

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

EMPRESA: Roche Ecuador S.A.

**Consolidar accountability y empowerment para migrar al self-management
en nuestros equipos comerciales.**

Nombres y Apellidos

**Camila Daniela Camacho García
Sebastián Alejandro Cabezas Arguello
Jose Franklin Aguilar Moromenacho**

**Santiago Calvopiña, MBA
Director de Unidad de Titulación**

Requisito para la obtención del título de Master en Administración de Empresas

Quito, diciembre de 2021

Universidad San Francisco de Quito USFQ

Colegio de posgrados

HOJA DE CALIFICACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

EMPRESA: Roche Ecuador S.A.

**Consolidar accountability y empowerment para migrar al self-management
en nuestros equipos comerciales.**

Santiago Calvopiña H, MBA
Director de Unidad de Titulación

Ana María Novillo, PhD
Directora del Programa de Maestría en
Administración de Empresas

Hugo Burgos, PhD
Decano del Colegio de Posgrados

Quito, diciembre 2021

© DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas Políticas.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en la Ley Orgánica de Educación Superior del Ecuador.

Nombre del estudiante:	Camila Daniela Camacho García
Código del estudiante:	00321198
C.I.:	1713899894
Nombre del estudiante:	Sebastián Alejandro Cabezas Argüello
Código del estudiante:	00323356
C.I.:	1716602402
Nombre del estudiante:	Jose Franklin Aguilar Moromenacho
Código del estudiante:	00323355
C.I.:	1711897601

Lugar y fecha:

Quito, diciembre de 2021.

ACLARACIÓN PARA PUBLICACIÓN

Nota: El presente trabajo, en su totalidad o cualquiera de sus partes, no debe ser considerado como una publicación, incluso a pesar de estar disponible sin restricciones a través de un repositorio institucional. Esta declaración se alinea con las prácticas y recomendaciones presentadas por el Committee on Publication Ethics COPE descritas por Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing, disponible en <http://bit.ly/COPETheses>.

UNPUBLISHED DOCUMENT

Note: The following graduation project is available through Universidad San Francisco de Quito USFQ institutional repository. Nonetheless, this project – in whole or in part – should not be considered a publication. This statement follows the recommendations presented by the Committee on Publication Ethics COPE described by Barbour et al. (2017) Discussion document on best practice for issues around theses publishing available on <http://bit.ly/COPETheses>.

Índice

Índice	5
1. Introducción	7
1.1. Presentación de ROCHE	7
1.2. Roche Diagnostics	7
1.3. Visión Roche Diagnostics	8
1.4. TransformD Multiplier Engagement Program	8
1.4.1. Estructura Básica de los Squads	8
2. Objetivo de diagnóstico	10
3. Definiciones clave	10
3.1. Squad	10
3.2. Accountability	10
3.3. Network	10
3.4. Chapters	10
3.5. Liderazgo/Líder	11
3.6. Mindset	11
3.7. Customer Journey	11
3.8. Touchpoints	11
3.9. Empresa agile	11
3.10. Team Coach	11
4. Objetivos específicos del diagnóstico	12
5. Descripción de la metodología	12
5.1. Investigación de los principales stakeholders involucrados dentro del customer journey	12
5.2. Metodología Cliente Público	13
5.3. Metodología Squad Comercial	13
5.4. Metodología Team Coaches - Director	14
6. Diagnóstico: Hallazgos principales	14
6.1. Adaptación Squads al nuevo modelo operativo	15
6.1.1. Liderazgo	15
6.1.2. Procesos y Empowerment	15
6.1.3. Comunicación	16

6.1.4.	Flexibilidad	17
6.1.5.	Conocimiento del Customer Journey	17
7.	Análisis Macro	23
8.	Priorización de necesidades	23
8.1.	Liderazgo	24
8.2.	Customer Journey	25
9.	Plan de acción / Hoja de ruta	26
9.1.	Train the trainers	26
9.2.	Cascadeo	27
9.2.1.	Metodología LSP	28
9.3.	Refuerzo de accountability & empowerment.	28
10.	Plan de implementación	29
10.1.	Carta Gantt	31
11.	Conclusiones y recomendaciones.	31
12.	Anexos	32
12.1.	Anexo 1 Menti-Squads	32
12.2.	Anexo 2PDF Customer Journey por squad	33
12.3.	Anexo 3 matriz de evaluación de proveedores	37
13.	Referencias	37

1. Introducción

1.1. Presentación de ROCHE

Roche, con sede en Suiza, es una empresa líder en el sector de la salud. La compañía cuenta con operaciones en 150 países alrededor del mundo y su negocio se encuentra enfocado en la integración de la farmacéutica - diagnóstica.

Como su estrategia central, la empresa comercializa medicina personalizada con el fin de proporcionar medicamentos y herramientas de diagnóstico que permiten mejorar la salud, esperanza y calidad de vida de los pacientes.

En el año 1980, esta empresa empieza sus operaciones en Ecuador como ECUAROCHE Productos Farmacéuticos y Químicos S. A. sin embargo, con el paso del tiempo cambia su nombre a Roche Ecuador S. A.. Dentro del país la empresa maneja las divisiones de Farma y Diagnóstica, siendo esta última "(...)" una de las más importantes en el mercado mundial, ya que cuenta con equipos que cubren un amplio rango de aplicaciones, que van desde la detección temprana de padecimientos, al diagnóstico y monitoreo de tratamientos." (Roche, 2021)

El modelo de negocio de Roche Ecuador se enfoca en beneficiar a los pacientes y mejorar su calidad de vida.

1.2. Roche Diagnostics

La División de Diagnóstica de Roche es uno de los ejes más importantes de la compañía. Las soluciones que la división ofrece permiten "(...)" a los laboratorios ser los socios de confianza que necesitan los profesionales de la salud. Ayuda a los médicos en la toma de decisiones adecuadas para sus pacientes en el momento preciso y, además, da la posibilidad de que la gente pueda tomar el control sobre su salud y bienestar." (Roche España, s.f.)

Esta división ofrece servicios que proporcionan certeza en los diagnósticos, certeza que además da la posibilidad de tomar mejores decisiones dentro del ámbito del diagnóstico ayudando así a las personas a tener vidas más saludables.

Dentro de la División Roche Diagnostica, se promueve una cultura laboral que se orienta a la colaboración y al trabajo en conjunto con los diferentes stakeholders para proveer soluciones que aporten a las demandas actuales de los diferentes sistemas de salud. El objetivo de la división se encuentra orientado en la creación de un sistema de salud sostenible, eficiente y viable financieramente. (Roche España, s.f.)

1.3. Visión Roche Diagnostics

De acuerdo al documento *Roche Diagnostics Vision Multiplier Session* la visión de la División de Diagnóstica de Roche presenta tres enunciados clave: Innovar en el Diagnóstico, Dar forma a la Salud y Cambiar Vidas. (Roche Diagnostics Vision Multiplier Session, pag.7)

Estos enunciados están orientados a la transformación de las vidas de las personas alrededor del mundo, ya que permite prevenir enfermedades, y también apoyar con tratamientos personalizados que puedan generar tratamientos y posibles curas en el caso de las enfermedades de más alto riesgo.

Esta división combina ciencia, información y conocimiento del mercado para así entregar soluciones digitales y ensayos médicos de alto valor que permitan a los profesionales de la salud brindar certeza, mejores decisiones y resultados para ayudar a las personas a llevar una vida más saludable.

1.4. TransformD Multiplier Engagement Program

Dentro de la División Roche Diagnóstica, en el año 2020, se implantó un nuevo modelo operacional denominado TransformD. Este programa busca implementar una metodología de trabajo ágil con el objetivo de transformar el cuidado de la salud.

Este programa implantó un objetivo a 10 años, arrancando desde el 2020. Con este se busca duplicar la cantidad de pacientes que reciban soluciones diagnósticas de alto valor médico. Y se refuerza la visión de la división de Roche Diagnóstica en donde no solamente se busca trabajar con el sistema de salud, sino ir más allá, mejorando la salud y la vida de los pacientes a través de la entrega de diagnósticos adecuados.

Dentro del programa TransformD uno de los principales cambios que se trabajaron dentro de Roche como organización es la estructura organizacional. Partiendo que la empresa decidió optar por una estrategia ágil; ésta cambió hasta implantar equipos pequeños, autos manejados, y con multifunciones. Estos equipos ahora son denominados “Squads”, y cada uno tiene como visión trabajar como una microorganización con “Empowerment” y “Accountability” con respecto a los objetivos organizacionales y sus tareas diarias. (Roche, 2021)

1.4.1. Estructura Básica de los Squads

Tal como se mencionó anteriormente, uno de los principales cambios que generó Roche con la nueva implementación del programa TransformaD fue

un cambio organizacional dentro de la empresa implementando metodologías ágiles.

Para poder lograrlo se implementó una estructura que:

- Maneja 7 networks creados por Squads o Chapters
- Tiene al cliente como centro de su gestión comercial.
- Trabaja con el cliente con autonomía.
- Los Networks pueden ser locales, pueden estar dentro del país o incluso formar parte del centro de servicios. (Roche, 2021)

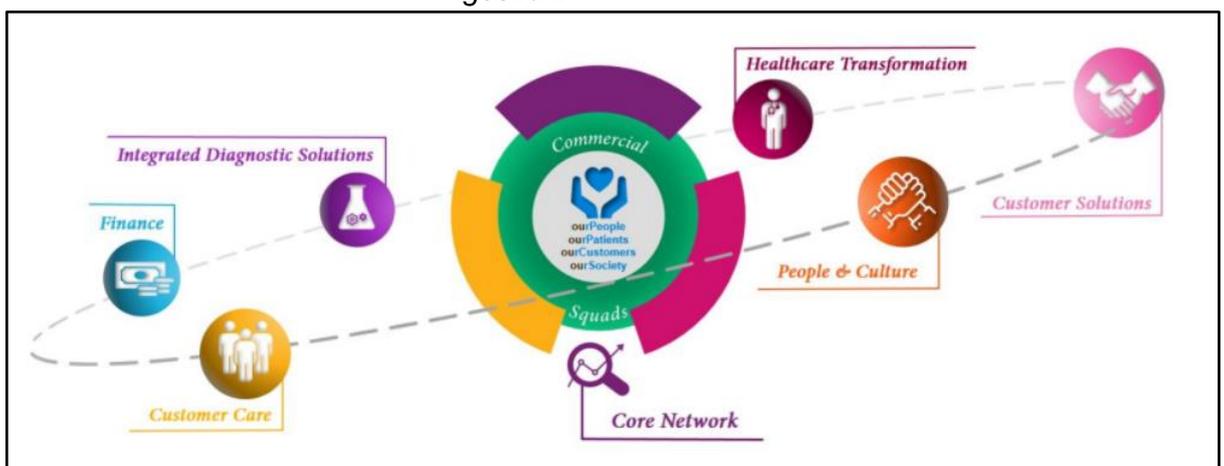
Dentro de las consideraciones básicas para comprender el diseño se puede mencionar que:

- Cada Squad es un ecosistema empoderado, autodirigido y que su trabajo y gestión está orientado hacia el cliente / paciente.
- No existe una jerarquía definida para permitir facilitar la toma de decisiones.
- Los colaboradores forman parte de varios grupos de trabajo o proyectos y son responsables de los resultados que éstos tengan de cara a la organización. (Roche 2021)

Además de lo mencionado, existen particularidades relevantes dentro de los Squads que son importantes contemplar:

- Responsabilidad compartida: Todos los miembros son los responsables de cumplir con los objetivos impuestos por la organización.
- No existe un líder dentro de los Squads impuesto por la organización. El liderazgo deberá ser rotativo y asignado por el equipo de forma natural dependiendo de la tarea y del momento que esté viviendo el Squad. (Roche, 2021)

Figura 1. Graficación de la estructura del Squad Comercial y de los Networks que apoyan su gestión.



2. Objetivo de diagnóstico

Identificar el estado de los squads, mediante un plan de diagnóstico y de mejora, que permita consolidar el accountability y empowerment de los equipos comerciales dentro de la división de Diagnóstica de Roche Ecuador.

3. Definiciones clave

A continuación, se presentan definiciones claves que serán de utilidad para comprender el desarrollo del proceso de diagnóstico con Roche Ecuador.

Las definiciones han sido obtenidas de los documentos oficiales de la organización.

3.1. Squad

Equipo multidisciplinario con un objetivo común a largo plazo (ejecución continua). Los Squads son como una mini startup dentro de Roche, son auto-organizados y empoderados. Son pequeños para poder moverse rápidamente. Enfocado y cercano al cliente. (Roche, 2021)

3.2. Accountability

Es aquel valor que existe dentro de una organización relacionada con la consecución de tareas y proyectos, cada quién tiene en mente un sentido de la responsabilidad y el cumplimiento de su deber sin la necesidad de que le estén recordando esto a cada momento. En un mundo cambiante, es la elección y responsabilidad de cada persona el responder con buenas intenciones, sin importar el contexto. El accountability permite responsabilizarse de los resultados buenos o malos. (Roche 2021)

3.3. Network

Las redes funcionan como base de operaciones ofreciendo apoyo a squads y / o chapters. A través de squads y chapters, se aseguran de que se entregue el flujo de valor al cliente. (Roche, 2021)

3.4. Chapters

Los Chapters reúnen a colaboradores con la misma experiencia funcional o habilidades. Es dentro de los chapters donde se asegura el desarrollo profesional de sus integrantes. Define cómo se realizan las actividades, pero la actividad en sí se ejecuta dentro del equipo comercial. Los Chapters sin representación en Squads comerciales les brindan servicios a estos. (Roche, 2021)

3.5. Liderazgo/Líder

Considerados por su alto nivel de autoconfianza, conscientes de que su rol o título no los faculta a tomar las mejores decisiones, su prioridad es para con sus equipos y su capacidad de crear valor a la compañía y clientes. Y es esta renuncia al poder lo que permite a sus equipos no solo sentirse más seguros de ellos mismos, sino responsables y comprometidos con su propio éxito, lo que hace que los líderes confíen en las propias decisiones de sus equipos. (Roche 2021)

3.6. Mindset

Es un grupo de pensamientos o creencias que dan forma a la manera en cómo nos comportamos, para la División de Roche Diagnóstica es la herramienta que permite acompañar a la organización en la adopción de la estrategia global, agrupada en 5 dimensiones: pasión por sus clientes y pacientes, simplificar, equipos de trabajo valoran la confianza, colaboración y el divertirse en lo que hacen, todos lideran y aprenden a través de la experimentación. (Roche, 2021)

3.7. Customer Journey

El Customer Journey de Roche señala en 4 fases, todos los puntos que construyen valor con el cliente desde el nuevo modelo operacional y basado en Squads comerciales. (Roche, 2021)

3.8. Touchpoints

Son las interacciones efectivas con el cliente a través de las diferentes etapas del Customer Journey. Conocer los puntos de contacto que más impactan en la experiencia del cliente con Roche nos permite tener interacciones más efectivas y entregar al cliente lo que espera de nosotros. (Roche, 2021)

3.9. Empresa agile

Más que una metodología es una filosofía que supone una forma distinta de trabajar y de organizarse, Roche define algunas características para empresas ágiles: equipos pequeños, multifuncionales y autogestionados, alineados a la estrategia del negocio, integrados por comunidades de conocimiento y práctica, con una estructura que permita integrar a los sistemas y personas. (Roche, 2021)

3.10. Team Coach

Apoya a los diferentes equipos, a través del liderazgo VACC, en su proceso de empoderamiento, con actividades de coaching, asegurando la alineación

estratégica, apoyando la priorización de iniciativas y ayudando a remover impedimentos. No representan un reporte directo. (Roche, 2021)

4. Objetivos específicos del diagnóstico

- Planificar una metodología de diagnóstico para los Squads comerciales de Roche Diagnóstica, que permita identificar las brechas entre lo que se espera de los squads versus lo que en realidad está pasando con estos equipos.
- Recolectar información de los squads, a través de grupos focales.
- Profundizar con los Team Coaches la realidad y expectativas de trabajo de los equipos comerciales.
- Levantar datos de los clientes, mediante entrevistas virtuales.
- Validar la información recolectada para definir un plan de acción conjunto.

5. Descripción de la metodología

Para poder generar un diagnóstico en el cual se puedan identificar las brechas que tiene la empresa con respecto a su nivel de accountability y empowerment, desde la consultoría, se procedió a realizar una etapa de diagnóstico que contó con la siguiente metodología.

5.1. Investigación de los principales stakeholders involucrados dentro del customer journey

Para realizar esta etapa de la investigación, se consideraron como principales stakeholders a: Cliente Público, los Squads, los Team Coaches y el anterior director de Roche Ecuador, Oswaldo Rodriguez.

Con el fin de obtener información, se establecieron diversas metodologías con cada uno de los stakeholders, mismas que aportaron a la obtención de información relevante para diagnosticar la situación de la empresa.

En todos los casos se utilizaron metodologías cualitativas, mismas que permiten entender lo que la organización está viviendo sin utilizar medios estadísticos o cuantificables (Ñaupas, H.et all, 2018). Con esta metodología se buscó entender la dinámica de los diferentes stakeholders hacia este nuevo cambio organizacional que involucra no solamente un cambio en la forma de trabajar, sino también un cambio de “mindset” para canalizar todo no solamente hacia la comercialización de un producto o servicio, sino orientar la gestión hacia la importancia que tiene un diagnóstico a tiempo y acertado para mejorar la salud de los pacientes.

A través de procedimientos cualitativos, dentro de la etapa de diagnóstico se buscó entender la relación de la gestión laboral con la visión actual de la división de

diagnóstica de Roche, así también, identificar las experiencias que los colaboradores tienen y sus comportamientos, sentimientos y emociones en relación con estos cambios. Es importante mencionar que, bajo esta metodología, “(...) algunos de los datos pueden cuantificarse, (...) pero el grueso del análisis es interpretativo.” (Ñaupas, H.et all, 2018)

5.2. Metodología Cliente Público

De acuerdo con lo mencionado por Roche, son los clientes Públicos los clientes que mayor peso tienen dentro de la división de diagnóstica, además, que son también los más complicados de llevar ya que éstos se rigen a normas, leyes y controles.

Considerando ésto, se encontró relevante el conocer cómo se establecen las dinámicas comerciales con este tipo de cliente, y sobre todo comprender la aceptación y la dinámica que éste mantenía con el Squad Comercial considerando los cambios que Roche había implementado. Para obtener esta información se trabajaron entrevistas telemáticas a través de la plataforma Google Meets bajo la metodología de Entrevistas No Estructuradas, también conocidas como libres o abiertas. Esta dinámica permite al “(...) entrevistador tener la libertad para hacer las preguntas, pero siempre basándose en una guía, general de contenido, aunque no específica.” (Ñaupas, H.et all, 2018)

5.3. Metodología Squad Comercial

Trabajar con los Squads Comerciales fue uno de los principales retos dentro de la etapa de diagnóstico ya que son ellos los principales protagonistas del cambio organizacional, y sobre todo, son ellos quienes tienen que identificar los cambios de visión de la empresa para trasladar los mismos hacia los diferentes stakeholders.

Para trabajar con ellos se utilizaron diferentes metodologías cualitativas, todas con objetivos diferentes y que buscaban obtener varios tipos de insight no solamente frente a su gestión en el ámbito profesional, sino también, a nivel de interacción entre los diferentes integrantes del Squad.

Se utilizó el método de Observación No Participativa acompañando a los Squads a la entrega de un equipo de laboratorio dentro de las instalaciones de un cliente privado. Con este tipo de metodología lo que se buscó fue comprender cómo se trabaja no solamente con el cliente, sino también, se buscó entender cuál es la dinámica que tienen dentro del Squad con respecto a tareas de alta importancia comercial.

Otra técnica utilizada fue la de los Focus Group o Grupos Focales, éstos considerando que aún el país se enfrenta a la pandemia del COVID-19 fue generada a través de plataformas digitales: Google Meets. Con esta metodología “(...) cualitativa se estudian las opiniones o actitudes de un público (...)” (Ñaupas, H.et all, 2018) Una de las ventajas que tiene esta metodología es que las preguntas que realizan el o los

moderadores son respondidas a través del grupo de participantes en una dinámica en que cada uno se siente cómodo y libre de hablar y comentar sus opiniones. (Ñaupas, H.et all, 2018)

Dentro de la etapa de diagnóstico se consideraron 3 de los 6 Squads Comerciales a nivel nacional; uno de Quito, uno de Guayaquil y un tercero del Austro del país para tener variedad sociodemográfica que permita a los investigadores capturar diferentes puntos de vista.

Considerando una vez más que la investigación en la mayoría de los casos fue generada vía telemática, se buscó que dentro de los grupos focales se tuviera una alta interacción y participación de todos los integrantes. Para realizarlo se utilizaron herramientas colaborativas: MENTI y MIRO; mismas que generaron alta participación y además, permitieron la obtención de datos relevantes para la presentación de un diagnóstico acertado.

5.4. Metodología Team Coaches - Director

Así como con el Cliente Público, la metodología de investigación que se utilizó con los Team Coaches y el anterior director de Roche Ecuador, Oswaldo Rodriguez, fue la Entrevista No Estructurada. Con cada uno, se trabajó a través de la plataforma virtual Google Meets y se entablaron conversaciones utilizando guías de preguntas que permitían a los consultores obtener insight de la perspectiva de cada una de las personas entrevistadas frente a los nuevos cambios que se generan en la empresa.

Como registro es fundamental detallar quiénes fueron los Team Coches entrevistados.

- Carolina Orbe - Team Coach Customer Operations
- Bruno Larangueira - Team Coach Customer Care 2.0
- Luis Villegas - Team Coch HealthCare Transformation
- Dayana Naranjo- People and Culture Business Partner
- Gonzalo Árias - Team Coach de Integrated Diagnostics Solutions
- Ma. Elena Alcívar - Team Coach de Core Network.
- Eduardo Benedetti - Team Coach de Finance Network.

6. Diagnóstico: Hallazgos principales

Habiendo realizado el proceso de diagnóstico a los principales Stakeholders como se detalló en los puntos anteriores; se lograron identificar hallazgos importantes que aportan al objetivo de la investigación y que guiarán la gestión de la consultoría a realizarse entre los estudiantes de la USFQ y Roche Ecuador.

Éstos han sido divididos en base a aristas generales que engloban los descubrimientos encontrados en los diferentes procesos de investigación. Se

contempla a la investigación del Customer Journey como uno de los ejes principales ya que éste es también uno de los puntos más relevantes para la organización.

6.1. Adaptación Squads al nuevo modelo operativo

6.1.1. Liderazgo

A través de la herramienta colaborativa Menti, utilizada en los grupos focales, 2 de los 3 equipos diagnosticados, destacan al liderazgo como un beneficio del nuevo modelo operativo de Roche, competencia que les ha permitido resolver con mayor autonomía los desafíos diarios con sus clientes.

Dentro de los puntos más destacados podemos encontrar el hecho de que los Squads consideran que bajo una estructura tradicional, los desafíos no podrían ser resueltos de la forma en la que se lo hace en este momento. Ellos son conscientes que este cambio les permite empoderarse de sus proyectos para como equipo llevarlos adelante, de manera general identifican estos otros 2 beneficios dentro de este modelo. (Ver Anexo 1)

- **Beneficios encontrados:**
 - Liderazgo
 - Trabajo en Equipo
 - Agilidad

Considerando que el liderazgo es uno de los puntos fundamentales para ser parte del Squad, ya que cada uno de los integrantes tiene que tomar un rol de líder de acuerdo con las situaciones que se presentan, se pudo observar dentro de los grupos focales que en los Squads diagnosticados existen roles que tienen una mayor facilidad para adoptar la figura de liderazgo. Los roles que se destacaron dentro de los tres Squads participantes fueron los Commercial Lead y el Commercial Experience Lead.

En la instancia de entrevistas con los Coachs, manifiestan que, para apoyar el proceso de adaptación de los squads a esta estructura, es necesario continuar con acciones formativas o de desarrollo que promuevan el liderazgo y el cambio en el mindset que les permita generar el accountability o empowerment tan necesario en esta nueva estructura.

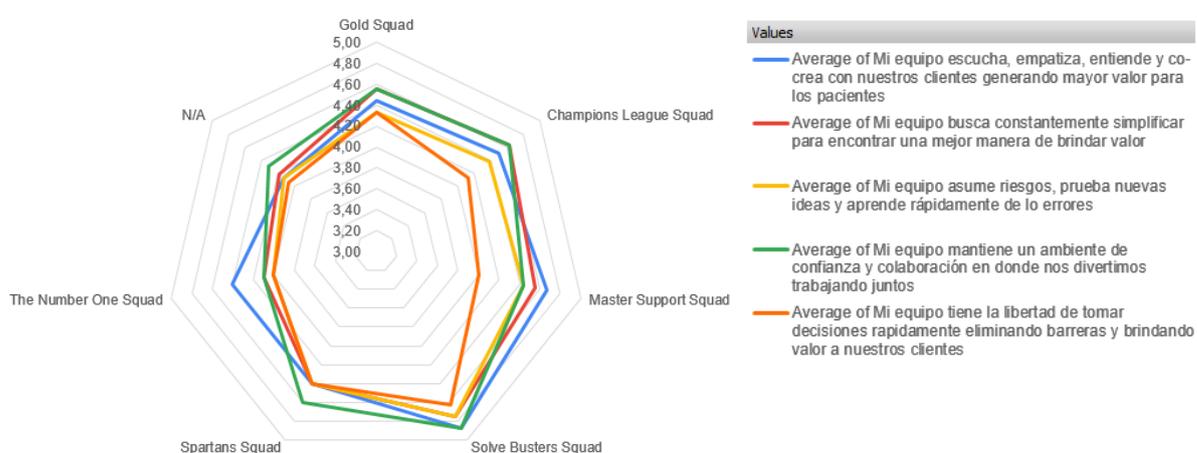
6.1.2. Procesos y Empowerment

Al trabajar las dinámicas con los Squads Comerciales se pudo entender que todos los integrantes de los Squads valoran el nuevo modelo de gestión dentro de Roche ya que que los empodera a cada uno con sus desafíos, destacando los procesos de consultoría y capacitación que se les ha brindado a los

clientes. Esto les ha permitido alinear y manejar expectativas con cada uno de ellos.

Dentro de las coincidencias entre los Squads se puede encontrar que todos identifican varios procesos que denominan como “burocráticos”, sobre todo en los ejes de aprobaciones. Este esquema burocrático mencionan que no acompaña su liderazgo, demora la entrega de respuestas a los clientes y limita su autonomía. Esta información también se presenta en la encuesta de percepción de cultura, creada por Roche en donde la variante de percepción que el equipo tiene la libertad de tomar decisiones rápidamente, eliminando barreras y brindando valor a los clientes, es la más baja en comparación a las otras 4, como se presenta en el siguiente gráfico:

Figura 2. Resultados encuesta de percepción de Cultura



Los squads miran con agrado la comunicación fluida que existe de manera interna, sin embargo, ven grandes diferencias en los canales de comunicación externos, con el resto de squads y chapters, en donde 3 de los 3 equipos diagnosticados, coinciden que hay un gran desafío y áreas de mejora en este aspecto.

Denotan también una necesidad de encuentros sociales, que mejoren la interacción entre los miembros de las diferentes Networks, creando mayor confianza entre ellos y que permita compartir sus éxitos y errores. Es una percepción identificada en 2 de los 3 squads, por su sensación de lejanía con la oficina matriz.

Los coaches comparten la apreciación de los squads respecto a las áreas de oportunidad identificadas en la comunicación con miembros de los chapter o inclusive de otros squads, de hecho, proponen mejorar sus habilidades comunicacionales y utilizar distintas herramientas tecnológicas, que les

permita ver el seguimiento de todos los clientes ampliando la visión estratégica del negocio y no exclusivamente a las necesidades particulares de los squads.

6.1.4. Flexibilidad

Según lo revelado con la plataforma Menti (ver Anexo 1), los squads además de la comunicación identifican otro desafío en esta nueva estructura, al cual lo denominan como flexibilidad, refiriéndose a un desequilibrio en su vida personal y laboral durante la adaptación a este modelo.

- Desafíos:
 - Comunicación
 - Flexibilidad

Los squads aquejan que hay muchas reuniones poco efectivas, acusando nuevamente a una problemática de comunicación, que deriva en una percepción de tiempo perdido, que probablemente se compensa fuera de horario laboral, ocasionando un desequilibrio en su vida personal.

Los coaches también han identificado este desbalance entre la vida personal y laboral de los squads y manifiestan la necesidad de incorporar nuevos integrantes a los squads, que aporten valor y que permitan tener mayor autonomía a sus integrantes con el expertise que estos nuevos roles puedan aportar a los equipos, buscando que los mismos tengan una carga más equilibrada de trabajo.

6.1.5. Conocimiento del Customer Journey

Para el análisis de Customer Journey utilizamos la herramienta colaborativa MIRO, en la que se invitó a los Squads a trabajar en conjunto la identificación en cada fase del Customer Journey de los siguientes factores

- Acciones relevantes
- Principales Touchpoints
- Stakeholders
- Roles que intervienen

Los resultados cuantitativos que arrojó este ejercicio se detallan a continuación.

Touchpoints.

Se consultó a los squads acerca de los principales puntos de contacto en cada fase, los squads identificaron 35 puntos de contacto que, similar a las acciones relevantes, las respuestas de los Squads son dispersas, dos de ellos coinciden en puntos de contacto relacionados con el cliente en la fase de conocimiento

del mercado y tiempos en la fase de Preventa. Únicamente en la fase de Ejecución contractual todos los Squads coinciden en los compromisos contractuales como un punto de contacto importante.

Figura 3. Graficación de cantidad de touchpoints por fase

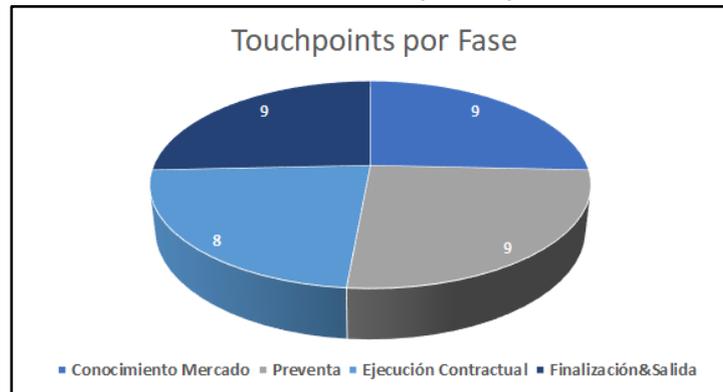
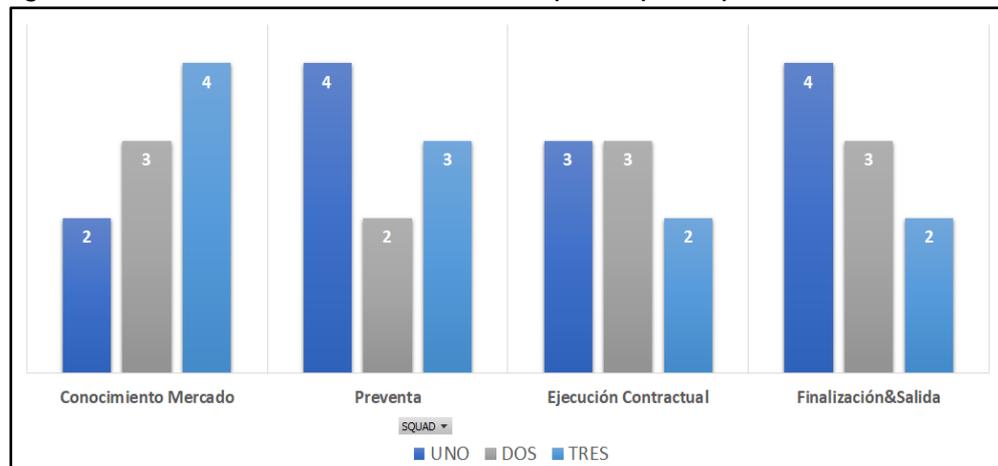


Figura 4. Graficación de cantidad de touchpoints por Squad



Acciones Relevantes

Los Squads identificaron 35 acciones relevantes dentro del Customer Journey, las acciones sin embargo no están alineadas en todos los squads, las que coinciden son acciones relacionadas con el cliente en la fase de conocimiento de mercado y la elaboración de actas en la fase de Finalización y salida.

Figura 5. Graficación de cantidad de acciones relevantes por Fase

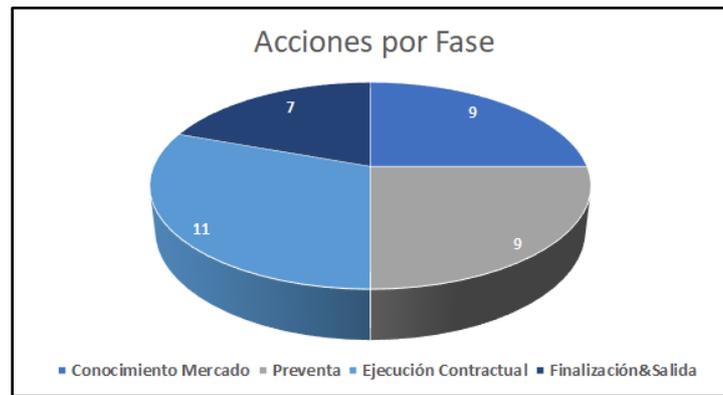
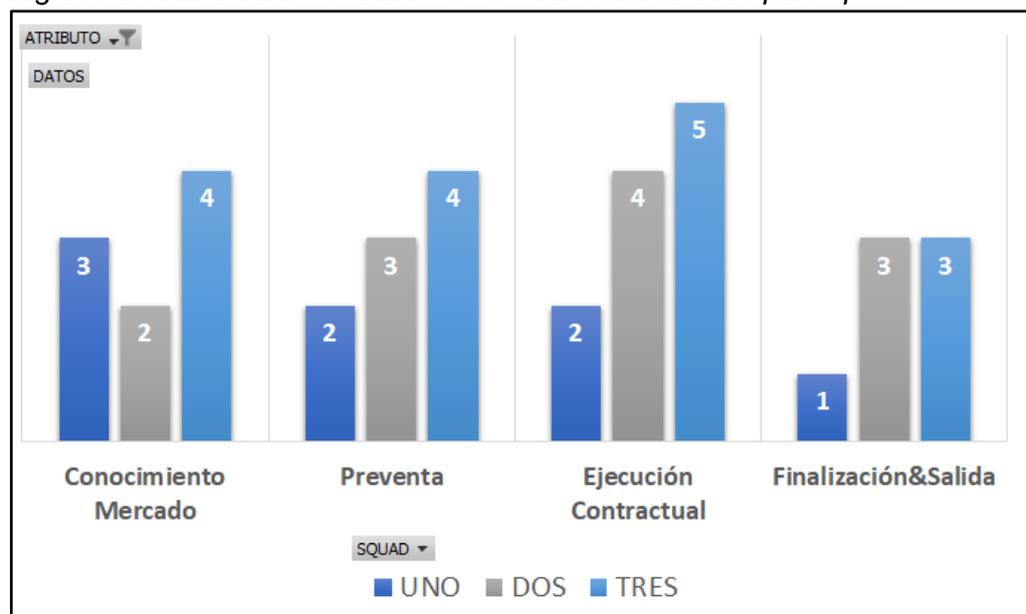


Figura 6. Graficación de cantidad de acciones relevantes por Squad

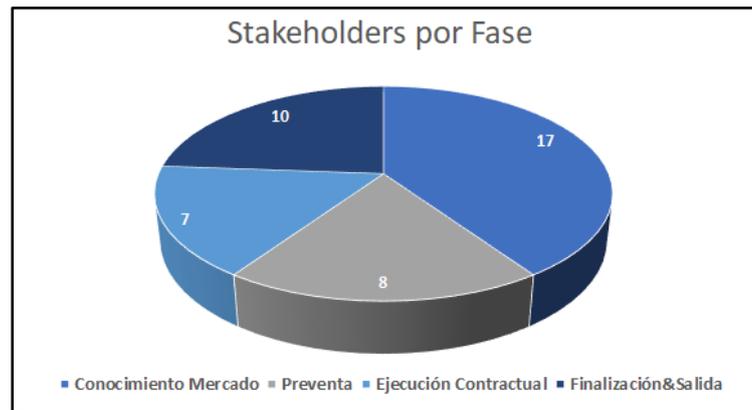


Se puede inferir en este primer atributo que los Squads no identifican de forma transversal las acciones relevantes que deben ser ejecutadas en cada fase.

Stakeholders

En la identificación de Stakeholders hay una menor dispersión en las respuestas de los squads, en la tabla adjunta tenemos por cada fase los stakeholders que mencionaron los equipos, como datos relevantes tenemos que solo uno de los tres squads mencionó al **paciente** como un stakeholder.

Figura 7. Graficación de cantidad de Stakeholders identificados por fase



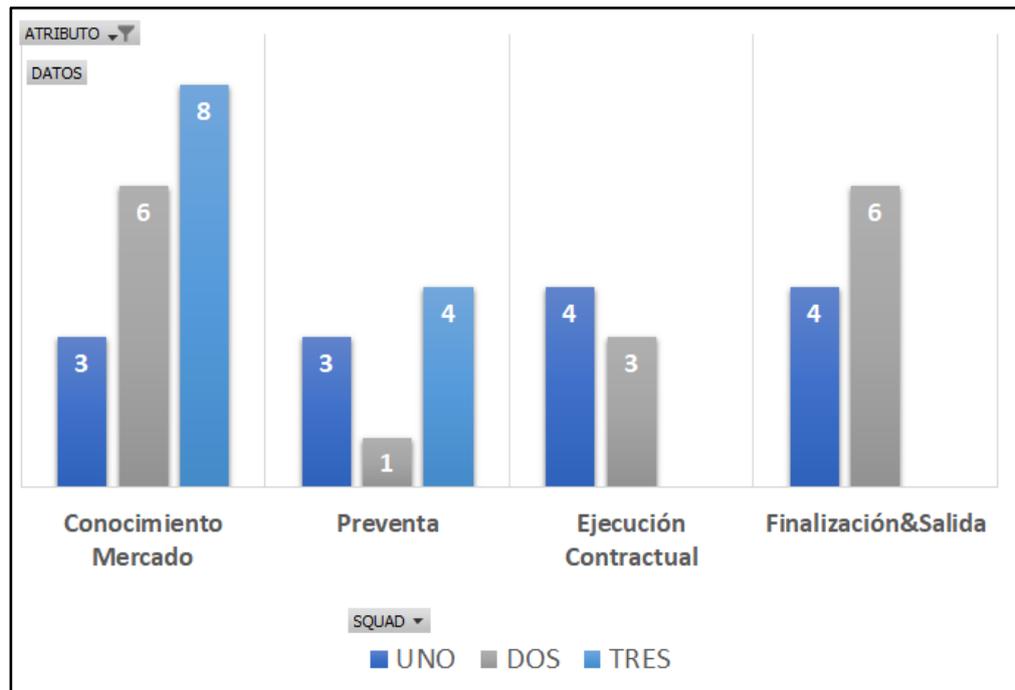
En la tabla adjunta tenemos el resumen por fase y tipo de stakeholder que identificó cada squad.

Tabla 1. Stakeholders identificados por fase

DATOS STAKEHOLDERS	FASES				Total general
	Conocimiento Mercado	Preventa	Ejecución Contractual	Finalización & Salida	
Jefes de Laboratorio	3	2	2	1	8
Compras Publicas	2		1	1	4
Jefes de Bodega	1		1	2	4
Area Juridica	2		1		3
Gerencia	2	1			3
Operadores Equipo	1	1		1	3
Director de Hospital	3				3
Adm. Contrato			1	1	2
Lider Financiero	1				1
Customer Lead		1			1
Area Financiera			1		1
Jefe de Compras Publicas		1			1
Jefe de Bodega	1				1
Pacientes				1	1
Registro REXIS Salesforce	1				1
Customer		1			1
Proveedores				1	1
Personal Sistemas				1	1
Director Adm.		1			1
Dpto. Calidad				1	1
Total general	17	8	7	10	42

En el siguiente gráfico tenemos los stakeholders por Squad y fase, como dato relevante el Squad tres, no identificó stakeholders en las fases de Ejecución contractual y Finalización & salida.

Figura 8. Graficación de identificación de Stakeholders por Squad



Roles que intervienen

Para identificar este atributo del Customer journey, invitamos a los squads para que registren los roles que participan en cada fase, igualmente los resultados muestran dispersión en el criterio de los Squads y solo tenemos 5 roles que fueron mencionados por 2 Squads en la misma fase. Los roles que de forma consistente fueron mencionados en varias fases fueron los roles del Customer Experience lead, el Customer Care y también mencionaron a todo el Squad como participante en algunas fases.

Figura 9. Graficación de cantidad de Roles por fase

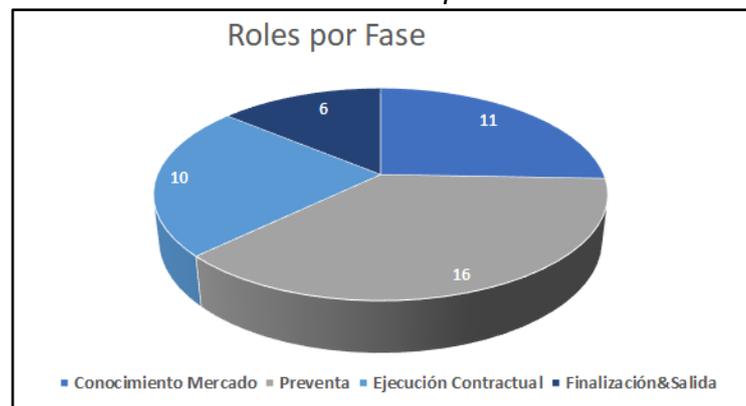


Figura 10. Graficación de Roles identificados por Squad

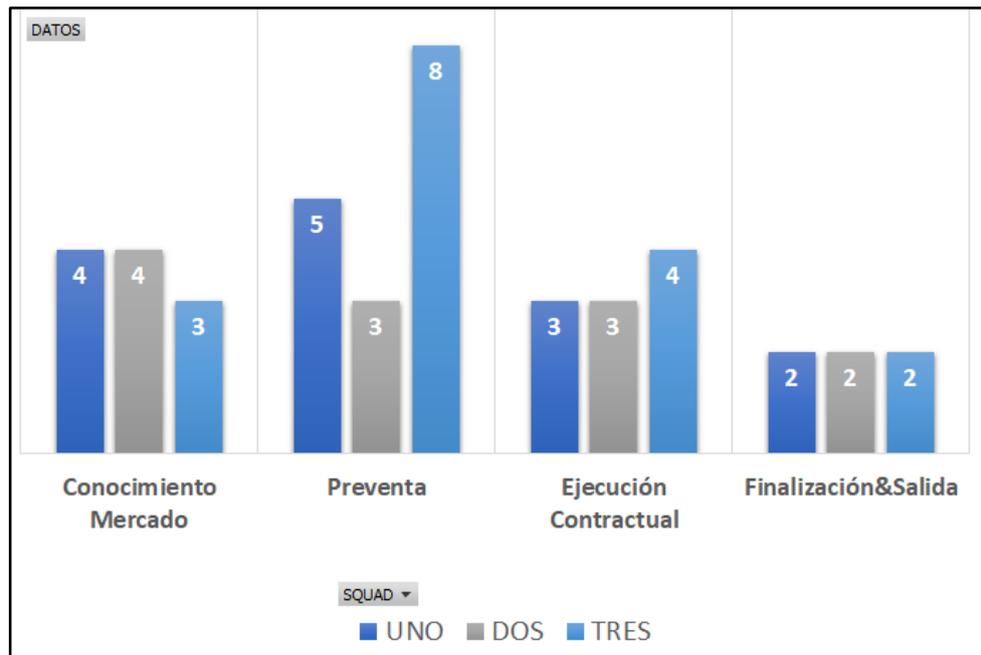


Tabla 2. Roles identificados por fase

DATOS ROLES	FASES				Total general
	Conocimiento Mercado	Preventa	Ejecución Contractual	Finalización & Salida	
Customer Experience Lead	1	1	2	1	5
Customer Care		1	1	2	4
Squad	2	1	1		4
Customer Lead	1	1		1	3
Marketing	2	1			3
Acceso	1	1			2
Ventas	1	1			2
Customer Value	1	1			2
Order Management			1	1	2
Business sustainability		2			2
Customer Solutions		1			1
Customer Service			1		1
Logistica			1		1
Customer Operations		1			1
Planning				1	1
Third Partner Logistic			1		1
Compras Publicas		1			1
Supply Chain			1		1
Project Manager		1			1
Servicio Técnico			1		1
Manager Digital Solutions		1			1
Especialista Servicio	1				1
Proformas		1			1
Ing. Servicio	1				1
Total general	11	16	10	6	43

Al analizar los datos podemos ver que los squads participantes conocen las 4 fases del Customer Journey, sin embargo al indagar los atributos de acciones relevantes, principales touchpoints, Stakeholder y los roles que intervienen, no identificamos uniformidad en los criterios y las respuestas,

7. Análisis Macro

Para realizar el Análisis Macro se contempló la creación de una plantilla FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que aglomeran los hallazgos presentados en el punto anterior y que permite además identificar de una forma clara y sencilla dónde se encuentra situada la organización con respecto a las áreas analizadas.

La información presentada, además, incluye la información obtenida desde los principales stakeholders analizados.

Figura 11. Analisis FODA

F	O	D	A
<ul style="list-style-type: none"> • Squads creen que el modelo les da la oportunidad de liderar • Valoran el modelo vs estructura tradicional • Destacan el trabajo con equipos multidisciplinarios • Se rescata la agilidad como un beneficio del modelo • Buena percepción del cliente público 	<ul style="list-style-type: none"> • Demora en el tiempo de respuesta al cliente debido a procesos internos o falta de priorización. • Libertad de tomar decisiones. • Inclusión de nuevos roles / roles fijos en los Squads • Seguir trabajando con el mindset 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación • Equilibrio laboral/personal • Procesos Burocráticos • Cantidad de reuniones • Dispersión en criterios del Customer journey 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración o adaptación en una modalidad virtual. • Convivencia con los chapters • Percepción de líder individual

Una vez identificadas las fortalezas y áreas de oportunidad de los squads en este modelo operativo y validadas con los team coaches, se procedió conjuntamente con la líder del proyecto a priorizar los hallazgos identificados, seleccionando aquellos que tienen mayor impacto en el negocio y en la consecución del objetivo de este proyecto:

1. Entendimiento y alineación del Customer Journey
2. Fortalecimiento del mindset de los squads para generar empoderamiento de sus integrantes a través de las competencias de liderazgo y comunicación.

8. Priorización de necesidades

Considerando los hallazgos generados durante la etapa de diagnóstico, y tras una revisión con el equipo de Roche, específicamente los Team Coaches, se

consideró contemplar dos elementos para enfocar el plan de acción, mismos que son claves para la gestión y trabajo de la empresa: Liderazgo y conocimiento del Customer Journey. Estos dos puntos, permiten a la empresa cumplir con su objetivo de desarrollar accountability y empowerment dentro de los equipos comerciales de trabajo.

A continuación, se detalla la importancia que tienen los elementos antes mencionados para la correcta gestión de los Squads comerciales de Roche.

8.1. Liderazgo

Liderazgo, tal como se ha venido planteando a lo largo de este documento es una de las principales habilidades y competencias que deben tener los integrantes de los Squads Comerciales de Roche Diagnóstica.

De acuerdo con los hallazgos generados, son los mismos colaboradores quienes identifican a esta competencia un elemento fundamental para su gestión ya que la misma les permite no solamente seguir con el nuevo modelo operativo que la empresa propone, sino que también, les permite tener mayor autonomía en la resolución de desafíos diarios tanto con el squad como con los clientes.

Como parte del plan de acción se propone entregar a todos los integrantes del Squad Comercial herramientas que les permitan mejorar y potencializar sus habilidades de liderazgo para que puedan asumir las mismas dentro de sus roles en el customer journey y de esta forma cumplir con las expectativas del nuevo modelo de gestión que propone la empresa para sus colaboradores y clientes.

Dentro de los puntos que se plantean tocar con más énfasis para reforzar esta habilidad se encuentran:

- Motivación, reconocimiento, desarrollo del plan de carrera y bienestar para el equipo
- Comunicación asertiva, empatía y desarrollo de relaciones
- Perspectiva estratégica dentro de la gestión de los roles. Toma de decisiones: Empoderamiento y Accountability como habilidades fundamentales que refuerzan el liderazgo dentro de cada rol.
- Flexibilidad, adaptación al cambio, tolerancia al error. Estos puntos son fundamentales considerando los cambios organizacionales que está viviendo la empresa.
- Trabajo en equipo, colaboración, confianza y desarrollo de objetivos compartidos. Herramientas fundamentales para impulsar el trabajo del Squad dentro del Customer Journey.

- Liderazgo situacional, nuevos estilos de liderazgo, temas que desde la teoría hasta la práctica deben de ser conocidos por los integrantes del Squad Comercial.

Con los puntos previamente señalados se busca tener como resultado un Líder con una mentalidad orientada hacia la adaptación y flexibilidad, con compromiso para buscar siempre soluciones y oportunidades de negocio que impulsen el trabajo del Squad y que permitan a la empresa cumplir sus objetivos organizacionales y comerciales, con mirada estratégica frente a los desafíos propuestos y que mantenga proactividad y autogestión (accountability y empowerment).

El líder que se busca conseguir también estará en la capacidad de comunicar con asertividad y empatía hacia sus compañeros del Squad y con sus clientes, tendrá la capacidad de delegar y trabajar en equipo, generando colaboración y entendiendo la importancia de los objetivos compartidos.

8.2. Customer Journey

Bajo el concepto de que Roche es una empresa *Customer Centric*, es el Customer Journey el que da la pauta de la gestión a realizar desde cada uno de los roles para así poder continuar con el modelo propuesto.

Dentro de la etapa de diagnóstico, se identificaron algunos hallazgos de relevancia, entre los que predominan la falta de conocimiento y dispersión de la información sobre 4 ejes evaluados: stakeholders, puntos de contacto (touchpoints) acciones relevantes y roles que intervienen en cada uno de los mismos.

A continuación, se propondrá una metodología que busca capacitar a cada uno de los integrantes de Squad Comercial sobre el Customer Journey a detalle, pero también la importancia que tiene cada rol y las interacciones con los otros. Con lo propuesto, se buscará no solamente identificar la relevancia que tiene cada rol dentro del Customer Journey, sino también cómo la gestión de uno afecta de forma positiva o negativa al Squad como un conjunto.

Con esto se buscará:

- Apalancar las capacidades individuales de cada uno de los integrantes del Squad.
- Mejorar el funcionamiento del Squad Comercial con liderazgo situacional entre los roles.
- Potenciar cada rol e identidad de los integrantes del Squad.
- Alinear la gestión del negocio frente a los desafíos presentados en el día a día.

Con la gestión propuesta se busca que el Customer Journey sea comprendido de forma uniforme por todos los integrantes del Squad Comercial de una forma clara y precisa. La gestión estará orientada principalmente a reconocer la importancia de cada uno de los roles hacia el trabajo de los otros para el cumplimiento de objetivos colectivos.

9. Plan de acción / Hoja de ruta

Una vez identificados los elementos de enfoque, se recomienda el siguiente plan de acción de 3 fases que fortalezca las brechas analizadas en la etapa de diagnóstico.

1. Train the trainers
2. Cascadeo Customer Journey|
3. Refuerzo de accountability y empowerment

Los contenidos y la metodología que se utilizará en cada una de las fases las desarrollamos a continuación.

9.1. Train the trainers

Esta etapa busca fortalecer habilidades blandas para los miembros de los squads que posterior al programa estarán en la capacidad de organizar, desarrollar y evaluar acciones de formación, sobre temas particulares a la realidad y necesidad de la empresa, en esta ocasión haciendo foco en el customer journey de Roche.

Se sugiere que el programa abarque una introducción a la formación, contenidos y metodología, conducción de programas de capacitación y perfil del formador. Los objetivos del mismo deben estar focalizados en que los miembros de los squads puedan identificar y analizar las expectativas y necesidades de su audiencia, diseñar programas de capacitación, fortalecer habilidades del rol de instructor y facilitador, resolver situaciones difíciles en el desarrollo de un proceso de aprendizaje, retroalimentar a los participantes, evaluar la eficacia y efectividad del proceso de formación y facilitación.

Figura 12. Propuesta etapa Train the trainers



9.2. Cascadeo

El objetivo de esta etapa es que los miembros de los squads posterior a su proceso de entrenamiento, puedan transmitir sus conocimientos desde sus respectivos roles, al resto de miembros para fortalecer y alinear el entendimiento del customer journey.

Figura 13. Propuesta etapa Cascadeo



En este proceso se espera fortalecer las competencias de liderazgo, comunicación y creatividad de quienes lideran el proceso de cascado. El programa propone una primera instancia de diseño de contenidos y metodología de facilitación, por cada uno de los roles que componen los squads (grupos que compartan el mismo rol) para posteriormente ser validados por los Team Coaches y una vez aprobados poner en marcha el cascado de contenidos.

Se recomienda que una vez finalizados se los evalúe, para medir la eficacia de los mismos, recordando que el programa debe ser

compartido por cada uno de los roles hacia el resto de los miembros de los squads. Dependiendo los resultados del programa, se recomienda hacer una extensión del mismo hacia el resto de networks y chapters que integran la estructura de Roche.

Figura 14. Cascadeo Customer Journey



9.2.1. Metodología LSP

Parte de la etapa de cascadeo tiene como objetivo final verificar el entendimiento del customer journey de todos quienes integran los squads, no solo de manera específica por rol, sino de manera integral, teniendo una visión estratégica y amplia del ecosistema que rodea a Roche.

Se propone utilizar la metodología de Lego Serious Play para alcanzar este objetivo, construyendo alrededor del customer journey, definiendo y apropiando los puntos en común de los squads, alineando una visión compartida entre sus miembros utilizando las herramientas que ofrece esta metodología para plantear soluciones y mejoras en el proceso.

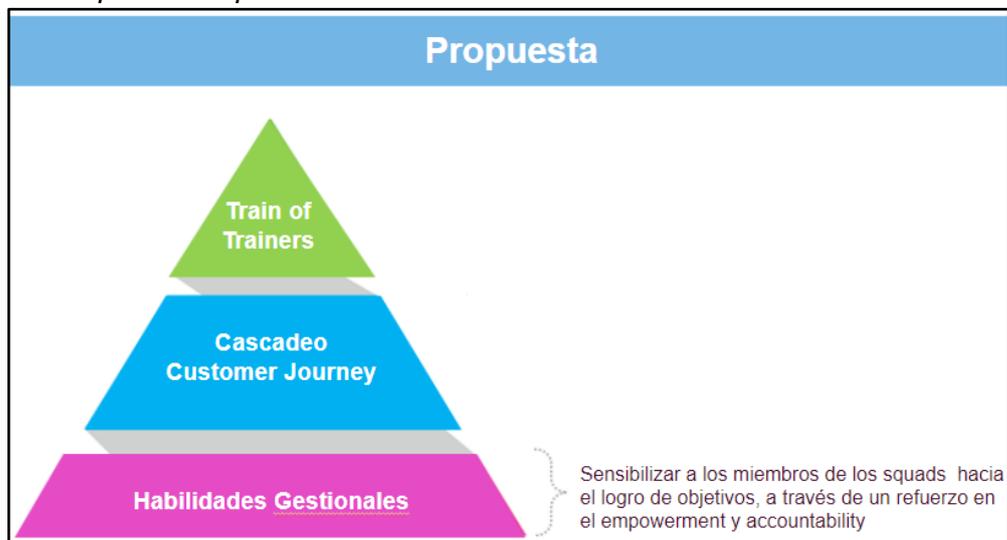
Recomendamos trabajar en distintas mesas con el objetivo de que la construcción de este customer journey no sólo tenga la visión de los miembros de los squads, sino inclusive la de sus clientes y coach leaders, esto podría ser tratado en un solo momento al finalizar la etapa de cascadeo, para posteriormente incluir un solo customer journey con los distintos aportes de quienes integran el ecosistema de Roche.

9.3. Refuerzo de accountability & empowerment.

Esta fase busca marcar un refuerzo del conocimiento que recibieron en las dos etapas previas, pero con un acentuado enfoque en las habilidades de accountability y empowerment, a través de una presentación que combina elementos lúdicos - artísticos - técnicos para

sensibilizar al grupo en el trabajo posterior hacia el logro de objetivos. La metodología permite a los participantes que se apropien de manera asertiva de los mensajes, conceptos e insights de accountability y empowerment con mensajes poderosos a partir de la psicología positiva y empoderando al equipo con conocimiento y emotividad.

Figura 15. Propuesta etapa Habilidades Gestionales



10. Plan de implementación

En conjunto con Roche Diagnostica se diseñó un plan de implementación en un programa integral cuyo alcance incluya las 3 fases descritas previamente en el inciso 9.

El plan de implementación contempla un horizonte de 12 semanas en las que se empieza con la primera fase del taller Train the trainers dirigido a los 6 squads comerciales y que debe ser facilitado por una empresa seleccionada por Roche, cabe recalcar que, como parte de la consultoría, se incluye 4 propuestas de proveedores que fueron evaluadas y forman parte de los entregables de la consultoría.

Cerrando esta primera fase se continúa a la fase 2 que contiene 3 partes, la primera de ella es el diseño/ejecución del customer journey de Roche, esta parte contempla una sesión de trabajo con equipos conformados por cada uno de los roles que participan en los squads comerciales, es decir, se ejecutará una sesión de trabajo solo de los roles comercial lead, una sesión de los roles Customer experience lead, una sesión con los roles customer care 2.0, una sesión con los roles business sustainability y finalmente una sesión con los roles de customer operations.

El trabajo relevado en las 5 sesiones deberá tener un entregable de ejecución del Customer Journey visto desde cada uno de los roles, este entregable será validado por los Team Coaches con el objetivo de alinear la visión de Roche y asegurar que incluye todos los touch points, acciones relevantes y

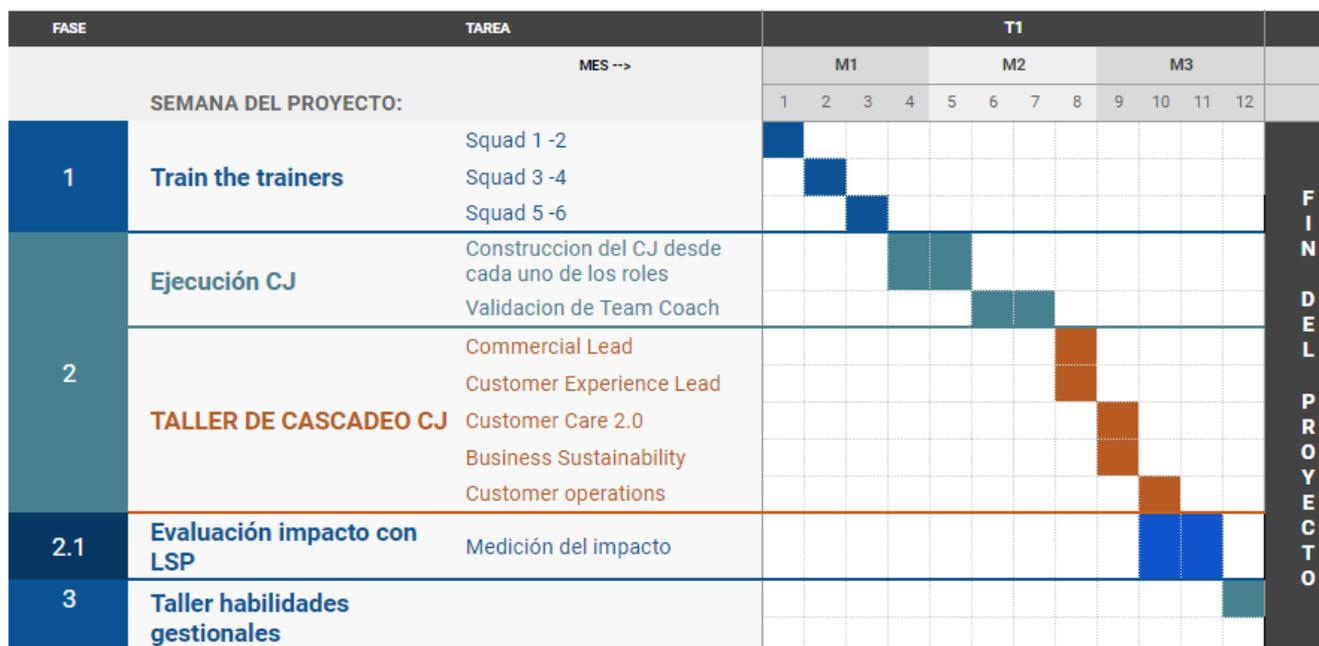
stakeholders. Luego de esta validación pasamos a la segunda parte de la fase 2 del plan, donde cada grupo va a ejecutar un taller de cascadeo del customer journey a todos los squads comerciales, en esta parte es donde se van a poner en práctica los conocimientos y habilidades adquiridas en la fase 1 de Train the Trainers para que cada equipo facilite el taller y comunique a sus compañeros la importancia que tiene cada rol en todo el ciclo de ejecución de customer journey y cómo impacta en el mismo a través de acciones que habilitan el trabajo o dependiente de las acciones que esperan de sus compañeros.

Como parte de la fase 2 se incluyó una sección para evaluar el impacto de la construcción y cascadeo del Customer Journey utilizando la metodología de Lego Serious Play, igualmente este proceso de evaluación lúdico - técnico debe ser facilitado por una empresa certificada en la metodología, que, de la misma manera, será seleccionada por Roche, para la selección de los proveedores recomendamos utilizar la matriz de evaluación de proveedores adjunta a este documento (Ver Anexo 3).

El resultado de esta evaluación será de alta importancia para Roche Diagnostica por el valor de la información que se va a conseguir gracias a la participación de los squads comerciales, team coaches y una mesa de trabajo conformada por clientes invitados, de esta forma el resultado del taller Lego Serious play tendrá una visión holística del customer journey otorgada por los responsables de la ejecución y también con la visión de sus clientes.

El plan de implementación cierra con la fase 3 con el taller de habilidades gestionales orientado, conforme lo detallado en el acápite 9.3, en reforzar el conocimiento de las dos etapas previas, trabajar en la creación de compromisos del equipo, pero fundamentalmente con mayor enfoque en las habilidades de accountability y empowerment.

10.1. Carta Gantt



11. Conclusiones y recomendaciones.

Después de los hallazgos encontrados en la instancia de diagnóstico y de acuerdo a la hoja de ruta y plan propuesto en esta consultoría, se recomienda avanzar con la ejecución de las 3 etapas: Train the Trainers, Cascadeo Customer Journey y Habilidades Gestionales, para cubrir la necesidad presentada por Roche Ecuador en consolidar accountability y empowerment de sus equipos comerciales, este programa pretende impactar el mindset y estilo de liderazgo de cada miembro de los squads, además de alinear el conocimiento del customer journey según el ideal planteado por Roche.

Se recomienda a Roche Diagnostica, la implementación del plan propuesto en un lapso de hasta 12 semanas, así también la contratación de proveedores con conocimiento, experiencia y certificaciones en las metodologías planteadas. Una vez ejecutado el programa es necesario evaluar su impacto en comparación con resultados obtenidos en el diagnóstico, se recomienda hacer una extensión de este hacia el resto de networks y chapters que integran la estructura de Roche. Es importante que, en la evaluación de este programa, a través de la metodología Lego Serious Play, se incorporen actores como: clientes y coach leaders que nutran el ecosistema que rodea la cadena de valor de Roche diagnóstica.

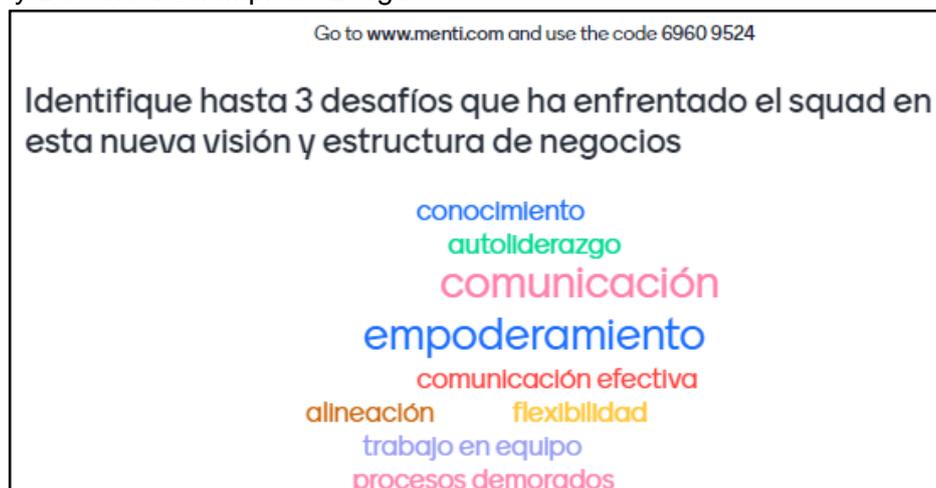
12. Anexos

12.1. Anexo 1 Menti-Squads

Beneficios y Desafíos: Solve Busters

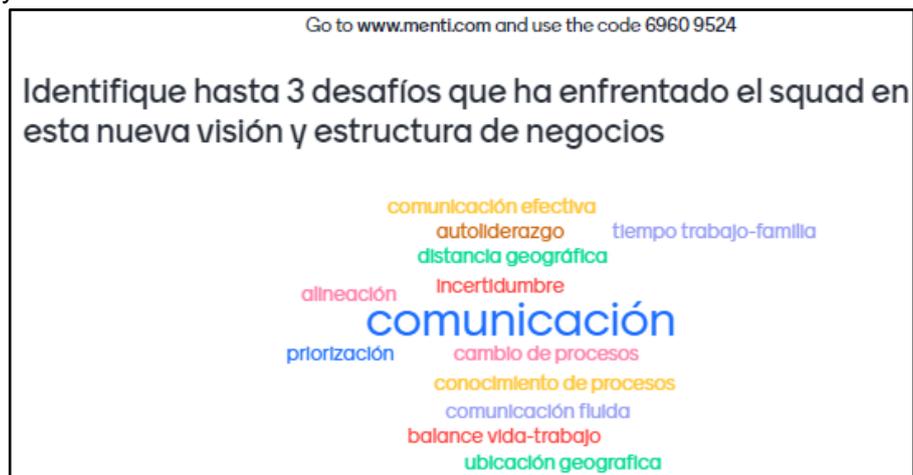


Beneficios y Desafíos: Champions League





Beneficios y Desafíos: Number One



12.2. Anexo 2PDF Customer Journey por squad

Diagrama Customer Journey Squad Solve Busters

CUSTOMER JOURNEY ROCHE

INSTRUCCIONES: Tienes 20 minutos para diseñar junto a tu squad el customer journey en donde debe figurar los principales touchpoints, acciones relevantes por cada uno, stakeholders, y los respectivos roles que participan en cada fase.

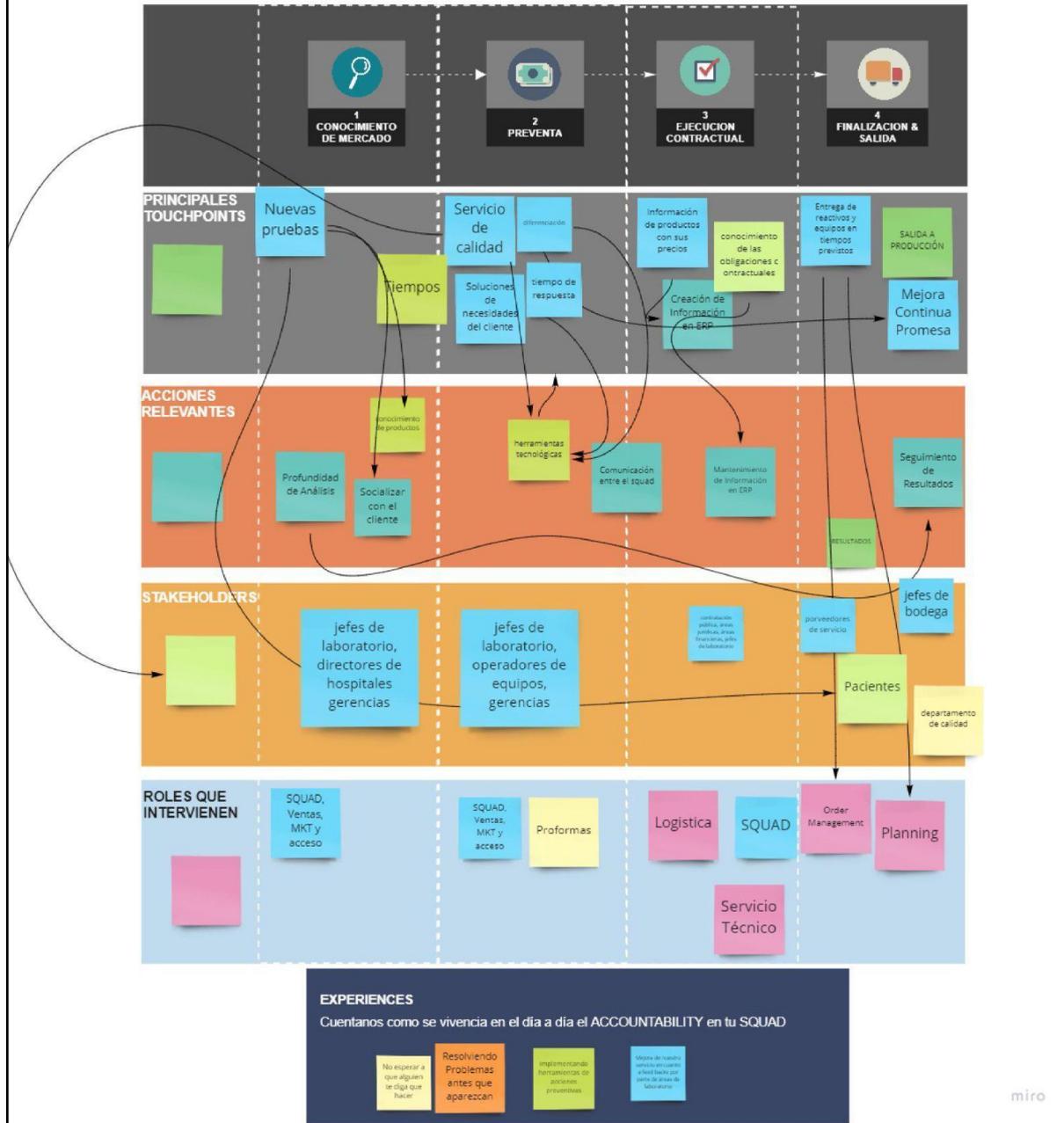


Diagrama Customer Journey Squad Champions League

CUSTOMER JOURNEY CHAMPIONS LEAGUE

INSTRUCCIONES: Tienes 20 minutos para diseñar junto a tu squad el customer journey en donde debe figurar los principales touchpoints, acciones relevantes por cada uno, stakeholders, y los respectivos roles que participan en cada fase.

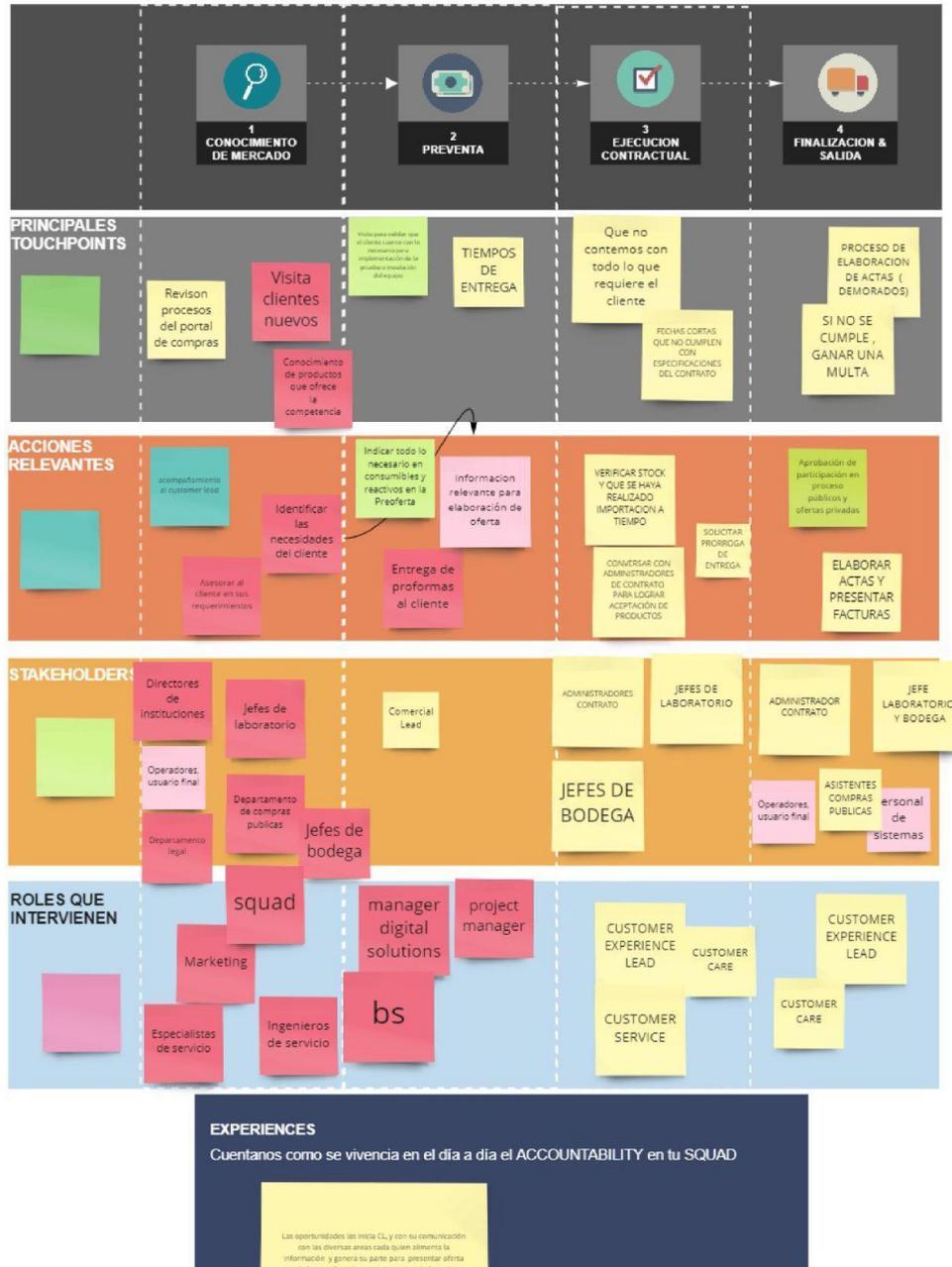
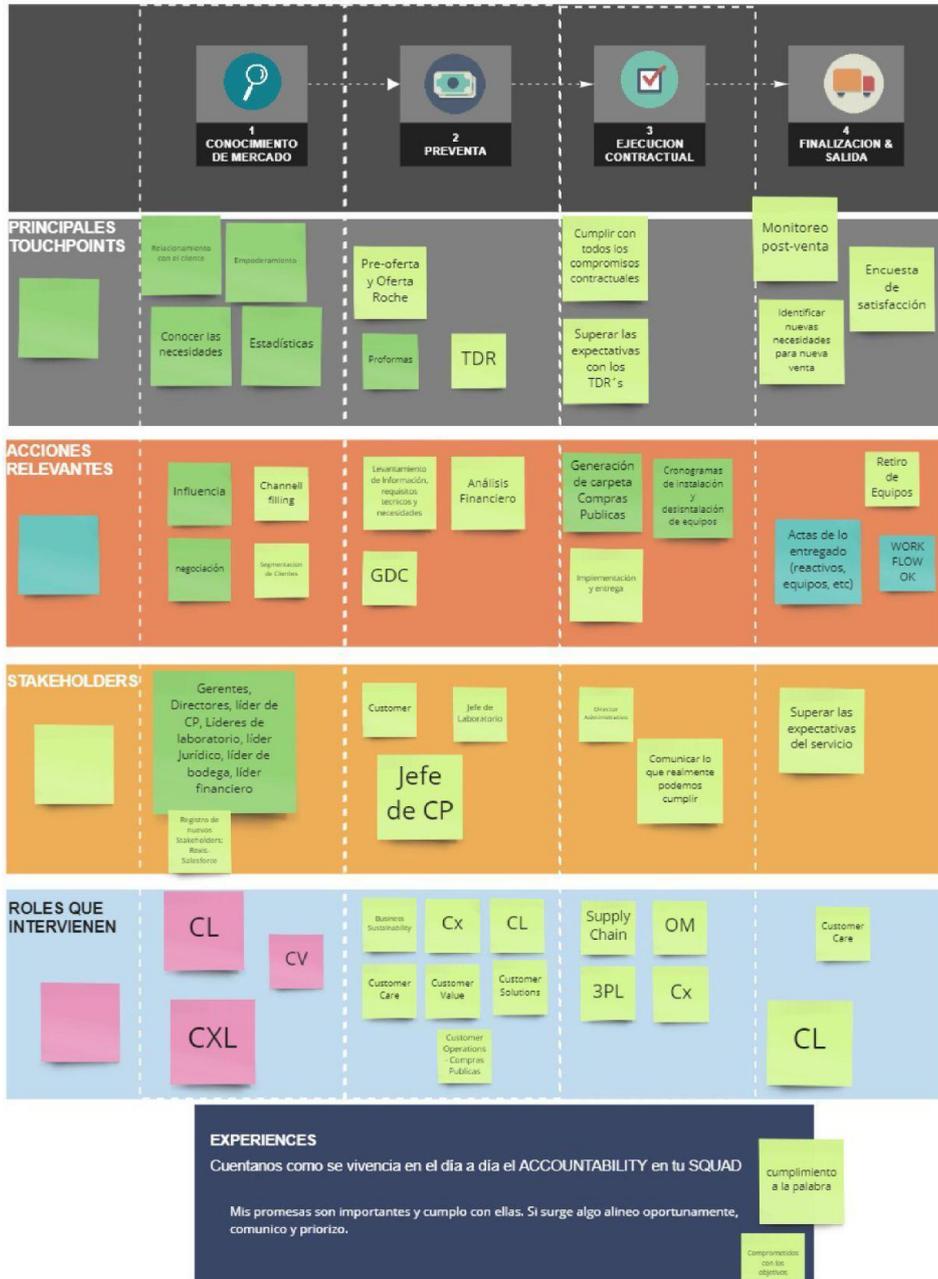


Diagrama Customer Journey Squad Champions League

CUSTOMER JOURNEY NUMBER ONE

INSTRUCCIONES: Tienes 20 minutos para diseñar junto a tu squad el customer journey en donde debe figurar los principales touchpoints, acciones relevantes por cada uno, stakeholders, y los respectivos roles que participan en cada fase.



12.3. Anexo 3 matriz de evaluación de proveedores

	TAREA
INFORMACION PREVIA	<p>El proveedor entrego propuesta formal</p> <p>El proveedor tiene disponibilidad para viajar</p> <p>El proveedor tiene oficina en Ecuador</p>
EXPERIENCIA DEL PROVEEDOR	<p>El proveedor ha implementado proyectos similares</p> <p>El proveedor tiene experiencia en industria farmaceutica y/o Roche</p> <p>El proveedor entrego contactos de clientes previos</p>
METODOLOGÍA Y CONTENIDOS	<p>La propuesta incluye temática orientada a accountability</p> <p>La propuesta incluye temática orientada a empowerment</p> <p>El proveedor utiliza herramientas y/o metodologías que refuerzan el conocimiento</p> <p>La propuesta incluye elaboración de Customer Journey</p>
	CALIFICACION TOTAL

13. Referencias

Roche. (s. f.). Roche Ecuador. www.roche.com. Recuperado 29 de agosto de 2021, de https://www.roche.com/careers/our-locations/americas/ecuador/service/roche_ecuador.htm

Roche España. (s. f.). Diagnostics. www.roche.es. Recuperado 30 de agosto de 2021, de https://www.roche.es/es_es/Diagnostics.html

Roche, (5 de agosto de 2020). Roche Diagnostics Vision Multiplier Session. Recuperado el 1 de septiembre desde la página 7

Roche (enero, 2021) Becoming Agile to Transform Healthcare New Operational Model. Recuperado el 4 de septiembre.

Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J., & Romero, H. (2018). Metodología de la investigación cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis (5ta Edición). Ediciones de la U.