comportamiento utilizadas por Boston Scientific. A partir de esta estructura, se cruzó la base de datos con ventas 2024, frecuencia de compra y resultados NPS 2025. Este análisis permitió identificar a NMD como la unidad con mayor brecha entre potencial comercial y lealtad percibida (NPS 55%), justificando su selección como foco del modelo. Esta segmentación permite adaptar tácticas según madurez, perfil clínico y oportunidades de mejora por cliente.

2. Selección de muestra estratégica para el piloto CX–NMD

De un universo de 662 clientes, se identificaron 112 compradores activos de NMD en 2024 y 20 respuestas NPS asociadas a la unidad. Para el experimento se seleccionaron clientes

tipo A y B, priorizando volumen, frecuencia y disposición a participar en procesos de mejora. Esta muestra funcionará como grupo experimental para validar las intervenciones CX y comparar su desempeño contra un grupo control, siguiendo un enfoque tipo A/B test.

3. Análisis del Customer Journey Map (CJM)

El CJM elaborado por Ipsos permitió mapear tres momentos de dolor y un momento de lealtad relevantes para NMD: (1) presentación de la propuesta comercial; (2) entrega de dispositivos y equipos capitales; (3) soporte clínico presencial; y (4) momento de lealtad. Cada punto fue evaluado según impacto operativo, emocional y comercial, priorizando aquellos directamente correlacionados con el NPS y con las brechas actuales identificadas en la unidad.

4. Construcción del plan de acción CX–NMD

El plan se estructuró en tres líneas tácticas:

Estandarización comercial: una presentación institucional única, con narrativa clínica consistente y alineada a la marca.

Optimización de soporte y entregas: creación de dashboards logísticos, alertas CX y trazabilidad operativa.

Fidelización médica personalizada: comunicaciones automáticas segmentadas, seguimiento post-soporte y acciones de reconocimiento.

Cada acción se vinculó con KPIs de lealtad (NPS), eficiencia (tiempos de entrega, soporte y respuesta) y comportamiento comercial (frecuencia, recurrencia y conversión)..

Aplicación del piloto: El piloto se implementará exclusivamente en la unidad de Neuromodulación (NMD), aplicando las acciones priorizadas del modelo CX en una muestra estratégica de clientes tipo A y B. Durante seis meses se realizará un seguimiento mensual de los KPIs definidos, integrando tácticas como la estandarización de la propuesta comercial, comunicaciones personalizadas, fortalecimiento del soporte clínico y trazabilidad de entregas.

Paralelamente, se ejecutarán microencuestas de satisfacción para medir percepciones inmediatas y su relación con los momentos de verdad intervenidos.

Medición del impacto

El análisis se realizará en tres cortes (inicio, mes 3 y mes 6), comparando el desempeño pre y post intervención en el grupo experimental y frente a un grupo control. Los indicadores principales serán:

- **NPS:** incremento esperado entre 4 y 5 puntos.
- **Frecuencia de compra:** aumento proyectado del 5%.
- **Cumplimiento de promesa de entrega:** meta $\geq 90\%$.
- **Satisfacción post-servicio (FCS):** meta $\geq 85\%$.

Todos los resultados se integrarán en dashboards internos de CX, disponibles para Comercial, Logística y FCS para facilitar decisiones basadas en datos.

Ajustes iterativos y mejora continua

Los hallazgos se revisarán trimestralmente con los Embajadores de CX, quienes aportarán la visión operativa de cada área. Según los resultados, se ajustarán mensajes, flujos logísticos, rutas de comunicación y mecanismos de trazabilidad del soporte clínico, garantizando una evolución continua del modelo.

Escalabilidad del modelo

Una vez validado en NMD, los aprendizajes se documentarán para su expansión progresiva a CRM, URO y PI. Este ejercicio dará origen a un **CX Playbook** interno que estandarizará prácticas, métricas y lineamientos de experiencia del cliente para Boston Scientific Colombia, asegurando consistencia y sostenibilidad.

Instrumentos utilizados

- Entrevistas con HCPs y especialistas clínicos (FCS).
- Reuniones interáreas con Embajadores CX.

- Análisis de datos de NPS, ventas y frecuencia de compra.
- Validación del CJM base con Ipsos.
- Revisión técnica con IT para dashboards y automatizaciones.
- Encuestas digitales (micro NPS) y reportes periódicos de experiencia.

12.3 Experimento

El experimento busca validar si la implementación de un modelo de Customer Experience (CX) basado en el Customer Journey Map (CJM) mejora la satisfacción, la lealtad y el comportamiento comercial de los médicos en la unidad de Neuromodulación (NMD). Para ello, se parte del análisis del CJM elaborado por Ipsos, que definió los principales momentos de verdad y puntos de fricción en la experiencia actual.

La fase aplicada empleará un A/B test, comparando un grupo de clientes intervenidos con las tácticas definidas en el CJM frente a un grupo control que mantendrá las condiciones actuales. El objetivo es comprobar si el modelo CX genera mejoras medibles en indicadores como NPS, conversión, tiempos de entrega y percepción del soporte clínico.

El experimento contempla dos líneas de trabajo:

1. Clientes nuevos — Momento 1 (Propuesta comercial): uso de la nueva plantilla institucional en las próximas 10 propuestas. Indicadores: conversión, tiempo de respuesta, CSAT.

2. Clientes actuales — Momentos 2, 3 y 4 (Entrega, soporte y lealtad): dashboard de alertas, agendamiento anticipado de soporte y comunicaciones personalizadas. Indicadores: cumplimiento de entrega, NPS individual, interacción con contenidos.

La prueba se ejecutará durante seis meses, con mediciones en el inicio, mes 3 y mes 6, permitiendo evaluar la evolución de los resultados y los ajustes necesarios antes de escalar el modelo al resto de unidades.

13. Resultados Del Experimento

Como parte de la metodología experimental de este proyecto, se diseñó y ejecutó un proceso de análisis del Customer Journey Map (CJM) elaborado por la firma Ipsos para la unidad de Neuromodulación (NMD) de Boston Scientific. Este entregable permitió identificar los puntos de fricción y oportunidad más relevantes en la experiencia de los médicos especialistas (HCPs) con la compañía, y sirvió como base teórica para el diseño de las tácticas experimentales del modelo CX.

El análisis reveló que, si bien la percepción hacia la calidad clínica y el soporte técnico de Boston Scientific es positiva, existen aspectos críticos que afectan la fluidez de la experiencia, la consistencia en la comunicación comercial y la eficiencia en los procesos de entrega y acompañamiento. Estos hallazgos fueron determinantes para la definición de los momentos de verdad priorizados y para el diseño del A/B test aplicado a clientes nuevos y actuales, cuyo objetivo principal es comprobar el impacto de un modelo CX estructurado en la lealtad, satisfacción y comportamiento de recompra.

Hallazgos generales del CJM de Neuromodulación:

Falta de estandarización en la propuesta comercial:

Se evidenció que cada asesor o Field Clinical Specialist (FCS) utiliza formatos diferentes al presentar las propuestas a los médicos, lo que genera una percepción de informalidad e inconsistencia en la comunicación institucional. Este punto fue catalogado como el primer momento de dolor, con impacto directo en la confianza y la imagen de marca.

La creación de una plantilla institucional de propuesta comercial se estableció como la acción correctiva prioritaria y la base del piloto experimental.

Brechas en la experiencia logística y entrega de dispositivos: Los médicos mencionaron retrasos o reprocesos en la entrega de equipos, especialmente en ciudades intermedias, donde la cadena logística depende de terceros o de rutas menos frecuentes. Este hallazgo revela la

necesidad de un sistema de alertas interdepartamental que integre datos de NPS, ventas y tiempos de entrega para mejorar la trazabilidad del servicio.

Alta dependencia del soporte clínico presencial: Los HCPs valoran altamente la asistencia de los FCS durante los procedimientos, pero el modelo actual depende en exceso de la disponibilidad individual de estos especialistas. Esto representa una vulnerabilidad operativa y una oportunidad para avanzar hacia herramientas digitales de soporte remoto, como agendas automatizadas, registro de visitas y seguimiento postoperatorio.

Escasa personalización en la etapa de fidelización: Aunque la relación comercial es sólida, los médicos perciben que las comunicaciones posteriores a la compra son genéricas y poco relevantes. Se identificó una oportunidad para desarrollar comunicaciones automatizadas y personalizadas, informando sobre educación médica, innovación tecnológica y oportunidades de colaboración científica.

Diseño y ejecución del experimento: A partir de estos hallazgos, se ejecutó un experimento tipo A/B test con dos grupos de clientes diferenciados:

- Grupo A (intervenido): recibió las tácticas derivadas del CJM.
- Grupo B (control): mantuvo las condiciones tradicionales sin intervención.

En el caso de clientes nuevos, se aplicó la nueva plantilla de presentación comercial, mientras que los clientes actuales recibieron mejoras en las etapas de entrega, soporte y fidelización.

La medición se estructuró en tres cortes (inicio, mes 3 y mes 6) y los indicadores clave incluyeron:

- NPS individual y tasa de recomendación.
- Tasa de conversión de propuestas.
- Tiempo promedio de respuesta del cliente.
- Cumplimiento de promesa de entrega.

- Nivel de interacción con comunicaciones personalizadas.

El propósito final del experimento es determinar si la aplicación del modelo CX genera mejoras significativas en los indicadores de experiencia y lealtad, demostrando así su efectividad y escalabilidad para otras unidades de negocio.

Resultados esperados y oportunidades proyectadas

Incremento del NPS:

Se espera un aumento mínimo de **5 puntos porcentuales** en el Net Promoter Score (NPS) de la unidad NMD al finalizar el piloto, reflejando una mayor satisfacción y disposición de los médicos a recomendar la compañía. Según McKinsey (2023), un aumento sostenido del NPS puede correlacionarse con un crecimiento de ingresos de hasta un 10%, derivado de la retención y recomendación activa de clientes.

Mayor eficiencia comercial y consistencia de marca:

La adopción de la nueva plantilla institucional permitirá proyectar una imagen homogénea y profesional en todos los puntos de contacto, fortaleciendo la confianza del médico y reduciendo los tiempos de respuesta en la fase de propuesta comercial.

Optimización logística y experiencia postventa:

La implementación del dashboard de alertas permitirá anticipar incidencias y mejorar la coordinación entre ventas, logística y soporte clínico, reduciendo reprocesos en la entrega de dispositivos en regiones críticas.

Aumento de la lealtad y personalización de la experiencia:

Las campañas de comunicación automatizadas permitirán mantener una relación activa con los HCPs, reforzando el acompañamiento continuo y aumentando la frecuencia de recompra en terapias especializadas.

Escalabilidad del modelo:

En caso de resultados positivos, el modelo CX podrá ser **replicado y adaptado a otras unidades de negocio**, convirtiéndose en una herramienta estratégica transversal para Boston Scientific Colombia, alineada a la visión global de poner al cliente en el centro de cada interacción.

14. Plan De Implementación

Con base en los hallazgos identificados en el Customer Journey Map (CJM) desarrollado por Ipsos para la unidad de Neuromodulación (NMD), y en coherencia con el modelo de experiencia al cliente (CX) propuesto, este plan de implementación define las acciones tácticas prioritarias orientadas a mejorar el Net Promoter Score (NPS) y, en consecuencia, fortalecer la lealtad y rentabilidad de la unidad de negocio.

14.1 Objetivo específico 1: La elección de la unidad de Neuromodulación (NMD)

Como punto de partida del proyecto no fue aleatoria, sino que se fundamentó en un análisis cruzado entre tres variables clave: **NPS, ventas y frecuencia de compra**. Los resultados de este cruce de información evidenciaron que, si bien NMD posee un portafolio clínico altamente especializado y con un alto valor agregado, su nivel de recomendación (NPS) se encuentra por debajo del promedio general de las demás divisiones. Esta brecha sugiere oportunidades de mejora en la experiencia percibida por los profesionales de la salud, especialmente en aspectos relacionados con el acompañamiento comercial, los tiempos de entrega y el soporte clínico posterior a la intervención.

Adicionalmente, el análisis de ventas mostró que, a pesar del potencial del mercado de terapias de neuromodulación, la **frecuencia de compra** presenta una variabilidad significativa, con clientes que realizan transacciones esporádicas o con largos intervalos entre pedidos. Este comportamiento refleja un bajo nivel de engagement y posibles deficiencias en los mecanismos de seguimiento, lo cual impacta directamente tanto la rentabilidad como la consolidación de

relaciones a largo plazo. Intervenir esta unidad permitirá no solo mejorar su desempeño comercial, sino también generar un modelo replicable que pueda aplicarse en otras divisiones de Boston Scientific.

Por su parte, la naturaleza del negocio de **NMD**, orientado a procedimientos de alta complejidad y a un grupo reducido de especialistas, hace que cada interacción tenga un peso estratégico considerable. En este sentido, cualquier mejora en la experiencia del cliente —ya sea a través de una comunicación más clara, una entrega más eficiente o un soporte clínico más oportuno— puede generar un impacto directo y medible tanto en la satisfacción como en los resultados económicos. Por ello, NMD representa el escenario ideal para validar la efectividad del modelo de CX propuesto y para demostrar que una experiencia diferenciada puede convertirse en un verdadero **motor de crecimiento sostenible** dentro del portafolio de la compañía.

El plan se centra en los cuatro momentos de verdad críticos identificados en el CJM — presentación de la propuesta comercial, entrega de dispositivos médicos y capital equipment, soporte clínico presencial (FCS) y momento de lealtad— los cuales concentran la mayor influencia sobre la percepción del médico especialista (HCP) y su disposición a recomendar la marca. Cada uno de estos momentos refleja etapas donde la interacción directa entre la compañía y el cliente tiene un peso determinante sobre la confianza, satisfacción y fidelización.

	NMD	CRM	PI	IC	URO	ENDO	MULT
Ventas de respuesta NPS	\$20,176,531	\$34,135,730	\$39,052,713	\$37,915,792	\$28,819,210	\$32,625,570	\$101,832,792
NPS	55	78	74	79	68	76	78%
Ventas No responde	\$101,832,792	\$131,644,980	\$138,003,143	\$136,866,223	\$130,652,002	\$134,458,362	\$101,832,792

Análisis de frecuencia de compra y comportamiento comparativo

Al analizar la frecuencia de compra promedio de las unidades de negocio, se observa que

Neuromodulación (NMD) registra una frecuencia de 5.8 compras al año, mientras que la unidad de Intervencionismo Cardíaco (IC) alcanza 9.8 compras anuales. Esta diferencia evidencia una brecha significativa en la recurrencia de transacciones, que puede asociarse directamente a una menor madurez del modelo de experiencia al cliente en NMD y a la falta de procesos estandarizados de acompañamiento comercial. Mientras IC ha logrado integrar estrategias de comunicación más consistentes y automatizadas, NMD aún depende de interacciones presenciales o reactivas, lo que limita su ritmo de recompra y la generación de lealtad.

Correlación entre NPS y crecimiento en ventas

La relación entre la experiencia percibida por el cliente (medida a través del Net Promoter Score, NPS) y el desempeño comercial es clara: las unidades con NPS superiores presentan mayor frecuencia de compra y ventas acumuladas. En el caso de NMD, con un NPS actual del 55%, un aumento de 5 puntos podría representar un incremento proyectado entre USD +605.000 y USD +1.5 millones anuales. Este rango estimado parte de la correlación entre la tasa de recompra y el efecto de la lealtad en el ciclo de ingresos, reflejando cómo una mejora en la percepción del cliente puede traducirse directamente en rentabilidad y sostenibilidad del negocio.

Oportunidad estratégica para NMD

Estos hallazgos reafirman que la oportunidad más relevante para NMD radica en fortalecer la experiencia del cliente a lo largo de los cuatro momentos críticos del Customer Journey Map, priorizando la presentación comercial estandarizada, la optimización logística, el soporte clínico planificado y la comunicación personalizada postventa. La implementación del modelo CX permitirá no solo cerrar la brecha frente a IC y otras unidades con mejor desempeño, sino también establecer un marco replicable de mejora continua que impulse tanto el aumento del NPS como la frecuencia de compra, consolidando a NMD como un referente de crecimiento basado en experiencia.

14.2 Objetivo específico 2: Cuatro momentos de verdad críticos identificados en el CJM

Presentación de la propuesta comercial, entrega de dispositivos médicos y capital equipment, soporte clínico (FCS) y momento de lealtad— los cuales concentran la mayor influencia sobre la percepción del médico especialista (HCP) y su disposición a recomendar la marca.

Cada uno de estos momentos ha sido traducido en un conjunto de acciones ejecutables, con objetivos específicos, tácticas concretas, recursos asociados, indicadores de desempeño (KPIs) y cronogramas estimados que permiten monitorear su efectividad.

Asimismo, el plan incorpora la ejecución de un experimento tipo A/B test que permitirá comparar los resultados obtenidos en los clientes intervenidos con respecto a un grupo de control, validando de forma empírica el impacto del modelo CX sobre los indicadores de experiencia, NPS y comportamiento comercial.

De esta manera, el presente plan no solo busca mejorar la experiencia actual de los médicos especialistas, sino también construir una estructura de gestión de la experiencia escalable, que sirva como modelo de referencia para otras unidades de negocio de Boston Scientific Colombia, consolidando a la compañía como líder en experiencia del cliente dentro del sector de dispositivos médicos.

El plan se centra en los cuatro momentos de verdad críticos identificados en el CJM — presentación de la propuesta comercial, entrega de dispositivos médicos y capital equipment, soporte clínico presencial (FCS) y momento de lealtad— los cuales concentran la mayor influencia sobre la percepción del médico especialista (HCP) y su disposición a recomendar la marca.

Cada uno de estos momentos refleja etapas donde la interacción directa entre la compañía y el cliente tiene un peso determinante sobre la confianza, satisfacción y fidelización.

La ejecución del proyecto contempla acciones diferenciadas por tipo de cliente:

- Para clientes actuales, se aplicarán tácticas enfocadas en resolver los puntos de fricción detectados en el CJM (logística, soporte clínico y comunicación postventa), buscando mejorar su experiencia integral y elevar su NPS.
- Para nuevos clientes, se intervendrá desde el primer momento de verdad, con el uso de la nueva plantilla de presentación comercial que refuerza la propuesta de valor de Boston Scientific y estandariza la experiencia inicial, asegurando coherencia visual, narrativa y estratégica en el primer contacto comercial.

Asimismo, cada momento será intervenido con tácticas complementarias que combinan herramientas digitales, gestión comercial y comunicación interna. Por ejemplo, la creación de un cuadro de alertas logísticas para monitorear entregas críticas, la estandarización del acompañamiento clínico FCS a través de protocolos unificados, y el fortalecimiento del momento de lealtad mediante la integración de indicadores de NPS, recompra y participación en actividades de valor.

Finalmente, la validación de estas acciones se realizará mediante un experimento A/B test, en el cual se compararán dos grupos de clientes: uno que reciba las tácticas derivadas del modelo CX y otro grupo de control que mantenga las dinámicas comerciales habituales. Este diseño permitirá cuantificar el impacto real de las intervenciones sobre las métricas de experiencia, satisfacción y ventas, aportando evidencia empírica para futuras decisiones estratégicas y la escalabilidad del modelo CX a otras unidades de negocio dentro de Boston Scientific.

14.2.1 Momento de Verdad 1: Presentación de la Propuesta Comercial

La **presentación de la propuesta comercial** es el primer punto de contacto formal entre Boston Scientific y el médico especialista. En este momento se define la percepción inicial de valor, profesionalismo y respaldo institucional, por lo que una presentación

inconsistente o poco estandarizada puede debilitar la confianza, incluso antes de iniciar la relación comercial. En la actualidad, cada ejecutivo personaliza sus presentaciones según su estilo y criterio, lo que ha derivado en una comunicación heterogénea, con diferencias en el tono, profundidad técnica y formato visual. Esta falta de estandarización fragmenta la experiencia del cliente y afecta la percepción de marca unificada que Boston Scientific busca consolidar.

Para abordar este punto de dolor, se propone la creación e implementación de una **plantilla institucional de presentación comercial unificada**, desarrollada con base en principios de *Customer Experience Design*. Este nuevo formato integrará los mensajes clave de valor clínico, evidencia científica, beneficios económicos y sostenibilidad, además de un diseño visual alineado con la identidad corporativa global. La plantilla se adaptará a las distintas unidades de negocio, pero conservará una estructura y narrativa coherente que comunique de manera clara el propósito de la compañía y la propuesta diferencial de cada terapia.

La ejecución de esta acción será gradual. En una primera fase, se aplicará la nueva presentación a las **10 próximas propuestas comerciales** emitidas por la unidad de NMD, utilizando un formato digital interactivo que permita rastrear indicadores como: **tiempo de visualización, número de aperturas y reenvíos**, a través de herramientas de *email tracking* y analítica comercial. Este seguimiento permitirá medir el nivel de interés y engagement de los médicos, generando datos accionables para optimizar el contenido y la narrativa.

En la segunda fase, se extenderá el modelo a los clientes actuales, reforzando la comunicación post-presentación mediante mensajes automatizados que resuman los beneficios y próximos pasos, creando una sensación de acompañamiento constante. Este cambio busca que el médico perciba una comunicación más ágil, personalizada y profesional, lo que puede

mejorar significativamente el NPS, especialmente en los *detractores* que señalan la falta de consistencia o claridad en la propuesta comercial.

Desde el punto de vista del impacto, esta acción puede aportar entre **1 y 2 puntos de mejora en el NPS general de la unidad NMD**, al fortalecer la experiencia desde el primer contacto. La estandarización no solo mejora la percepción del servicio, sino que genera eficiencia interna, facilita la capacitación de nuevos ejecutivos y consolida la imagen de marca como un socio confiable en la toma de decisiones clínicas

Indicador	Situación actual	Meta	Impacto estimado	Medición
Presentaciones personalizadas	No estandarizadas	100% formato institucional	Mayor coherencia de marca	Auditoría interna / CRM
NPS promedio NMD	55%	+1 a +2 pts	+USD 120K – 300K	Encuesta NPS post propuesta
Engagement (tiempo visualización)	<1 min promedio	≥2 min	Mejora percepción de valor	Herramienta tracking digital

14.2.2 Momento de Verdad 2: Entrega de dispositivos médicos y capital equipment

La entrega oportuna y precisa de los dispositivos médicos y equipos de capital es un punto crítico en la experiencia del cliente, especialmente en ciudades intermedias donde las demoras logísticas afectan directamente la percepción del servicio y el NPS. Dado que la gestión de entregas no depende directamente del área de CX, se propone desarrollar un **cuadro de alertas logísticas** conectado al NPS, frecuencia de compra y ventas, que permita identificar

patrones de retraso y compartir reportes mensuales con el área de *Supply Chain*. Este tablero servirá como herramienta de priorización y toma de decisiones, permitiendo anticipar riesgos y optimizar la experiencia del médico. Con la implementación de esta acción se espera mejorar entre **1 y 1.5 puntos el NPS** de la unidad NMD y fortalecer la relación interáreas mediante datos que evidencien cómo la mejora en la logística repercute directamente en la satisfacción, confianza y retención de los HCPs.

Crear un dashboard interno —que no cambie la operación logística, pero sí **visualice alertas tempranas** cruzando la información de:

- NPS por cuenta (para priorizar clientes con alta sensibilidad o que hayan reportado inconformidades).
- Tiempo promedio de entrega (datos históricos de Supply Chain).
- Tipo de dispositivo (consumible o capital equipment).
- Zona geográfica (ciudades principales vs intermedias).

Ejecución:

- Se puede construir en **Power BI o Tableau**, conectado a Salesforce o a un archivo maestro compartido.
- El tablero mostrará “**semáforos CX**” (verde: entregas dentro del tiempo; amarillo: riesgo de retraso; rojo: retraso confirmado).
- Alertas automáticas a través de correo interno o Teams a los FCS y asesores comerciales, para anticipar la comunicación con el médico.

No cambia la operación logística, pero **evita que el cliente se entere primero del problema**. El FCS puede anticiparse, dar seguimiento o gestionar alternativas (por ejemplo, reprogramar procedimientos o coordinar préstamo de equipo).

Se busca establecer un protocolo de “**comunicación preventiva CX**”: cuando el dashboard detecte un posible retraso (estado amarillo o rojo), el sistema o responsable notifique

al FCS asignado para que contacte al médico y brinde información anticipada, demostrando transparencia y control.

Ejecución para HCPs:

Plantillas automáticas de mensaje o correo corporativo con tono empático y lenguaje CX (ejemplo: *“Doctor [Apellido], queremos informarle anticipadamente que el dispositivo solicitado para el procedimiento del [fecha] está siendo verificado en nuestra cadena logística. Nuestro equipo de soporte clínico lo mantendrá actualizado.”*).

14.2.3 Momento de Verdad 3: Soporte clínico presencial (FCS)

El acompañamiento clínico en procedimientos de Neuromodulación es una de las variables más influyentes en la experiencia del médico y, por tanto, en su percepción de valor hacia Boston Scientific. En este punto de contacto, el soporte clínico no solo garantiza la correcta implementación de las terapias, sino que también refuerza la confianza, la seguridad y la fidelidad del profesional con la marca. Los médicos perciben este acompañamiento como un factor decisivo para la excelencia técnica y el éxito del procedimiento, ya que contar con un experto de la compañía durante el pre, trans y postoperatorio contribuye directamente a reducir la incertidumbre y a mejorar los resultados clínicos.

Por lo anterior, optimizar la gestión del soporte clínico es esencial para fortalecer la lealtad y diferenciar la propuesta de valor de Boston Scientific frente a otros fabricantes. En este punto, los FCS se convierten en embajadores de la experiencia al cliente, y su gestión debe trascender el plano operativo para ser medida, sistematizada y visibilizada como un elemento estratégico de CX. De esta manera, se busca garantizar que cada interacción de soporte sea percibida como una oportunidad para consolidar relaciones a largo plazo y mejorar la curva de aprendizaje de los especialistas.

Objetivo de gestionar este momento:

Convertir el soporte clínico en un diferenciador de valor percibido, integrando medición, trazabilidad y comunicación proactiva hacia los médicos acompañados.

Tácticas de implementación:

1. **Agenda inteligente FCS:** Creación de un sistema digital de programación anticipada para que el médico conozca las fechas de acompañamiento, el tipo de soporte y el especialista asignado, generando previsibilidad y confianza.
2. **Trazabilidad post soporte:** Registro digital automatizado del acompañamiento (fecha, tipo de caso, especialista, resultado percibido), conectado con una mini encuesta NPS interna aplicada 24 horas después.
3. **Panel de desempeño CX–FCS:** Consolidación mensual de resultados y percepciones del soporte clínico, integrando las métricas en un dashboard compartido con los líderes de la unidad NMD y el área de CX.

14.2.4 Momento de Verdad 4: Lealtad (Fidelización)

El Momento 4 consolida la relación con los HCPs después de la compra y el soporte clínico, transformando una transacción en un vínculo continuo. En este punto, la experiencia ya no depende del “día del procedimiento”, sino de la constancia con la que la marca entrega valor: recordatorios útiles, contenidos clínicos pertinentes, invitaciones académicas y visibilidad de campañas DTP que respaldan la práctica del médico. Operativamente, esto se articula con Salesforce para personalizar y automatizar interacciones según especialidad, historial de compra y uso del canal digital, cerrando el loop de datos del CJM para aprender de cada contacto y mejorar el siguiente. El resultado buscado es claro: elevar la recompra, la recurrencia en Shop´NCare y la preferencia de marca mediante señales de fiabilidad y acompañamiento científico.

Su relevancia estratégica es alta porque la lealtad es el puente entre NPS y venta recurrente: los médicos valoran el respaldo educativo y la sensación de seguridad clínica, lo que reduce fricción futura y disminuye el riesgo de deserción. En Neuromodulación, donde las decisiones son sensibles y el aprendizaje clínico pesa, una secuencia de toques de alto valor (cápsulas clínicas, mejores prácticas, paneles de desempeño compartidos, y comunicación transparente sobre disponibilidad y postventa) acorta el tiempo a la próxima compra y eleva la percepción de soporte. Además, al integrar estos toques con métricas (aperturas >45%, CTR, recompra +3–5% a 6 meses, mejora de NPS individual), podemos atribuir impacto y escalar lo que funciona a otros segmentos, manteniendo consistencia omnicanal y cumplimiento regulatorio.

Fortalecer la relación con los médicos especialistas mediante comunicaciones personalizadas y automatizadas que refuercen la conexión con la marca, impulsen la recompra y destaquen el valor educativo y científico de Boston Scientific.

Puntos a trabajar:

- **Campaña automatizada de comunicaciones personalizadas:** Integración de envíos automáticos segmentados por especialidad, frecuencia de compra y participación en eventos (CRM–Salesforce).
- **Contenido de valor y educación continua:** Envío de cápsulas de conocimiento, avances clínicos, casos de éxito y oportunidades académicas (CarePro Academy, webinars, lanzamientos de nuevas tecnologías).
- **Comunicación de demanda inducida:** Informar a los médicos sobre campañas dirigidas a pacientes que promuevan sus terapias, reforzando el sentido de colaboración y confianza.
- **Indicadores de seguimiento:**
 - Tasa de apertura de correos o mensajes >45%.

- Incremento del 3–5% en recompra en los siguientes seis meses.
- Aumento del NPS individual en médicos expuestos a las campañas.

15. Impacto de la estrategia. (esic)

15.1 Cuadro de mando (ESIC)

15.1.1 Impacto de objetivo específico 1: La elección de la unidad de

Neuromodulación (NMD)

La elección de la unidad de Neuromodulación (NMD) como foco inicial del proyecto responde a su combinación crítica de bajo Net Promoter Score (55%), frecuencia de compra reducida (5.8 veces/año) y volumen de ventas inferior al promedio de otras divisiones. Este escenario la convierte en una oportunidad estratégica para validar cómo un modelo de Customer Experience (CX) bien estructurado —basado en los cuatro momentos de verdad del Customer Journey Map (CJM)— puede impactar de forma directa la percepción del cliente y, en consecuencia, la rentabilidad del negocio.

Desde el punto de vista financiero, las simulaciones internas muestran que un incremento de 5 puntos porcentuales en el NPS podría traducirse en un aumento potencial de entre USD +605.000 y USD +1.500.000 anuales, dependiendo del grado de adopción y madurez de las tácticas implementadas. Este rango de crecimiento se calcula con base en la relación empírica entre la mejora del NPS y el incremento en ingresos, documentada por firmas como McKinsey & Company (2018), que estima que un aumento del NPS entre 5 y 10 puntos puede impulsar el crecimiento de ingresos entre un 3% y 10%.

Sin embargo, es importante subrayar que el NPS no genera ingresos por sí solo; su incremento debe estar acompañado por mejoras reales en los puntos críticos del journey: una presentación comercial estandarizada que fortalezca la percepción de marca, una gestión logística más ágil y trazable, un soporte clínico oportuno y una comunicación postventa

personalizada. Solo cuando estas áreas mejoren de manera integrada, el impacto en el NPS se traducirá en una mayor frecuencia de recompra, confianza en el servicio y preferencia de marca sostenida.

De esta forma, el impacto proyectado del objetivo no se limita a un resultado de satisfacción, sino que puede reflejarse en mayor retención, incremento del ticket promedio y recuperación del posicionamiento competitivo frente a unidades con mejores indicadores, como IC (79% NPS y 9.8 compras/año).

Indicador	Situación actual	Proyección con +5 NPS	Rango estimado de impacto	Supuesto principal
NPS actual NMD	55%	60%	+5 puntos	Mejora integral CX (CJM)
Ventas actuales NMD	USD \$20,176,531	USD \$20.78M – \$21.68M	+3% a +7%	Elasticidad de ingresos/NPS (McKinsey, 2018)
Frecuencia de compra	5.8 veces/año	6.3 – 6.5 veces/año	+8% – +12%	Efecto fidelización y recompra
Incremento estimado en ingresos	—	USD +605.000 a +1.500.000	—	Consolidación de acciones CX coordinadas
NPS meta por etapa (2025)	—	60% (Q2) / 63% (Q4)	—	Piloto y ajuste iterativo

El impacto proyectado demuestra que una mejora de 5 puntos en el NPS puede potencialmente generar hasta USD +1.5 millones adicionales para la unidad de NMD, siempre

y cuando se logre incidir de manera efectiva sobre los cuatro momentos críticos del journey. Esta mejora debe interpretarse no como un resultado aislado del indicador NPS, sino como una consecuencia directa de la implementación consistente del modelo CX basado en el CJM, lo que fortalecerá la lealtad médica, la experiencia percibida y, en última instancia, la sostenibilidad del negocio.

15.1.2 Impacto de objetivo específico 2: Cuatro momentos de verdad críticos identificados en el CJM

Una vez definidos los momentos de verdad prioritarios dentro del Customer Journey Map (CJM) de la unidad de Neuromodulación (NMD) —la presentación de la propuesta comercial, la entrega de los dispositivos médicos, el soporte clínico (FCS) y la etapa de lealtad—, se procede a desarrollar el análisis financiero de su implementación.

Cada uno de estos cuatro momentos representa un punto crítico en la relación con los médicos especialistas (HCPs), en los cuales pequeñas fricciones pueden traducirse en pérdidas de confianza o retrasos comerciales. Por ello, las tácticas diseñadas buscan corregir las brechas detectadas en el CJM mediante acciones concretas que eleven la eficiencia, la coherencia comunicativa y la calidad del acompañamiento clínico.

Momento de Verdad	Actividades principales	Mes de inicio	Mes de cierre	Duración
1. Presentación Comercial (Estandarización)	- Diseño Kit CX institucional- Estandarización de la plantilla de propuesta- Capacitación Salesforce- Activación de KPIs	Enero 2026	Febrero 2026	2 meses
2. Logística y Entrega (Cuadro de Alertas)	- Desarrollo Cuadro de Alertas- Integración Tableau–Salesforce-	Febrero 2026	Abril 2026	3 meses

Momento de Verdad	Actividades principales	Mes de inicio	Mes de cierre	Duración
	Prueba con médicos en riesgo- Análisis correlación NPS–entregas - Implementación Agenda			
3. Soporte Clínico (FCS)	Inteligente- Flujo de trazabilidad post-soporte- Panel de desempeño CX–FCS	Abril 2026	Junio 2026	2 meses
4. Lealtad y Comunicación Personalizada	- Journey automatizados- Contenido clínico segmentado- Invitaciones prioritarias (DBS/SCS/RF)- Medición de impacto	Junio 2026	Agosto 2026	3 meses

15.1.2.1 *Primer momento de dolor: la presentación de la propuesta comercial*

Considerado el punto de mayor sensibilidad para el NPS y para la generación de valor comercial, y sobre el cual se detalla a continuación su plan de implementación, presupuesto estimado

Cronograma de posible ejecución

Fase	Actividad	Duración estimada
Fase 1	Diseño y validación del formato (Marketing + Global Brand)	2 semanas
Fase 2	Capacitación de FCS y ejecutivos	1 semana
Fase 3	Implementación del piloto con 10 propuestas	4 semanas

Fase	Actividad	Duración estimada
Fase 4	Medición de resultados y ajustes	4 semanas
Fase 5	Presentación de resultados y escalabilidad	2 semanas
Total		3 meses (Ene. – Jun.
estimado:		2026)

Posibilidad de envío manual o semiautomático desde un registro de seguimiento.

Registro del contacto en Salesforce como “CX Action”

Reporte mensual de experiencia logística (voz del cliente) que busca Complementar el cuadro de alertas con un **mini–reporte mensual CX de logística**, que muestre:

- Porcentaje de entregas dentro de tiempo.
- Casos reportados por médicos.
- Correlación entre tiempos de entrega y NPS.

Para la parte de ejecución se tendrán:

- Publicar un reporte visual mensual para líderes de Supply Chain, Comercial y CX.
- Incluir “Top 5 cuentas” con mejores resultados logísticos y su NPS asociado (para reconocerlas).
- Incluir un espacio de comentarios del FCS (insights cualitativos).

Para tener un impacto esperado

- Disminución de quejas logísticas registradas en encuestas NPS.
- Aumento de **transparencia y confianza** hacia la compañía.
- Mejora del **NPS general de NMD** en 2–3 puntos derivados de la percepción de atención proactiva.

- Mayor coordinación entre **CX, Supply Chain y FCS**, fortaleciendo la cultura de experiencia transversal.

15.1.2.2 Segundo momento de dolor: Entrega de los dispositivos médicos y capital equipment

La implementación del cuadro de alertas logísticas tiene un impacto directo en la reducción de fricciones operativas y la mejora de la percepción de confiabilidad del servicio, especialmente en zonas donde los retrasos son más frecuentes. Al centralizar la información de entregas con indicadores como tiempo real de despacho, cumplimiento de promesas de entrega y reprocesos asociados a devoluciones o urgencias, el sistema permitirá anticipar incidentes y comunicar al médico de forma proactiva cualquier eventualidad.

Si bien la mejora del NPS en logística no depende exclusivamente de CX, el uso de esta herramienta puede contribuir a elevar entre 1 y 1.5 puntos el NPS general de la unidad de Neuromodulación (NMD), lo que se traduce en una proyección de incremento de ingresos entre USD +180 000 y +450 000 anuales, considerando el promedio de ventas actuales y la elasticidad observada entre satisfacción, recompra y recomendación.

Variable	Situación Actual	Proyección Post Implementación	Impacto Estimado
NPS Logístico NMD	55 % (referencia general NMD)	56–56.5 %	+1 a +1.5 pts
Cumplimiento de entrega	88 % promedio	95 % objetivo	+7 p.p.
Tiempo promedio de entrega	3,5 días	2,8 días	–20 %
Reprocesos logísticos	12 %	7 %	–5 p.p.

Variable	Situación Actual	Proyección Post Implementación	Impacto Estimado
Impacto económico (ventas)	USD 20,176,531	USD 20,356,531 – 20,626,531	+USD 180 000 – 450 000

15.1.2.3 *tercer momento de dolor: Soporte clínico presencial (FCS)*

La implementación del sistema de agenda inteligente FCS, junto con la trazabilidad post-soporte y el panel de desempeño CX–FCS, permitió fortalecer de forma integral la percepción de acompañamiento clínico, precisión operativa y compromiso técnico hacia los médicos especialistas. Este conjunto de acciones optimiza la disponibilidad del soporte, reduce la incertidumbre del médico durante el procedimiento y asegura retroalimentación inmediata sobre el resultado clínico. Como resultado, se espera una mejora sostenida en la eficiencia operativa (–15 % en tiempos improductivos), un incremento de 2 puntos en el NPS de la unidad, y un aumento del 10 % en la frecuencia de uso de la terapia, consolidando al FCS como un motor clave de lealtad

Táctica implementada	Indicador principal (KPI)	Resultado esperado	Impacto sobre CX / NPS
Agenda inteligente FCS	Tasa de cumplimiento de soporte programado	95 % de cumplimiento en agenda anticipada	Mayor confianza y previsibilidad del médico
Trazabilidad post- soporte	Tiempo medio de retroalimentación post- procedimiento	Reducción del 20 % en tiempo de respuesta	Acompañamiento continuo y mejora de la percepción técnica

Táctica implementada	Indicador principal (KPI)	Resultado esperado	Impacto sobre CX / NPS
Panel de desempeño CX–FCS	Nivel de satisfacción (CSAT) y NPS unitario	CSAT $\geq$ 90 %; +2 pts en NPS NMD	Fortalece la afinidad y la preferencia hacia Boston Scientific

15.2 Definición De Presupuesto (Esic)

Momento de verdad 1

Desde el punto de vista financiero, la implementación se apalanca en recursos internos y herramientas corporativas ya existentes, por lo que el costo de ejecución se concentra en el diseño, capacitación y adopción operativa. Se estima que la iniciativa puede contribuir a una mejora de hasta 3 puntos en el NPS de NMD, considerando que la primera impresión positiva tiene una correlación directa con la intención de recomendación y la probabilidad de recompra. Aplicando la relación entre NPS y ventas establecida por McKinsey & Company (0,5–1 % de crecimiento en ingresos por punto de NPS), el impacto económico estimado podría ubicarse entre USD 300.000 y USD 600.000 anuales, con una inversión inicial significativamente baja.

Concepto	Descripción	Costo estimado (USD)	Periodicidad	Área responsable
Diseño de Kit CX Institucional	Creación de presentación estandarizada, storytelling médico, plantillas editables y piezas gráficas	5.000	Pago único	Marketing + CX

Concepto	Descripción	Costo estimado (USD)	Periodicidad	Área responsable
Capacitación en Salesforce (Adopción comercial)	Entrenamiento interno en registro y seguimiento de propuestas	2.500	Semestral	CX + Ventas
Producción de materiales de soporte (videos, manuales)	Guías breves y cápsulas de aprendizaje interno para adopción del kit	1.500	Pago único	CX
Supervisión y control de adopción	Analista CX (0.2 FTE) para seguimiento del uso y medición de impacto	4.000	Anual	CX
Licencias Salesforce y herramientas gráficas	Herramientas ya disponibles a nivel corporativo (sin costo adicional)	0	Anual	IT
Total inversión inicial estimada		13.000 USD		
Impacto proyectado (ventas incrementales)	Mejora en percepción de valor y cierre comercial	+300.000 a +600.000 USD/año		

El retorno esperado del proyecto supera el 900 %, lo que confirma su rentabilidad estratégica y su potencial de replicabilidad en otras unidades. La coherencia visual y narrativa derivada del nuevo kit CX no solo fortalece la marca frente a competidores como Medtronic o Abbott, sino que también potencia la confianza del médico desde el primer contacto, incrementando la probabilidad de conversión y fidelización. La combinación de bajo costo y alto impacto reputacional convierte a esta táctica en una de las más efectivas dentro del modelo CX propuesto para NMD.

Momento de verdad 2

La implementación del Cuadro de Alertas CX–Logística y su integración con Salesforce implica una inversión inicial moderada, enfocada principalmente en recursos de tecnología y personal analítico. Este desarrollo busca reducir reprocesos logísticos, mejorar la experiencia de entrega y anticipar incidentes que afectan directamente la percepción del médico y, en consecuencia, el NPS. Dado que la unidad de Neuromodulación (NMD) cuenta con una logística más sensible por el tipo de dispositivos (implantes y capital equipment), los retrasos tienen un alto costo reputacional y operativo. Con la automatización de alertas y la comunicación proactiva, se estima una reducción del 15 % en tiempos de resolución de incidencias, lo que puede traducirse en un incremento de hasta 2 puntos en el NPS y una mejora proporcional en la frecuencia de recompra.

El impacto financiero se proyecta en un horizonte de 12 meses, considerando los costos de configuración tecnológica, capacitación y mantenimiento. Si el NPS de NMD aumenta 2 puntos gracias a la mejora en entregas, y manteniendo la correlación entre NPS y crecimiento de ingresos estimada por McKinsey ($\approx 0.5 - 1$ % de aumento en ventas por punto de NPS), el impacto potencial se situaría entre USD 200.000 y USD 400.000 adicionales en ingresos anuales.

Concepto	Descripción	Costo estimado (USD)	Periodicidad	Área responsable
Desarrollo del tablero CX–Logística	Integración Tableau con Salesforce (data, UX, dashboards de riesgo)	12.000	Pago único	IT + CX
Licencias Tableau y mantenimiento Salesforce	Licencias adicionales y soporte técnico anual	6.000	Anual	IT
Capacitación a Supply Chain y FCS	Entrenamiento en uso de alertas, interpretación de indicadores	2.500	Trimestral	CX
Diseño de comunicaciones automáticas	Plantillas de correo / mensajes + conexión con CRM	1.500	Pago único	CX + Agencia digital
Analista CX dedicado (0.3 FTE)	Soporte de análisis de correlación NPS– entregas	7.000	Anual	CX
Total estimado de inversión inicial		29.000 USD		

Concepto	Descripción	Costo estimado (USD)	Periodicidad	Área responsable
Impacto proyectado		+200.000 a		
(ventas incrementales	Mejora en satisfacción	+400.000		
por mejora NPS +2)	y recurrencia en NMD	USD/año		

Momento de verdad 3

El proyecto requiere una inversión controlada en tecnología de programación, análisis de datos y capacitación del personal clínico, aprovechando los recursos y plataformas ya existentes (Salesforce y Tableau). Se proyecta que la optimización de la gestión del soporte puede generar una reducción del 10–15 % en tiempos improductivos, una mejora de 2 puntos en el NPS de NMD y un incremento estimado de entre USD 200.000 y USD 400.000 anuales en ventas asociadas a mayor recurrencia de uso y preferencia de marca.

Concepto	Descripción	Costo estimado (USD)	Periodicidad	Área responsable
Desarrollo de	Integración de			
agenda inteligente	calendarización			
FCS	automatizada con Salesforce	8.000	Pago único	CX + IT
	para programación			
	anticipada de soporte clínico			

Concepto	Descripción	Costo estimado (USD)	Periodicidad	Área responsable
Implementación de trazabilidad post soporte	Registro digital de acompañamientos clínicos, resultados e insights post procedimiento	3.500	Pago único	CX + FCS
Panel de desempeño CX-FCS	Dashboard con indicadores de puntualidad, satisfacción y efectividad del soporte	4.000	Pago único	CX
Capacitación FCS en uso del sistema y protocolos CX	Entrenamiento operativo en nuevas herramientas y lineamientos de experiencia	2.000	Semestral	CX + Educación Médica
Licencias tecnológicas	Uso de Salesforce y Tableau ya disponibles (sin costo adicional)	0	Anual	IT
Total inversión inicial estimada		17.500 USD		
Impacto proyectado (ventas incrementales)	Mejora de NPS, mayor fidelización y repetición de uso clínico	+200.000 a +400.000 USD/año		

Momento de verdad 4

La automatización de comunicaciones personalizadas con médicos especialistas y la integración de contenido educativo y campañas de awareness implican una inversión baja y un

alto potencial de retorno, al apoyarse en herramientas ya disponibles como Salesforce y la infraestructura digital de la compañía. Los principales costos se concentran en la **producción de contenidos**, la **configuración de flujos automatizados** y la **gestión de base de datos segmentada**, estimándose una inversión inicial de **USD 11.000**. Según la correlación entre NPS y crecimiento de ingresos, la mejora esperada de **2 a 3 puntos en el NPS** podría traducirse en un **incremento anual proyectado de USD 250.000 a USD 500.000** en ventas atribuibles a mayor recompra, fidelización y preferencia de marca.

Concepto	Descripción	Costo estimado (USD)	Periodicidad	Área responsable
Automatización de campañas personalizadas	Configuración de flujos en Salesforce Marketing Cloud o WATI	4.000	Pago único	CX + Digital
Producción de contenido educativo y de valor	Creación de cápsulas clínicas, videos, y correos personalizados	3.000	Trimestral	Marketing + Educación Médica
Gestión y segmentación de base de datos	Limpieza y actualización de CRM, segmentación por especialidad y frecuencia	2.000	Anual	CX

Concepto	Descripción	Costo estimado (USD)	Periodicidad	Área responsable
Analista de automatización (0.2 FTE)	Seguimiento a campañas, reporting y optimización	2.000	Anual	CX
Licencias Salesforce/Marketing Cloud	Herramientas ya disponibles (sin costo adicional)	0	Anual	IT
Total inversión inicial estimada		11.000 USD		
Impacto proyectado (ventas incrementales)	Mejora de recompra y lealtad médica	+250.000 a +500.000 USD/año		

Con una inversión total aproximada de USD 40.000, el modelo CX proyecta un retorno potencial anual de entre USD 1.6 y 3.5 millones, representando un ROI estimado entre 40x y 80x si las mejoras en NPS y la ejecución de los cuatro momentos de verdad impactan favorablemente la percepción, recurrencia y confianza de los médicos especialistas

Momento de Verdad	Descripción resumida de la iniciativa	Inversión estimada (USD)	Retorno proyectado (USD/año)
1. Presentación de propuesta comercial	Estandarización de presentación BSCI, capacitación Salesforce, seguimiento comercial.	9.000	+350.000 – +700.000
2. Entrega de dispositivos y capital equipment	Cuadro de alertas CX–logística, conexión Tableau–Salesforce, correlación NPS–entregas.	12.000	+605.000 – +1.500.000
3. Soporte clínico presencial (FCS)	Agenda inteligente FCS, trazabilidad postsoporte, panel de desempeño CX.	8.000	+400.000 – +800.000
4. Momento de lealtad	Automatización de campañas personalizadas, contenido educativo, segmentación CRM.	11.000	+250.000 – +500.000
Total general estimado	Inversión global en la implementación CX NMD	40.000 USD	+1.6 M – +3.5 M USD/año

15.3 Plan de contingencia y Riesgos (ESIC)

Todo proyecto de transformación de la experiencia del cliente conlleva riesgos asociados tanto a la adopción interna como a la respuesta externa del mercado. En este caso, el principal riesgo identificado es la baja respuesta o resistencia al cambio por parte de los equipos comerciales y los HCPs (Health Care Professionals) frente a las nuevas tácticas de estandarización y automatización. Si las acciones derivadas del Customer Journey Map (CJM) no logran ser interiorizadas, o si los médicos perciben las mejoras como procesos más rígidos

o impersonales, el impacto en el Net Promoter Score (NPS) podría ser limitado. Para mitigar este riesgo, se implementará un plan de comunicación interna y seguimiento mediante los embajadores de CX, reforzando la narrativa de que la mejora de la experiencia busca fortalecer la relación humana y no reemplazarla.

Otro riesgo relevante se relaciona con la capacidad operativa y la dependencia tecnológica. La implementación de herramientas como Tableau o Salesforce requiere que los datos estén actualizados, integrados y disponibles en tiempo real. Fallas en la sincronización o en la trazabilidad de la información podrían generar errores en las alertas logísticas o en la interpretación de resultados, afectando la credibilidad del modelo. Como medida de contingencia, se definirá un protocolo de respaldo manual de datos y validación cruzada con los analistas de IT y logística, garantizando la continuidad del proyecto incluso ante incidencias técnicas o retrasos en los sistemas.

Finalmente, si las acciones implementadas no generan los resultados esperados —por ejemplo, si el NPS no mejora o las ventas no reflejan el retorno estimado—, se activará una fase de ajuste iterativo y reorientación. Esta incluirá entrevistas adicionales con los médicos para identificar nuevas barreras, ajustes en la segmentación de clientes y optimización de los contenidos o procesos que no estén generando valor. En última instancia, si el modelo CX propuesto no logra los resultados proyectados, se optará por reducir su alcance, concentrándose en tácticas de alto impacto y bajo costo, mientras se consolidan nuevas hipótesis de mejora basadas en la evidencia del experimento. Este enfoque flexible y adaptativo permitirá mantener la sostenibilidad del proyecto y el foco en la creación de valor para el cliente y la compañía.

16. Conclusiones

El desarrollo del modelo de experiencia al cliente basado en el Customer Journey Map (CJM) para la unidad de Neuromodulación permitió evidenciar que la falta de estandarización en

procesos críticos —como la presentación comercial, la entrega logística y el soporte clínico— ha impactado directamente el Net Promoter Score (NPS) y, por ende, la lealtad y el crecimiento de las ventas. La aplicación de tácticas específicas en los cuatro momentos de verdad identificados demuestra que el fortalecimiento de la experiencia del cliente no depende únicamente de las interacciones comerciales, sino de la coherencia entre las áreas internas y la consistencia en los puntos de contacto.

Las proyecciones financieras y los análisis de correlación entre NPS y ventas sustentan que una mejora del 5% en la satisfacción del cliente podría traducirse en un incremento estimado entre USD 605 000 y USD 1,5 millones anuales para la unidad de Neuromodulación. Este hallazgo valida que invertir en experiencia al cliente genera retornos tangibles tanto en reputación como en rentabilidad. Además, el uso de herramientas analíticas como Salesforce y Tableau fortalece la toma de decisiones basada en datos, facilitando la trazabilidad y el seguimiento continuo de los indicadores clave definidos en el plan estratégico.

Sin embargo, el estudio reconoce limitaciones derivadas de la disponibilidad de datos históricos y de la capacidad de implementación operativa en todas las áreas. La efectividad del modelo dependerá de la alineación entre equipos comerciales, logísticos y clínicos, así como de la sostenibilidad de las acciones a largo plazo. Se recomienda mantener la medición semestral del NPS, fortalecer la cultura de CX mediante embajadores internos y ampliar gradualmente la aplicación del modelo a otras unidades de negocio. De esta manera, Boston Scientific podrá consolidarse como referente en experiencia del cliente dentro del sector de dispositivos médicos en Colombia y la región Andina.

17. Recomendaciones

Se recomienda institucionalizar el modelo de experiencia al cliente (CX) dentro de la estructura organizacional de Boston Scientific, garantizando que cada unidad de negocio cuente con un responsable o “Embajador CX” que vele por la correcta aplicación del Customer

Journey Map (CJM). Esta figura debe asegurar la continuidad de las acciones tácticas, facilitar el intercambio de aprendizajes y mantener la coherencia entre las distintas áreas que intervienen en la experiencia del cliente, evitando que el modelo se limite a una iniciativa temporal.

Asimismo, se sugiere fortalecer la integración tecnológica entre Salesforce y Tableau para automatizar la recopilación y análisis de datos relacionados con el NPS, tiempos logísticos, frecuencia de compra y comportamiento postventa. Este enfoque permitirá tomar decisiones predictivas y proactivas, anticipando posibles caídas en la satisfacción del cliente y reduciendo los tiempos de respuesta frente a incidentes operativos o de soporte clínico. La analítica de datos debe convertirse en un pilar central del modelo de CX.

Finalmente, se recomienda ampliar el piloto hacia otras unidades con bajo desempeño en NPS, adaptando las tácticas probadas en Neuromodulación a sus particularidades comerciales. Esta expansión debe acompañarse de una estrategia de formación continua en CX, comunicación interna y cultura organizacional orientada al cliente. Consolidar estos aprendizajes permitirá a Boston Scientific avanzar hacia su visión de compañía centrada en el usuario, generando experiencias consistentes, medibles y sostenibles que impulsen tanto la lealtad como la rentabilidad del negocio.

18. Bibliografía

- Accruent. (7 de October de 2019). *accruent.com*. Obtenido de 4 Considerations to Manage Your Total Cost of Medical Equipment Ownership:
<https://www.accruent.com/resources/blog-posts/4-considerations-manage-your-total-cost-medical-equipment-ownership#>
- ACEMI. (1 de October de 2023). *SALUD EN CIFRAS*. Obtenido de Boletín 01 - Octubre 2023: <https://acemi.org.co/wp-content/uploads/2023/11/SALUD-EN-CIFRAS.pdf>
- Aslani, P., Hamrosi, K., Tong, V., Chen, T., Cook, J., Fois, R., . . . Whitelock, K. (may de 2019). Consumer opinions on adverse events associated with medical devices. *Research in social & administrative pharmacy, RSAP*, 15, 5, 568-574.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.sapharm.2018.07.015>.
- Ávila, D. E. (2023). La evolución del marketing a lo largo del tiempo: del marketing 1.0 al marketing 5.0. *Revista de Análisis y Difusión de Perspectivas Educativas y Empresariales*, (5), 63-68. doi:<https://doi.org/10.56216/radee012023jun.a06>
- Boston Scientific Corporation. (14 de October de 2024). *Acerca de Boston Scientific*. Obtenido de *bostonscientific.com*: <https://www.bostonscientific.com/es-co/acerca-de.html>
- Boston Scientific Corporation. (9 de september de 2024). *bostonscientific.com/es-co*. Obtenido de Certificación Carbono Neutro de ICONTEC:
<https://www.bostonscientific.com/es-co/noticias/carbono-neutro.html>
- Dr. LeAllen, H., & Stephanie, N. (29 de August de 2019). *The Impact of Customer Retention Strategies and the Survival of Small Service-Based Businesses*.
doi:<https://doi.org/10.2139/ssrn.3445173>

EL NUEVO SIGLO - Redacción Economía. (8 de March de 2024). *EL NUEVO SIGLO*.

Obtenido de Compañía de dispositivos médicos en Colombia se certificó en carbono

neutro: [https://www.elnuevosiglo.com.co/economia/compania-en-colombia-se-](https://www.elnuevosiglo.com.co/economia/compania-en-colombia-se-certifico-como-carbono-)

certifico-como-carbono-

neutro#:~:text=Compa%C3%B1a%20de%20dispositivos%20m%C3%A9dicos%20en%20Colombia%20se%20certific%C3%B3%20en%20carbono%20neutro,-

Image&text=BOSTON%20SCIENTIFIC%20Co

Fasecolda. (25 de March de 2021). *Fasecolda*. Obtenido de Fasecolda y ACEMI presentan estudio sobre los planes voluntarios de salud en Colombia:

<https://www.fasecolda.com/cms/wp-content/uploads/2021/03/Fasecolda-y-ACEMI-presentan-estudio-sobre-los-planes-voluntarios-de-salud-en-Colombia.pdf>

Graham, A., Brian, K., Baldwin, W., & Marcus, J. (2021). *accenture.com*. Recuperado el 20 de October de 2024, de The health experience reimagined:

<https://www.accenture.com/us-en/insights/interactive/health-experience-reimagined>

Henrike , F., Lisa Marie, G., Dominik , S., Stephanie , S., & M. Thielsch. (15 de September de 2022). *Usability and User Experience of Medical Devices – Insights from Laypersons and Healthcare Professionals*.

doi:<https://doi.org/10.1145/3543758.3547534>

IQVIA. (27 de Jul de 2022). *iqvia.com*. Obtenido de How are HCPs Engaging with

Pharmaceutical: <https://www.iqvia.com/-/media/iqvia/pdfs/us/infographic/2022/how-are-hcps-engaging-with-pharma-reps.pdf>

Jan, A., Höglund, D., Mlika, A., Ostojic, I., & Vancauwenberghe, M. (15 de August de

2018). *McKinsey & Company*. Obtenido de From product to customer experience:

The new way to launch in pharma: <https://www.mckinsey.com/industries/life->

sciences/our-insights/from-product-to-customer-experience-the-new-way-to-launch-in-pharma#

Marinković, V. (2010). Customer loyalty effects on creating of long-term company profitability. *Customer loyalty effects on creating of long-term company profitability*, 4, 633-649. Recuperado el 2 de May de 2025, de <https://scindeks.ceon.rs/article.aspx?artid=1820-68591002633M>

Medtronic. (9 de September de 2024). *Sistema MiniMed™ 780G*. Obtenido de medtronic-diabetes.com: <https://www.medtronic-diabetes.com/es-ES/sistema-integrado-minimed-780g>

Minsalud. (03 de December de 2021). *minsalud.gov*. Obtenido de Minsalud reconoce la labor de los más de 126 mil médicos en su día: <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Minsalud-reconoce-la-labor-de-los-mas-de-126-mil-medicos-en-su-dia.aspx>

Murray, L., & Ticozzi, K. (17 de May de 2021). *pharmaphorum.com*. Obtenido de Designing HCP engagement for the next normal: <https://pharmaphorum.com/views-and-analysis/designing-hcp-engagement-for-the-next-normal>

Pulido, A., Strevel, J., & Stone, D. (1 de March de 2014). *The three Cs of customer satisfaction: Consistency, consistency, consistency*. Obtenido de McKinsey & Company: <https://www.mckinsey.com/business-functions/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-three-cs-of-customer-satisfaction-consistency-consistency-consistency>

Reisemann, M., & Krupp, A. (9 de October de 2021). Is User Experience a suitable goal in the development of medical devices? *Current Directions in Biomedical Engineering*, 7, 807-810. Obtenido de degruyter.com: <https://doi.org/10.1515/cdbme-2021-2206>

Rodríguez, T., & Diana, K. (1 de Abril de 2024). *Reforma a la salud: las razones por las que sigue la incertidumbre sobre sus costos*. Obtenido de Portafolio:

<https://www.portafolio.co/economia/gobierno/reforma-a-la-salud-lo-que-se-sabe-de-sus-dudas-crecientes-en-temas-de-gastos-601793>

Saravana, K. (12 de Dec de 2012). *Customer Retention Versus Customer Acquisition*.

Obtenido de Forbes Business Council:

<https://www.forbes.com/councils/forbesbusinesscouncil/2022/12/12/customer-retention-versus-customer-acquisition/>

Statista. (September de 2018). *Statista*. Obtenido de Total global medical technology revenue from 2011 to 2024: [https://www-statista-](https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/325809/worldwide-medical-technology-revenue/)

[com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/325809/worldwide-medical-technology-revenue/](https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/325809/worldwide-medical-technology-revenue/)

Statista. (June de 2022). *Statista*. Obtenido de Top 20 companies based on medical

technology revenue market share in 2021 and 2028: [https://www-statista-](https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/329035/global-medtech-market-share-of-top-20-companies/)
[com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/329035/global-medtech-market-share-of-top-20-companies/](https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/statistics/329035/global-medtech-market-share-of-top-20-companies/)

Statista. (14 de October de 2024). Obtenido de Medical Devices - Worldwide: [https://www-](https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/outlook/hmo/medical-technology/medical-devices/worldwide)
[statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/outlook/hmo/medical-technology/medical-](https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/outlook/hmo/medical-technology/medical-devices/worldwide)
[devices/worldwide](https://www-statista-com.cvirtual.cesa.edu.co/outlook/hmo/medical-technology/medical-devices/worldwide)

Universidad de La Sabana. (18 de March de 2024). *unisabana.edu.co*. Obtenido de

Secretarios de salud, con incertidumbre y a la expectativa por los cambios al sistema de salud en sus entidades territoriales:

<https://www.unisabana.edu.co/portaldenoticias/paso-en-la-sabana/secretarios-de-salud-con-incertidumbre-y-a-la-expectativa-por-los-cambios-al-sistema-de-salud-en-sus-entidades-territoriales/>

V. Kuppelwieser, P. Klaus, Aikaterini Manthiou, & L. Hollebeek. (27 de July de 2021). *The role of customer experience in the perceived value–word-of-mouth relationship*.

Obtenido de emerald.com: <https://doi.org/10.1108/jsm-11-2020-0447>.