



“PLAN ESTRATÉGICO JOHNSON & JOHNSON”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración de Negocios**

Presentado por

**Sr. Carlos Tejada Joly
Sr. Carlos Pizarro Barbarán
Sr. Luis Castañeda Aphan**

Asesor: Profesor Jesús Tong Chang

2017

Agradecemos al Dr. Jesús Tong Chang por su permanente apoyo y asesoría para la realización del presente trabajo de investigación.

Resumen ejecutivo¹

Johnson y Johnson es una corporación con más 125 años de existencia, dedicada al cuidado de la salud de las personas. Sobre la base de sus valores y en especial su credo, en el cual ponen ante todo a sus clientes y a los profesionales de la salud que utilizan sus productos, la empresa ha crecido a nivel mundial con una imagen sólida de confianza en la calidad de sus productos lo que, sumado a las estrategias de crecimiento definidas claramente por los directivos de la empresa, ha permitido a Johnson y Johnson duplicar sus ventas desde 1990 al 2010. Este crecimiento continuo genera una gran presión en los directivos por parte de los accionistas, quienes desean continuar la tendencia creciente de dividendos que se han generado.

El 2010 fue un año particularmente difícil para la empresa: en el 2009 -por primera vez en muchos años- hay un decrecimiento en las ventas, originado por la desaceleración de la economía mundial, siendo inclusive negativo el crecimiento de algunos países como Estados Unidos donde la empresa consigue casi el 50% de sus ventas, por la que hay una gran presión por los resultados.

Yendo en contra de su credo y sus valores, Johnson & Johnson sacrificó la calidad en sus productos para obtener reducciones de costos, originando quejas de los usuarios y el retiro de productos desde el 2009, lo que se acrecentó en el 2010 con las serias observaciones a diversos productos hechas por la Federal Drug Administration (FDA), siendo citados dos veces los directivos de la empresa ante el Congreso de Estados Unidos para dar explicaciones por estos problemas. Todos estos acontecimientos, sumados a la insuficiente capacidad de respuesta por parte de la alta dirección de la empresa, no han hecho sino incrementar las dudas de los consumidores y poner en cuestionamiento la confianza en los productos de Johnson y Johnson.

En una política cuestionable, la alta dirección de la empresa inicialmente trató de ocultar los problemas de calidad, para finalmente minimizarlos y tomar medidas correctivas parciales. Como se demostrará en el presente trabajo de investigación, los autores creen firmemente que se deben tomar medidas correctivas radicales para no dañar más la imagen de la empresa y que el público vuelva a tener confianza en sus productos, resolviéndose así este problema ético y de responsabilidad social. A la fecha, las ventas se han visto afectadas en menos de un 1,5% del total gracias a su estrategia de diversificación en tres segmentos de negocios pero, de continuar

¹ La información de la empresa ha sido tomada del caso de estudio proporcionado por la Universidad del Pacífico de Harvard Business School (Clayton *et al*, 2016) y de la página web de Johnson & Johnson, 2017.

estos problemas, su performance se verá afectada en el mediano plazo si no se respeta lo indicado en el credo y los valores de la empresa, solucionando los problemas de calidad, responsabilidad social y ética y de recursos humanos porque el segmento de consumo en donde ocurren la mayor parte de los casos de retiros de productos es el que tiene mayor exposición al público en general.

Para lograr el alineamiento del credo y valores con la política y gestión de la alta dirección de Johnson y Johnson los autores de la presente investigación plantean cambios al más alto nivel, para que el nuevo Chief Executive Officer (CEO) lidere las acciones correctivas y recupere la confianza del público en general y de los organismos reguladores, solucionando los problemas actuales de calidad. Esto, acompañado de un plan de marketing para reforzar la imagen de la empresa y recuperar las ventas, y de un plan operacional para identificar y corregir los problemas de manufactura que originaron la caída de calidad de los productos. Estos planes se complementarán con un plan de recursos humanos y responsabilidad social orientados a reforzar el mensaje de ética en los negocios entre los empleados y evitar que se repitan estos problemas en el futuro, todo esto apoyado en el plan de finanzas para sustentar los cambios propuestos.

Los autores consideran que se deben tomar las medidas propuestas de inmediato para evitar que se sigan repitiendo a futuro problemas y contradicciones con el credo y los valores de la empresa y/o problemas de calidad. Adicionalmente, plantean un cambio en la dirección de la investigación y desarrollo en el segmento farmacéutico (el mercado más grande de los tres segmentos) hacia productos biológicos², lo que permitiría asegurar un flujo importante de ingresos en un futuro cercano.

² Los productos biológicos son aquellos que se basan en la tecnología del ADN recombinante. El ADN recombinante es una molécula que proviene de la unión artificial de dos fragmentos de ADN; por lo tanto, esta tecnología es el conjunto de procedimientos (miles) que permiten aislar un gen de un organismo, para su posterior manipulación e inserción en otro diferente. De esta manera es posible hacer que un organismo (animal, vegetal, bacteria, hongo) o un virus produzcan una proteína que le sea totalmente extraña como el caso de la insulina (Roche Colombia, 2017).

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Resumen ejecutivo	iii
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
2. Descripción y perfil general de la empresa	2
2.1 Descripción de la empresa	2
2.2 El credo de Johnson & Johnson	3
2.3 Principios estratégicos y generadores de crecimiento	3
3. Definición del problema	5
4. Enfoque y descripción de la solución prevista	6
Capítulo II. Análisis externo	8
1. Análisis del entorno general.....	8
1.1 Factores políticos	8
1.2 Factores económicos	9
1.3 Factores socioculturales y demográficos.....	10
1.4 Factores tecnológicos.....	11
1.5 Factores ecológicos	11
1.6 Factores legales.....	12
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	12
3. Análisis del sector	13
3.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	14
3.2 Entrada potencial de nuevos competidores	15
3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	15
3.4 Poder de negociación de los proveedores	16
3.5 Poder de negociación de los compradores	17
3.6 Grado de atracción del sector	18
3.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)	18
4. Conclusiones.....	19

Capítulo III. Análisis interno	21
1. Análisis de áreas funcionales	21
1.1 Recursos humanos y administración.....	21
1.2 Finanzas	23
1.3 Operaciones.....	24
1.4 Marketing	26
1.5 Investigación y desarrollo	26
1.6 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)	27
2. Evaluación de la cadena de valor	27
2.1 Actividades primarias	27
2.1.1 Logística interna	28
2.1.2 Operaciones.....	28
2.1.3 Logística externa	28
2.1.4 Marketing y ventas.....	28
2.1.5 Servicios al cliente.....	29
2.2 Actividades secundarias	29
2.2.1 Infraestructura	29
2.2.2 Recursos humanos.....	29
2.2.3 Tecnología e investigación y desarrollo	30
2.2.4 Compras	30
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	30
4. Matriz VRIO y ventaja competitiva.....	31
5. Conclusiones	32
Capítulo IV. Formulación de objetivos	34
1. Propuesta de visión y misión	34
1.1 Visión y misión actual	34
1.2 Visión propuesta	34
1.3 Misión propuesta.....	34
2. Objetivo general	35
3. Objetivos estratégicos	35
Capítulo V. Generación y selección de estrategia	37
1. Matriz FODA cruzado	37
2. Matriz Peyea	39

3. Matriz BCG	40
4. Alineamiento de las estrategias con los objetivos.....	41
5. Descripción de la estrategia seleccionada.....	42
5.1 Estrategia competitiva.....	42
5.2 Estrategia de crecimiento (corporativa)	42
Capítulo VI. Planes funcionales	43
1. Plan funcional de marketing	43
1.1 Objetivos del plan de marketing	43
1.2 Segmentación	43
1.3 Estrategia de posicionamiento.....	43
1.4 Mezcla de marketing.....	44
1.4.1 Producto.....	44
1.4.2 Precio	45
1.4.3 Plaza	46
1.4.4 Promoción.....	46
1.5 Presupuesto de marketing	47
2. Plan funcional de operaciones	48
2.1 Objetivos del plan de operaciones	48
2.2 Estrategia de operaciones.....	48
2.2.1 Gestión de la calidad.....	49
2.2.2 Investigación y desarrollo.....	49
2.3 Presupuesto de operaciones.....	50
3. Plan funcional de responsabilidad social empresarial.....	50
3.1 Introducción	50
3.2 Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial.....	51
3.3 Estrategia de responsabilidad social.....	51
3.4 Acciones de responsabilidad social empresarial	51
3.5 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial	52
4. Plan funcional de recursos humanos.....	52
4.1 Introducción	52
4.2 Objetivos del plan de recursos humanos.....	53
4.3 Actividades del plan de recursos humanos	53
4.4 Presupuesto de recursos humanos.....	54
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	54

5.1	Introducción y objetivos	54
5.2	Adquirir capital para implementar estrategias	55
5.3	Presupuesto de los planes funcionales	56
5.4	Estado de resultados proyectados	56
5.4.1	Estado de resultados proyectado sin estrategias propuestas	56
5.4.2	Estado de resultados proyectado con estrategias propuestas	57
5.5	Flujos de caja proyectados y flujo de caja marginal	58
5.6	Cálculo del WACC, VAN y TIR	59
5.7	Conclusión	60
 Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia		61
1.	Mapa estratégico (BSC)	61
2.	Definición de iniciativas e indicadores propuestos	61
 Conclusiones y recomendaciones		63
1.	Conclusiones	63
2.	Recomendaciones	64
 Bibliografía		65
Anexos		68
Nota biográfica		77

Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos.....	9
Tabla 2.	Factores económicos	10
Tabla 3.	Factores socioculturales y demográficos.....	10
Tabla 4.	Factores tecnológicos	11
Tabla 5.	Factores ecológicos	11
Tabla 6.	Factores legales	12
Tabla 7.	Matriz EFE para JNJ	13
Tabla 8.	Rivalidad entre competidores	14
Tabla 9.	Entrada potencial de nuevos competidores	15
Tabla 10.	Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	16
Tabla 11.	Poder de negociación de los proveedores.....	17
Tabla 12.	Poder de negociación de los compradores.....	18
Tabla 13.	Resumen de las cinco fuerzas de Porter	18
Tabla 14.	Matriz de perfil competitivo	19
Tabla 15.	Empleados y subsidiarias	22
Tabla 16.	Ratios financieros	24
Tabla 17.	Logística interna	28
Tabla 18.	Operaciones	28
Tabla 19.	Logística externa	28
Tabla 20.	Marketing y ventas	29
Tabla 21.	Servicios al cliente.....	29
Tabla 22.	Infraestructura.....	29
Tabla 23.	Recursos humanos	30
Tabla 24.	Tecnología e investigación y desarrollo	30
Tabla 25.	Compras.....	30
Tabla 26.	Matriz EFI	31
Tabla 27.	Matriz VRIO.....	32
Tabla 28.	FODA cruzado.....	38
Tabla 29.	Factores para la matriz PEYEA.....	39
Tabla 30.	Variables para la matriz BCG.....	40
Tabla 31.	Alineamiento de estrategias a objetivos específicos.....	41
Tabla 32.	Objetivos del plan de marketing.....	43
Tabla 33.	Objetivos del plan de operaciones	48

Tabla 34.	Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial	51
Tabla 35.	Objetivos del plan de recursos humanos	53
Tabla 36.	Objetivos del plan de finanzas.....	55
Tabla 37.	Análisis EPS/EBIT para JNJ	55
Tabla 38.	Egresos de los planes funcionales	56
Tabla 39.	Estado de resultados proyectado sin estrategias propuestas	57
Tabla 40.	Ventas generadas por las acciones propuestas	57
Tabla 41.	Estado de resultados proyectado con estrategias propuestas	58
Tabla 42.	Flujo de caja sin estrategias propuestas.....	58
Tabla 43.	Flujo de caja con estrategias propuestas.....	58
Tabla 44.	Flujo de caja marginal	59
Tabla 45.	Cálculo del WACC.....	59
Tabla 46.	Cálculo del VAN y TIR.....	60
Tabla 47.	Objetivos estratégicos.....	62

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Marco estratégico definido por JNJ.....	5
Gráfico 2.	Organigrama de JNJ.....	21
Gráfico 3.	Resultado de ventas e ingresos netos 2000-2010	23
Gráfico 4.	Proceso de manufactura.....	25
Gráfico 5.	Matriz Peyea.....	40
Gráfico 6.	Matriz BCG	41
Gráfico 7.	Mapa estratégico para JNJ.....	61

Índice de anexos

Anexo 1A.	El credo de Johnson & Johnson.....	69
Anexo 1B.	Visión, misión y credo propuestos	70
Anexo 2.	Desempeño de la acción de JNJ	71
Anexo 3.	Crecimiento del sector farmacéutico en Estados Unidos y el resto del mundo	71
Anexo 4.	Retorno acumulado para los accionistas en 10 años.....	72
Anexo 5A.	Ventas por territorios.....	72
Anexo 5B.	Ventas por segmentos.....	73
Anexo 6A.	Estimación del crecimiento del mercado global.....	73
Anexo 6B.	Estimación de participación de mercado con acciones propuestas.....	73
Anexo 7.	Estimación del crecimiento del mercado de vacunas	74
Anexo 8.	Modelo de Brand Z para mejorar el capital de marca	74
Anexo 9.	Costos de publicidad para el plan de marketing	75
Anexo 10.	Costos de revisión de procesos de calidad.....	75
Anexo 11.	Organigrama propuesto	76

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales ³

Johnson y Johnson (en adelante JNJ) fue fundada por Edward Mead Johnson y los hermanos James Wood Johnson y Robert Wood Johnson en New Brunswick, New Jersey, Estados Unidos de América en 1886, produciendo desde 1887 (ya como corporación) vestimentas y suturas esterilizados para evitar infecciones de los pacientes. A partir de 1924 inicia su expansión hacia otros países como Inglaterra, Sudáfrica y Australia. Hacia mediados del siglo XX ya desarrollaba y comercializaba un gran número de productos para el cuidado de la salud que incluían paquetes para el cuidado de la salud de bebés y mujeres, además de botiquines y bandas de primeros auxilios, expandiendo sus operaciones a países de Latinoamérica y Asia. En este tiempo también se concreta la adquisición de diversos laboratorios y empresas alrededor del mundo, en especial McNeil Laboratories en Estados Unidos en 1959.

Para fines de la década de 1980 JNJ producía y comercializaba una gran cantidad de productos, desde lentes de contacto hasta medicinas para la salud mental, medicinas que no necesitan prescripción, entre otras. Mediante un gran proceso de expansión de productos y subsidiarias pasó de facturar US\$ 11.232 millones en 1990 a US\$ 61.897 millones en el 2009.

El año 2010 ha sido particularmente difícil para JNJ. A raíz de la crisis económica del 2008, el mercado del cuidado de la salud ha tenido un bajo crecimiento a nivel mundial. A esto se suma la reforma de la política del cuidado de la salud en Estados Unidos de marzo de 2010, lo que se tradujo en menores ventas netas para los fabricantes.

Adicional a las dificultades coyunturales de la industria, desde el 2009 hasta julio de 2010 JNJ presentó una serie de problemas en la manufactura de algunos productos de su segmento de Consumidor (Tylenol, Benadryl, Motrin, Roloids, Simply Sleep, Zyrtec y Aspirinas St Joseph, grupo de productos que se venden sin prescripción médica, conocidos como OTC [Over The Counter] y que pertenecen al segmento de consumo [healthcare consumer]), todos ellos fabricados en las instalaciones de su subsidiaria McNeil, originando el retiro programado de los mismos de las tiendas y distribuidores. Como era de esperarse, esto originó desconfianza en los usuarios y puso en alerta a la Food and Drug Administration (FDA), organización gubernamental de Estados Unidos responsable por la aprobación de fármacos y control de

³ Información histórica obtenida de la página web de Johnson & Johnson (s.f.a).

calidad de los mismos, quienes realizaron revisiones más exhaustivas de las plantas de McNeil, enviando una advertencia (Warning Letter) a JNJ en enero de 2010 por las deficiencias en la manufactura de algunas de sus plantas. En abril de 2010 JNJ anuncia el cierre de la planta de su subsidiaria McNeil en Port Washington, Pensilvania, afectando la disponibilidad de productos OTC en el mercado, cediendo terreno a sus competidores, en especial los del tipo genérico. Esto golpea la imagen de la empresa y sus ventas, ya que los productos del segmento healthcare consumer (segmento de productos de venta sin prescripción médica) que normalmente se fabricaban en esta instalación, no estarán disponibles para la venta por lo menos durante todo el 2010. Finalmente, el CEO William Weldon se presentó ante el congreso el 30 de septiembre de 2010 para tratar de explicar lo sucedido.

2. Descripción y perfil general de la empresa

2.1 Descripción de la empresa

A finales del 2010, JNJ era una empresa transnacional, con aproximadamente 114.000 empleados, más de 250 subsidiarias ubicadas en 60 países, con productos que se vendían en casi todos los países del mundo. La empresa está organizada en tres grandes segmentos de negocio: Consumidor, Farmacéutico y el de Dispositivos Médicos y Diagnósticos. El segmento de consumidor incluye un amplio grupo de productos para el cuidado de bebés, protección de la piel, cuidado oral, cuidado contra heridas y cuidado de la mujer, como también productos de bienestar, así como productos que no requieren prescripción médica (llamados OTC). El segmento farmacéutico estaba conformado por productos anti-infecciosos, anti-sicóticos, contraceptivos, dermatológicos, gastrointestinales, hematológicos, inmunológicos, neurológicos, oncológicos, manejo del dolor y virología. El segmento de dispositivos médicos y diagnósticos incluye un amplio rango de productos usados principalmente por profesionales de campo como terapistas, médicos, enfermeras en hospitales, clínicas, consultorios y laboratorios de diagnóstico. Algunos ejemplos son los productos de electrofisiología fabricados por Biosense Webster; productos de manejo de enfermedades circulatorias fabricados por Cordis; productos ortopédicos de cadera fabricados por DePuy; productos de cirugía y esterilización mínimamente invasivos fabricados por Ethicon Endo-Surgery; lentes de contacto descartables fabricados por Vistakon, entre otros. Del total de ventas en este año (US\$ 61.600 millones), US\$ 14.600 millones (23,71%) fueron del segmento consumidor; US\$ 22.400 millones (36,36%) del segmento farmacéutico; y US\$ 24.600 millones (39,93%) del segmento de dispositivos médicos

y diagnóstico. Del total de ventas, US\$ 29.500 millones (47,88%) se realizaron en Estados Unidos y US\$ 32.100 millones (52,12%) en el exterior.

Adicionalmente, desde hace muchos años, JNJ ha trabajado en términos de responsabilidad social, desarrollando diversos programas de asistencia alrededor del mundo, poniendo mucho foco en el desarrollo de la salud y en ganar la confianza del consumidor a nivel mundial.

2.2 El credo de Johnson & Johnson

En 1943, justo antes que JNJ se convirtiera en una empresa pública, Robert Wood Johnson, miembro de la familia fundadora, le dio forma al credo de la empresa. De acuerdo con la página web institucional «Los valores que guían el proceso de toma de decisiones de nuestra empresa están expresadas en nuestro credo» (Johnson & Johnson s.f.b). Este credo (ver anexo 1) especifica las responsabilidades de la empresa con las partes interesadas que son los usuarios de sus productos, a quienes se les debe atender con productos de calidad, en el momento oportuno y a un precio justo; sus empleados, a quienes se les debe brindar un ambiente de trabajo apropiado, ético y justo; a las comunidades donde JNJ realiza sus actividades y a la comunidad mundial, pagando sus impuestos, mejorando la calidad de la salud y la educación, y respetando el medio ambiente; y, finalmente, a sus accionistas, a quienes le deben proveer rentabilidad sobre su inversión mediante crecimiento en infraestructura, investigación y desarrollo, y guardando las suficiente reservas para afrontar los tiempos difíciles (Johnson & Johnson s.f.b).

JNJ indica también en su página web que su aspiración es «Ayudar a las personas de todo el mundo a vivir vidas más largas, más saludables y más felices preocupándose por el mundo, una persona a la vez» (Johnson & Johnson s.f.c), y va de la mano con el credo que los caracteriza. Tanto el credo como su aspiración forman la base sobre la cual se apoyan sus principios estratégicos y sus generadores de crecimiento.

2.3 Principios estratégicos y generadores de crecimiento

JNJ tiene cuatro principios estratégicos usados durante décadas, que son el punto de partida para el crecimiento de la empresa, que son los siguientes:

- Basarse en el amplio campo del cuidado de la salud humana, lo que le permite competir en el mercado con una gran cantidad de productos y un gran potencial de crecimiento.

- Administrar para el largo plazo, principio clave en un mercado que tiene un periodo largo de desarrollo de productos y recuperación de la inversión durante el periodo de protección de patentes.
- Administración descentralizada, necesaria en un mercado en el que cada país tiene sus propias reglas de aprobación y distribución de fármacos y en los que cada subsidiaria internacional debe tomar decisiones respecto a sus mercados.
- Su gente y sus valores, que son el punto de partida para el crecimiento de la empresa. Se requiere gente comprometida, involucrada y preocupada por la empresa, sus valores y clientes.

A estos principios estratégicos, el credo de la empresa y los valores reflejados en él se le suman los generadores de crecimiento, que son las áreas en las que JNJ se enfocará para crecer:

- Crear valor a través de la innovación, que implica investigación y desarrollo para la creación de nuevos productos para los clientes. JNJ dedica aproximadamente el 11,7% de sus ventas a investigación y desarrollo, además de tener dentro de su estructura organizacional un área dedicada solamente a estrategia y crecimiento, que es la que evalúa lanzamiento de nuevos productos y adquisiciones.
- Alcance global y foco local, que implica emplear las capacidades globales de la empresa (desarrollo y fabricación de productos) y atención de sus subsidiarias para responder a las necesidades de los mercados locales.
- Excelencia en ejecución. Desde la fabricación hasta la venta de sus productos, todo debe realizarse con procesos y procedimientos de alta calidad, en especial en un mercado como este que podría poner en riesgo la salud de los clientes.
- Liderando con propósito. La empresa fomenta el liderazgo que une sus intereses comerciales y su sentido de responsabilidad social. El rol de los líderes es crucial para servir a un fin superior que es el bienestar general.

En el gráfico 1 se muestra el marco estratégico definido por JNJ.

Gráfico 1. Marco estratégico definido por JNJ



Fuente: Johnson & Johnson, s.f.d.

3. Definición del problema

El problema actual es un problema de calidad en la manufactura que se manifiesta principalmente en las plantas de McNeil debido a la falta de alineamiento entre el credo de la empresa, su aspiración, sus principios estratégicos y sus generadores de crecimiento con la gestión de la alta gerencia, es decir es un problema de visión de largo plazo, responsabilidad social y ética al darle prioridad a los resultados para los accionistas en el corto plazo en lugar de priorizar el bienestar de sus clientes, usuarios y la comunidad en general.

JNJ se caracterizó por cuidar su imagen ante el público durante más de 120 años con productos de calidad y pensando primero en la comunidad. En la década de 1980 la empresa sufrió un incidente de envenenamiento por arsénico que costó la vida a siete personas, siendo inmediata la reacción de la empresa liderada por el CEO de aquel entonces, retirando los productos afectados del mercado y liderando la recuperación de la imagen de la organización, lo que fue percibido por el público en general como muy positivo.

Esto no ha sucedido en este caso. La falta de acción oportuna de la alta gerencia de JNJ en referencia a los problemas de manufactura en varias de las plantas de su subsidiaria McNeil (2009 y 2010) ha generado daños en la imagen de la empresa, a la que se consideraba como un

ícono de la salud en Estados Unidos y el mundo por más de cien años. Esto se agravó por la forma poco transparente con la que JNJ manejó el problema inicialmente, demorando el recojo de los productos defectuosos y notificando medias verdades a la FDA (retiros fantasmas mencionados en el caso), lo cual fue expuesto ante el Congreso de los Estados Unidos, deteriorando aún más la imagen corporativa, yendo en contra del credo de la empresa, sus principios estratégicos y sus generadores de crecimiento. Otra manifestación del problema ético antes mencionado es la advertencia que envía la FDA a JNJ por comercializar productos en el segmento de dispositivos médicos sin las aprobaciones necesarias, siendo uno de estos productos comercializados con publicidad engañosa.

Por el lado de las ventas, si bien es cierto el problema se genera en un grupo de productos en el segmento de consumidor (el más pequeño de los segmentos de negocio de JNJ) lo que afectó las ventas totales del 2010 en menos de 1,5%; eventualmente, el efecto multiplicador de esta pérdida de confianza podría afectar las ventas de la empresa en todos sus segmentos, en especial porque McNeil también fabrica productos con prescripción médica del segmento farmacéutico (como por ejemplo Vicodin).

Por el lado del valor de la acción, este no ha sido afectado todavía de manera significativa por los problemas de retiro (el valor de la acción estaba en bajada en agosto de 2010 en Wall Street, pero se mantiene por encima del índice S&P500, por lo que el efecto es más coyuntural, ver anexo 2). Sin embargo, podría verse afectado en el futuro por una ola de escándalos sobre los productos de la empresa. Adicionalmente JNJ podría recibir demandas de los accionistas y sus clientes por comportamiento poco ético en los negocios y también recibir multas de parte de la FDA.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

La alta gerencia de JNJ debe realizar un plan estratégico orientado a alinear la gestión de la empresa al credo, aspiración y estrategia de la misma mediante los siguientes puntos:

- Recuperar el estándar de calidad de manufactura en las fábricas de su subsidiaria McNeil de acuerdo con las normas definidas por la FDA y validar el estándar de calidad en sus demás fábricas.

- Cumplir con sus políticas de recursos humanos y responsabilidad social empresarial en lo que se refiere a reemplazo de personal clave para la operación y cuidado de la salud de la comunidad.
- Recobrar la confianza del consumidor y fortalecer su marca.
- Recuperar la participación de mercado y las ventas perdidas por los problemas de manufactura.
- Reenfocar los recursos existentes en productos más rentables como los productos biológicos en el sector farmacéutico para retomar el crecimiento y mejorar la rentabilidad.
- Cambio en la alta dirección de la empresa, alineando el liderazgo a los valores, credo, principios estratégicos y generadores de crecimiento de JNJ.

Este plan estratégico debe incluir un plan de marketing orientado a fortalecer la imagen de la empresa y los productos afectados para recuperar la participación de mercado, basándose en el credo y los valores de la empresa. Debe incluir también un plan operativo para corregir los problemas de manufactura, un plan de recursos humanos para tener la gente necesaria que permita cumplir con los estándares de calidad requeridos, un plan de responsabilidad frente a la comunidad y usuarios de los productos de la empresa, y un plan financiero que refleje estos costos y la recuperación en ventas esperada.

Capítulo II. Análisis externo

En el presente capítulo se realizará el análisis del ambiente externo de JNJ. No se ha tocado el tema de internacionalización debido a que JNJ ya cuenta con presencia en 60 países y sus productos se venden en la mayoría de los países del mundo, no siendo el foco del presente caso un cambio en el modelo actual de internacionalización.

Para el análisis del entorno se utilizará el modelo Pestel (análisis de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales) (Franco 2017; David 2013) y para el análisis de la industria, el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1997). Para ambos análisis se va a considerar tanto el mercado de Estados Unidos como en los principales países del mundo, así como los tres segmentos en los que compete la empresa en el 2010.

1. Análisis del entorno general

1.1 Factores políticos

Estados Unidos y Europa, que constituyen más del 75% del mercado de JNJ, presentan gobiernos democráticos estables e instituciones gubernamentales sólidas, lo que le permitirá a JNJ continuar con sus operaciones con bajo riesgo político en los siguientes años. De la misma manera, la mayoría de las principales economías mundiales están a favor de la apertura de sus mercados y el libre comercio. Solo China y Japón mantienen en el 2010 algún tipo de diferencias políticas con Estados Unidos, siendo poco probable que estas diferencias se transformen en repercusiones para empresas norteamericanas operando en dichos países. En marzo de 2010 el presidente de Estados Unidos, Barack Obama, proclamó la reforma del cuidado de la salud (Obama care), permitiendo el ingreso de 12 millones de nuevos usuarios al sistema de salud, pero también mayores descuentos en los precios de los medicamentos.

Finalmente, en todo el mundo hay una tendencia general de los gobiernos a fomentar el uso de productos genéricos para presionar hacia la reducción de precios de medicamentos de marca. Esto explica el ritmo de crecimiento de casi 20% anual en promedio de los productos genéricos en los años 2008, 2009 y 2010. En la tabla 1 se presentan los principales factores a considerar en el análisis político.

Tabla 1. Factores políticos

País	Tendencia	Cambios en la relación clientes/proveedores	Efecto probable para JNJ	Resultado
Estados Unidos	Apertura y formento de tratados de libre comercio	Disminución de aranceles para importación de insumos y exportación de productos	Disminución de costos	Oportunidad
		Respeto de periodos de protección de patentes fuera de Estados Unidos	Mayor periodo de protección patentes fuera de Estados Unidos	Oportunidad
		Potencial ingreso de competidores extranjeros	Mayor competencia en el mercado local	Amenaza
Estados Unidos	Lanzamiento del programa de protección social Obamacare	Organismos gubernamentales de salud obtienen mayores descuentos de las farmacéuticas	Menores ventas en Estados Unidos	Amenaza
Estados Unidos, Europa, China, Japón	Estabilidad política a pesar de la crisis económica	Se mantienen las condiciones actuales para los negocios	Las ventas no se ven afectadas por la política	Oportunidad
China, Japón	Diferencias con China por Taiwán, y enfoque diplomático del nuevo gobierno japonés	Potencial enfriamiento de las relaciones diplomáticas de Estados Unidos con China y Japón	Trabas a las operaciones de JNJ en estos países	Amenaza
Mundial	Gobiernos fomentan el uso de medicamentos genéricos	Precios de medicamentos para el usuario final disminuyen	Aumento de competencia por precio	Amenaza

Fuente: Datamonitor, 2010^a.

Elaboración: Propia, 2017.

1.2 Factores económicos

El mundo sufre una desaceleración a raíz de la crisis inmobiliaria del 2008. Para el 2010 las principales economías (Estados Unidos, Europa, Japón) siguen con el mismo problema de desaceleración. En el 2009 Estados Unidos tuvo un crecimiento negativo de 4,5% y en el 2010 un crecimiento de 2,5%, generando el aumento de la tasa de desempleo y disminuyendo el poder adquisitivo de las familias promedio. Se estima que esta tendencia prevalecerá en los siguientes años.

Adicionalmente el dólar se mantiene bajo respecto a las principales monedas mundiales, esperándose ese mismo comportamiento para los siguientes años. Para el mercado farmacéutico específicamente, el mercado internacional viene mostrando crecimiento, mientras que el mercado en Estados Unidos se encuentra estancado (ver anexo 3). En la tabla 2 se presentan los principales factores a considerar en el análisis económico.

Tabla 2. Factores económicos

País	Tendencia	Cambios en la relación clientes/proveedores	Efecto probable para JNJ	Resultado
Mundial	Desaceleración económica	Bajo crecimiento y aumento del desempleo	Menor capacidad económica de las familias para consumir medicamentos	Amenaza
Estados Unidos, Francia	Aumento del gasto gubernamental en salud	Gobierno subvenciona costos de medicamentos	Aumento de ventas de los productos de la empresa	Oportunidad
Europa	Regulación de precios para productos OTC	El gobierno controla los precios de ciertos medicamentos	Disminución de ventas	Amenaza
Mundial	Dólar sigue bajo frente a las principales monedas mundiales	Favorece la exportación de productos norteamericanos	Aumenta las ventas y utilidades de las empresas norteamericanas	Oportunidad
Mundial	Mercado farmacéutico crece fuera de Estados Unidos y se mantiene similar dentro de dicho país	Mayores oportunidades de negocios en mercados internacionales	Aumento de ventas internacionales	Oportunidad

Fuente: Datamonitor, 2010a, IMS Health 2010.

Elaboración: Propia, 2017.

1.3 Factores socioculturales y demográficos

Gracias al avance de la ciencia y la mejora en las condiciones de vida en la mayoría de los países, el promedio de vida de las personas va incrementándose año a año, lo que aumentará el consumo de medicamentos en el futuro. Estos medicamentos para personas de la tercera edad son especializados y de uso constante a diferencia de los medicamentos para las personas jóvenes. Como parte de las mejoras en las condiciones de vida mencionadas, las personas aumentan el consumo no solo de medicamentos sino también de vitaminas, entre otros productos que mejoran la calidad de vida. Acompañando al aumento del consumo está el aumento de la exigencia por parte de los usuarios de la calidad de los productos que consumen. Por otro lado, el público joven exige cada vez más que los fabricantes tengan vigentes planes de responsabilidad social. En la tabla 3 se presentan los factores socioculturales y demográficos considerados.

Tabla 3. Factores socioculturales y demográficos

País	Tendencia	Cambios en la relación clientes/proveedores	Efecto probable para JNJ	Resultado
Mundial	Aumento del promedio de vida	Cientes necesitan mayor cantidad de medicamentos y drogas especializadas	Aumento de la demanda de medicamentos	Oportunidad
Mundial	Aumento de la preocupación de la población por el cuidado de la salud	Eventual mayor demanda por productos sin prescripción	Potencial aumento de ventas en el segmento de consumidor	Oportunidad
Mundial	Consumidores exigen productos de mayor calidad	Cientes dejarán de lado productos y marcas defectuosas	Aumento de costos para mejorar los controles de calidad de los productos	Amenaza
Mundial	Exigencia de RSE	Cientes jóvenes dejarán de lado empresas sin programas de RSE	Aumento de costos por RSE	Amenaza
Mundial	Inmigración ilegal a países desarrollados	Aumento de asistencia social y de salud	Mayores ventas de medicamentos	Oportunidad

Fuente: Datamonitor, 2010a, Banco Mundial, s.f.b.

Elaboración: Propia, 2017.

1.4 Factores tecnológicos

En el mercado farmacéutico, la investigación y desarrollo (I+D) es una variable clave de diferenciación porque permite lanzar al mercado nuevos y mejores productos que en el tiempo se traducen en mayores ingresos. Las empresas globales también tienen la ventaja de economías de escala al asegurar una mayor demanda y poder fabricar en los países que favorecen la I+D (Estados Unidos, Europa, Japón). Adicionalmente, Internet y las redes sociales ejercen presión sobre los fabricantes, al tener compradores más informados y que comparten rápidamente experiencias (buenas o malas) con otros potenciales clientes a nivel mundial. Finalmente, los productos llamados biológicos son una gran oportunidad de crecimiento, pues no se pueden obtener productos genéricos a partir de los productos biológicos a precios bajos. En la tabla 4 se muestran las variables tecnológicas consideradas.

Tabla 4. Factores tecnológicos

País	Tendencia	Cambios en la relación clientes/proveedores	Efecto probable para JNJ	Resultado
Mundial	Investigación y desarrollo	Desarrollo de nuevos productos diferenciadores	Aumento de ventas	Oportunidad
Mundial	Mayor consumo de productos genéricos al finalizar la protección de la patente	Clientes tienen productos sustitutos a menores precios	Menores ventas	Amenaza
Mundial	Desarrollo de productos biológicos	No se pueden crear productos genéricos de productos biológicos a un bajo costo	Aumento de ventas	Oportunidad
Mundial	Influencia de Internet y redes sociales	Compradores más informados acerca del desempeño de los productos y servicios de JNJ	Aumento de costos en cuidado de imagen de la empresa	Amenaza

Fuente: Datamonitor, 2010a; Ernst and Young, 2010.

Elaboración: Propia, 2017.

1.5 Factores ecológicos

Estados Unidos y los países de la Unión Europea cuentan con políticas y marcos legales de protección del medio ambiente. Existe una presión creciente hacia las empresas y, en especial, a las industrias manufactureras para que utilicen energías renovables, control de contaminación ambiental, y control de desechos y residuos. En otras palabras, las industrias deben ser responsables con el medio ambiente. En la tabla 5 se muestra la variable ecológica considerada.

Tabla 5. Factores ecológicos

País	Tendencia	Cambios en la relación clientes/proveedores	Efecto probable para JNJ	Resultado
Mundial	Responsabilidad con el medio ambiente	Se deben cumplir las políticas de protección del medio ambiente	Aumento de costos	Amenaza

Fuente: Datamonitor, 2010a; Ernst and Young, 2010.

Elaboración: Propia, 2017.

Los autores de la presente investigación consideran que los factores ecológicos son una amenaza porque evalúan la variable desde el punto de vista de la dirección de la empresa que busca minimizar costos para mejorar los dividendos a los accionistas en la coyuntura del 2010 de disminución de ventas. Cualquier aumento de costos va en contra de dicha política de ahorros.

1.6 Factores legales

En el aspecto legal, JNJ viene desarrollando negocios en aquellos países con un fuerte marco legal de protección a la propiedad intelectual, lo que le permite contar con un periodo de protección de sus patentes frente a los productos genéricos. De la misma manera, el sector farmacéutico está altamente regulado en Estados Unidos y Europa para proteger la vida de las personas lo que genera una barrera de entrada para competidores extranjeros pero, a su vez, hace costoso el desarrollo de nuevos productos. En la tabla 6 se presentan las variables legales a considerar.

Tabla 6. Factores legales

País	Tendencia	Cambios en la relación clientes/proveedores	Efecto probable para JNJ	Resultado
Mundial	Marco legal estable	Reglas claras para la inversión	Crecimiento de ventas	Oportunidad
Mundial	Mercado farmacéutico altamente regulado	Altos estándares de calidad	Aumento de costos de I+D y fabricación	Amenaza
		Barrera de entrada a competidores	Aumento de ventas y margen	Oportunidad

Fuente: Datamonitor, 2010b; Johnson & Johnson, 2011a.
Elaboración: Propia, 2017.

2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

A continuación se evaluarán las oportunidades y amenazas que enfrenta la industria farmacéutica y qué tan bien está respondiendo JNJ frente a estos factores externos. Los factores son los identificados en el punto 1 de este capítulo, a los cuales se les asignará un peso ponderado para después calificar (puntuación 1 a 4) qué tan bien lo está haciendo JNJ respecto de ellos. En la tabla 7 se presenta la matriz EFE resultante.

Dado que son 22 factores, se tomó como unidad promedio de ponderación 4% por factor separando los factores en importantes, muy importantes y decisivos. En importantes se incluyeron aquellos que son normales en el sector y se le asignó un peso de 2%; a los factores que afectan en gran medida a la empresa se les calificó con un factor de 7%; y a los restantes se les calificó con 4%.

Tabla 7. Matriz EFE para JNJ

#	Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
1	Mayor apertura comercial de los mercados gracias a TLCs	0.04	4	0.16
2	Mayor cantidad de usuarios por Obama Care	0.07	4	0.28
3	Estabilidad política para hacer negocios	0.02	4	0.08
4	Aumento del gasto gubernamental en salud	0.07	4	0.28
5	Mercado farmacéutico crece mayormente fuera de EE.UU.	0.07	4	0.28
6	Tipo de cambio del dólar se mantiene bajo	0.02	2	0.04
7	Aumento del promedio de vida	0.04	3	0.12
8	Aumento de preocupación por salud	0.07	3	0.21
9	Inmigración ilegal	0.02	4	0.08
10	Investigación y Desarrollo	0.07	3	0.21
11	Creación de productos biológicos	0.07	1	0.07
12	Marco legal claro para la inversión	0.02	4	0.08
13	Marco legal crea barrera de entrada a competidores	0.02	4	0.08
Amenazas				
14	Ingreso de competidores globales	0.04	3	0.12
15	Programa Obama care en EE.UU	0.07	2	0.14
16	Diferencias con China y Japón	0.02	1	0.02
17	Desaceleración económica mundial	0.04	4	0.16
18	Regulación de precios en Europa	0.02	2	0.04
19	Exigencia de calidad	0.07	2	0.14
20	Influencia de redes sociales e internet	0.04	2	0.08
21	Avance de productos genéricos	0.04	2	0.08
22	Exigencia de programas de RSE	0.07	2	0.14
		1.0		2.89

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

El puntaje ponderado de 2,89 que muestra la matriz EFE indica que JNJ está aprovechando las oportunidades y está mitigando las amenazas del medio externo.

3. Análisis del sector

A continuación se analizará qué tan atractivo es el sector farmacéutico y de dispositivos médicos en el que se desempeña JNJ. Para este fin se empleará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (1997) y la matriz de Hax y Majluf (2004).

El análisis se realizará por cada una de las fuerzas de Porter promediando los tres segmentos en los que se desempeña la empresa, tanto a nivel nacional (Estados Unidos) como internacional. Cada variable de cada una de las cinco fuerzas tendrá una puntuación del 1 (muy poco atractiva)

al 5 (muy atractiva). Promediando los resultados de las cinco fuerzas se obtendrá qué tan atractivo es el sector.

3.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Actualmente, el sector farmacéutico se encuentra altamente fragmentado, incluyendo un amplio número de jugadores, muchos de ellos empresas transnacionales. En el segmento farmacéutico el líder mundial es Pfizer con casi el 10% del mercado mientras en el segmento de consumidor JNJ lidera en varias categorías, pero con participaciones de mercado menores al 10%. Esto se entiende porque es un sector muy rentable, con barreras de entradas muy altas (derecho de patentes, investigación y desarrollo) y costos fijos altos que funcionan como barrera de salida. Adicionalmente, a pesar de la desaceleración de la economía a nivel mundial, la industria creció a un promedio de 4,8% anual y se espera que crezca en promedio anual 5,5% del 2011 al 2013.

En la tabla 8 se analiza la rivalidad entre competidores. Los autores de la presente investigación consideran que la variable más importante es la cantidad de competidores por lo fragmentado del mercado en todos sus segmentos, siendo las demás variables más importantes la rentabilidad, el crecimiento relativo y la diferenciabilidad del producto.

Tabla 8. Rivalidad entre competidores

Variables	Peso	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor ponderado
Cantidad de competidores globales	25%	alto		2				bajo	0,5
Crecimiento de la industria	20%	bajo				4		alto	0,8
Rentabilidad	20%	bajo					5	alto	1
Barreras de entrada	10%	bajo					5	alto	0,5
Barreras de salida	5%	bajo			3			alto	0,15
Diferenciabilidad de producto	20%	bajo				4		alto	0,8
	100%								3,75

Fuente: Porter, 1997.

Elaboración: Propia, 2017.

En la tabla anterior se aprecia que, a pesar de la gran cantidad de competidores, es un sector atractivo para invertir. Los 2 competidores más cercanos e importantes son Novartis y Pfizer y los compararemos en la matriz de perfil competitivo al final del presente capítulo.

3.2 Entrada potencial de nuevos competidores

Este sector presenta fuertes barreras de entrada para nuevos competidores. En primer lugar, se tienen los derechos de patente, que proveen a la empresa dueña de patentes de un periodo de tiempo que varía de acuerdo con las leyes de cada país, durante el cual no se puede copiar la fórmula de sus productos. Los productos nuevos requieren de una fuerte inversión en investigación y desarrollo, tanto monetaria como en tiempo de desarrollo de los mismos, todo esto bajo un estricto control y regulación gubernamental. Adicionalmente, se requiere contar con un mercado global para obtener economías de escala durante la producción. Por otro lado, dado que muchos de los productos se consumen bajo prescripción médica, una vez empleados es difícil sustituirlos por otros.

A continuación, se presenta la tabla 9 que resume este análisis. Alineado con lo expuesto en el punto 2, lo relacionado a investigación y desarrollo (el riesgo en este caso) y protección de patentes constituyen las principales barreras de entrada, teniendo, por lo tanto, mayor peso ponderado.

Tabla 9. Entrada potencial de nuevos competidores

Variables	Peso	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor ponderado
Economías de escala	15%	bajo				4		alto	0,6
Exclusividad de patentes	25%	bajo				4		alto	1
Requerimientos de capital	20%	bajo				4		alto	0,8
Regulaciones gubernamentales	15%	bajo					5	alto	0,75
Riesgo en investigación y desarrollo (I+D)	25%	bajo				4		alto	1
	100%								4,15

Fuente: Porter, 1997.

Elaboración: Propia, 2017.

De la tabla anterior se puede apreciar que se obtiene un promedio de 4,15 que indica que el sector tiene altas barreras de ingreso, lo que lo hace muy atractivo.

3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los derechos de patentes protegen la propiedad intelectual de los productos por un periodo de tiempo dependiendo de la geografía, lo que impide que la competencia pueda copiar o lanzar un producto genérico similar durante dicho lapso. Adicionalmente, como la mayoría de productos necesita una prescripción médica, es muy poco probable que los usuarios decidan por su propia cuenta usar otro producto similar. Solo en el segmento consumidor, en el que existen productos

que no requieren prescripción médica, los productos son más sensibles al precio y pueden ser sustituibles. Aún en este segmento, la imagen y respaldo de la marca son importantes para respaldar el producto.

En la tabla 10 se resume este análisis y se marca claramente la protección de patentes como variable diferenciadora más importante, variable que caracteriza al sector farmacéutico y de dispositivos médicos y diagnóstico.

Tabla 10. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Variables	Peso	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor ponderado
Protección de patentes	50%	bajo				4		alto	2
Propensión a probar nuevos productos	15%	alto			3			bajo	0,45
Regulación gubernamental	20%	bajo					5	alto	1
Sensibilidad al precio	15%	alto				4		bajo	0,6
	100%								4,05

Fuente: Porter, 1997.

Elaboración: Propia, 2017.

Se puede apreciar que, durante el periodo de protección de patentes, el sector es muy atractivo ya que es difícil el ingreso de productos sustitutos.

3.4 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores de las empresas farmacéuticas son fabricantes de ingredientes activos farmacéuticos (active pharmaceutical ingredients [API])⁴, que pertenecen a un subsector de la industria química. Muchas de las principales empresas farmacéuticas han invertido en manufactura de químicos, reduciendo de esta manera el poder de los proveedores. De la misma forma, para la mayor parte de productos, las farmacéuticas tienen un gran número de proveedores de API, lo que contribuye también a reducir el poder de estos últimos. Sólo para productos que requieren insumos muy especializados y/o facilidades técnicas especiales⁵, el poder de los proveedores aumenta. La tabla 11 resume el análisis de esta fuerza.

⁴ De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), un API se define como cualquier sustancia o combinación de sustancias usada en un producto farmacéutico terminado destinada a proveer actividad farmacológica o a tener efecto directo en el diagnóstico, cura, mitigación, tratamiento o prevención de enfermedades, o a tener un efecto en la restauración, corrección o modificación de funciones fisiológicas humanas (OMS, 2011).

⁵ Como maquinaria, laboratorios, conocimientos específicos.

Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

Variables	Peso	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor ponderado
Cantidad de proveedores	30%	bajo			3			alto	0,9
Maquinaria e instalaciones especiales	30%	alto			3			bajo	0,9
Integración proveedor hacia arriba	15%	alto				4		bajo	0,6
Integración del la farmacéutica hacia abajo	15%	bajo				4		alto	0,6
Facilidad para encontrar proveedores en diferentes geografías	10%	bajo		2				alto	0,2
	100%								3,2

Fuente: Porter, 1997.

Elaboración: Propia, 2017.

Los autores de la presente investigación consideración que la variable más significativa es la cantidad de proveedores, que es alta para productos comerciales (segmento de consumo principalmente) y baja para productos especializados, por lo que promedia un 3. Lo mismo aplica para instalaciones como laboratorios y maquinaria especializada.

3.5 Poder de negociación de los compradores

Los productos del segmento consumidor se pueden adquirir sin receta médica y son muy sensibles al precio. Sin embargo, por tratarse del cuidado de la salud la marca tiene relativa importancia para reforzar el producto. En este segmento no se cuenta con periodos de protección de patente como en los otros dos segmentos, ya que en los segmentos farmacéutico y de dispositivos médicos es difícil que un usuario cambie de medicamento, básicamente porque tienen prescripción o recomendación médica. Sin embargo, existen compradores por volumen como compañías de seguros, asociaciones médicas, etcétera, que ejercen presión sobre el precio de venta. Adicionalmente la legislación existente en Estados Unidos presiona a mayores descuentos en los precios de los medicamentos.

En la tabla 12 se presenta el análisis de esta fuerza de Porter. Los autores de la presente investigación consideran que los usuarios del sector consumo y los médicos para los segmentos farmacéutico y dispositivos tienen gran influencia en la compra, por lo que la lealtad a la marca es una variable muy importante que se debe considerar.

Tabla 12. Poder de negociación de los compradores

Variables	Peso	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor ponderado
Compra por volumen	25%	bajo			3			alto	0,75
Productos sustitutos	25%	alto				4		bajo	1
Diferenciación del producto	15%	bajo				4		alto	0,6
Sensibilidad al precio	15%	alto			3			bajo	0,45
Regulación gubernamental de precios	10%	alto			3			bajo	0,3
Lealtad a la marca	10%	bajo		2				alto	0,2
	100%								3,3

Fuente: Porter, 1997.
Elaboración: Propia, 2017.

Como se puede apreciar, a pesar del poder de negociación de los compradores, el sector sigue siendo atractivo.

3.6 Grado de atracción del sector

En la siguiente tabla, resumimos el resultado del análisis de cómo interactúan las cinco fuerzas de Porter en el sector farmacéutico en el que se desempeña JNJ.

Tabla 13. Resumen de las cinco fuerzas de Porter

Fuerza de Porter	1	2	3	4	5	Grado de atracción del sector
Rivalidad entre competidores				3,75		alto
Entrada potencial de nuevos competidores				4,15		alto
Desarrollo potencial de productos sustitutos					4,05	alto
Poder de negociación de los proveedores			3,2			medio
Poder de negociación de los compradores			3,3			medio
Promedio				3,69		alto

Fuente: Porter, 1997.
Elaboración: Propia, 2017.

Como se puede apreciar, el sector farmacéutico es atractivo por las barreras de entrada, poder neutral de proveedores y compradores, y la dificultad de encontrar sustitutos para la mayor parte de productos de JNJ.

3.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)

En la tabla 14 se presenta la matriz de perfil competitivo para JNJ y los competidores seleccionados. No obstante lo diversificado del portafolio de JNJ, se ha tratado de comparar empresas diversificadas, con alcance global, portafolios similares en los siguientes aspectos:

- **Crecimiento.** Tanto Pfizer (PFZ) como Novartis (NVS) tienen los mayores crecimientos en la industria como corporaciones.
- **Productos.** Los productos innovadores tanto de PFZ como NVS son el motor de su crecimiento.
- **Segmentación.** Las tres empresas son diversificadas: PFZ tiene como segmentos Biofarmaceuticos, Salud Animal, Consumo, Nutricion. Por su lado NVS tiene Farmaceuticos, Vacunas y Diagnostico, Consumo y Sandoz su división de genéricos y biosimilares.

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo

Factor crítico de éxito	Ponderación	JNJ		Pfizer		Novartis	
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación
Global/economía de escala	6%	4	0,25	3	0,1875	4	0,25
Innovación en I+D	19%	3	0,5625	4	0,75	4	0,75
Calidad de productos	19%	3	0,5625	4	0,75	4	0,75
Imagen	13%	3	0,375	4	0,5	3	0,375
Ayuda a la comunidad	6%	3	0,1875	3	0,1875	3	0,1875
Diversidad de portafolio	19%	4	0,75	3	0,5625	4	0,75
Participación de mercado	6%	3	0,1875	4	0,25	3	0,1875
Rentabilidad	13%	4	0,5	3	0,375	3	0,375
	100%		3,375		3,5625		3,625

Fuente: Hax y Majluf, 2004.
Elaboración: Propia, 2017.

Aquí también se han dividido los factores entre importantes, muy importantes y decisivos. Como factores decisivos están aquellos que diversos medios consideran de suma importancia en la industria como lo es la investigación y desarrollo. Al tratarse de salud humana, la calidad del producto juega un rol también decisivo. Por otro lado, factores como responsabilidad social, globalización, entre otros, que son comunes en la industria, tienen menor ponderación. Como se puede apreciar, JNJ tiene fortalezas relativas en algunos factores, pero en la evaluación integral está detrás de los dos competidores, básicamente por factores muy importantes en la industria como investigación y desarrollo, y calidad de sus productos

4. Conclusiones

En el presente capítulo se ha hecho el análisis del ambiente externo de JNJ, se han definido las variables que afectan su entorno en los diferentes ámbitos y se han clasificado en oportunidades y amenazas. Mediante la matriz EFE se comprobó que JNJ está aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas. Por el lado del sector, mediante el estudio de las fuerzas de Porter,

se determinó que JNJ se encuentra en un sector atractivo, y que cuenta con fortalezas relativas frente a la competencia. Sin embargo, en este análisis ha quedado muy claro el rol que juega la calidad de los productos, imagen y prestigio en una industria que trabaja con la salud y el bienestar de los seres humanos, además de apreciarse la importancia de seguir apostando por la investigación y desarrollo como diferenciador frente a la competencia. Es clave por lo tanto definir la estrategia correcta para controlar y corregir la falta de alineamiento de la administración de la alta gerencia con los principios, valores y estrategia de la empresa.

Capítulo III. Análisis interno

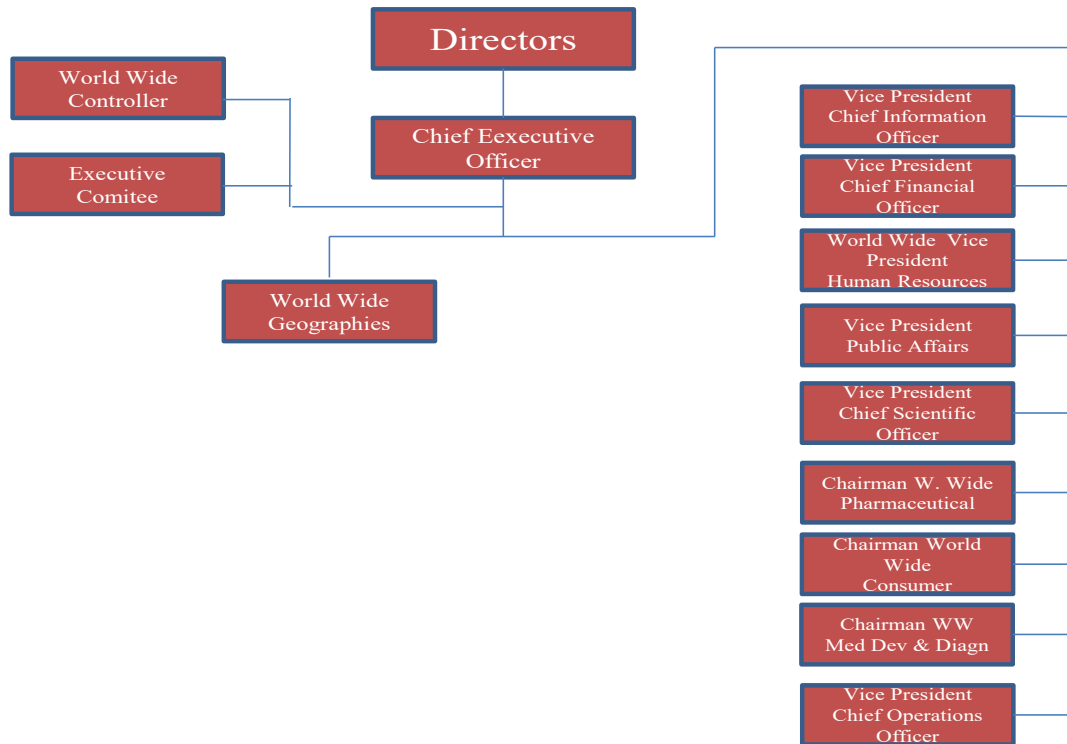
En el presente capítulo se realizará el análisis interno de la empresa. Se evaluarán cada una de sus áreas funcionales y su cadena de valor. Mediante la matriz EFI se analizará las fortalezas y debilidades más importantes y mediante la matriz VRIO se determinará la posición competitiva de la empresa frente a otras del mismo sector, terminando con las conclusiones del capítulo.

1. Análisis de áreas funcionales

1.1 Recursos humanos y administración

A continuación, se presenta el organigrama de JNJ, preparado con la información obtenida del reporte anual de la empresa en el 2010 (Johnson & Johnson 2011b). La organización es una estructura matricial, teniendo por un lado las geografías y por otro lado las líneas de negocio y áreas de soporte.

Gráfico 2. Organigrama de JNJ



Fuente: Johnson & Johnson, 2011b.
Elaboración: Propia, 2017.

A finales del 2010 la empresa era dirigida por William C. Weldon en su rol de Chief Executive Officer (CEO), quien presidía el Comité Ejecutivo que es responsable, entre otras cosas, de la toma de decisiones, disposición de recursos y las coordinaciones entre los tres segmentos del negocio. Weldon tiene como rol adicional el de presidente de la Junta Directiva de la empresa. La base de la toma de decisiones de la alta dirección deberían ser los principios estratégicos y los generadores de crecimiento explicados en el capítulo I.

El Comité Ejecutivo está conformado, además del CEO, por ejecutivos dedicados a la dirección de la empresa, con la excepción del Vicepresidente en Jefe de la Oficina Financiera (Vicepresident Chief Financial Officer) quien, además de esta labor corporativa, participa en las decisiones de la empresa. Esto es una muestra de la importancia de las finanzas en la administración de la empresa y el foco de la misma en los resultados. Adicional a los ejecutivos presentes en el organigrama, la empresa cuenta con comités externos conformados por directores independientes que se encargan de asesorar y en ocasiones controlar a los ejecutivos responsables en los campos considerados como claves para los resultados del negocio. Estos comités son de auditoría, finanzas, compensación y beneficios, investigación y tecnología, políticas públicas y gobierno corporativo.

En lo que respecta a la política de recursos humanos, JNJ fomenta la diversidad e igualdad de oportunidades de empleo y desarrollo sin importar la raza, religión u origen de las personas, lo que es totalmente válido considerando su presencia en 60 países alrededor del mundo.

Tabla 15. Empleados y subsidiarias

	2008	2009	2010
Empleados	118.700	115.500	114.000
Subsidiarias	>250	>250	>250
Países	57	60	60

Fuente: Johnson & Johnson, 2009, 2010, 2011b.

Elaboración: Propia, 2010.

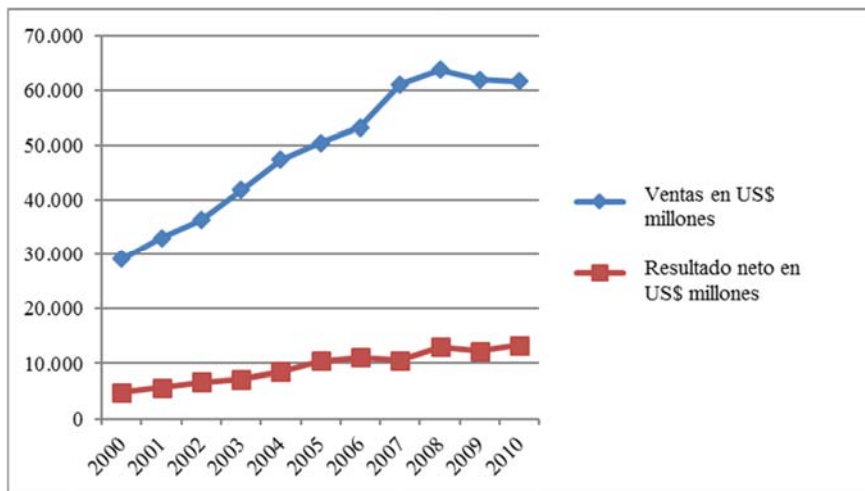
En la tabla 15 se aprecia una leve reducción de personal entre los años 2008 y 2010 debido al plan de reestructuración de la empresa para fortalecer su posición en el mercado y lograr el ahorro de costos, según se indica en sus reportes anuales (Johnson & Johnson 2009, 2010, 2011b). Para maximizar el ahorro de costos se reemplazó personal experimentado con personal menos calificado, especialmente en áreas críticas como control de calidad, como lo especifica el caso de estudio de Harvard Business School (Clayton *et al.*, 2016). Desgraciadamente, esta es una de las razones que explican el problema de los retiros de medicamentos en el caso de

estudio, contradiciendo al credo de la empresa en donde ponen como prioridad a sus clientes, empleados y comunidad.

1.2 Finanzas

Como se indicó en el punto anterior, JNJ tiene mucho foco en resultados, lo que se evidencia con la participación del Vice Presidente de Finanzas en el comité de ejecución. En el gráfico 3 se puede ver el crecimiento de ventas y resultados netos desde el 2000 al 2010.

Gráfico 3. Resultado de ventas e ingresos netos 2000-2010



Fuente: Clayton *et al.*, 2016; Johnson & Johnson, 2011a.
Elaboración: Propia, 2017.

Como podemos apreciar, JNJ ha tenido un crecimiento sólido en ventas, soportado por el rápido crecimiento en los mercados internacionales y su agresiva adquisición de empresas para enriquecer su portafolio. Siguiendo el ritmo de la economía mundial, las ventas sufren una disminución en el 2009, agravada en el 2010 por los problemas con los retiros de productos mencionados en el caso de estudio (Clayton *et al.*, 2016).

De cara hacia los accionistas, en el reporte anual del 2010, se menciona el incremento de dividendos por cuadragésimo octavo año consecutivo (Johnson & Johnson 2011b). En el anexo 4 se puede apreciar un gráfico que representa el retorno acumulado de 10 años para un accionista que invirtió US\$ 100 el 31 de diciembre de 2000 en acciones de JNJ y se compara contra el índice S&P500, el índice S&P del sector farmacéutico y el índice S&P del sector de equipos del cuidado de la salud asumiendo la reinversión de dividendos. Frente a todos ellos la

inversión de los US\$ 100 antes mencionados en JNJ es superior, lo que demuestra una sólida performance de la empresa (Johnson & Johnson 2011b).

Por otro lado, al 2010 la empresa cuenta con US\$ 19.000 millones en caja o equivalentes (Johnson & Johnson 2011b), frente a los US\$ 15.800 millones del 2009 (Johnson & Johnson 2010) y los US\$ 10.600 millones del 2008 (Johnson & Johnson 2009). Adicionalmente, dispone de líneas de créditos con diversos bancos de hasta US\$ 10.000 millones, lo que va alineado a su estrategia de compra de empresas para diversificarse.

Finalmente, en la tabla 16 se presentan los principales ratios financieros para el periodo 2006 al 2010 y se comparan contra el promedio del 2001 al 2010, que ratifican la sólida performance financiera de JNJ en términos de liquidez, solvencia y rentabilidad. Todo esto constituye una de las principales ventajas de la compañía (espalda financiera) que le permite un gran margen de maniobra en compras y adquisiciones de nuevas empresas a futuro o incrementar el presupuesto de investigación y desarrollo.

Tabla 16. Ratios financieros

Concepto	Fórmula	2006	2007	2008	2009	2010	Ratio promedio 10 años
Liquidez							
Liquidez corriente	Activo corriente/Pasivo corriente	1,20	1,51	1,65	1,82	2,05	1,81
Liquidez inmediata	Caja bancos/ Pasivo corriente	0,21	0,39	0,52	0,73	0,84	0,54
Solvencia							
Solvencia corto plazo	Patrimonio neto/Pasivo corriente	2,05	2,18	2,04	2,33	2,45	2,33
Solvencia del patrimonio	Patrimonio neto/Pasivo total	1,26	1,15	1,00	1,15	1,22	1,35
Rentabilidad							
Rentabilidad de ingresos	Utilidad neta/Ventas	0,21	0,17	0,20	0,20	0,22	0,19
Rentabilidad de la inversión	Utilidad neta/Activo total	0,16	0,13	0,15	0,13	0,13	0,15

Fuente: Johnson & Johnson, 2007, 2008, 2009, 2010, 2011a.

Elaboración: Propia, 2010.

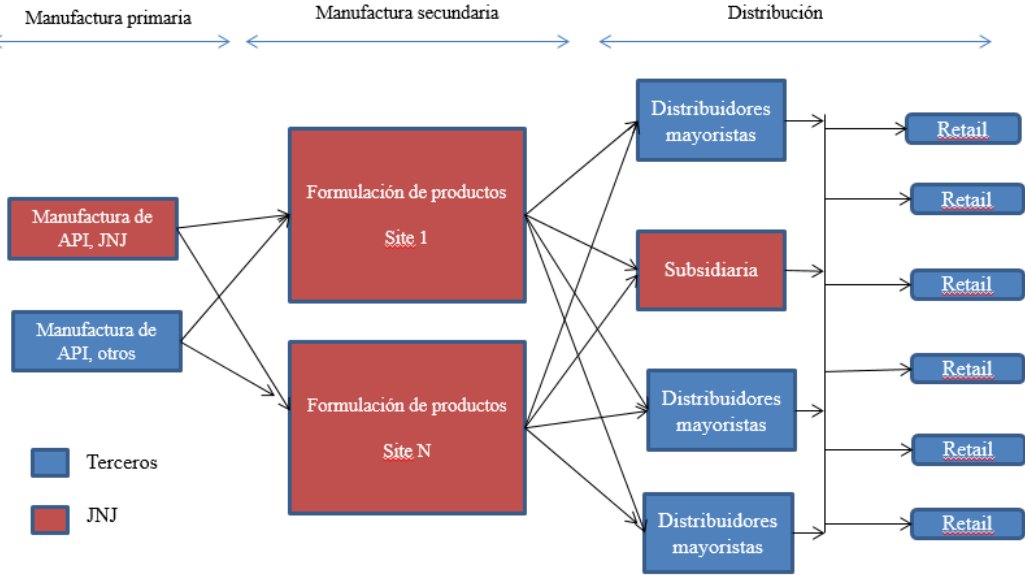
En el anexo 5, complementando la información de las ventas totales, se presenta el crecimiento por segmento de negocio y por mercados al 2010. En este anexo se puede ver el crecimiento de las ventas internacionales, así como el crecimiento sólido del segmento de dispositivos médicos; al mismo tiempo se aprecia la caída de las ventas de los sectores farmacéutico y de consumo.

1.3 Operaciones

En el presente estudio se considera a los tres segmentos de negocio de JNJ. Si bien es cierto cada segmento tiene sus propios sub segmentos y la fabricación de sus productos implican

diversos proveedores e instalaciones, se ha diagramado de manera general el proceso de manufactura para una empresa farmacéutica multinacional. Muchas corporaciones farmacéuticas, como es el caso de JNJ, dividen el proceso en varias entidades o subsidiarias con razones sociales diferentes para otorgar flexibilidad a la cadena y por temas impositivos. En el gráfico 4 se muestra este proceso.

Gráfico 4. Proceso de manufactura



Fuente: Cooney, C., 2013.
Elaboración: Propia, 2017.

El proceso de manufactura de las grandes farmacéuticas es lo que en el gráfico aparece como manufactura secundaria. Como se indicó en el capítulo anterior, el proceso se inicia con los proveedores de API, que son los principales proveedores de las farmacéuticas. Para restarles fuerza a estos, las empresas buscan abastecerse de una gran cantidad de sus productos; en algunos casos, se han integrado verticalmente hacia atrás.

El proceso de manufactura secundaria consiste en preparar y formular los productos de una manera apropiada para el consumidor final, agregando a los API materiales adicionales, así como la presentación y empaque final. Los locales de manufactura primaria y secundaria están convenientemente distribuidos en varios países a fin de optimizar costos de transporte y distribución, producción a grandes escalas y disminuir las cargas impositivas. Los productos ya empacados son bastante mayores en peso y volumen que los API adquiridos inicialmente, por lo que los locales de manufactura secundarios deben estar muy cercanos a los mercados objetivos.

1.4 Marketing

Uno de los principios estratégicos de la empresa ha sido la diversificación de portafolio de productos. Esto ha sido posible por la fortaleza de la marca Johnson & Johnson, que tiene más de 120 años de historia y es símbolo de calidad y confianza. Bajo esta marca se comercializan la mayor parte de los productos de la empresa, y se nutren de su fortaleza.

La promoción de los productos varía entre segmentos y sub segmentos de negocios. En general, para la mayor parte de fármacos y dispositivos médicos, la promoción sigue siendo a través de visitantes médicos quienes promocionan y ofrecen los productos directamente a los especialistas. En el segmento de consumidor la mayor parte de la promoción es mediante publicidad en los medios.

La distribución de los productos se hace principalmente mediante mayoristas y después a minoristas en los segmentos consumidor y farmacéutico. En países como Estados Unidos donde no hay regulación para las farmacias (en Francia, por ejemplo, solo los farmacéuticos pueden ser dueños de una farmacia), las grandes cadenas minoristas como CVS y Walgreens compran directamente a los fabricantes, en especial en el negocio consumidor, llegando estos minoristas inclusive a lanzar sus propias marcas de productos genéricos. Los dispositivos médicos se venden en buena proporción directamente a los centros especializados (hospitales), con lo cual se consiguen mejores márgenes de ganancia.

En lo que respecta al precio, las farmacéuticas tienen un control medio del precio debido, principalmente, a las medidas gubernamentales y a los medicamentos genéricos que presionan los precios hacia abajo. Los márgenes de los minoristas (que varían de país en país) son generalmente los más altos después del de los fabricantes. En el segmento farmacéutico -y en algunos productos del segmento de dispositivos médicos y diagnóstico- las empresas de seguros, organizaciones médicas y consorcios de hospitales se vuelven compradores importantes, presionando también los precios a la baja.

1.5 Investigación y desarrollo

Este aspecto es clave en la industria farmacéutica, pues la rentabilidad de la misma gira alrededor de la protección de patentes. En general, todas las empresas del sector hacen investigación y desarrollo, sin embargo, se pueden clasificar en dos grandes grupos: las

innovadoras y las genéricas. Las empresas innovadoras, entre las que se encuentra JNJ, son las que invierten grandes cantidades de dinero en investigar, desarrollar y traer al mercado los nuevos productos. Al ser un mercado muy regulado por el gobierno por tratarse de la salud de las personas, el proceso completo de investigación, desarrollo, aprobación gubernamental y lanzamiento que incluye costos de educación y promoción puede ser de 10 a 12 años en promedio y costar varios cientos de millones de dólares (depende del tipo de droga que se lance) por producto. Además, existe un riesgo alto a que la investigación -por diferentes motivos- no llegue a ser aprobada y se pierda la inversión. Las empresas genéricas son las que esperan el vencimiento del periodo de protección de las patentes para después copiar los componentes químicos y con una mínima inversión (puede ser de US\$ 1 o US\$ 2 millones) conseguir la aprobación del fármaco genérico, no necesitando invertir en promoción del mismo.

JNJ invirtió un 11,1% de sus ventas (US\$ 6.844 millones) en investigación y desarrollo en el 2010, monto que viene disminuyendo ligeramente año tras año tanto en porcentaje como en cantidad. Este es un monto importante, pero por debajo de líderes de mercado como Pfizer y Novartis.

1.6 Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

Los fundamentos del programa de responsabilidad social de la empresa quedan claramente expresados en su credo (ver capítulo 1). En él se precisa la responsabilidad de la empresa para con los usuarios de sus productos, la comunidad, los empleados de la empresa y sus accionistas. Esto se incorpora en cada una de las áreas funcionales de la empresa, desde el desarrollo de productos orientados a mejorar la salud de las personas, la manufactura respetando el medio ambiente, la política de precios, la administración ética y, adicionalmente, con sus programas de apoyo social ejecutados en diferentes países del mundo.

2. Evaluación de la cadena de valor

Para este punto se usará como modelo la cadena de valor de Michel Porter (1997). En primer lugar, se evaluarán las actividades primarias para finalizar con las actividades secundarias de la empresa.

2.1 Actividades primarias

2.1.1 Logística interna

La logística de entrada resulta en una fortaleza de JNJ en todos sus aspectos, manteniendo un abastecimiento constante de sus insumos.

Tabla 17. Logística interna

Actividad	Indicador	Atributo
Logística parcialmente integrada, capacidad para producir algunos de sus insumos	Nivel de stock mínimo	Fortaleza
Relación con proveedores	Rotación de proveedores	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.1.2 Operaciones

Las operaciones globales son una fortaleza de JNJ en términos de economía de escalas y descentralización. No obstante, la gestión de la calidad y procesos de fabricación deben ser mejorados.

Tabla 18. Operaciones

Actividad	Indicador	Atributo
Procesos estandarizados	Normas y procedimientos aprobados	Fortaleza
Gestión de la calidad	Indicador de productos rechazados	Debilidad
Modelo descentralizado de operaciones	Número de subsidiarias a nivel nacional e internacional	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.1.3 Logística externa

Dependiendo de la existencia de subsidiarias en los países destino, la distribución al minorista la puede realizar directamente JNJ o un mayorista local.

Tabla 19. Logística externa

Actividad	Indicador	Atributo
Compradores fragmentados	Comprador con menos del 10% de ventas totales	Fortaleza
Cobertura geográfica global	Cantidad de países cubiertos	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.1.4 Marketing y ventas

Dependiendo del segmento, la mayor parte de la promoción de productos se hace directamente con los especialistas. Para el segmento de consumo, la publicidad se realiza en los medios de comunicación.

Tabla 20. Marketing y ventas

Actividad	Indicador	Atributo
Capacidad de crear imagen y lealtad a la marca	Valor de la marca	Fortaleza
Lanzamiento de nuevos productos	Cantidad de productos lanzados	Fortaleza
Promoción de productos	Participación de mercado	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.1.5 Servicios al cliente

Enfocados mayormente a informar al usuario sobre el uso de los medicamentos y guías en caso de retiro de productos.

Tabla 21. Servicios al cliente

Actividad	Indicador	Atributo
Mesa de ayuda de consultas	Cantidad de consultas resueltas	Fortaleza
Centro de soporte a determinados pacientes	Número de casos atendidos	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Actividades secundarias

2.2.1 Infraestructura

En este punto, la empresa tiene como principal fortaleza sus sólidos resultados financieros, mientras que la marca, fuerte baluarte durante muchos años, se ha visto debilitada por los constantes retiros de medicamentos y las investigaciones del Congreso de Estados Unidos.

Tabla 22. Infraestructura

Actividad	Indicador	Atributo
Gestión orientada a resultados	Resultados financieros	Fortaleza
Marca, reputación y reconocimiento en el mercado	Valor de marca	Debilidad
Diversificación de portafolio de productos	Cantidad de productos	Fortaleza
Globalización con economías de escala	Presencia en cantidad de países	Fortaleza
Solidez financiera	Resultados financieros	Fortaleza
Concentración de ingresos en Estados Unidos	Resultados financieros	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2.2 Recursos humanos

Como la mayoría de transnacionales de Estados Unidos, el respeto a la diversidad y cuidado del ambiente de trabajo son sus principales fortalezas; sin embargo, en el caso de JNJ se han reducido costos en ciertas áreas críticas, lo que ha impactado en la calidad de algunos de sus productos.

Tabla 23. Recursos humanos

Actividad	Indicador	Atributo
Capacitación de empleados	Presupuesto anual de capacitación por empleado	Fortaleza
Políticas de reemplazo y sucesión	Años de experiencia por puesto	Debilidad
Alinamiento de la cultura de trabajo	Reducción de empleados en área críticas	Debilidad
Respeto a la diversidad	Políticas claras para las minorías	Fortaleza
Selección y reclutamiento estructurado	Rotación de empleados con menos de 6 meses en la empresa	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2.3 Tecnología e investigación y desarrollo

Diferenciador clave en la industria, JNJ invierte un presupuesto importante en este punto pero por debajo de sus competidores globales.

Tabla 24. Tecnología e investigación y desarrollo

Actividad	Indicador	Atributo
Productos con patente	Vigencia de la patente	Fortaleza
Inversión en I&D	% sobre volumen de venta	Debilidad
Innovación	Producción de drogas biológicas	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2.4 Compras

Área estandarizada enfocada en reducir costos de insumos, asegurar suministro de proveedores y evitar potenciales conductas no éticas con proveedores.

Tabla 25. Compras

Actividad	Indicador	Atributo
Control sobre proveedores	Cartera homologada de proveedores	Fortaleza
Negociación de precios por economía de escalas	Precio por insumo	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

En la tabla 26 se aprecia la matriz EFI elaborada para este caso.

Tabla 26. Matriz EFI

#	Factores internos Clave	Ponderacion	Calificacion	Puntuacion Ponderada
Fortalezas				
1	Gestión orientada a resultados	0.05	4	0.20
2	Solidez financiera	0.05	4	0.20
3	Diversificación de portafolio de productos	0.08	4	0.30
4	Productos con patente	0.08	4	0.30
5	Globalización / Descentralización de operaciones	0.05	4	0.20
6	Procesos estandarizados	0.03	3	0.10
7	Capacidad de crear imagen y lealtad a la marca	0.08	3	0.23
8	Logística parcialmente integrada, capacidad para producir algunos de sus insumos	0.03	3	0.10
9	Compradores fragmentados	0.03	4	0.14
10	Capacitación de empleados	0.03	3	0.10
11	Respeto a la diversidad	0.03	4	0.14
12	Selección y reclutamiento estructurado	0.03	3	0.10
13	Negociación de precios por economía de escalas	0.03	4	0.14
Debilidades				
14	Gestión de la calidad	0.08	1	0.08
15	Marca, reputación y reconocimiento en el mercado	0.08	2	0.15
16	Alineamiento de la cultura de trabajo	0.08	1	0.08
17	Inversión en I&D / Innovación	0.08	2	0.15
18	Concentración de ingresos en EE.UU	0.05	2	0.10
19	Políticas de reemplazo y sucesión	0.03	1	0.03
		1.00		2.83

Fuente: David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

De la sección 2 del presente capítulo se tomaron las principales fortalezas y debilidades identificadas, ponderando entre 0 y 1 la importancia de las mismas para, posteriormente, darle una calificación a las fortalezas (3 si es menor o 4 si es mayor) y a las debilidades (1 si es mayor, 2 si es menor). El ponderado total es 2,83, lo que indica que está aprovechando sus fortalezas y mitigando sus debilidades; sin embargo, hay espacio para mejoras.

4. Matriz VRIO y ventaja competitiva

En esta matriz también se utilizarán también las fortalezas identificadas en el punto 2 de este capítulo y se clasifican como valiosas, raras, costosas de imitar, y si son explotadas por la organización. En la tabla 27 se muestra el resultado del análisis.

Tabla 27. Matriz VRIO

#	Recurso / Capacidad	Tipo	Análisis				Implicancia Competitiva	Atributo
			V	R	I	O		
1	Gestión orientada a resultados	Gestión	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza
2	Solidez financiera	Tangible	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Fortaleza
3	Diversificación de portafolio de productos	Gestión	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Fortaleza
4	Productos con patente	Tangible	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Fortaleza
5	Globalización / Descentralización de operaciones	Tangible	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Fortaleza
6	Procesos estandarizados	Gestión	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza
7	Capacidad de crear imagen y lealtad a la marca	Intangible	SI	SI	SI	NO	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza
8	Logística parcialmente integrada, capacidad para producir algunos de sus insumos	Tangible	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza
9	Compradores fragmentados	Gestión	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible	Fortaleza
10	Capacitación de empleados	Gestión	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza
11	Respeto a la diversidad	Gestión	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza
12	Selección y reclutamiento estructurado	Gestión	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza
13	Negociación de precios por economía de escalas	Gestión	SI	NO	SI	SI	Ventaja competitiva temporal	Fortaleza
14	Gestión de la calidad	Gestión	SI	NO	NO	NO	Desventaja	Debilidad
15	Marca, reputación y reconocimiento en el mercado	Intangible	SI	SI	NO	NO	Paridad competitiva	Debilidad
16	Alineamiento de la cultura de trabajo	Gestión	SI	NO	NO	NO	Desventaja	Debilidad
17	Inversión en I&D, Innovación	Gestión	SI	NO	SI	NO	Paridad competitiva	Debilidad
18	Concentración de ingresos en EE.UU	Gestión	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva	Debilidad
19	Políticas de reemplazo y sucesión	Gestión	SI	SI	NO	NO	Desventaja	Debilidad

Fuente: Barney, 1997.

Elaboración: Propia, 2017.

Del análisis anterior se identifican dos ventajas competitivas muy fuertes como son solidez financiera y la estrategia de diversificación, lo que le permite a JNJ salir adelante en años muy difíciles por el entorno económico como el 2009 y con los problemas de retiros del año 2010. Además, tiene clientes con relativo bajo poder de negociación, lo cual constituye también una ventaja competitiva sostenible, sumados a su portafolio de patentes y a sus economías de escala por globalización.

Los problemas de retiros antes mencionados también afectan a JNJ como marca, por lo que debe trabajarse para que esta ventaja temporal sea sostenible en el tiempo, dándole mayor fuerza a la diferenciación de la marca y sus productos, y reenfocando su inversión en investigación desarrollo. Eso va de la mano con la gestión de calidad, que en el 2010 constituye una desventaja frente a los líderes.

5. Conclusiones

Mediante la matriz EFI se ha validado que la empresa está explotando sus fortalezas y mitigando las debilidades por encima del promedio del sector. Con la matriz VRIO se ha determinado, también, que JNJ tiene importantes ventajas competitivas, que deben seguir siendo aprovechadas, pero también se han identificado debilidades que se traducen en desventajas

frente a la competencia, principalmente en lo relacionado a la imagen de la marca JNJ y el control de calidad. En una industria donde se trata de diferenciarse de la competencia, esto es de suma importancia, y si la organización no aprovecha su marca y la transforma en una ventaja competitiva sostenible, los problemas de retiros en el segmento OTC de la empresa pueden multiplicarse y ahondarse. Los autores de la presente investigación también creen que es importante mejorar el alineamiento de la gestión de la empresa con los valores y el credo de la misma, así como también se debe mejorar la inversión en investigación y desarrollo.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Propuesta de visión y misión

1.1 Visión y misión actual

Ni en página web corporativa ni en los reportes anuales de la misma se indica claramente su visión o misión. En las páginas de sus subsidiarias sí aparecen, pero acotados a sus respectivos sub segmentos o geografías. Se puede indicar que su visión y misión es una combinación de lo indicado en su aspiración y su credo (ver sección 2.2 del capítulo 1 y el credo en el anexo 1A). Esto también lo indica JNJ en su página web en su declaración de aspiración diciendo: «Somos privilegiados por trabajar en una industria cuyo rol fundamental es ayudar a la gente a vivir vidas más saludables».

1.2 Visión propuesta

Tomando como punto de partida el credo de la empresa y su aspiración, y tratando de cubrir los elementos de panorama del futuro, marco competitivo, objetivos competitivos, clientes y fuentes de ventajas competitivas, se define la proposición de visión de la siguiente manera: “Queremos ser la empresa líder que cuida la salud y el bienestar de las personas en todo el mundo, basados en nuestro credo, de una manera sostenible en el tiempo”.

1.3 Misión propuesta

Empleando la metodología de Fred David (2013) se analizará el credo y aspiración de la empresa para definir su misión.

- **Clientes de la empresa.** Definidos claramente como los accionistas, empleados y sus familias, proveedores, médicos, enfermeras y pacientes, con las madres, padres y todos aquellos que usan los productos y servicios de JNJ.
- **Productos y servicios, autoconcepto.** JNJ no lo menciona explícitamente, pero los autores de la presente investigación lo definen como empresa biofarmacéutica y diversificada enfocada en la salud humana.
- **Mercados.** JNJ no lo menciona, pero ya tiene presencia global.
- **Tecnología.** Basada en la investigación, desarrollo y la innovación.

- **Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad.** Se indica en el credo que los negocios deben producir ganancias y los accionistas deben recibir un aporte justo por su inversión.
- **Filosofía.** JNJ indica responsabilidad, orientación al cliente, justicia, reconocimiento como ser humano, igualdad, libertad,
- **Preocupación por la imagen pública.** Lo incluye su credo y también menciona la protección del medio ambiente y los recursos naturales.
- **Preocupación por los empleados.** Indicado claramente en su credo. Deberá existir igualdad de oportunidades de empleo, desarrollo y progreso para quienes lo merezcan.

A partir de este análisis se propone una modificación en el credo, donde la empresa debería definirse como “Somos una empresa biofarmacéutica diversificada y global”, y la misión propuesta sería: “Somos una empresa biofarmacéutica, diversificada y global, que mediante la investigación e innovación, desarrollamos productos y dispositivos médicos de alta calidad para ayudar a las personas a vivir vidas más saludables y largas, generando valor a la sociedad, a nuestros empleados y a nuestros accionistas”. En el anexo 1B se muestra la visión, misión y credo propuestos.

2. Objetivo general

Alinear la gestión de la empresa con la visión, misión y el credo de la misma, retomando el crecimiento de las ventas por encima del crecimiento del mercado del 2011 al 2013 y la credibilidad de los clientes en la calidad de sus productos y de su marca, buscando una sostenibilidad a futuro invirtiendo en investigación y desarrollo, mejorando la rentabilidad de la empresa, el retorno a los accionistas y cumpliendo adecuadamente sus políticas de recursos humanos y responsabilidad social.

3. Objetivos estratégicos

A partir del objetivo general definimos los objetivos estratégicos, todos ellos relacionados con recursos humanos y responsabilidad social como lo indicamos en la tabla 31.

- **OE1.** Reducir a cero la cantidad de retiros de productos por errores de calidad y/o manufactura para el 2013 en toda la empresa.

- **OE2.** Lograr un crecimiento en 3 años en ventas de 15,7% como mínimo a nivel global durante el periodo 2011 al 2013 (ver anexo 6A y 6B) para no perder participación de mercado), medido respecto al 2010.
- **OE3.** Orientar la inversión en investigación y desarrollo hacia productos rentables que se traduzca en un lanzamiento anual de por lo menos 12 nuevos productos durante el período 2011 al 2013.
- **OE4.** Obtener una Rentabilidad sobre las Ventas (ROI) de por lo menos 19% anual para el período 2011 al 2013.
- **OE5.** Fortalecer la imagen de JNJ de tal manera de recuperar el primer lugar en el ranking Fortune de las empresas farmacéuticas más admiradas antes de diciembre de 2013.

Capítulo V. Generación y selección de estrategia

1. Matriz FODA cruzado

En la tabla 28 se presentan los resultados de la matriz FODA cruzada para JNJ.

Tomando las amenazas y oportunidades del capítulo II y comparándolas contra las fortalezas y debilidades del capítulo III se pueden resumir las estrategias de la tabla 28 en las siguientes estrategias específicas:

- **EE1.** Crecimiento en ventas aumentando el gasto de ventas y marketing.
- **EE2.** Crecimiento en ventas desarrollando mercados y nuevos productos.
- **EE3.** Crecimiento en ventas desarrollando productos biológicos en el segmento farmacéutico.
- **EE4.** Independizar el área de aseguramiento de la calidad del área de operaciones para mejorar control de calidad de los productos.
- **EE5.** Fortalecer la imagen de la marca asociándola a calidad.
- **EE6.** Cumplir con la política de gestión del talento y responsabilidad social empresarial de la empresa.
- **EE7.** Recuperar ventas perdidas por el problema de calidad en Estados Unidos en el subsegmento OTC.
- **EE8.** Crecimiento en ventas mediante Integración horizontal (compra de empresas y sus productos).

En las siguientes secciones del presente capítulo se alinearán estas estrategias específicas con los objetivos definidos en el capítulo IV.

Tabla 28. FODA cruzado

	Fortalezas	Debilidades
	F1 Gestión orientada a resultados	D1 Gestión de la calidad
	F2 Solidez financiera	D2 Marca, reputación y reconocimiento en el mercado
	F3 Diversificación de portafolio de productos	D3 Alineamiento de la cultura de trabajo
	F4 Productos con patente	D4 Inversión en I&D / Innovación
	F5 Globalización / Descentralización de operaciones	D5 Concentración de ingresos en EEUU
	F6 Procesos estandarizados	D6 Políticas de reemplazo y sucesión
	F7 Capacidad de crear imagen y lealtad a la marca	
	F8 Logística parcialmente integrada, capacidad para producir algunos de sus insumos	
	F9 Compradores fragmentados	
	F10 Capacitación de empleados	
	F11 Respeto a la diversidad	
	F12 Selección y reclutamiento estructurado	
	F13 Negociación de precios por economía de escalas	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
O1 Mayor apertura comercial de los mercados gracias a TLCs	1 Crecimiento en ventas aumentando el gasto de ventas y marketing (O1,O2,O3,O4,O5,O6,O8,O9,O10,O11,O13,F2,F5,F6,F9)	1 Resolver el problema de control de calidad de sus productos en McNeil y validar el control de calidad en otras fábricas(D1,D3O1,O2,O3,O5,O6)
O2 Estabilidad política para hacer negocios	2 Crecimiento en ventas desarrollando mercados y nuevos productos (O3,O5,O13,F1,F3,F5,F7,F6,F13,F4,F6,F7,F11,F12,F13)	2 Fortalecer la imagen de la marca asociándola a calidad (D2,D3,O1,O2,O3,O5)
O3 Aumento del gasto gubernamental en salud	3 Crecimiento en ventas desarrollando productos biológicos (O5,O7,O8,O9,O10,O11,F2,F3,F4,F10, O12)	3 Cumplir con la política de gestión del talento y RSE en la empresa (D6,O1,O2,O3,O8,)
O4 Tipo de cambio del dólar se mantiene bajo		
O5 Aumento del promedio de vida	4 Integración Horizontal (compra de empresas y productos) O1,O2,O3,O5,O6,O8,O9,O10,O11,F1,F2,F3,F5,F13	4 Recuperar las ventas perdidas por el problema de calidad en EE.UU (O3,O5,O10,O11,D1,D5)
O6 Inmigración ilegal		
O7 Investigación y Desarrollo		
O8 Marco legal claro para la inversión		
O9 Marco legal crea barrera de entrada a competidores		
O10 Mayor cantidad de usuarios por obama Care		
O11 Aumento de preocupación por salud		
O12 Creación de productos biológicos		
O13 Crecimiento del sector farmacéutico fuera de EE.UU		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1 Ingreso de competidores globales	1 Fortalecer la marca (F7,A5,A1,A6,A7)	1 Mejorar el control de calidad de los productos (A5,A6,A7,D1,D2,D3)
A2 Programa Obama care en EE.UU	2 Invertir en capacitación a empleados (F10, A5,A6,A7)	2 Mejorar el desarrollo de productos innovadores (A1,A2,D4)
A3 Diferencias con China y Japón	3 Lanzamiento de productos innovadores(A8)	
A4 Desaceleración económica mundial		
A5 Exigencia de calidad		
A6 Influencia de redes sociales e internet		
A7 Exigencia de programas de RSE		
A8 Avance de productos genéricos		
A9 Regulación de precios en Europa		

Fuente: David, 2013.

Elaboración propia, 2017.

2. Matriz Peyea

Los autores de la presente investigación complementaron lo encontrado en el análisis FODA cruzado con la matriz Peyea tomada de Fred David (2013). De acuerdo a la metodología de este autor se tomaron los factores indicados en la tabla 29.

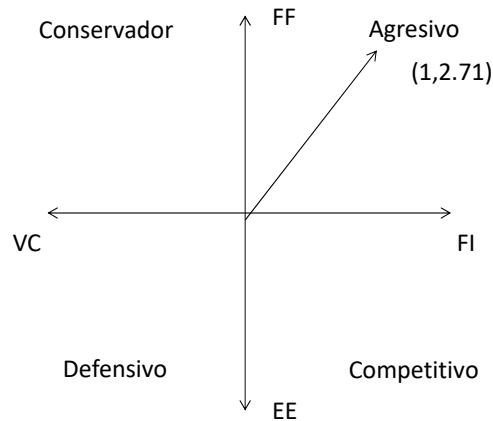
Tabla 29. Factores para la matriz PEYEA

Fuerza financiera (FF)	1 a la peor, 7 a la mejor contra competidores	Estabilidad del entorno (EE)	a la peor -7, a la mejor -1 contra otras industrias	
Liquidez	5,82	Cambios tecnológicos	-5	
Flujo de efectivo	7	Presión competitiva	-6	
Utilidades por acción	7	Riesgo involucrado en el negocio	-5	
Ingreso neto	7	Barreras de ingreso	-2	
		Variabilidad de la demanda	-2	Eje Y
	6,71		-4	2,71
Ventaja competitiva (VC)	a la peor -7, a la mejor -1 contra competidores	Fuerza de la industria (FI)	1 a la peor, 7 a la mejor contra otras industrias	
Participación de mercado	-3	Potencial de crecimiento	5	
Calidad del producto	-4	Potencial de utilidades	4	
Ciclo de vida del producto	-4	Ciclo de vida del producto	6	
Lealtad del cliente	-4	Estabilidad financiera	4	
Control sobre proveedores y distribuidores	-3	Facilidad de ingreso al mercado	4	Eje X
	-3,6		4,6	1

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2017.

En el gráfico 5 se presentan las coordenadas obtenidas de la matriz anterior. El resultado obtenido ubica a JNJ en el cuadrante agresivo; es decir, sugiere estrategias como integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto y/o diversificación, estrategias que van alineadas con las estrategias resultantes en la matriz FODA de la sección 1 del presente capítulo.

Gráfico 5. Matriz Peyea



Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2017.

3. Matriz BCG

Como complemento a las matrices FODA cruzada y Peyea, se ha empleado la matriz BCG para revisar la empresa por cada uno de sus segmentos de negocio. Empleando la metodología de Fred David (2013), en la tabla 30 se presentan las variables necesarias para evaluar los tres segmentos de negocio de JNJ.

Tabla 30. Variables para la matriz BCG

División	Ingresos	% de ingresos	Utilidad operativa	% de utilidades	Participación de mercado	Tasa de crecimiento de la industria
Healthcare consumer	14.590	23,69%	2.342	13,23%	6,0%	3,8%
Pharmaceutical	22.396	36,36%	7.086	40,03%	4,2%	5,8%
Med. Devices and Diag	24.601	39,95%	8.272	46,73%	10,0%	6,3%
	61.587	100,00%	17.700	100,00%		

Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2017.

Dado que los crecimientos estimados para los tres segmentos son similares y la participación de mercado es baja para todos (no se tienen datos para todo el segmento de dispositivos médicos y diagnóstico, se usa el de dispositivos médicos para todo el segmento), todos los segmentos caen dentro de la matriz BCG como incógnitas, pudiendo aplicar la penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto o inclusive la desinversión, lo que no contradice lo encontrado en las matrices FODA o Peyea. En el gráfico 6 se presenta la matriz BCG.

5. Descripción de la estrategia seleccionada

5.1 Estrategia competitiva

JNJ es una empresa cuya misión es el bienestar y la salud de las personas, desde recién nacidos hasta los adultos mayores, por lo tanto cubre potencialmente la totalidad del mercado y no solo un segmento foco. De la misma manera, dado su fuerte inversión en investigación y desarrollo, organización global, fabricación de productos de calidad, cumplimiento de normas y estándares y foco en maximizar el retorno a los accionistas, no es posible competir por costos contra -por ejemplo- fabricantes de productos genéricos, por lo que se define la estrategia competitiva para los tres segmentos como diferenciación.

5.2 Estrategia de crecimiento (corporativa)

Como se mencionó en el punto anterior, prácticamente JNJ cubre todo el mercado ya que ofrece productos de bienestar para todas las personas de todas las edades, por lo que la estrategia de crecimiento se basará en el desarrollo de productos, nuevos totalmente o mejorando los existentes, ya sea por investigación y desarrollo o por adquisición de empresas. Este desarrollo de producto tendrá las siguientes características:

- Diferenciación por calidad asociado a la marca en los tres segmentos de la empresa.
- Adquisición de competidores (integración horizontal).
- Aumento del presupuesto de ventas y marketing (penetración de mercado).
- Enfoque a productos biológicos en el sector farmacéutico (desarrollo de producto).

Capítulo VI. Planes funcionales

1. Plan funcional de marketing

1.1 Objetivos del plan de marketing

Tomando como referencia los objetivos específicos definidos en el capítulo IV y las estrategias específicas definidas en el capítulo V, en la tabla 32 se presentan los objetivos del plan de marketing para los años 2011, 2012 y 2013.

Tabla 32. Objetivos del plan de marketing

Objetivos	Indicadores de medición	2011	2012	2013
Crecimiento en ventas totales	Ventas totales en los tres segmentos a nivel mundial respecto al 2010 (año base, no año contra año).	8,3%	12,3%	15,7%
Fortalecer la marca JNJ aumentando su capital de marca.	Recuperar el 1er puesto de las empresas farmacéuticas más admiradas según Fortune	3	2	1
Crecer en participación de mercado respecto al 2010.	Superar la participación de mercado a nivel mundial en los 3 segmentos estimada para el 2010 de 4.51% (ver anexo 6B)	4.53%	4.60%	4.65%
Lanzamiento de nuevos productos (o comprar empresas)	Cantidad de lanzamiento de nuevos productos o extensiones de línea	12	12	12

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Segmentación

De los tipos de segmentación se utilizarán tres:

- **Segmentación geográfica.** Principalmente para alinear los objetivos de ventas y alinearlos, a su vez, a como JNJ presenta sus reportes anuales. Los segmentos geográficos a emplear serán Estados Unidos y resto de países.
- **Segmentación conductual de compra.** Es decir, cómo los usuarios compran los productos. Aquí se utilizarán dos segmentos: segmento de productos masivos y el segmento farmacéutico, dispositivos médicos e insumos.
- **Segmentación demográfica para el segmento de consumo.** Empleando la variable de edad para desarrollo y relanzamiento de los productos actuales.

1.3 Estrategia de posicionamiento

Los autores de la presente investigación consideran que la clave de la diferenciación es asociar a JNJ con la calidad y la innovación en la mente de los consumidores. Así, empleando el modelo

de posicionamiento de Kotler y Keller (2012), el mantra de la empresa sería: salud y bienestar a lo largo de tu vida, mientras que los puntos de diferenciación serían calidad e innovación y desarrollo, y los de paridad serían efectividad del fármaco y practicidad de uso. Los justificadores serían la amplia gama de productos de salud y bienestar, de probada efectividad que ayudan a las personas en las diferentes etapas de sus vidas, y un estricto control de calidad. Los valores, personalidad y carácter serían los expresados en el credo de la empresa.

En las propiedades de ejecución/ identidad visual, se utilizará el actual logo de JNJ de manera masiva. Actualmente un pequeño grupo de productos de la empresa llevan el logo de JNJ; gran parte de sus productos tienen su propia marca y no hacen referencia a la marca corporativa. Dado que se quiere fortalecer la marca asociando los productos de JNJ con innovación y desarrollo, se incluirá el logo de JNJ como una marca paraguas en todos los productos de la empresa, incluyéndose en el etiquetado la siguiente aclaración: “Un producto de Johnson & Johnson”. Esto permitirá asociar los nuevos productos de la empresa con calidad e innovación, reducir costos de marketing y mejorar las ventas en la etapa de lanzamiento de los mismos.

Para conseguir este posicionamiento es indispensable solucionar el problema de imagen generado por los constantes retiros de productos OTC. De acuerdo a lo recomendado para estas situaciones de crisis, la respuesta de la empresa debe ser directa, rápida y, sobre todo, honesta. Se deben corregir los problemas de manufactura (plan de operaciones), organizar la estructura de la empresa para poder controlar la calidad (plan de recursos humanos y RSE) y, finalmente, comunicarlo a la comunidad, reconocer los errores cometidos y anunciar las medidas correctivas y el foco de la empresa para manejar este tipo de problemas. Este esfuerzo de comunicación debería ser liderado y comunicado por el CEO de la organización.

1.4 Mezcla de marketing

1.4.1 Producto

El portafolio de productos de JNJ es amplio, todos giran alrededor del cuidado de la salud y bienestar de las personas. En el anexo 3 del caso (Clayton *et al.*, 2016) se aprecia un grupo de estos productos que pertenecen al segmento de consumo y que se venden sin necesidad de prescripción médica alguna. En los segmentos farmacéuticos y dispositivos médicos y diagnóstico se cuenta con fármacos y equipos médicos que son vendidos bajo supervisión y/o prescripción médica.

JNJ apuesta a la diversificación de productos en los tres segmentos y a la investigación y desarrollo. El segmento de consumo, generalmente se desarrolla sobre productos existentes para relanzarlos. En los otros dos segmentos se lanzan nuevos productos bajo la protección de derechos de patentes. Esta es una estrategia adecuada y que va acorde a lo definido en las estrategias de crecimiento de JNJ.

Sin embargo, se proponen los siguientes planes de acción para alcanzar los objetivos de marketing propuestos:

- Asociar los productos de la empresa al concepto de calidad. Previamente solucionar los problemas de control de calidad en la manufactura. Para esto se empleará la promoción indicada en la sección 1.4.4 del presente capítulo.
- En el segmento de consumo, continuar con el desarrollo y relanzamiento de productos existentes hacia nuevos segmentos empleando la variable de edad, usando como ejemplo el caso de desarrollo de marca usado para Tylenol.
- Direccionar parte del presupuesto de investigación y desarrollo en el segmento farmacéutico hacia productos biológicos, cuya gran ventaja es que no pueden ser copiados y, por lo tanto, no tienen genéricos que compitan con ellos.
- Complementar el portafolio del segmento farmacéutico mediante la compra de una empresa manufacturera de vacunas (producto biológico) de un volumen importante, de tal manera que JNJ esté presente de manera significativa en el mercado de vacunas que proyecta un crecimiento del 10 a 15% anual (ver anexo 7).
- El segmento de dispositivos médicos y diagnóstico muestra un sólido crecimiento en todas las geografías. La diversificación de productos es correcta y hay un sólido crecimiento en desarrollo de productos existentes por lo que se recomienda continuar con esta estrategia (ver anexo 5B).

1.4.2 Precio

El mercado de medicamentos en general tiene fuerte presión a la disminución de precios, ya sea por la competencia en el segmento de consumo o por los gobiernos en el segmento farmacéutico. En el segmento de dispositivos médicos los precios van en aumento asociados a la innovación. En el reporte anual del 2010 de JNJ (Johnson y Johnson 2011b) se puede ver cómo los precios en el 2009 bajan 0,1% y en el 2010, 0,8%. Es por esto que se quiere asociar el

atributo de calidad a la marca JNJ y aumentar su capital de marca⁶. De acuerdo a Kotler y Keller (2012), los usuarios de las marcas con mayor lealtad están dispuestos a pagar entre 20 a 25% más que las marcas de la competencia. Por lo tanto, fortaleciendo la imagen de la marca se podría mantener los precios actuales y aumentar los volúmenes de venta con una adecuada inversión en posicionamiento de la marca paraguas JNJ invirtiendo en publicidad. Por el lado de la compra de la empresa de vacunas, el enfoque es inicialmente mantener los mismos precios que están actualmente en el mercado. Para los productos totalmente nuevos e innovadores la tendencia de los precios a implementar es que sean altos y de gran margen.

1.4.3 Plaza

La plaza para cada uno de los segmentos es clara y no será cambiada. Para el segmento de consumo la plaza son las cadenas minoristas de farmacias y supermercados en general. Se caracterizan por vender no solo productos farmacéuticos de diferentes marcas sino también otros productos minoristas. Para el sector farmacéutico, la distribución es a través de organismos gubernamentales, hospitales y farmacias mientras que para el segmento de dispositivos médicos e insumos es a través de hospitales y médicos.

La integración hacia adelante es muy costosa, y si bien se puede ahorrar el margen del minorista y/o en algunos casos los distribuidores, estos ahorros no justifican esta estrategia.

1.4.4 Promoción

Para la promoción se emplearán dos herramientas que son publicidad y ventas directas. Las tareas a realizar son las siguientes:

- Aumentar el capital de marca asociándola fuertemente a la calidad del producto.
- Fomentar ventas de los productos existentes.

Para el primer punto se utilizará la publicidad como herramienta y el modelo de capital de marca basado en el cliente de BrandZ (Millward Brown y WPP) (Kotler y Keller 2012). Según este modelo en forma piramidal, la fortaleza de la marca depende de la cantidad de usuarios que estén en la parte superior de la pirámide. Así los especialistas de marketing deben usar la publicidad para llevar a los consumidores hacia la parte superior de la pirámide que tiene cinco niveles (de menor a mayor):

⁶ Kotler y Keller (2012) definen el capital de marca (brand equity) basado en el cliente como el efecto diferenciador que provoca el conocimiento de la marca en la respuesta de los consumidores a los esfuerzos de marketing implementados para impulsarla.

- **Presencia.** Familiaridad activa, ¿la conozco?
- **Relevancia.** Trascendencia para mis necesidades, ¿qué me ofrece?
- **Desempeño.** La creencia de que la marca hace lo que dice, ¿es capaz de cumplir su promesa?
- **Ventaja.** Creencia en una ventaja real o emocional, ¿ofrece algo más?
- **Vinculación.** Apego racional y emocional. Nada lo supera.

En el anexo 8 se puede ver la representación de este modelo.

Dado que se quiere asociar la marca JNJ a la calidad, como primer paso se deben resolver los problemas de calidad encontrados e indicados en el caso. Una vez hecho esto, se empleará la publicidad de la marca JNJ como marca paraguas asociada a cada uno de los productos de JNJ de acuerdo a lo descrito en la estrategia de posicionamiento del presente capítulo. Para este fin se empleará publicidad televisiva, artículos en revistas especializadas, publicidad en Facebook y otros medios.

Para el segundo punto se utilizará mayor publicidad para vender los productos en el segmento de consumo, y se empleará a la fuerza de ventas directa (visitadores médicos) más intensiva en los segmentos farmacéuticos y de dispositivos médicos para aumentar las ventas de los productos actuales.

1.5 Presupuesto de marketing

De acuerdo a lo señalado en el presente plan de marketing, se adjuntan los siguientes estimados de costos y generación de ventas para los años 2011, 2012 y 2013.

- Fortalecimiento del capital de marca con una campaña en los 15 países de mayor facturación a un costo de US\$ 120 millones⁷ como gasto en marketing de manera anual por los años 2011, 2012 y 2013. Adicionalmente, el fortalecimiento de la marca y la corrección de los problemas de calidad permitirán recuperar US\$ 900 millones anuales que se perdieron por los problemas de retiros.
- Aumento de publicidad y fuerza de ventas directas para los años 2011, 2012 y 2013, generando aumento de ventas actuales de 4% el primer año, 5% el segundo año, y 6% en el

⁷ Estimado de la entrevista con Eduardo Quintanilla, gerente de marca Campari, BCP entre otros (ver anexo 9).

tercer año⁸ (penetración de mercado). Para esta acción se emplearán los siguientes costos adicionales en ventas y marketing de US\$ 300 millones el 2011, US\$ 600 millones el 2012 y US\$ 900 millones el 2013 que se obtendrán de no aplicar el plan de reducción de gastos de ventas y marketing planificado para estos años. Esto se refleja en los estados de resultados propuestos en el presente trabajo manteniendo el porcentaje de gastos en ventas y marketing en 31,5% respecto de las ventas totales para los años 2011, 2012 y 2013.

- Compra de empresa de vacunas en el segmento farmacéutico por US\$ 5.100 millones, generando ventas totales en los siguientes cinco años por más de US\$ 9.000 millones⁹.

En la tabla 38 se resumen los costos anuales de marketing.

2. Plan funcional de operaciones

Dentro del plan de operaciones se realizarán las estrategias EE3, EE4 y EE6 relacionadas con investigación y desarrollo y gestión de la calidad, operaciones claves para alinear las estrategias operativas con las corporativas.

2.1 Objetivos del plan de operaciones

En la tabla 33 se presentan los objetivos para el plan de operaciones del 2011 al 2013.

Tabla 33. Objetivos del plan de operaciones

Objetivos	Indicadores de medición	2011	2012	2013
Optimizar el presupuesto de I+D	Cantidad de lanzamiento de nuevos productos o extensiones de línea	12	12	12
Resolver los problemas de calidad en las plantas de JNJ	Número de retiro de productos	2	0	0

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Estrategia de operaciones

Los autores de la presente investigación creen que existe un serio problema de calidad en los procesos de manufactura de McNeil y en la gestión de la calidad de sus productos, algunos de los cuales no están cumpliendo las expectativas de las partes involucradas en la actividad de la empresa, generados como consecuencia de la falta de alineamiento entre la gestión, los valores y el credo de la empresa. El presente plan está orientado a mejorar la gestión de la calidad de los

⁸ Estimado como resultado de la entrevista con Luis Bayona, ex gerente general de GSK y director comercial en Laboratorios Abbott.

⁹ Montos estimados a partir de los resultados de la compra de una empresa biológica por Novartis en el 2006, indicados en el reporte anual del 2010 de Novartis (2011).

productos y, a la vez, impulsar la innovación mediante el uso eficiente del presupuesto de investigación y desarrollo.

2.2.1 Gestión de la calidad

Para mejorar la gestión de la calidad se proponen las siguientes actividades de mejora:

- **Procesos.** Implementar la totalidad de procesos de control de calidad solicitados por la FDA a lo largo de toda las actividades primarias de la cadena de valor; lo mismo se realizará con los procesos de calidad ya existentes en JNJ. Aquí se incluye la corrección de los problemas de manufactura en las dos fábricas de McNeil identificadas por la FDA y una revisión del control de calidad en todas las fábricas de JNJ a nivel mundial.
- **Cambios organizacionales.** Reorganización de los departamentos en operaciones de tal manera que las áreas de aseguramiento de la calidad no dependan de las áreas de operaciones de cada subsidiaria. Ver detalles en el plan de recursos humanos.
- **Calificación del personal.** Contratar o capacitar a personal de primer nivel en puestos claves de control de calidad y aseguramiento de la calidad, esto implica contar con personal de mando medio con experiencia.
- **Control de la alta dirección.** Creación del comité externo de control de calidad, liderado por un vicepresidente de calidad corporativo.

2.2.2 Investigación y desarrollo

La clave de la supervivencia de una empresa farmacéutica del tipo de JNJ son los productos que desarrolla y el éxito de su comercialización. La innovación debe ser característica de la empresa y la que marcará la pauta de su crecimiento; sin esto, JNJ está condenada a fracasar, a ser comprada por otra. Por lo tanto la estrategia será la de liderazgo en investigación y desarrollo, enfocándose en productos farmacéuticos del tipo biológicos, poniendo especial énfasis en los subsegmentos oncológicos, inmunológicos, antidiabéticos y salud mental. Para el desarrollo de productos biológicos se requiere enfocar recursos y conocimientos en este rubro, por lo que se debe cambiar al Chief Scientific Officer del segmento farmacéutico y traer a un científico con experiencia en este campo. Un indicador claro de este punto es que Pfizer, con un presupuesto de 13,9% de sus ventas dedicados a investigación y desarrollo, factura más del doble que el mismo segmento de JNJ que tiene un presupuesto de 19,8% de las ventas del segmento.

Para los segmentos de consumidores, dispositivos médicos y diagnóstico se mantendrán las vigentes políticas en investigación y desarrollo.

2.3 Presupuesto de operaciones

Para implementar el plan de operaciones antes descrito se deben realizar las siguientes inversiones:

- Implementación de mejoras en las plantas detectadas adicionales (Lancaster en Pensilvania, Las Piedras en Puerto Rico) por US\$ 200 millones¹⁰ en el año 2011.
- Contratación del nuevo CSO por US\$ 1 millón anual del 2011 al 2013.
- Revisión de procesos de calidad en todas las plantas de JNJ a nivel mundial (US\$ 266 millones, ver anexo 10). Este gasto se ejecutará el año 2011.

En la tabla 38 se resumen los costos anuales de operaciones.

3. Plan funcional de responsabilidad social empresarial

3.1 Introducción

El plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE) se encuentra alineado también con el objetivo EE 05 que tiene que ver con la imagen de la empresa.

Desde el año 1996, JNJ emitió anualmente un Reporte Ambiental sobre las acciones que realiza para el cuidado explícito del medio ambiente. Desde el 2002, JNJ renombró a este documento como “reporte de responsabilidad”, donde amplía la información sobre las actividades de RSE de la empresa en temas como derechos humanos, prácticas laborales, sociedad, entre otros. En el reporte de responsabilidad del 2010 (Johnson & Johnson 2011a), se dedican menos de tres párrafos para hablar sobre el asunto McNeil, dándolo por concluido. En el 2008 no hay ninguna referencia, y en el reporte del 2009 se menciona la preocupación y el trabajo con la FDA para solucionar el asunto. Esto da una idea de cómo JNJ trata de minimizar el problema de los retiros del caso.

Este comportamiento trajo como consecuencia que la imagen de la empresa se haya visto deteriorada en el 2010, principalmente ante sus clientes finales que es el público en general así

¹⁰ Se usa como referencia el monto reportado por JNJ para resolver en problema en la planta de Fort Washington, Pensilvania.

como con los profesionales médicos que recetan los medicamentos y usan los dispositivos médicos y productos en general. Esto, por ejemplo, se ve reflejado en el ranking Fortune 500 (Revista Fortune 2011) de las empresas más admiradas, en donde JNJ aparece en el cuarto puesto en el 2010 y un año después aparece en la décimo séptimo ubicación.

3.2 Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

Los objetivos definidos para este punto se muestran en la tabla 34.

Tabla 34. Objetivos del plan de responsabilidad social empresarial

Objetivos	Indicadores de medición	2011	2012	2013
Alineamiento de la cultura de trabajo con los valores y estrategias de la empresa.	% de empleados que se certifican anualmente en la capacitación de alineamiento de la cultura de trabajo	100%	100%	100%
Alineamiento de la estructura organizacional a la estrategia de la empresa	Revisión anual de la estructura por el comité ejecutivo	Constante	Constante	Constante

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.3 Estrategia de responsabilidad social

La estrategia sobre la cual se definirá el plan de acción de RSE es implementar una serie de acciones que conlleven a reforzar la conducta de sus empleados de acuerdo con el credo y valores de la empresa.

3.4 Acciones de responsabilidad social empresarial

Con las siguientes actividades se quiere complementar el reporte de responsabilidad social:

- **Mantener una información transparente, detallada y a tiempo de todos los asuntos que pueden generar un impacto positivo o negativo en todas las partes interesadas.** El comité de Aseguramiento de la Calidad creado en el plan de operaciones también tendrá a su cargo el procesamiento de las quejas de los usuarios e informar al CEO, al VP de Relaciones Publicas y al Directorio, simultáneamente, de aquellos asuntos relevantes que conlleven perjuicio alguno por asuntos de quejas. Los comunicados de prensa son magníficas herramientas pero serán de mayor valor si se adelantan a los hechos; es decir, si detectado el problema se informa inmediatamente señalando las acciones que se tomarán.

- **Fortalecer la cultura organizacional alineada al Credo y valores de JNJ.** Se ha propuesto una visión y misión acorde al credo y los valores. Se propone incluir en el reporte de responsabilidad temas como confiabilidad, apertura a nuevas ideas, honrar las obligaciones, tener la documentación clara y la publicidad debe ser precisa y honesta, todas las acciones deben destacar por su profesionalismo, respeto¹¹. Todo esto entre otros valores, escritos, tallados en piedra en cada edificio de JNJ, otorgarán más beneficios que gastos a la empresa¹². Dentro del alineamiento de la cultura de la empresa al credo y valores, la cultura ética es fundamental y va más allá de un mero enunciado. Las capacitaciones del personal en ética y RSE deben ser prioridad de la jerarquía más alta de la empresa; su implementación debe ser extensiva a todos los empleados de la compañía y su involucramiento debe estar acompañado de evaluaciones periódicas que sean parte de la evaluación del desempeño de cada empleado. Para darle peso e importancia, estas capacitaciones deben acompañarse de un mensaje del CEO que refuerce la idea, enfatizando no solo los beneficios económicos que trae el apego al código sino la satisfacción de estar haciendo lo correcto. Esta capacitación y certificación será anual para todos los empleados en normas de conducta alineadas con el credo y los valores de la empresa.

3.5 Presupuesto del plan de responsabilidad social empresarial

Ver costos de capacitación y certificación en el plan de recursos humanos.

4. Plan funcional de recursos humanos

4.1 Introducción

La política de recursos humanos de JNJ está publicada en su página web. Si a esto se suman los valores de su credo, los autores consideran que la empresa tiene el enfoque correcto en lo que respecta a diversidad, respeto al empleado, desarrollo de carrera, capacitación, remuneración, ambiente de trabajo, entre otros necesarios para el desarrollo de las actividades de la empresa y el cumplimiento de los compromisos con las partes interesadas de la misma, por lo que se debe reforzar el cumplimiento de esta política de recursos humanos.

¹¹ Citado en el libro de Fred David sobre los estudios del Institute of Business Ethics (David, 2013).

¹² Institute of Business Ethics (David, 2013).

Las propuestas del presente plan de recursos humanos estarán orientadas a definir actividades para el cumplimiento de los requerimientos de los planes funcionales detallados en este capítulo y su seguimiento. Adicionalmente, se debe corregir la política de reemplazo y sucesión de empleados para evitar los problemas observados en McNeil de acuerdo con lo indicado en el caso de estudio (Clayton *et al.* 2016).

4.2 Objetivos del plan de recursos humanos

Tomando como referencia los planes funcionales del presente capítulo y lo indicado en la introducción anterior, se definen en la tabla 35 los objetivos del plan de recursos humanos para los años 2011, 2012 y 2013.

Tabla 35. Objetivos del plan de recursos humanos

Objetivos	Indicadores de medición	2011	2012	2013
Alineamiento de la cultura de trabajo con los valores y estrategias de la empresa.	% de empleados que se certifican anualmente en la capacitación de alineamiento de la cultura de trabajo	100%	100%	100%
Alineamiento de la estructura organizacional a la estrategia de la empresa	Revisión anual de la estructura por el comité ejecutivo	Constante	Constante	Constante

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.3 Actividades del plan de recursos humanos

Para alcanzar los objetivos antes mencionamos se proponen las siguientes actividades:

- **Cambio de ejecutivos.** En el caso de estudio (Clayton *et al.* 2016) se menciona el cambio de ejecutivo del segmento de Consumo, Colleen Goggins por los problemas de retiros en McNeil Healthcare. Sin embargo, el presidente de McNeil Healthcare permanece en su posición, al igual que el CEO, William Weldon. Los autores de la presente investigación creen firmemente que se debe dar un mensaje contundente al mercado que respalde la política de calidad sugerida y la calidad como cualidad asociada a la marca JNJ, por lo que se sugiere el cambio de ambos ejecutivos.
- **Cambio organizacional.** En el caso de estudio (Clayton *et al.* 2016) se menciona la designación de un vicepresidente responsable del aseguramiento de la calidad y de tres ejecutivos (uno por segmento) que supervisen los procesos relacionados a calidad. Se sugiere que estos cambios sean más profundos, independizando totalmente las áreas de aseguramiento de la calidad de las organizaciones geográficas y los tres segmentos verticales, pasando a reportar todas estas áreas al vicepresidente de calidad quien, a su vez,

debe participar en el comité ejecutivo de la empresa. En el anexo 11 se muestra el organigrama propuesto.

- **Capacitación y certificación anual de empleados en normas de alineamiento de cultura de trabajo a los valores y credo de la empresa y sus estrategias.** Esto debe estar alineado con el plan de responsabilidad social definido en el punto 3.4 del presente capítulo.
- **Identificar las áreas estratégicas de la empresa (como control de calidad, manufactura, aseguramiento de la calidad) en las cuales no se pueden hacer ningún cambio al perfil profesional y descripción de trabajo requerido por la posición para temas de reemplazo y sucesión.** Para cada ejecutivo se deberá identificar su reemplazo potencial y desarrollar un programa de mentoría para que pueda hacerse responsable de este cargo en el momento que se necesite. Esta acción no genera un gasto adicional en la empresa.

4.4 Presupuesto de recursos humanos

- Implementación de curso y certificación en alineamiento de la cultura de trabajo a la estrategia y credo: US\$ 2,4 millones (usando como referencia los costos de un curso virtual de US\$ 20 por empleado del Institute of Business Ethics).
- Tomado como referencia el despido de ejecutivos similares, la salida de la empresa de ambos ejecutivos costaría a JNJ un estimado de US\$ 160 millones.
- Cambios en la estructura organizacional de aseguramiento de la calidad. Se sugiere el cambio de reporte, cumpliendo los procesos y controles existentes, por lo que no se genera un costo adicional.

Estos costos se resumen en la tabla 38.

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

5.1 Introducción y objetivos

Para la implementación del plan de finanzas se tomará como base la metodología de Fred David (2013), en la que se evalúa cómo obtener el capital necesario para la inversión propuesta, presupuesto de los planes funcionales, estado de resultados proyectados, cálculo del costo promedio ponderado de capital (WACC) y, finalmente, el cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) (Tong 2017). En la tabla 36 presentamos los objetivos del plan de finanzas.

Tabla 36. Objetivos del plan de finanzas

Objetivos	Indicadores de medición	2011	2012	2013
Rentabilidad del Plan Estratégico	TIR para el proyecto	Mayor al WACC		
Retorno sobre los ingresos	ROI	19%	19%	19%
Retorno sobre el capital	ROE	15%	15%	15%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.2 Adquirir capital para implementar estrategias

De lo indicado en el plan de marketing, se requiere una inversión de US\$ 5.300 millones para adquirir una empresa farmacéutica de productos biológicos como vacunas y para corregir los defectos de manufactura en las tres plantas de McNeil. En la tabla 36 se muestra el análisis de utilidad por acción/utilidad antes de intereses e impuestos (EPS/EBIT) para JNJ.

Tabla 37. Análisis EPS/EBIT para JNJ

Concepto	Cantidad	Fuente			
Capital necesario(en millones US\$)	5.300	Planes funcionales			
Tasa de interés	5,25%	Indicada en JNJ en Reporte anual 2010 (Johnson & Johnson 2011)			
Tasa impositiva	21,30%				
Precio por acción (en US\$)	61,85				
Número de acciones en circulación (en millones)	2.751,40				
		Financiamiento			
		100% caja	100% deuda	50% - 50%	100% acción
EBIT (en millones US\$)	17.402	17.402	17.402	17.402	17.402
Intereses (en millones US\$)	0	278,25	139,125	0	0
EBT (en millones US\$)	17.402	17.124	17.263	17.402	17.402
Impuestos (en millones US\$)	3.707	3.647	3.677	3.707	3.707
EAT (en millones US\$)	13.695	13.476	13.586	13.695	13.695
Número de acciones (en millones)	2.751,40	2.751,40	2.794,25	2.837,09	2.837,09
EPS (en US\$)	4,98	4,90	4,86	4,83	4,83

Fuente: Johnson & Johnson, 2011b; David, 2013.

Elaboración: Propia, 2017.

Se realizó el análisis para los tres escenarios sugeridos por Fred David (2013): financiamiento con 100% deuda, 100% con acciones y un escenario mixto 50/50. Adicionalmente, dada la liquidez de la empresa, se analizó también el escenario de financiar las inversiones con la caja actual de la empresa. Como resultado del análisis de la tabla 36 se aprecia que la utilidad por acción (EPS) es mayor cuando las inversiones se realizan con la caja disponible actual de la empresa, por lo que no es necesario endeudarse ni emitir acciones para implementar las inversiones propuestas.

5.3 Presupuesto de los planes funcionales

Tomando como base los presupuestos indicados en los planes funcionales anualizados se presenta el resumen de los egresos propuestos (ver tabla 37).

Tabla 38. Egresos de los planes funcionales

PRESUPUESTO DE PLANES FUNCIONALES (en US\$ millones)			
Plan funcional	2011	2012	2013
Marketing	120	120	120
Operaciones	267	1	1
Recursos Humanos	162,4	2,4	2,4
Total	549,4	123,4	123,4

PRESUPUESTO DE CAPITAL (en US\$ millones)	
Concepto	Monto
Adquisición de empresa de vacunas	5.100
Mejoras de planta	200
Total	5.300

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.4 Estado de resultados proyectados

5.4.1 Estado de resultados proyectado sin estrategias propuestas

Para este escenario se consideran las siguientes premisas:

- La venta de los productos en todos los segmentos y geografías se mantienen similares al 2010.
- Al no corregirse el problema de manufactura, se repite la pérdida de ventas todos los años de US\$ 900 millones y se agrava en el 2012 con problemas en las otras dos fábricas de McNeil.
- Se tiene una penalidad de US\$ 10 millones anuales por parte de la FDA como parte del costo de ventas.
- Se tiene un crecimiento por el lanzamiento de nuevos productos en el 2011, 2012 y 2013¹³.

La tabla 39 muestra el estado de resultados para este escenario.

¹³ De acuerdo con lo indicado en "Johnson & Johnson, Turning the page" (Bernstein Research, 2011).

Tabla 39. Estado de resultados proyectado sin estrategias propuestas

Concepto/año	2010 (Base)	2011	2012	2013
Ventas Totales	61.587	63.031	64.381	66.317
Costo de venta (incluye multa FDA)	18.792	19.223	19.634	20.225
Gastos de Administración y Ventas	19.424	19.879	20.305	20.916
Gastos de Investigación y Desarrollo	6.844	7.004	7.154	7.370
Ingresos Financieros y Otros	-875	-896	-915	-942
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos	17.402	17.820	18.201	18.748
Intereses	455	466	476	490
Utilidad Antes de Impuestos(EBT)	16.947	17.354	17.726	18.259
Impuestos	3.610	3.696	3.776	3.889
Utilidad Neta(EAT)	13.337	13.658	13.950	14.369
Rentabilidad de Ingresos	22%	22%	22%	22%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.4.2 Estado de resultados proyectado con estrategias propuestas

Para este escenario se consideran las siguientes premisas:

- Crecimiento de 4%, 5% y 6% entre el 2011 y 2013, respectivamente, en ventas por el aumento de publicidad y gasto de ventas.
- Flujo de caja generado por la compra de la empresa farmacéutica de vacunas (flujo de ventas tomado de la proyección de un caso similar en Novartis).
- Recuperación anual de US\$ 900 millones al resolverse el problema de los retiros.
- No se incluyen penalidades en el costo de ventas.

En la tabla 40 podemos ver los ingresos adicionales generados por estas acciones.

Tabla 40. Ventas generadas por las iniciativas propuestas

Iniciativa	2011	2012	2013	2014	2015
Incremento ventas por plan publicidad y ventas	2463	3203	4035		
Ingresos adic adquisición planta vacunas (3 años)	957	1435	1722	2391,8	2918
Recuperación en ventas de retiros	900	1800	1800		
Total de ingresos adicionales	4320	6438	7557	2391,8	2918

Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la tabla 41 vemos el estado de resultados proyectados con estrategias propuestas

Tabla 41. Estado de resultados proyectado con estrategias propuestas

Concepto/año	2010 (Base)	2011	2012	2013
Ventas Totales	61.587	67.351	70.818	73.874
Costo de venta	18.792	20.541	21.599	22.531
Gastos de Administración y Ventas	19.424	21.242	22.336	23.299
Gastos de Investigación y Desarrollo	6.844	7.485	7.870	8.209
Con acciones sugeridas	0	549	123	123
Ingresos Financieros y Otros	-875	-957	-1.006	-1.050
Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (UAI)	17.402	18.491	19.897	20.760
Intereses	455	466	476	490
Utilidad Antes de Impuestos(EBT)	16.947	18.026	19.421	20.271
Impuestos	3.610	3.839	4.137	4.318
Utilidad Neta(EAT)	13.337	14.186	15.285	15.953
Rentabilidad de Ingresos	22%	21%	22%	22%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.5 Flujos de caja proyectados y flujo de caja marginal

En las tablas 42 y 43 se muestran los flujos de caja para los escenarios sin estrategias y con estrategias.

Tabla 42. Flujo de caja sin estrategias

Concepto (en millones de dólares) / año	2010	2011	2012	2013
Utilidad neta (EAT)	13.337	13.658	13.950	14.369
Depreciación	1.381	1.050	1.120	1.194
Flujo de caja sin estrategia	14.718	14.708	15.070	15.563

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 43. Flujo de caja con estrategias

Concepto (en millones de dólares) / año	2010	2011	2012	2013
Utilidad neta (EAT)	13.337	14.186	15.285	15.953
Depreciación	1.381	2.765	1.233	1.315
Flujo de caja con estrategia	14.718	16.951	16.518	17.268

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De la comparación de los estados proyectados con y sin estrategia se obtiene el flujo marginal mostrado en la tabla 44.

Tabla 44. Flujo de caja marginal

Concepto (en millones de dólares) / año	2010	2011	2012	2013
Flujo neto incremental	0	2.243	1.448	1.704
Inversión inicial	-5.300			
Flujo neto	-5.300	2.243	1.448	1.704

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.6 Cálculo del WACC, VAN y TIR

En la tabla 45 se muestra el cálculo del WACC (costo promedio ponderado de capital) mientras que en la tabla 46 se presenta el VAN y TIR empleando el WACC calculado y el flujo de caja marginal mostrado en la tabla 42.

Tabla 45. Cálculo del WACC

Concepto	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (a)	3,29%	Investing.com ¹
Beta J&J	0,77	Investing.com ²
Prima por riesgo (b)	3,12%	datos.bm.org ³
Rendimiento esperado	6,40%	suma de a+b
Costo de capital propio	5,7%	
Costo de la deuda	5,25%	Reporte anual 2010 ⁴
Deuda (US\$ millones)	46.329	Reporte anual 2010 ⁴
Patrimonio (US\$ millones)	56.579	Reporte anual 2010 ⁴
Tasa de impuestos	21,30%	Reporte anual 2010 ⁴
WACC	4,99%	

Fuente: ^{1/} Investing.com, s.f.a.; ^{2/} Investing.com, s.f.b.; ^{3/} Banco Mundial, s.f.a; ^{4/}Johnson & Johnson, 2011b. Elaboración: Propia, 2017.

El cálculo del WACC se obtuvo aplicando la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e \left(\frac{E}{E+D} \right) + K_d (1-T) \left(\frac{D}{E+D} \right)$$

dónde:

K_e =costo de oportunidad del capital.

E =capital.

D =deuda.

K_d =costo de la deuda financiera.

T = tasa de impuesto a la renta.

La fórmula del CAPM (capital asset pricing model) para el K_e es la siguiente:

$$K_e = a + B(b)$$

Tabla 46. Cálculo del VAN y TIR

Periodo	Monto	VAN	TIR
2010	-5.300	974	13%
2011	2.243		
2012	1.448		
2013	1.704		
2014	659		
2015	1.032		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Dado que la compra de una empresa biológica es un proyecto de largo plazo, para el cálculo del VAN y el TIR se incluyen los flujos de caja generados por esta iniciativa de compra para los años 4 y 5. Al igual que los años 1 al 3, los flujos de caja se toman de la experiencia de Novartis en un proyecto similar, a partir de las ventas de cada año.

5.7 Conclusión

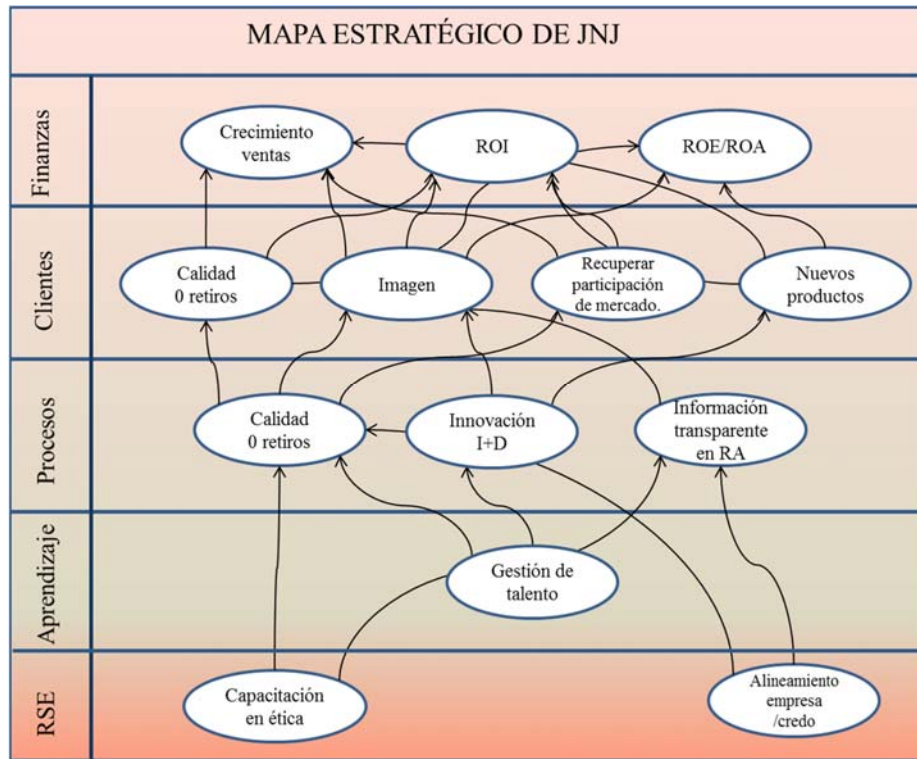
Los planes funcionales propuestos son viables y proyectan un VAN positivo de US\$ 974 millones y un TIR de 13% superior al WACC de 4,99%.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (BSC)

En el gráfico 7 se presenta el mapa estratégico elaborado para JNJ, partiendo de los objetivos de los planes estratégicos mostrados en el capítulo anterior.

Gráfico 7. Mapa estratégico para JNJ



Fuente: David, 2013.
Elaboración: Propia, 2017.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En la tabla 46 se muestran los objetivos a medir y las metas para cada objetivo presentados en el mapa estratégico del gráfico 7. Estos objetivos serán medidos de manera anual.

Tabla 47. Objetivos estratégicos

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Responsable	Iniciativa
Financiero	Incrementar ventas	Ventas anuales totales a nivel mundial	Crecer 3% el 2011, 5,5% el 2012, y 7,7% el 2013	Marketing	EE1, EE2, EE7, EE8
	Utilidad neta	Crecimiento (%) utilidad neta 2010-2013	18% en tres años	Marketing	EE1, EE2, EE3, EE4, EE5, EE7, EE8, EE9
	ROA / ROE	ROA/ROE anual	ROA > 0,26, ROE=0,15	Marketing, Finanzas	EE1, EE2, EE3, EE4, EE5, EE7, EE8, EE9
Cliente	Calidad	Cantidad de retiros	Máximo dos en el 2011, cero en adelante	Operaciones	EE4, EE5
	Imagen	Ranking empresas farmacéuticas mas admiradas Fortune	Puesto 3 en los años 2011 y 2012; puesto 1 en el año 2013	Marketing, Operaciones	EE5
	Nuevos productos	Cantidad de lanzamiento de nuevos productos o extensiones de línea	12 lanzamientos anuales promedio	Marketing, Operaciones	EE1, EE2, EE3, EE4, EE8, EE9
	Recuperación de mercado	Participación de mercado OTC	Crecimiento anual de 1% en mercado OTC	Marketing, Operaciones	EE1, EE2, EE4, EE5, EE7, EE8
Procesos	Mejorar calidad productos	Pruebas de aseguramiento de calidad	Aprobación del 100% de pruebas de aseguramiento de la calidad	Operaciones	EE4
	Innovación, I+D	Cantidad de lanzamiento de nuevos productos o extensiones de línea	12 lanzamientos anuales promedio	Marketing, Operaciones	EE1, EE2, EE3, EE4, EE8, EE9
	Información transparente en R.A	Transparentar eventos en reportes anuales	Documentar 100% de los incidentes en R.A.	Marketing, Operaciones	EE5
Aprendizaje	Gestión del talento	Documentación de los planes de sucesión, contrataciones, capacitación y desarrollo de carrera para cada posición definida como estratégica	Todas las áreas	EE5	
RSE	Alineamiento de las operaciones de la empresa con los valores y credo de JNJ	Cantidad de empleados certificados	100% anual	Todas las áreas	EE5
	Capacitación y certificación	Cantidad de empleados certificados	100% anual	Todas las áreas	EE5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- JNJ ha venido desarrollando correctamente una estrategia de diversificación y lanzamiento de nuevos productos en el campo de la salud humana, en diversas geografías, alineada a sus estrategias como lo indica en su página web, lo que ha facilitado su crecimiento durante los últimos años, por lo que los autores de la presente investigación consideran que está en el camino correcto a largo plazo.
- Para el caso de estudio del presente trabajo, la política actual de JNJ ha priorizado sus resultados financieros (aumento de utilidades) en desmedro de su responsabilidad frente a sus usuarios, empleados y comunidad, contraviniendo lo especificado en su credo. Esto se puede apreciar en la reducción de costos de controles de calidad de los productos fabricados en McNeil, sacrificando la calidad de los productos y originando los retiros mencionados en el caso de estudio.
- Como consecuencia de lo indicado en el punto anterior, a partir del 2009 y durante todo el 2010 se realizaron una serie de retiros de productos del mercado por defectos en la calidad de fabricación. Si bien es cierto a la fecha de estudio (diciembre 2010) los problemas de calidad han afectado en un mínimo porcentaje a las ventas de JNJ (menos del 1,5%), la falta de control la calidad de sus productos podría extenderse a las demás fábricas de la empresa, afectando los ingresos en todos sus segmentos. Adicionalmente, los continuos retiros de productos podrían generar multas por parte de la FDA a la empresa en un futuro cercano.
- La actual administración de JNJ ha subestimado el problema de calidad de sus productos OTC, el que ha ido creciendo hasta la intervención de la FDA y del Congreso de los Estados Unidos de América.
- Los incidentes con la calidad de los productos y la citación al Congreso de sus directivos afectaron la imagen de la empresa y la confianza de los usuarios en ella, pasando de ocupar el cuarto puesto en el ranking de empresas más admiradas en Fortune en el 2010 al puesto 17 el siguiente año.
- En adición a lo anterior, JNJ viene perdiendo participación de mercado en el segmento farmacéutico, el más grande de los tres segmentos en los que participa la empresa. Aquí JNJ debe hacer un giro en investigación y desarrollo hacia productos biológicos, campo en el que ha quedado rezagada frente a competidores como Pfizer y Novartis.

2. Recomendaciones

- JNJ debe realizar una acción rápida, honesta y decisiva frente a los problemas de calidad de sus productos, tal cual lo realizó en 1982 con los problemas de cianuro en su producto Tylenol. Al igual que en ese entonces, esta labor debe ser liderada por el CEO de la empresa, posición que debe ser renovada ante la inacción del actual CEO William Weldon. Es por esta razón que se sugiere su cambio, así como el del CEO de McNeil, transmitiendo un mensaje claro y directo al mercado sobre las acciones correctivas tomadas ante los problemas de calidad de los productos de McNeil.
- En concordancia con el punto anterior, el área de operaciones debe resolver los problemas de calidad de manera integral en todas las plantas de JNJ, reforzando una cultura de calidad y ética dentro de la empresa.
- En lo que respecta a su segmento de dispositivos médicos y de diagnóstico, este es un segmento altamente rentable y en franco crecimiento, por lo que debe continuar su política de compra de empresas y lanzamiento de nuevos productos. En el segmento farmacéutico, JNJ debe dar un giro rápido y grande hacia el desarrollo de productos biológicos, asegurando el lanzamiento futuro de este tipo de medicamentos, con un crecimiento importante en ventas. En el segmento de consumo se debe recuperar la participación de mercado perdida y fortalecer la imagen de la marca de acuerdo con lo indicado en el plan de marketing.

Bibliografía

Banco Mundial. (s.f.a). “Prima de riesgo por préstamo (tasa de la prima menos tasa de los bonos del tesoro, %)””. En: *datos.bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/07/2017. Disponible en: <datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RISK?locations=US&view=chart>.

Banco Mundial. (s.f.b). “Esperanza de vida al nacer, total (años)””. En: *datos.bancomundial.org*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/07/2017. Disponible en: <<https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.DYN.LE00.IN>>.

Barney, J. (1997). “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”. Material de clase. Estados Unidos: Addison Wesley.

Bernstein Research. (2011). “Johnson & Johnson: Turning the Corner”. New York: Bernstein Black Book.

Clayton, R.; Sucher, S.; Gordon, R. y Preble, M. (2016). “On Weldon's Watch: Recalls at Johnson & Johnson from 2009 to 2010”. Case 311-029. Boston: Harvard Business School.

Cooney, C. (2013). “Manufacturing in the Pharmaceutical value Chain”. En: *ocw.mit.edu*. [PDF]. Fecha de consulta: 29/07/2017. Disponible en: <https://ocw.mit.edu/courses/sloan-school-of-management/15-136j-principles-and-practice-of-drug-development-fall-2013/lecture-notes/MIT15_136JF13_Lec12_Manu.pdf>

Datamonitor (2010a) “Country Analysis Report: USA,UK, Rusia, Japan, India, Germany, France, China, Brasil”. En: *datamonitor.com*. [Reporte privado].

DataMonitor. (2010b) “Global Pharmaceutic Report 2010”. En: *datamonitor.com*. [Reporte privado].

David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo cuarta edición. México: Pearson.

Ernst & Young. (2010). *Global Pharmaceutical Industry Report 2010*. En: *ey.com*. [PDF]. Fecha de consulta: 03/07/2017. Disponible en: <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GPI_report_2010_Progressions_Pharma_3/\\$FILE/GPI_report_2010_Progressions_Pharma_3.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/GPI_report_2010_Progressions_Pharma_3/$FILE/GPI_report_2010_Progressions_Pharma_3.pdf)>.

Franco, P. (2017). *Planes de Negocios: Una Metodología Alternativa*. Tercera edición. Lima: Universidad del Pacífico.

Hax, A. y Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Gránica.

IMS Health. (2010). “World Pharma Market”. En: *imshealth.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/07/2017. Disponible en: <<https://www.imshealth.com/files/web/>>.

International trade Administration. (2008). “Medical Devices Industry Assessment”. En: *ita.doc.gov*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2017. Disponible en: <<http://www.ita.doc.gov/td/health/Medical%20Device%20Industry%20Assessment%20FINAL%20II%203-24-10.pdf>>.

Investing.com. (s.f.a.). “Valor del Beta”. En: *investing.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/07/2017. Disponible en: <<https://www.investing.com/equities/johnson-johnson>>.

Investing.com. (s.f.b.). “Tasa Libre de Riesgo”. En: *investing.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 29/07/2017. Disponible en: <<https://www.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>>.

Johnson & Johnson. (2009). *Johnson & Johnson. Annual Report 2008*. New Jersey: Johnson & Johnson. [En línea]. Fecha de consulta: 01/06/2017. Disponible en: <<https://www.jnj.com/about-jnj/annual-reports>>.

Johnson & Johnson. (2010). *Johnson & Johnson. Annual Report 2009*. New Jersey: Johnson & Johnson. [En línea]. Fecha de consulta: 01/06/2017. Disponible en: <<https://www.jnj.com/about-jnj/annual-reports>>.

Johnson & Johnson. (2011a). *Responsability Report 2010*. En: *jnj.brightspotcdn.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2017. Disponible en: <<https://jnj.brightspotcdn.com/5c/46/3d45651f4dc384cd963664c68211/2010-responsibilityreport-032812.pdf>>.

Johnson & Johnson. (2011b). *Johnson & Johnson. Celebrating 125 años. Annual Report 2010*. New Jersey: Johnson & Johnson. [En línea]. Fecha de consulta: 01/06/2017. Disponible en: <<https://www.jnj.com/about-jnj/annual-reports>>.

Johnson & Johnson. (s.f.a.). “Nuestra historia”. En: *jnj.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/07/2017. Disponible en: <<https://www.jnjperu.com/rhnuestra-historia>>.

Johnson & Johnson. (s.f.b.). “Our Credo”. En: *jnj.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/07/2017. Disponible en: <<https://www.jnj.com/about-jnj/jnj-credo>>.

Johnson & Johnson. (s.f.c.). “Strategic framework. Introduction”. En: *jnj.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/07/2017. Disponible en: <<https://www.jnj.com/strategic-framework>>.

- Johnson & Johnson. (s.f.d). “Strategic framework”. En: *jnj.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/07/2017. Disponible en: <<https://www.jnj.com/strategic-framework>>.
- Kaddar, M. (2013). “Global Vaccine Market Features and Trends”. En: *who.int*. [PDF]. Fecha de consulta: 10/07/2017. Disponible en: <http://www.who.int/immunization/programmes_systems/procurement/market/world_vaccine_market_trends.pdf>.
- Kotler, P. y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. Décimo cuarta edición. México: Pearson Educación.
- Market line. (2012). “Industrie Profile- Global OTC pharmaceuticals”. En: *marketlineinfo.com*. [Base de datos privada]. Fecha de consulta: 10/07/2017. Disponible en: <<http://web.b.ebscohost.com/bsi/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=44258411-680e-4069-a8e0-d11910d46d69%40sessionmgr103>>.
- Novartis. (2011). *Annual Report 2010*. En: *novartis.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2017. Disponible en: <<https://www.novartis.com/sites/www.novartis.com/files/novartis-annual-report-2010-en.pdf>>.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2011). “Definition of Active Pharmaceutica Ingredients”. Documento de trabajo. En: *who.int*. [PDF]. Fecha de consulta: 01/07/2017. Disponible en: <http://www.who.int/medicines/areas/quality_safety/quality_assurance/DefinitionAPI-QAS11-426Rev1-08082011.pdf>.
- Porter, M. (1997). *Ventaja Competitiva*. Décimo cuarta reimpresión. México: Compañía Editorial Continental.
- Revista Fortune. (2011). “World's Most Admired Companies”. En: *archive.fortune.com*. [En línea]. Fecha de consulta: 01/07/2017. Disponible en: <http://archive.fortune.com/magazines/fortune/mostadmired/2011/full_list/>.
- Roche Colombia. (2017). “Historia de los productos biológicos”. En: *roche.com.co*. [En línea]. Fecha de consulta: 10/07/2017. Disponible en: <<http://www.roche.com.co/home/investigacion-y-desarrollo/innovacion-y-tecnologia/biotecnologia/historia-de-los-productos-biologicos.html>>.
- Tong, J. (2017). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. Lima: Universidad del Pacífico.

Anexos

Anexo 1A. El credo de Johnson & Johnson

Creemos que nuestra primera responsabilidad es para con los médicos, enfermeras y pacientes, para con las madres y los padres, y para con todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios. Todo lo que hagamos para satisfacer sus necesidades ha de ser de alta calidad. Debemos esforzarnos constantemente en reducir nuestros costos para poder mantener precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes han de servirse con rapidez y precisión. Nuestros proveedores han de tener la oportunidad de obtener un beneficio justo.

Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Todos deben ser considerados como individuos. Debemos respetar su dignidad y reconocer su mérito. Han de tener una sensación de seguridad en sus trabajos. La compensación ha de ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser sensibles a la manera en que podemos ayudar a nuestros empleados en el cumplimiento de sus obligaciones familiares. Nuestros empleados han de sentirse libres para hacer sugerencias y formular sus quejas. Deben haber las mismas oportunidades de empleo, desarrollo y promoción para aquellos que estén cualificados. Debemos proveer una dirección competente, y sus acciones deben ser justas y éticas.

Somos responsables ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos, y también ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar las buenas obras y la caridad, y pagar nuestra parte equitativa de los impuestos. Debemos promover las mejoras cívicas, sanitarias y educativas. Debemos mantener en buen estado los bienes que tenemos el privilegio de utilizar, protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es para con los accionistas. Nuestro negocio ha de mantener un beneficio importante. Debemos experimentar con nuevas ideas. Se debe investigar, desarrollar programas innovadores y pagar por los errores. Deben adquirirse nuevos equipos, proporcionarse nuevas instalaciones y lanzarse nuevos productos. Se deben crear reservas para hacer frente a los tiempos adversos. Si actuamos de acuerdo a estos principios, los accionistas han de obtener una retribución justa.

Fuente: Johnson & Johnson, s.f.b.

Anexo 1B. Visión, Misión y Credo propuestos

Visión: Queremos ser la empresa líder que cuida la salud y el bienestar de las personas en todo el mundo, basados en nuestro credo, de una manera sostenible en el tiempo”.

Misión: Somos una empresa biofarmacéutica, diversificada y global, que mediante la investigación e innovación, desarrollamos productos y dispositivos médicos de alta calidad para ayudar a las personas a vivir vidas más saludables y largas, generando valor a la sociedad, a nuestros empleados y a nuestros accionistas”.

Credo

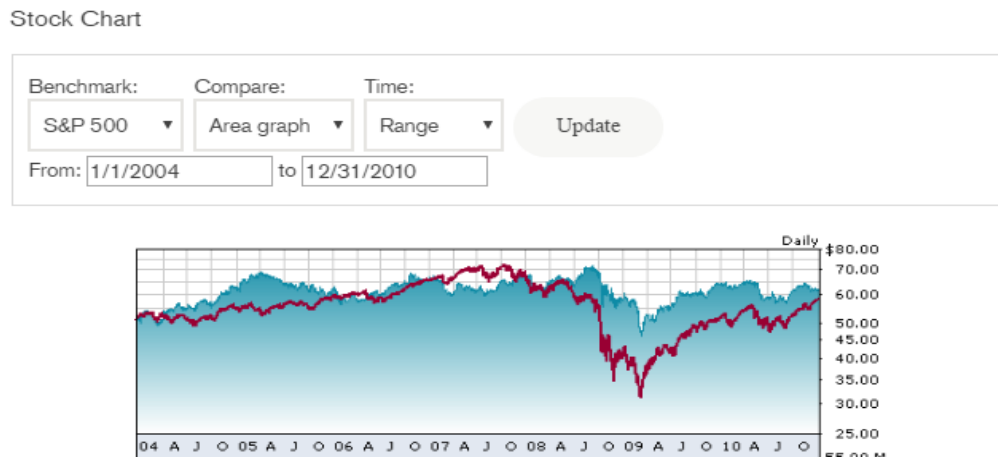
Creemos que nuestra primera responsabilidad es para con los médicos, enfermeras y pacientes, para con las madres y los padres, y para con todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios. Todo lo que hagamos para satisfacer sus necesidades ha de ser de alta calidad. Debemos esforzarnos constantemente en reducir nuestros costos para poder mantener precios razonables. Los pedidos de nuestros clientes han de servirse con rapidez y precisión. Nuestros proveedores han de tener la oportunidad de obtener un beneficio justo.

Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros en todo el mundo. Todos deben ser considerados como individuos. Debemos respetar su dignidad y reconocer su mérito. Han de tener una sensación de seguridad en sus trabajos. La compensación ha de ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos ser sensibles a la manera en que podemos ayudar a nuestros empleados en el cumplimiento de sus obligaciones familiares. Nuestros empleados han de sentirse libres para hacer sugerencias y formular sus quejas. Deben haber las mismas oportunidades de empleo, desarrollo y promoción para aquellos que estén cualificados. Debemos proveer una dirección competente, y sus acciones deben ser justas y éticas.

Somos responsables ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos, y también ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar las buenas obras y la caridad, y pagar nuestra parte equitativa de los impuestos. Debemos promover las mejoras cívicas, sanitarias y educativas. Debemos mantener en buen estado los bienes que tenemos el privilegio de utilizar, protegiendo el medio ambiente y los recursos naturales.

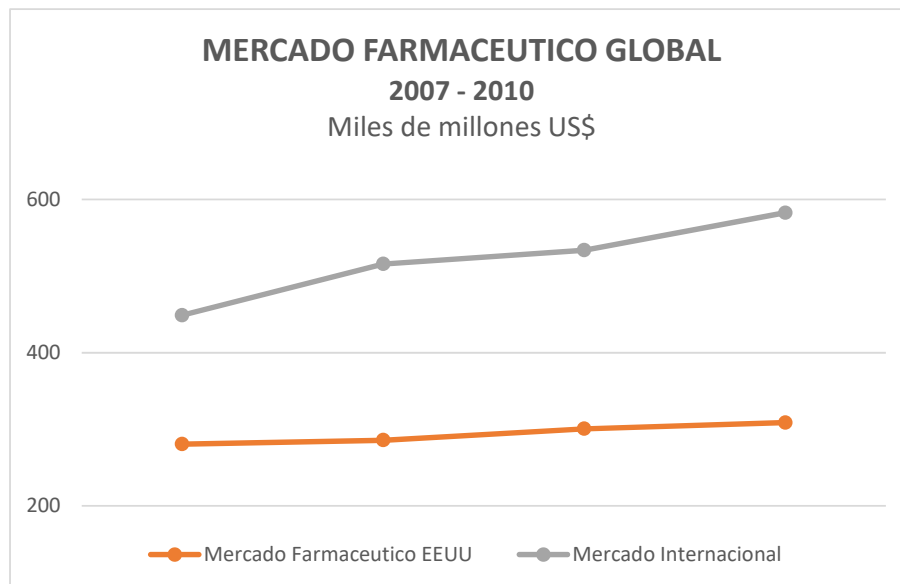
Nuestra responsabilidad final es para con los accionistas. Nuestro negocio ha de mantener un beneficio importante. Debemos experimentar con nuevas ideas. Se debe investigar, desarrollar programas innovadores y pagar por los errores. Deben adquirirse nuevos equipos, proporcionarse nuevas instalaciones y lanzarse nuevos productos. Se deben crear reservas para hacer frente a los tiempos adversos. Si actuamos de acuerdo a estos principios, los accionistas han de obtener una retribución justa.

Anexo 2. Desempeño de la acción de JNJ



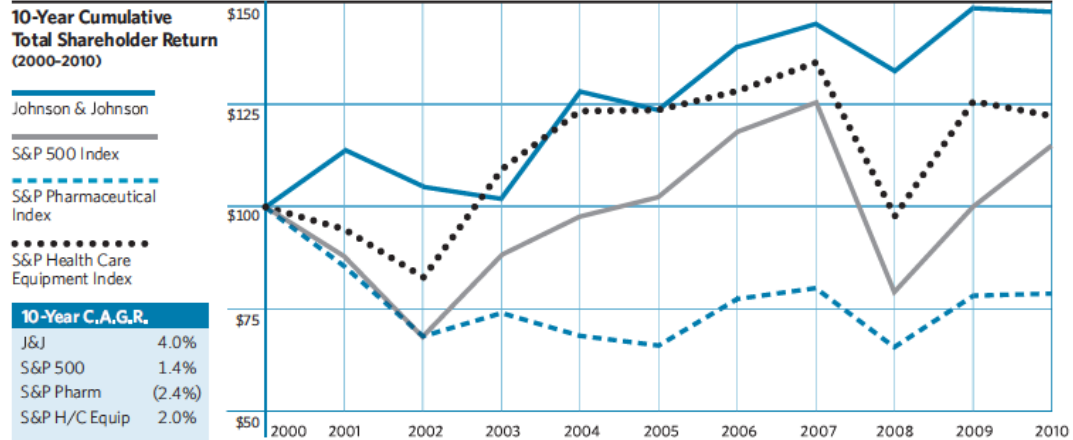
Fuente: Johnson & Johnson, s.f.c.

Anexo 3. Crecimiento del sector farmacéutico en Estados Unidos y el resto del mundo



Fuente: IMS Health, 2010.

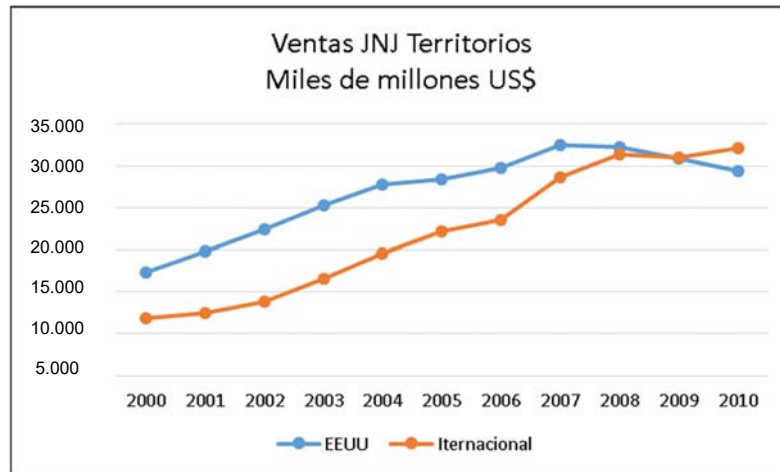
Anexo 4. Retorno acumulado para los accionistas en 10 años



	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Johnson & Johnson	\$100.00	114.01	105.03	102.81	128.68	124.36	139.83	144.88	133.63	148.70	147.83
S&P 500 Index	\$100.00	88.11	68.64	88.33	97.94	102.75	118.97	125.51	79.07	100.00	115.07
S&P Pharmaceutical Index	\$100.00	85.46	68.33	74.33	68.81	66.49	77.04	80.62	65.95	78.22	78.83
S&P Health Care Equipment Index	\$100.00	94.93	82.93	109.50	123.32	123.38	128.47	135.06	97.73	125.86	122.45

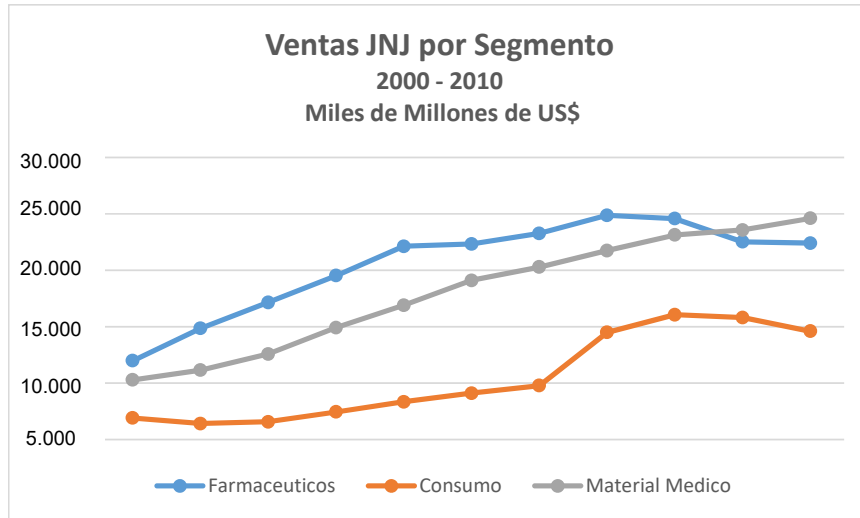
Fuente: Johnson & Johnson, 2011b.

Anexo 5A. Ventas por territorios



Fuente: Johnson & Johnson, 2011b.

Anexo 5B. Ventas por segmentos



Fuente: Johnson & Johnson, 2011.

Anexo 6. Estimación del crecimiento del mercado global

Crecimiento de Mercado Global	2010 MM \$	Crecimiento Proy	
		%	MM\$
Mercado Farmaceutico ¹	891,3	5,8%	943,0
Mercado Dispositivos Medicos ²	237,2	6,3%	252,1
Mercado Consumer Health (Adap JNJ) ³	243,2	3,8%	252,4
	1.371,7		1.447,6
Crecimiento Mercado JNJ 2011 - 2013			5,5%

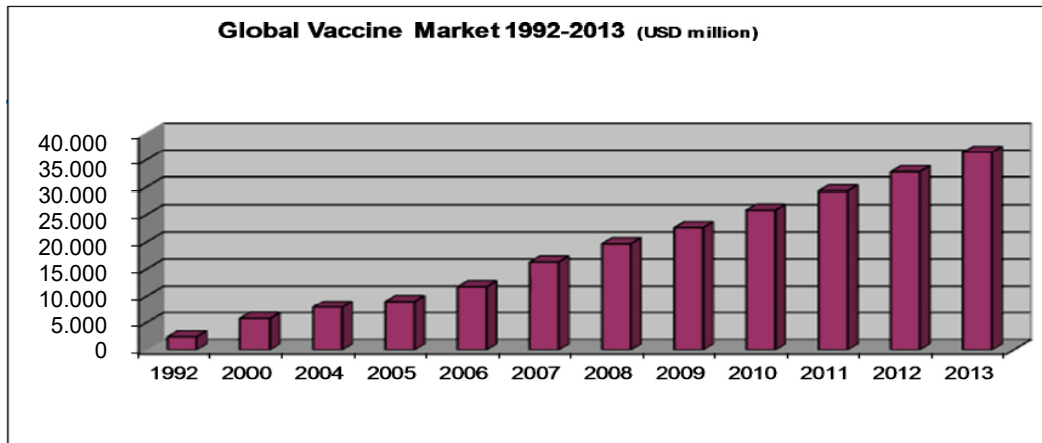
Fuente: ^{1/} IMS Health, 2010; ^{2/} International Trade Administration, 2008; ^{3/} MarketLine, 2012.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 6B. Estimación de la participación de mercado de JNJ

Mercado Adaptado JNJ Global	Valores \$(Miles de millones)		Proyección		
	2009	2010	2011	2012	2012
Mercado Global	1292.25	1371.7	1485.28	1540.93	1587.3
J&J participación de Mercado Global	4.78%	4.49%	4.53%	4.60%	4.65%
Ventas Globales JNJ	61.75	61.59	67.35	70.82	73.87

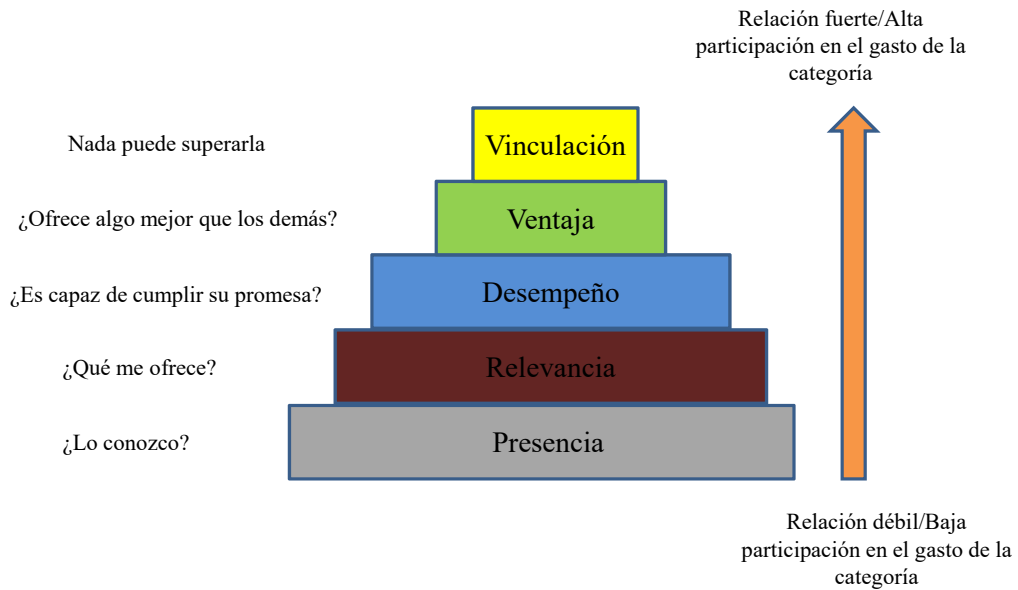
Fuente: IMS Health, 2010; International Trade Administration, 2008; MarketLine, 2012.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 7. Estimación del crecimiento del mercado de vacunas



Fuente: Kaddar, 2013.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 8. Modelo de Brand Z para mejorar el capital de marca



Fuente: Kotler y Keller, 2012.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 9. Costos de publicidad para el plan de marketing

US\$	
Spot TV 45"	
Producción	160.000,00
Pauta: alcance 3 millones de personas - Frecuencia 3 / Por 1 mes	550.000,00
Revistas	
1 Aviso en revista quincenal de alta circulación, con tiraje de 100.000 unidades	4.000,00
Producción de arte para aviso	10.000,00
PR (Prensa)	
Fee de agencia para el manejo de entrevistas / reportajes (6 meses)	30.000,00
Evento con prensa para anuncios corporativos	90.000,00
Digital	
Pauta del video en redes sociales (Facebook, Youtube) (alcance 2011: 2 millones de personas) por 1 mes	60.000,00
Banners en portales web por 1 mes (por portal, alcance aproximadamente 500 mil personas)	30.000,00
Total Perú	934.000,00
Extrapolado a nivel global	120.000.000,00

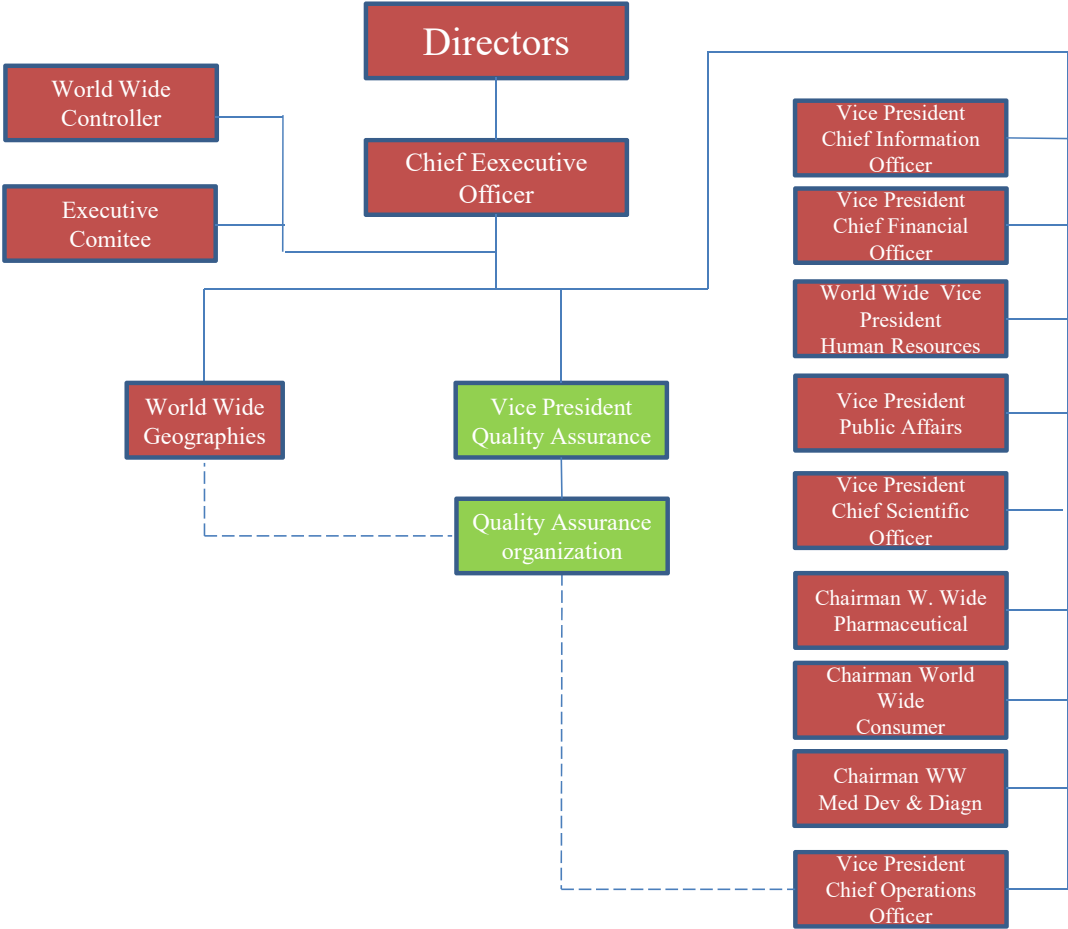
Fuente: Entrevista E. Quintanilla, 2017.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 10. Costos de revisión de procesos de calidad

Planta 1 en Perú	En US\$		
Servicio	50.000,00		
Viáticos	10.000,00		
	60.000,00		
	Cantidad	Factor	En US\$
Estados Unidos	32,00	101	161.777.799,99
Europa	37,00	23	42.540.326,65
Asia	33,00	37	61.059.293,80
Latam	14,00	1	840.000,00
			265.517.420,44

Fuente: Entrevista Sairah Ocampo, gerente técnico de la Asociación de Laboratorios Farmacéuticos del Perú.
Elaboración: Propia, 2017.

Anexo 11. Organigrama propuesto.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Luis Castañeda Aphan

Ingeniero electrónico por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Egresado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico. Cuenta con más de 23 años de experiencia en el sector de tecnologías de información, 19 de los cuales han transcurrido en IBM Global Services desempeñando diferentes puestos de liderazgo en ventas de productos y servicios de tecnología, liderando equipos de trabajo en la ejecución de proyectos, servicios de pre venta y servicios de consultoría en diversos clientes corporativos del Perú y Latinoamérica.

Carlos Tejada Joly

Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y egresado del programa de Maestría en Administración y Negocios de la Universidad del Pacífico, con experiencia en compañías del sector plástico, farmacéutico y de distribución de libros, tanto en empresas nacionales como transnacionales. Formación laboral de 40 años en ventas, marketing, capacitación, asesoría, docencia a nivel pre grado y como gerente general.

Carlos Pizarro Barbarán

Ingeniero industrial titulado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y egresado del Programa de Maestría en Administración en la Universidad del Pacífico. Con más de 30 años de experiencia profesional, 15 años han sido en jefaturas y gerencias en los sectores de telecomunicaciones, manufactura en confecciones, metal mecánica y educación, tanto en empresas públicas como privadas, en áreas como comercial, recursos humanos, finanzas, tesorería, auditoría, organización y métodos, logística y administración. Adicionalmente tiene experiencia docente a nivel superior.