

MEDLINE Y EL DILEMA DE SU VENDEDOR ESTRELLA¹

Antonio García Paine —vicepresidente de ventas para Europa y director general de Medline para Oriente Medio y África— llegó a su oficina de Madrid en una mañana gris y lluviosa de febrero de 2020. Nadie podía imaginar ese día cómo la inminente pandemia afectaría tanto al sector de los productos quirúrgicos como a la sociedad en general.

Antonio había dedicado los últimos veinte años a construir una carrera exitosa en el sector y ahora era una figura *senior* en una empresa líder en la industria de suministros médicos y quirúrgicos (*medical devices*²).

Medline había mantenido su posición dominante en el mercado gracias a su reputación de calidad, innovación y relaciones comerciales sólidas con hospitales. No obstante, aquel día Antonio sentía una presión inusual. Sabía que le esperaba tomar una decisión importante, que pendía sobre él como una espada de Damocles.

Antonio sabía que debía resolver un dilema que afectaría al rumbo de la empresa.

Al otro lado de la ciudad, en una concurrida cafetería, Mark Ateer³, uno de los vendedores más antiguos y respetados de Medline, sorbía su café con tranquilidad, sin sospechar que su futuro en la empresa estaba en peligro.

ANTONIO GARCÍA PAINE

¹Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José María Camacho Baena, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2024, Fundación San Telmo. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

²"*Medical devices*" es una clasificación estándar reconocida internacionalmente que facilita la regulación, el comercio y la comunicación entre profesionales del sector salud en distintos países. Se emplea para referirse a dispositivos médicos como productos, instrumentos, equipos o programas informáticos utilizados en el ámbito de la atención sanitaria para el diagnóstico, prevención, control, tratamiento o alivio de enfermedades. Abarca una amplia gama de productos; desde simples apósitos y jeringas, hasta complejos equipos de imagen y dispositivos implantables.

³En la redacción del caso se han alterado algunos nombres, personajes, lugares e incidentes en cumplimiento de la ley de protección de datos y salvaguarda de la confidencialidad e intimidad de las personas involucradas. Por tanto, cualquier parecido con eventos, lugares o personas reales, vivas o muertas, es pura casualidad.

Antonio García Paine había ocupado puestos y responsabilidades fundamentales en Medline, con dependencia directa de la central europea situada en Holanda. Su papel implicaba no sólo gestionar las ventas y el *marketing*, sino también tomar decisiones estratégicas que podían impactar significativamente en las operaciones y en la moral del equipo de ventas.

La responsabilidad de Antonio en ese contexto iba más allá de las tareas operativas diarias. Su papel era fundamental para asegurar que las metas y estrategias de la empresa se alinearan con las directrices de la central europea, garantizando que Medline mantuviera su posición competitiva en el mercado.

Las decisiones que tomaba no solo afectaban a las cifras de ventas, sino también a la cohesión y motivación del equipo de ventas, a la percepción que tenían de la empresa los clientes y a la capacidad de Medline para adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado.

Antonio se encontraba ante el dilema de cómo gestionar la situación de Mark Ateer, un vendedor muy exitoso, pero con un historial de tensiones con sus jefes y resistencia a los cambios en los procesos internos.

Mark había mantenido relaciones sólidas con clientes clave durante más de veinte años, y rescindir su contrato de trabajo podría poner en riesgo estas relaciones y afectar de forma negativa a la confianza y a la lealtad de los clientes hacia Medline.

Por un lado, mantener a Mark en su puesto podría verse como una tolerancia a la falta de alineación con los procesos y políticas de la empresa. Por otro lado, prescindir de él sin considerar su valor podría desmotivar al equipo de ventas y generar incertidumbre sobre la seguridad laboral y el reconocimiento del desempeño individual.

Además, la capacidad de Medline para poner en marcha nuevos sistemas y procesos era determinante para su competitividad, y Antonio debía equilibrar la necesidad de modernización con la posible resistencia del equipo a cualquier cambio.

La posición de Antonio implicaba que cualquier decisión que tomara en relación con Mark Ateer tendría un impacto de gran alcance. No se trataba sólo de resolver un problema de desempeño individual, sino de gestionar un cambio que afectaría a la cultura organizacional, a la relación con los clientes y a la capacidad de la empresa para crecer y adaptarse en un mercado competitivo.

MARK ATEER

Mark Ateer era uno de los *account manager* más respetados en Medline. Había desempeñado un papel clave en el crecimiento constante de la empresa durante los últimos veinte años. Sin embargo, su historia era mucho más profunda y compleja que

un simple éxito en ventas. Mark había pasado por una serie de desafíos y conflictos a lo largo de dos décadas que moldearon su reputación y su relación con la empresa.

Mark no era un vendedor común. A pesar de no tener una formación académica universitaria ni de cursos especializados, había logrado destacar gracias a su increíble don de gentes y su profundo sentido de la responsabilidad. Era el tipo de persona que se ganaba la confianza y el respeto de todos los que conocía, desde los directores de hospitales hasta los médicos y el personal administrativo. Su carisma natural y su habilidad para conectar con las personas le habían permitido construir relaciones firmes y duraderas con los clientes, lo que representaba un activo de alto valor para Medline.

Su contratación no siguió los procedimientos habituales que se seguían en la empresa actualmente, que se gestionaban con una consultora de selección de personal mediante un procedimiento establecido; además, se exigía cierta formación universitaria o especializada en productos sanitarios. En su caso fue suficiente una entrevista con uno de los jefes de ventas para ser contratado por su buena disposición y su destreza en el trato.

Comenzó su carrera en un modesto puesto de ventas, pero ascendió rápido gracias a su capacidad innata para comprender las necesidades de sus clientes y ofrecer soluciones efectivas. Su conocimiento del mercado y de los productos de Medline era excepcional. Conocía cada detalle de los dispositivos médicos que vendía y siempre estaba dispuesto a aprender más para mejorar su desempeño.

Mark era uno de los tres vendedores que Medline tenía en Madrid. Su rutina comenzaba muy temprano. Llegaba a cada hospital con una sonrisa, saludando a todos, desde los guardias de seguridad hasta los directores de compras. Tomaba notas detalladas de las necesidades y preocupaciones de los médicos y enfermeras, asegurándose de que cada producto que ofrecía cumpliera con los altos estándares de calidad que Medline prometía. Era conocido por su capacidad para resolver problemas de forma inmediata lo que le había ganado entre sus clientes el apodo de "el solucionador".

A pesar de su éxito en ventas, Mark había mantenido una relación tensa con sus distintos jefes de ventas, que eran sus superiores jerárquicos. Tenía un estilo independiente; confiaba en su intuición y experiencia más que en los procesos y sistemas que la empresa intentaba implementar. Esto había generado fricciones con sus superiores, que veían a Mark como un vendedor difícil de controlar.

La situación se había vuelto más compleja aún debido a las intervenciones de algunos directores de hospitales, que habían escuchado rumores de que Medline estaba empezando a presionar demasiado a Mark Ateer con objetivos de venta y directrices procedimentales más ambiciosas. Algunos de esos directores transmitieron su preocupación a Antonio García. Subrayaron que su relación con Mark había sido fundamental para mantener una línea de suministro eficiente y confiable en un mercado tan crítico como el de la atención médica.