



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

Trabajo de grado: Estudio de caso

Autores:

Alfonso Gabriel Suarez Arias

Johan David Torres Quintero

Nicolas Peña Fernández

Bogotá, D.C.
2025



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

Trabajo de grado: Estudio de caso

Autores:

Alfonso Gabriel Suarez Arias (Administración en Logística y Producción)

Johan David Torres Quintero (Administración de Negocios Internacionales)

Nicolas Peña Fernández (Administración de Negocios Internacionales)

Tutores:

Francoise Venezia Contreras Torres, PhD.

Rafael Alejandro Pineros Espinosa, PhD.

Bogotá, D.C.
2025

Agradecimientos

Agradecemos de manera especial a nuestros tutores por su orientación, dedicación y apoyo constante durante el desarrollo de este proyecto de grado. Su compromiso, sabiduría y guía fueron fundamentales para la culminación exitosa de este trabajo.

Así mismo, agradecemos a todas y cada una de las personas que nos acompañaron, motivaron y cuidaron a lo largo de nuestras carreras. Para quienes nos impulsaron y apoyaron en los momentos más difíciles de nuestro proyecto académico y propendieron porque lucháramos hasta el final por nuestros sueños. Muchas gracias a los que estuvieron, los que están y los que se encuentran cuidándonos desde otro plano; esto también es de ustedes.

Alfonso Gabriel Suarez Arias

Johan David Torres Quintero

Nicolas Peña Fernández

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaramos bajo la gravedad del juramento, que hemos escrito el presente Proyecto titulado “De la tradición a la transición: El camino hacia la sostenibilidad mejorando el don de la vida Caso Medirex”, en opción de grado del “Programa Avanzado de Dirección de Empresas PADE” de Administración de Negocios Internacionales y que por lo tanto su contenido es original.

Declaramos que hemos indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este proyecto no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Alfonso Gabriel Suarez Arias

Johan David Torres Quintero

Nicolas Peña Fernández

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaramos que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de sus autores. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Alfonso Gabriel Suarez Arias

Johan David Torres Quintero

Nicolas Peña Fernández

Tabla de contenido

Glosario.....	8
Resumen Ejecutivo	9
Palabras clave:	10
Abstract.....	11
Key words:	12
1. De La Tradición a la Transición: El Camino Hacia la Sostenibilidad Mejorando el Don de la Vida 13	
2. Historia de Medirex	15
3. Contexto	20
4. La Competencia y el Mercado.....	24
5. El Dilema.....	28
6. Referencias	31

Lista de Tablas

Tabla 1 Evolución del mercado..... 23

Tabla 2 Comparación de Empresas del Sector de Distribución de Dispositivos Médicos 26

Glosario

Aliado: Término usado internamente en Medirex para referirse a sus empleados, promoviendo una cultura de colaboración y propósito común.

Craneótomo: Dispositivo quirúrgico utilizado para realizar cortes en el cráneo, especialmente en procedimientos de neurocirugía, ofreciendo mayor precisión que las herramientas manuales tradicionales como la sierra de Jingle.

Empresa BIC: Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo, figura jurídica colombiana que combina el ánimo de lucro con objetivos sociales y ambientales.

ESG: Acrónimo de Environmental, Social, and Governance (Ambiental, Social y de Gobierno Corporativo), criterios utilizados para medir el impacto sostenible de una empresa. (Deloitte, 2021).

Fundación Medirex: Brazo social de la empresa, encargado de ejecutar proyectos con enfoque en liderazgo femenino rural, seguridad alimentaria y desarrollo comunitario.

Inteligencia espiritual (INES): Programa interno de Medirex enfocado en el bienestar emocional y espiritual de sus aliados.

Triple Bottom Line (TBL): Modelo de sostenibilidad que mide el éxito empresarial en tres dimensiones: económica, social y ambiental.

Resumen Ejecutivo

En este documento se presenta el estudio de caso de Medirex BIC S.A.S., una empresa colombiana del sector salud con más de 20 años de trayectoria en la industria de comercialización de dispositivos médicos especializados en neurocirugía, ortopedia y cirugía maxilofacial. Medirex fue fundada en el año 2001, La compañía mostró una gran evolución pasando de ser un emprendimiento hasta convertirse en una organización con presencia en varias ciudades del país con alianzas con multinacionales y una identidad organizacional fuertemente centrada en el bienestar humano de ahí nace su visión de "mejorar el don de la vida".

En el marco de la pandemia por COVID-19 y los crecientes desafíos globales en sostenibilidad, la compañía dio un giro estratégico donde adoptó la figura de Sociedad BIC (Beneficio e Interés Colectivo) y comenzó a integrar prácticas de responsabilidad social, ambiental y cultural en su modelo de negocio (Fundación Medirex, 2024). Este cambio inspiró profundamente la creación de la Fundación Medirex, la implementación de modelos de bienestar como INES (Inteligencia espiritual), y ESG (Environmental, Social and Governance).

El documento incluye la evolución de los reportes de sostenibilidad que la empresa elabora anualmente desde el 2021, en los cuales se evidencian avances progresivos en las prácticas ambientales, relaciones comunitarias y desempeño económico. No obstante, este cambio hacia la sostenibilidad ha traído consigo un dilema muy importante para la junta directiva: ¿cómo equilibrar el crecimiento comercial, la innovación tecnológica y la inversión en impacto social, sin perder la cultura organizacional humanista que caracteriza a la empresa?

Este dilema se plantea en el caso académico para resolverse de forma estratégica como punto de partida para que el lector haga una reflexión profunda y analice los escenarios posibles desde un punto de vista académico, invitando a los estudiantes a proponer soluciones sostenibles, éticas y viables desde una perspectiva de liderazgo con propósito, impacto colectivo y coherencia cultural.

Palabras clave:

Medirex, sostenibilidad, liderazgo organizacional, cultura humanista, empresa BIC, dispositivos médicos, triple impacto, valor compartido.

Abstract

This document presents the case study of Medirex BIC S.A.S., a Colombian company in the health sector with more than 20 years of experience in the marketing industry of specialized medical devices in neurosurgery, orthopaedics and maxillofacial surgery.

Medirex was founded in 2001, The company showed a great evolution from being an enterprise to becoming an organization with presence in several cities of the country with alliances with multinationals and an organizational identity strongly focused on human welfare "Improve the Gift of Life".

In the context of the COVID-19 pandemic and the growing global challenges in sustainability, the company took a strategic turn where it adopted the figure of BIC (Collective Benefit and Interest) Society and began to integrate social responsibility practices, environmental and cultural in their business model (Fundación Medirex, 2024). This change deeply inspired the creation of the Medirex Foundation, the implementation of welfare models such as INES (Spiritual Intelligence), and ESG (Environmental, Social and Governance).

The document is guided by the evolution of sustainability reports that are made year by year since 2021, in which progressive advances in environmental practices, community relations and economic performance are evident. However, this shift towards sustainability has brought with it a very important dilemma for the board: how to balance business growth, technological innovation and investment in social impact, without losing the humanistic organizational culture which characterizes the company.

This dilemma arises in the academic case to be solved strategically as a starting point for the reader to make a deep reflexion and analyze the possible scenarios from an academic point of

view, inviting students to propose sustainable solutions, ethical and viable from a leadership perspective with purpose, collective impact and cultural coherence.

Key words:

Medirex, sustainability, organizational leadership, humanistic culture, BIC company, medical devices, triple bottom line, shared value.

1. **De La Tradición a la Transición: El Camino Hacia la Sostenibilidad Mejorando el Don de la Vida**

A finales del año 2023, Lorena Moreno, gerente general de Medirex, y la pareja de esposos Felix Hernandez y Yenny Carranza, directivos de Medirex; se encontraban en una oficina en la sede principal de Bogotá hablando sobre su historia como emprendedores y recordando todas las oportunidades, retos, problemas y anécdotas que estos años de travesía empresarial les habían traído.

Así mismo, Félix y Yenny dialogaban con la gerente general sobre cómo tras dos décadas de trayectoria, habían establecido y consolidado una empresa referente en la nación, con presencia en más de once ciudades de Colombia y con un notable posicionamiento en los mercados de dispositivos médicos especializados. Sin embargo, esa conversación no se enfocaba solo en el pasado, sino que ahora estaban trazando el camino para cumplir una nueva meta para su firma: lograr traducir su cultura organizacional y propósito para la obtención de la certificación como empresa B.

Algo que había empezado a encaminarse con el informe preliminar realizado por un grupo de estudiantes de la Universidad del Rosario en conjunto con la Universidad ESAN, en el cual se mostraban todos los requerimientos y cambios necesarios para que su empresa fuese candidata a ser certificada (Aguilar et al., 2023). Y así mismo, se generaban distintas incógnitas sobre el camino y lo que los esperaba a futuro: ¿De qué manera podrían avanzar y crecer sin arriesgar la esencia de la firma? ¿Existía un camino híbrido en el que se pudiera dar prioridad a las iniciativas sociales, lo económico y lo tecnológico por igual? También fue en este encuentro

donde Lorena planteó una primera pregunta que resumía cuál era la principal inquietud de la junta directiva.

“El dilema más grande es el de seguir haciendo las cosas diferente y no como las hace toda la competencia” (L. Moreno, comunicación personal, 2025)

Eran estos cuestionamientos los que ponían en evidencia las dudas de la junta directiva de Medirex sobre cómo se podría avanzar hacia un crecimiento y expansión sin poner en riesgo la filosofía organizacional.

La empresa fue fundada el 11 de septiembre de 2001 por Yenny Carranza y su hermano Javier Carranza en la ciudad de Bogotá, constituía la materialización del sueño de dos emprendedores; sueño que se habían convertido en una empresa sustentable, sólida y con una posición de relevancia en el mercado de dispositivos médicos con especialización en cirugía maxilofacial, ortopedia y neurocirugía. Dicha diversificación en el portafolio prometía un gran potencial de crecimiento; en el que Yenny, como instrumentadora quirúrgica quiso visualizar e identificar.

Dicho emprendimiento que Yenny y Javier iniciaron dio resultados positivos con el paso del tiempo, ya que la compañía que se gestó con un solo proveedor y 30 aliados (forma en que la junta directiva hace referencia a todos los trabajadores de la firma), se había transformado y evolucionado a una firma con más de 110 aliados para el año 2023 y diferentes proveedores con relaciones comerciales a nivel nacional e internacional; y todo esto guiado por una filosofía y propósito de “mejorar el don de la vida” que permitieron pensar en todo momento en el bienestar social conjunto a la sostenibilidad económica (Medirex, 2024b).

De esta manera, y con un vital aprecio y respeto por la compañía, Lorena Moreno (actual gerente), Félix y Yenny entendieron que sus acciones tenían que lograr una transformación

gradual del modelo de negocio en función de lograr estándares y certificaciones de sostenibilidad, manteniendo la competitividad dentro de un mercado dinámico como en el que se encontraban.

“Creo que el mayor impacto económico para nosotros hoy no es tanto, el mayor impacto es la reputación como una compañía humana, de buenas prácticas, que es muy susceptible al bienestar de las personas” (F. Hernandez, comunicación personal, 2025)

2. Historia de Medirex

Medirex BIC S.A.S. inició el 11 de septiembre de 2001, en Bogotá, Colombia, cuando Yenny Carranza instrumentadora quirúrgica, y su hermano, decidieron emprender en el sector de dispositivos médicos. Su formación le permitía comprender el mundo de los quirófanos, pero la realidad del mercado laboral en Colombia no se lo permitió, ya que le fue muy difícil conseguir trabajo en su área. Esto la llevó a desarrollar su espíritu emprendedor, incursionando en la comercialización de equipos quirúrgicos, con la convicción de impactar positivamente la vida de los pacientes a través de la tecnología. El primer producto que Medirex representó fue el craneótomo, un dispositivo para neurocirugía que ofrecía una alternativa tecnológica superior a la tradicional sierra de Jingle, permitiendo cortes más precisos y seguros en intervenciones craneales.

Medirex comenzó en condiciones modestas, *“como muchas grandes multinacionales: en el garaje de la casa”*, como relata Félix Hernández (Comunicación personal, 2025), quien se integraría a la compañía una década después. En sus inicios, la empresa contaba con un único proveedor y aproximadamente 30 aliados (trabajadores). A pesar de estas limitaciones de tener

un solo proveedor, lograron concretar su primera gran venta al hospital San Pedro Claver en 2001, marcando el inicio de su trayectoria en el sector salud colombiano.

Un hito clave para la compañía fue la alianza con Medtronic en su primer año, distribuyendo la línea MIDAS REX de equipos de neurocirugía. Esta relación permitió a Medirex posicionarse en el mercado como un actor relevante en procedimientos de alta especialización. A partir de 2004, se incorporaron nuevas líneas como la reparación dural y craneal DUBODUREPAIR. Para el año 2006, los productos osteobiológicos fortalecieron su portafolio quirúrgico, año en que marca otro hito para Medirex, ya que Javier Carranza dejaría la compañía. La estrategia de diversificación continuó con alianzas con Micromar en 2009 para brocas inteligentes, y se amplió la línea de productos con la empresa ASPEN en 2010.

En 2011, la llegada de Félix Hernández “supuso un punto de inflexión. Identificando la vulnerabilidad de depender de un solo proveedor” como lo relata Felix Hernández (Comunicación personal, 2025). Su llegada impulsó la expansión de la red de proveedores mediante la participación en ferias internacionales en Alemania, Estados Unidos y Brasil, diversificando el portafolio y fortaleciendo la posición competitiva de Medirex. Ese mismo año, la empresa obtuvo las certificaciones ISO 9001 (Gestión de Calidad) e ISO 13485 (Dispositivos Médicos), consolidando sus estándares operativos. En el 2012 Medirex creó la empresa HYC, enfocada en almacenamiento y logística para respaldar el crecimiento operativo.

Para 2014, Medirex definió su propósito institucional: “Mejorar el don de la vida con fe, esperanza y excelencia en el servicio” (Medirex, 2024c). Esta declaración trascendió la lógica comercial, orientando a la compañía hacia una cultura organizacional profundamente humanista, centrada en el bienestar de los colaboradores, pacientes y la sociedad. Esta filosofía no solo permeó las operaciones internas, sino que también se reflejó en la manera de hacer negocios y relacionarse con sus grupos de interés.

Entre 2017 y 2019, Medirex amplió su alcance con productos para el manejo de infecciones (LNH y Biocomposites), biomodelos 3D con Medprin, y alianzas con Integra para hidrocefalia y reparación DURAL con CODMAN. La compañía mostró su capacidad de adaptación a nuevas oportunidades de mercado. La llegada de la pandemia en 2020 representó un desafío sin precedentes. La empresa adoptó el trabajo remoto para la mayoría de sus aliados, exceptuando al personal logístico. Además, este año se creó el programa INES (Inteligencia Espiritual), con el propósito de fortalecer el bienestar integral de los colaboradores en un contexto de alta incertidumbre. Para el año 2021 motivados por los lineamientos de la ONU y el impulso del Gobierno Nacional, Medirex inició el proceso para certificarse como empresa BIC (Sociedad de Beneficio e Interés Colectivo), buscando formalizar su compromiso con la sostenibilidad en sus tres dimensiones: económica, social y ambiental. Esta decisión se materializó en la publicación de su primer Reporte de Sostenibilidad en 2021, consolidando su estrategia ESG (Environmental, Social, Governance, por sus siglas en inglés) (Medirex, 2021), junto con la publicación del reporte, se oficializó la creación de la Fundación Medirex, enfocada en proyectos de impacto social, como el Programa de Gallinas Ponedoras, destinado a fortalecer la seguridad alimentaria y el liderazgo femenino en zonas rurales de Boyacá. Durante ese año, Medirex incluyó dentro de su portafolio la distribución de motores Pi Drive de Stryker, reafirmando su liderazgo en neurocirugía. Sin embargo, la pérdida de contacto humano generó un impacto negativo en la cohesión social de los equipos de trabajo y de los trabajadores entre sí. Es por esto, que la junta directiva decidió implementar un modelo híbrido, en el cual se fomentó la presencialidad exigiendo a los trabajadores estar en la oficina al menos dos veces por semana.

El año 2022 estuvo marcado por la implementación de estrategias de eficiencia energética y conservación del agua, el monitoreo de emisiones de gases de efecto invernadero, y el

fortalecimiento de la cultura inclusiva a través de la igualdad salarial (Medirex, 2022). Como reconocimiento a su gestión, Medirex fue galardonada por primera vez con el reconocimiento de ser una de las Mejores Empresas Colombianas (MEC) otorgado por Deloitte, el Banco de Bogotá y la Pontificia Universidad Javeriana. Este programa, inspirado en la iniciativa global Best Managed Companies, premia a empresas medianas privadas en Colombia que destacan por su excelencia operativa y desempeño financiero.

Para obtener este distintivo, las empresas pasan por un proceso de evaluación basado en el Mapa de Valor de Deloitte, que considera cinco impulsores clave. Algunas de las áreas evaluadas incluyen:

- Prácticas de gestión: Cómo la empresa estructura sus procesos internos para garantizar eficiencia y crecimiento.
- Desempeño financiero: Indicadores clave que reflejan estabilidad y rentabilidad.
- Innovación y estrategia: Capacidad de adaptación y desarrollo de nuevas soluciones en el mercado.
- Cultura organizacional: Liderazgo, compromiso de los empleados y valores corporativos. (Mejores Empresas Colombianas, 2025)

En 2023, la empresa profundizó la integración de la sostenibilidad en su cadena de suministro, evaluando proveedores bajo criterios ambientales y sociales. Además, la Fundación amplió su alcance en comunidades vulnerables, y se desarrolló un informe preliminar de impacto en alianza con la Universidad del Rosario y ESAN, en el marco de su proceso hacia la certificación B (Aguilar et al., 2023). Ese año, Medirex reforzó su portafolio con nuevas alianzas: KLS (línea de mano), BIOPLATE (ser de cráneo) y Peter Lazic (clips de aneurisma). Este año también fueron galardonados por las mejores empresas de Colombia (MEC)

Para 2024, Medirex presentó un Reporte de Sostenibilidad consolidado, con indicadores robustos y casos de éxito. Se lanzó la línea de prótesis articulares para falange, convirtiéndose en un referente en el sector por ofrecer esta tecnología en Colombia. Para ese momento, la empresa contaba con más de 110 aliados, presencia en 11 ciudades clave (Bogotá, Medellín, Cali, Bucaramanga, Barranquilla, Cartagena, Pereira, Cúcuta, Ibagué, Villavicencio, entre otras) (Medirex, 2024a) y representaba a 7 multinacionales en neurocirugía, ortopedia reconstructiva, cirugía maxilofacial y reconstrucción con piel. Este año también se obtuvo el distintivo de las Mejores Empresas Colombianas por tercer año consecutivo.

En 2025, la Fundación Medirex recibió un reconocimiento por sus buenas prácticas de responsabilidad social, reafirmando el compromiso de la empresa con el desarrollo de las comunidades donde opera. Sin embargo, el crecimiento acelerado también ha traído retos: la integración de trabajadores provenientes de culturas organizacionales más tradicionales ha evidenciado la necesidad de reforzar la vivencia de la filosofía humanista de Medirex, donde es el eje central de su gestión, poniendo a las personas a quienes llama “aliados” en el corazón de cada decisión. Esto se refleja en prácticas como el programa INES (Inteligencia Espiritual), los modelos híbridos de trabajo post pandemia y beneficios orientados al bienestar emocional, no solo a la productividad, sino también a su enfoque humanista en el entorno social.

Si bien esta cultura organizacional humanista representa una fortaleza diferencial, también supone retos como los nuevos aliados acostumbrados a entornos tradicionales, a veces encuentran difícil adaptarse a una filosofía donde el propósito y el cuidado humano tienen tanta relevancia. Mantener esta cultura requiere liderazgo coherente y acciones consistentes que transmitan claramente que, para Medirex, el éxito empresarial no se mide solo en cifras, sino también en el impacto sobre las personas.

3. Contexto

A finales de 2023, en la sede principal de Bogotá, los directivos de Medirex Yenny Carranza, Félix Hernández y Lorena Moreno se reunieron para reflexionar sobre el camino recorrido desde la fundación de la empresa en 2001, así como sobre los nuevos retos que enfrentaban. A más de dos décadas de operaciones, la firma había alcanzado presencia en más de once ciudades colombianas, destacándose en el sector de dispositivos médicos especializados, particularmente en cirugía maxilofacial, ortopedia y neurocirugía.

Lo que comenzó como un emprendimiento familiar con un solo proveedor y 30 aliados, se transformó en una organización con más de 110 aliados, con operaciones nacionales e internacionales, alineada a un propósito superior: “Mejorar el don de la vida”. Como lo señala la Gerente general: “Nuestra estrategia siempre ha estado centrada en tres pilares: sostenibilidad social, sostenibilidad económica e innovación. Los tres son visibles en nuestro mapa estratégico y tienen igual prioridad” (L. Moreno, comunicación personal, 2025)

Desde 2021, Medirex redefinió su estrategia institucional adoptando oficialmente la condición de Sociedad BIC, integrando compromisos de sostenibilidad en cinco dimensiones clave: modelo de negocio, gobierno corporativo, prácticas laborales, medioambientales y comunitarias.

Esta transformación ha sido gradual pero firme. Como lo expresó Félix Hernández, cofundador de la empresa: “Sin propósito, no hay cultura ni impacto duradero. La sostenibilidad no es un objetivo, sino una consecuencia del propósito bien aplicado” (F. Hernández, comunicación personal, 2025).

Durante los años posteriores a la pandemia, el sector salud colombiano enfrentó retos estructurales: presión regulatoria, inflación, aumento en los costos operativos y una demanda creciente por tecnología avanzada. A esto se sumó una mayor exigencia por parte de los consumidores, inversionistas y entes de control hacia prácticas responsables y sostenibles.

Medirex respondió a este entorno no solo desde lo técnico, sino también desde lo organizacional y lo social. Se consolidaron iniciativas como el voluntariado certificado, la Fundación Medirex, y el diseño de la Dirección de Espiritualidad y Bienestar, con impacto interno y externo. En palabras de Moreno: “No nos olvidamos de que es un negocio, pero no uno dentro del capitalismo salvaje. Parte de ese margen tiene que ir destinado al impacto social y ambiental” (L. Moreno, comunicación personal, 2025).

Entre 2021 y 2024, la firma mejoró progresivamente sus indicadores: pasó de 91 aliados en 2021 a más de 110 en 2024; incrementó el número de dispositivos médicos facturados y fortaleció su presencia territorial, llegando a más de 60 municipios, incluyendo nuevos territorios como San Andrés.

La cultura organizacional, guiada por valores como “Evolución Consciente” y “Dejar huella”, ha sido un soporte clave en la construcción de una identidad institucional coherente y diferenciadora. Como señaló Moreno en 2024: “Nuestra forma de tomar decisiones pasa primero por una pregunta: ¿esto mejora el don de la vida?” (L. Moreno, comunicación personal, 2025)

En este contexto, el reto de Medirex ya no es solo crecer, sino hacerlo sin traicionar su esencia.

Entre 2021 y 2024, la firma mejoró progresivamente sus indicadores: pasó de 91 aliados en 2021 a más de 110 en 2024; incrementó el número de dispositivos médicos facturados y fortaleció su presencia territorial, llegando a más de 60 municipios, incluyendo nuevos territorios como San Andrés. La cultura organizacional, guiada por valores como “Evolución Consciente” y

“Dejar huella”, ha sido un soporte clave en la construcción de una identidad institucional coherente y diferenciadora. Como señaló la Gerente general: “Nuestra forma de tomar decisiones pasa primero por una pregunta: ¿esto mejora el don de la vida?” (L. Moreno, comunicación personal, 2025).

En este contexto, el reto de Medirex ya no es solo crecer, sino hacerlo sin traicionar su esencia. A lo largo de estos años, varios datos ilustran con claridad el impacto y la evolución estratégica de la compañía. En 2021, por ejemplo, el 65% de la fuerza laboral de Medirex estaba compuesta por mujeres, lo cual reflejaba desde entonces un compromiso con la equidad de género. Para 2022, no solo se mantenía ese porcentaje, sino que además se evidenciaba un avance en la distribución de cargos: las mujeres representaban el 70% de los puestos operativos, el 60% de los cargos gerenciales y el 55% de los roles directivos, mostrando un esfuerzo real por fomentar el liderazgo femenino en todos los niveles de la organización. En cuanto al impacto operativo, en 2023 la empresa procesó 9.841 pedidos y entregó 16.231 dispositivos médicos, con lo cual logró impactar directamente a 11.670 personas. Estas cifras refuerzan su propósito de “mejorar el don de la vida” con resultados tangibles y medibles. Finalmente, en 2024, Medirex consolidó su alineación con cinco Objetivos de Desarrollo Sostenible: ODS 2 (Hambre cero), ODS 3 (Salud y bienestar), ODS 5 (Igualdad de género), ODS 8 (Trabajo decente y crecimiento económico) y ODS 13 (Acción por el clima). Esta integración estratégica de los ODS dentro de su modelo de negocio evidencia que su compromiso con la sostenibilidad no es solo narrativo, sino estructural (Tabla 1).

Tabla 1*Evolución del mercado*

Año	Aliados	ODS Prioritarios	Proveedores Nacionales (%)	Dispositivos Facturados	Vidas Impactadas	Condiciones Laborales	Impacto Comunitario	Diferenciador Estratégico
2021	91	Inicio BIC (sin ODS definidos)	No reportado	No disponible	No disponible	Flexiwork, liderazgo, día libre mensual	\$20M COP en intra-empresarios	Propósito superior, base en valores
2022	112	ODS 2, 3, 5, 8, 13	23.4%	105.922	102.843	Evaluación por valores, equidad de género	Reconocimiento MEC, voluntariado	Informe GRI y consolidación BIC
2023	112	ODS 2, 3, 5, 8, 13	24%	136.841	11.670	Sello No Discriminación, 70% mujeres	Fundación Medirex, apoyo a rurales	Expansión territorial y cultura digital
2024	130 aprox.	ODS 3, 5, 8, 13	30%	90.848	13.086	Salario emocional, promoción interna	\$57.9M COP en aliados	Consolidación nacional e internacional

Fuente: Elaboración propia

4. La Competencia y el Mercado

El sector de distribución de dispositivos médicos en Colombia atravesó una profunda transformación en los últimos años. El crecimiento constante en la demanda de servicios de salud, impulsado por una población que envejecía y por el avance vertiginoso de la tecnología médica, fue moldeando un entorno cada vez más competitivo y desafiante. En medio de este panorama, las empresas del sector no solo tuvieron que ser eficientes y ofrecer productos de calidad, sino también empezar a responder a un llamado más grande: construir modelos de negocio con propósito, capaces de generar impacto social y ambiental positivo.

Medirex, con más de veinte años de historia, supo encontrar su lugar en ese escenario. No solo se consolidó como una empresa referente en el sector salud, sino que lo hizo con una propuesta diferente: integrar la sostenibilidad en el corazón de su estrategia. Su compromiso con lo social, lo ambiental y lo económico no fue una moda, sino una convicción. Sin embargo, ese camino no estuvo libre de retos. El crecimiento de la empresa vino acompañado de una competencia intensa, con otras compañías que también buscaban destacar, ya fuera por su capacidad logística, por su alcance territorial o por la oferta atractiva de su modelo de precios.

Desde el punto de vista de la gerente: “Estamos en vía del capitalismo consciente y no del capitalismo salvaje, que es crecer y ser rentable. Nuestra misión es seguir impactando vidas, que es la clave para nuestra estrategia” (L. Moreno, comunicación personal, 2025)

Uno de esos competidores fue Distrimedical S.A.S., una empresa antioqueña que logró hacerse un nombre gracias a su agilidad en las entregas, su red de distribución bien organizada y un enfoque fuerte en el servicio al cliente. A diferencia de muchos, Distrimedical también empezó a ser reconocida por su responsabilidad social. Recibió la certificación Fenalco

Solidario, además de otros reconocimientos otorgados por aliados del sector. Aunque su enfoque aún parecía más operativo que estratégico en términos de sostenibilidad, su esfuerzo por incorporar buenas prácticas era evidente.

Otro actor relevante fue Alfasafe, con sede en Bogotá. Esta empresa, dedicada a la importación y distribución de dispositivos médicos, productos de higiene y reactivos de diagnóstico, también contaba con una larga trayectoria. A lo largo de más de dos décadas, construyó una reputación basada en el cumplimiento y la calidad, respaldada por certificaciones como ISO 9001, ISO 13485 y IQNet. Aunque no comunicaba de manera explícita un enfoque sostenible, su rigor técnico y la implementación de estándares internacionales reflejaban un compromiso con la excelencia y la mejora continua. La tabla 2 fue elaborada con base en información pública, análisis de reportes empresariales y materiales entregados durante el desarrollo del caso de estudio. Se identificaron las fortalezas de cada empresa con base en su trayectoria, prácticas operativas, certificaciones, enfoque estratégico y acciones de sostenibilidad. Esta comparación permite ubicar a Medirex dentro de un contexto competitivo y destacar sus principales diferenciadores.

Tabla 2

Comparación de Empresas del Sector de Distribución de Dispositivos Médicos

Empresa	Sede	Alcance	Fortalezas principales	Certificaciones / Enfoque sostenible	Observaciones
Medirex	Bogotá	11 ciudades	Acompañamiento clínico, formación médica, soporte técnico, Fundación Social.	Empresa BIC, en proceso de certificación Empresa B. Reporte de sostenibilidad. Certificada ISO 9001 y 13485.	Alta alineación estratégica con sostenibilidad. Propósito superior como ejecutiva. Transformación sostenible.
Distrimedical	Medellín	Nacional	Distribución de equipos médicos, soporte técnico, red logística eficiente.	Certificación Fenalco Solidario en RSE. Reconocimientos por excelencia en distribución. Certificación Coface.	Compromiso con la responsabilidad social empresarial. Reconocimientos por aliados del sector salud.
Alfasafe	Bogotá	Nacional	Importación, almacenamiento y comercialización de dispositivos médicos, higiene y diagnóstico	Certificaciones ISO 9001:2015, ISO 13485:2016, y certificación IQNet.	Más de 20 años en el sector. compromiso con la calidad y mejora continua.

Nota. La tabla compara tres empresas colombianas del sector salud en términos de sede, alcance, fortalezas, certificaciones y sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia

Medirex se encuentra en una posición destacada dentro del sector por su apuesta estratégica por la sostenibilidad. Mientras que sus competidores se enfocan en la eficiencia operativa, la logística y la oferta de precios, Medirex integra un propósito superior en su cultura organizacional, demostrando un compromiso claro con el impacto social y ambiental. Esta diferencia se refleja tanto en sus certificaciones como en su posicionamiento institucional. En

comparación, Distrimedical ha ganado reconocimiento por su logística y responsabilidad social, mientras que Alfasafe mantiene una reputación sólida basada en calidad técnica y cumplimiento normativo. Y esta diferencia de Medirex con su competencia, se sustenta con lo mencionado por el Hernández: “Sostener el propósito cuando el mercado te presiona es lo que realmente define a una empresa con alma. No solo se trata de crecer, si no de crecer con conciencia” (F. Hernandez, comunicación personal, 2025)

Adicionalmente, algo que ha hecho mantener a Medirex a la vanguardia sin conllevar riesgos innecesarios, es el hecho de que todo el proceso de transformación digital ha sido rigurosamente analizado sin ningún tipo de improvisación. Estos cambios han sido llevados con la aprobación del comité digital de la firma, que ha evaluado el impacto potencial de cada una de las innovaciones de la firma y si estos cambios tienen cohesión con las estrategias e ideales de Medirex. Como explicó Moreno:

La tecnología debe estar al servicio del propósito, no al revés. Por eso tenemos un comité digital que evalúa cada decisión tecnológica con base en impacto, coherencia y sostenibilidad. Si una solución no aporta valor real o no se alinea con nuestra cultura, simplemente no se implementa. (L. Moreno, comunicación personal, 2025)

Dichos procesos han evitado una sobresaturación tecnológica o un uso ineficiente de recursos, permitiendo maximizar el aprovechamiento de herramientas como el ERP SAP, business intelligence, la nube, SharePoint y la exploración de soluciones basadas en Inteligencia Artificial. Así pues, dichos procesos de análisis han evitado que exista una sobresaturación de tecnología o malgasto de capital monetario y humano, lo que ha maximizado el aprovechamiento e impacto de las herramientas existentes en la compañía, como la correcta implementación de nuevas tecnologías para Medirex como lo son el ERP SAP, business intelligence, la nube, sharepoint y el inicio de la exploración e indagación con herramientas de inteligencia artificial.

5. El Dilema

En este camino trazado para consolidarse como una firma con propósito, Medirex BIC S.A.S. ha logrado destacarse por tener tres ejes principales, que corresponden a la implementación de distintas prácticas sostenibles, la innovación de la infraestructura tecnológica y la búsqueda de sostenibilidad y rentabilidad. Algo que se ha visto reflejado y evidenciado gracias al impacto con sus programas en las dimensiones ambiental, laboral y social; los cuales le han permitido consolidar su identidad organizacional, una cohesión y conexión con los grupos de interés y una cultura organizacional humanista.

Así mismo, Medirex ha destacado en su sector y a nivel nacional, debido a que ha mantenido coherencia entre las distintas estrategias tomadas para el éxito de la misión con la cultura organizacional que guía a la compañía, que hace a cualquier aliado de esta preguntarse ¿Esto mejora el don de la vida? Algo que ha establecido y confirmado que los directivos de la firma no tienen la intención de seguir creciendo desmesuradamente y sin propósito, sino que el crecimiento de la empresa debe ser logrado con los conceptos de la cultura organizacional de Medirex, y a su vez, una pregunta que, según la gerente Moreno; sintetiza esta visión: “Nos preguntamos todo el tiempo si esto mejora el don de la vida. Pero también sabemos que, para lograrlo, debemos seguir creciendo sin perder el alma” (L. Moreno, comunicación personal, 2025)

No obstante, dichas estrategias con un alto grado de relevancia en la compañía también se han podido ver como un desafío estratégico, ya que es imperativo realizar una asignación de recursos de la firma para cumplir con dichas estrategias.

Por un lado, la firma ha enfocado un alto nivel de capital humano y monetario en el fortalecimiento de iniciativas como las ferias de emprendimiento familiar, voluntariados de trabajadores, empoderamiento rural femenino, la operación de la Fundación Medirex y la educación continua de los aliados. Dichas acciones han reforzado la imagen y el compromiso como empresa BIC.

Por el otro, el sostenimiento de todas estas iniciativas sociales tiene como requerimiento no comprometer la solvencia financiera, ni afectar la operación de la firma. Algo que se ha logrado por medio del modelo comercial elaborado por Medirex, en el que sus productos se comercializan a precios más altos que la media de la competencia. Al respecto comentó la gerente: “¿Por qué no vendemos barato? Medirex es una compañía que no vende barato, porque el tema social es importante y por eso necesitamos un margen, y ese es el dilema que siempre tenemos” (L. Moreno, comunicación personal, 2025)

Y ha sido por medio de esta decisión, que se ha buscado garantizar la consecución de márgenes que permitan además de cubrir los costos de la operación, continuar con la inversión en todos los programas de impacto social y relacionados a la sostenibilidad. Sin embargo, como consecuencia de esta estrategia, Medirex ha perdido varios contratos y negocios, ya que la política de varias instituciones de la salud está enfocada a encontrar proveedores con costos más bajos, sin darle mayor relevancia a el valor agregado ofrecido por estos, su compromiso social y la calidad del servicio. En palabras textuales de la gerente: “Medirex se encuentra en una encrucijada. Hemos perdido licitaciones al negarnos a reducir nuestros precios, ya que ese margen es vital para mantener nuestras operaciones y financiar nuestras iniciativas sociales” (L. Moreno, comunicación personal, 2025)

Y es en este punto, donde se genera una disyuntiva en el camino estratégico que puede tomar Medirex: ¿Es factible que Medirex mantenga su enfoque diferencial, con precios que valoran todo su compromiso con la sostenibilidad, a pesar del riesgo que esto implica para su expansión a nivel comercial; o habría que reformular el modelo de negocio con el fin de competir con mayor igualdad con otras firmas del sector que priorizan lo financiero sobre lo social?

La versión multimedia de este caso se encuentra en el siguiente link:

<https://casomedirex.my.canva.site/>

En Anexo F y G se presentan las cartas de autorización firmadas para la divulgación de este caso a través del repositorio de la Universidad del Rosario y en el Anexo A se encuentra la nota didáctica.

6. Referencias

- Aguilar, M. F., Aparicio D. M., Latorre, R.I, Rojas, R.A., Rodríguez, J.D. y Raggio, I.T. (2023). *Simulación Certificación B y Plan de Acción: Medirex. Liderazgo hacia la sostenibilidad empresarial: Aplicación a Empresas B-Certificación*. Universidad Católica del Norte, Universidad ESAN y Universidad del Rosario
- Deloitte. (14 de diciembre de 2021). *Qué son los criterios ESG y para qué sirven*. <https://www.deloitte.com/es/es/services/risk-advisory/blogs/sostenibilidad-deloitte/que-son-criterios-esg-para-que-sirven.html>
- Fundación Medirex. (2024). *La Fundación*. <https://fundacionmedirex.org/la-fundacion/>
- Medirex. (2021). *Informe de Sostenibilidad 2021*. https://www.medirexsas.com/reporte-de-sostenibilidad/#flipbook-df_2281/1/
- Medirex. (2022). *Informe de Sostenibilidad 2022*. https://www.medirexsas.com/reporte-de-sostenibilidad/#flipbook-df_1588/1/
- Medirex. (2024a). *Reporte de sostenibilidad 2024*. https://www.medirexsas.com/reporte-de-sostenibilidad/#flipbook-df_4334/11/
- Medirex. (2024b). *Informe de Sostenibilidad 2023*. https://www.medirexsas.com/reporte-de-sostenibilidad/#flipbook-df_2281/1/
- Medirex. (2024c). *Quiénes somos*. <https://www.medirexsas.com/quienes-somos/>
- Mejores Empresas Colombianas (2025). *Metodología*. <https://www.mejoresempresasdelatinoamerica.com/link/metodologia>
- PwC Colombia. (2024). *El Futuro de la Salud*. <https://www.pwc.com/co/es/industrias/salud.html>
- Statista. (2024). *Medical Devices Market in Colombia*. <https://www.statista.com/outlook/hmo/medical-technology/medical-devices/colombia>