



**“PLAN ESTRATÉGICO DE JOHNSON & JOHNSON:
MEDICAMENTOS DE VENTA LIBRE (OTC) EN EE. UU.
PERIODO 2011-2013”**

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

Presentado por

Srta. Guadalupe Blanco Zegarra

Srta. Teresa Busto Quispe

Srta. Patricia Zapata Sotelo

Asesor: Profesor Gina Pipoli

2017

A nuestros padres y nuestras familias por su apoyo
incondicional

A nuestra asesora Gina Pipoli por su apoyo y guía
en la realización de esta tesis

Resumen ejecutivo

La empresa Johnson & Johnson es una multinacional dedicada a la investigación, desarrollo, fabricación y venta de productos diversos en el campo de la salud. Cuenta con más de 250 empresas operativas ubicadas en más de sesenta países en el mundo. Esta compañía opera predominantemente a través de tres segmentos: productos farmacéuticos (38 %), dispositivos médicos y diagnósticos (36 %) y consumo (26 %).

En el segmento de consumo, se desarrolla y comercializa productos de consumo masivo, dirigidos a diferentes líneas: cuidado del bebé, cuidado de la piel y el cabello, cuidado de heridas y tópicos, salud femenina, medicamentos de venta libre (OTC), productos nutricionales y cuidado de la vista.

El presente trabajo es un plan estratégico que constituye un documento de gestión, basado en un análisis del sector, que presenta objetivos concretos, con acciones estratégicas que logren alcanzar las metas fijadas. Su objetivo central es incrementar el valor de la empresa.

Entre las metas, se encuentran mejorar la percepción de la marca Johnson & Johnson, incrementar las ventas, asegurar la calidad del producto final, ejecutar acciones para mejorar el desarrollo sostenible, y capacitar y retener el talento humano que existe en la compañía.

Índice

Índice de tablas	ix
Índice de gráficos	xi
Índice de anexos	xii
Introducción	xiii
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
2. Descripción y perfil del plan estratégico.....	2
3. Definición del problema	3
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
Capítulo II. Análisis externo	4
1. Análisis del macroentorno	4
1.1 Entorno político	4
1.2 Entorno económico	5
1.3 Entorno sociocultural demográfico.....	6
1.4 Entorno tecnológico.....	6
1.5 Entorno ecológico	7
1.6 Entorno legal.....	8
1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	8
2. Análisis del microentorno	9
2.1 Grado de atraktividad.....	9
2.1.1 Rivalidad entre empresas competidoras	10
2.1.2 Amenaza de productos sustitutos.....	11
2.1.3 Poder de negociación de los clientes	12

2.1.4 Poder de negociación de los proveedores	13
2.1.5 Ingreso de competidores potenciales	14
2.1.6 Conclusiones del grado de atracción de la industria	15
2.1.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)	16
2.1.8 Conclusiones del análisis externo	16
Capítulo III. Análisis interno	18
1. Evaluación de la cadena de valor	18
1.1 Actividades primarias	19
1.1.1 Logística de entrada	19
1.1.2 Operaciones	19
1.1.3 Logística de salida	20
1.1.4 <i>Marketing</i> y ventas	20
1.1.5 Servicio al cliente	21
1.2 Actividades de soporte	21
1.2.1 Infraestructura	21
1.2.2 Administración de recursos humanos	22
1.2.3 Tecnología	22
1.2.4 Abastecimiento	23
2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	23
3. Análisis de recursos y capacidades – Matriz VRIO	24
4. Estimación de la demanda	25
5. Conclusiones	26
Capítulo IV. Formulación de objetivos	27
1. Análisis y propuesta de visión y misión	27
1.1 Visión sugerida	27

1.2 Misión sugerida.....	27
2. Objetivo general.....	28
3. Objetivos estratégicos	28
3.1 Objetivos de recuperación de mercado y crecimiento	28
3.2 Objetivos de sostenibilidad	28
3.3 Objetivos financieros	28
Capítulo V. Generación y selección de estrategia.....	29
1. Matriz FODA cruzado	29
2. Matriz de posición estratégica y evaluación (Peyea).....	30
3. Matriz interna EI.....	32
4. Alineamiento de estrategia con los objetivos.....	32
5. Descripción de la estrategia seleccionada.....	33
6. Conclusiones.....	33
Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial.....	35
1. Plan de <i>marketing</i>	35
1.1 Objetivos de <i>marketing</i>	35
1.2 Acciones estratégicas.....	35
1.2.1 Segmentación del mercado.....	35
1.2.2 Posicionamiento.....	36
1.2.3 Mezcla de <i>marketing</i>	37
1.3 Presupuesto de <i>marketing</i>	38
2. Plan funcional de operaciones	39
2.1 Objetivos de operaciones 2011-2013	39
2.2 Acciones estratégicas.....	40
2.3 Presupuesto de operaciones	41

3. Plan de recursos humanos	41
3.1 Objetivos de recursos humanos 2011-2013	41
3.2 Acciones estratégicas	42
3.2.1 Proceso de retención de personas	42
3.2.2 Proceso de desarrollo de personas	42
3.3 Presupuesto de recursos humanos.....	42
4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC)	43
4.1 Objetivo de la responsabilidad social empresarial.....	43
4.2 Acciones de responsabilidad social empresarial.....	43
4.3 Presupuesto de responsabilidad social empresarial	44
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera.....	44
5.1 Objetivos de finanzas 2011-2013.....	44
5.2 Evaluación financiera de las estrategias.....	45
5.2.1 Objetivo principal	45
5.2.2 Metodología de la evaluación	45
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....	48
1. Mapa estratégico (BSC).....	48
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	48
3. Conclusión	49
Conclusiones y recomendaciones.....	50
1. Conclusiones.....	50
2. Recomendaciones	50
Bibliografía	52
Anexos	54

Notas biográficas..... 62

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político	5
Tabla 2.	Entorno económico	5
Tabla 3.	Entorno sociocultural demográfico.....	6
Tabla 4.	Entorno tecnológico.....	7
Tabla 5.	Entorno ecológico	8
Tabla 6.	Entorno legal.....	8
Tabla 7.	Matriz EFE.....	9
Tabla 8.	Rivalidad entre empresas competidoras.....	10
Tabla 9.	Amenaza de productos sustitutos.....	11
Tabla 10.	Poder de negociación de los clientes.....	12
Tabla 11.	Poder de negociación de los proveedores	13
Tabla 12.	Ingreso de competidores potenciales	14
Tabla 13.	Grado de atracción general de la industria.....	15
Tabla 14.	Matriz del perfil competitivo	16
Tabla 15.	Logística de entrada	19
Tabla 16.	Operaciones.....	19
Tabla 17.	Logística de salida.....	20
Tabla 18.	<i>Marketing</i> y ventas.....	20
Tabla 19.	Servicio al cliente.....	21
Tabla 20.	Infraestructura	21
Tabla 21.	Administración de recursos humanos	22
Tabla 22.	Tecnología.....	22
Tabla 23.	Abastecimiento	23
Tabla 24.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	23
Tabla 25.	Matriz VRIO	25

Tabla 26.	Componentes básicos de la misión	27
Tabla 27.	Matriz FODA cruzado	29
Tabla 28.	Matriz Peyea	30
Tabla 29.	Matriz IE	32
Tabla 30.	Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos	33
Tabla 31.	Objetivos de <i>marketing</i>	35
Tabla 32.	Presupuesto incremental de <i>marketing</i>	39
Tabla 33.	Objetivos de operaciones	39
Tabla 34.	Presupuesto incremental de operaciones.....	41
Tabla 35.	Objetivos de recursos humanos.....	42
Tabla 36.	Presupuesto incremental de recursos humanos.....	43
Tabla 37.	Objetivos de la responsabilidad social empresarial	43
Tabla 38.	Presupuesto incremental de responsabilidad social empresarial.....	44
Tabla 39.	Objetivos de finanzas.....	44
Tabla 40.	Proyección de la participación de mercado.....	45
Tabla 41.	Flujo de caja marginal (millones de dólares).....	46
Tabla 42.	Valor presente neto del flujo neto proyectado (millones de dólares).....	47
Tabla 43.	Indicadores financieros	47
Tabla 44.	Cuadro de mando integral de Johnson & Johnson.....	49

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de J&J.....	18
Gráfico 2.	Matriz Peyea	31
Gráfico 3.	Vista panorámica de panorámica de la marca Johnson & Johnson	36
Gráfico 4.	Mapa estratégico (tipo Balanced Scorecard)	48

Índice de anexos

Anexo 1.	Credo de Johnson & Johnson.....	55
Anexo 2.	Estado de ganancias y pérdidas consolidado proyectado de Johnson & Johnson sin estrategia y con estrategia 2011-2013 (millones de dólares).....	56
Anexo 3.	Balance general proyectado consolidado de Johnson & Johnson sin estrategia y con estrategia 2011-2013 (millones de dólares).....	57
Anexo 4.	Cálculo de la tasa de descuento.....	58
Anexo 5.	ROE de Johnson & Johnson con estrategia y sin estrategia.....	59
Anexo 6.	EBITDA de Johnson & Johnson con estrategia y sin estrategia.....	59
Anexo 7.	Participación mercado OTC Johnson & Johnson EE. UU.....	60
Anexo 8.	Presupuesto de los planes funcionales	60
Anexo 9.	Flujo de caja proyectado sin estrategia y con estrategia (millones de dólares)....	61

Introducción

El presente plan estratégico de Johnson & Johnson está enfocado en analizar la línea de medicamentos de venta libre (OTC) en EE. UU. en el periodo 2011-2013, teniendo como objetivo principal incrementar el valor de la empresa.

En el capítulo I, se hace una descripción de la empresa Johnson & Johnson, la definición del problema y el enfoque hacia una solución de lo planteado. En el capítulo II, se ha llevado a cabo un análisis del macroentorno sobre la situación del país en el año 2010, siendo el punto de partida conocer el macroentorno, desde el punto de vista político, económico, sociocultural, demográfico, tecnológico, ecológico y legal. Asimismo, se ha realizado un análisis microentorno del sector con la finalidad de conocer la rivalidad entre las empresas, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes y de los proveedores, el ingreso de posibles competidores, midiendo el grado de atracción que existe entre los involucrados, así como identificando los factores críticos de éxito en la industria a través de la matriz de perfil competitivo.

En cuanto al capítulo III, se ha realizado un análisis interno, tomando como referencia la cadena de valor, analizando las actividades primarias: logística de entrada, operaciones, logística de salida, *marketing* y ventas, y servicio al cliente. De la misma forma, se ha examinado a las actividades de soporte como la infraestructura, recursos humanos, tecnología y abastecimiento, así como el análisis efectuado a través de la matriz EFI y matriz VRIO para determinar, a través de ello, las ventajas competitivas de la compañía.

En el capítulo IV, se han formulado los objetivos. Para ello, se analizó que Johnson & Johnson no cuenta con una visión y misión formal; por lo que se ha presentado una propuesta, que está vinculada a los objetivos estratégicos propuesto en el presente plan. Por otro lado, en el capítulo V, se señala la generación y selección de estrategia a través de diferentes matrices como el FODA (cruzado), la Peyer, la matriz interna y externa IE, con las cuales se realiza un alineamiento de las estrategias con los objetivos.

En el capítulo VI, se detalla los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial y finanzas, lo que permite presentar las acciones estratégicas para mejorar los resultados de la compañía.

En cuanto al capítulo VII, en él se efectúa una evaluación de las estrategias con los objetivos, presentando una coordinación directa entre ellos. Finalmente, se presentan las conclusiones y las recomendaciones de este plan estratégico.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

La industria farmacéutica se caracteriza por ser una actividad altamente competitiva y globalizada con un alto grado de inversión en investigación y desarrollo. Está conformada principalmente por compañías multinacionales con numerosas filiales en todo el mundo, más del 50% de la facturación se encuentra concentrada en quince principales laboratorios (Johnson & Johnson 2010).

En el presente trabajo, se analiza la situación de la compañía Johnson & Johnson, quien, a partir del 2009, presenta una serie de retiros de productos en el mercado, debido a problemas fundamentalmente de calidad. Ya existía un precedente en el año 1982, cuando se produjo el primer retiro de productos que causaron envenenamiento a una consumidora. Esta situación; sin embargo, fue manejada oportunamente en esa época, instaurándose una cultura de control más fuerte en la organización.

Sin embargo, a partir de la década del 2000, se comienza a reemplazar el personal con experiencia del departamento de calidad por personal contratado sin experiencia, por lo que se redujo en 32% los trabajadores de la planta Mc Neil en Fort Washington entre los años 2005-2009, esta disminución incluía trabajadores del grupo corporativo de cumplimiento.

En el año 2006, Johnson & Johnson adquiere la división de productos de consumo masivo de laboratorios Pfizer, la cual es fusionada con la empresa Mc Neil, con el propósito de lograr una reducción de costos entre USD 500 y USD 600 millones.

Luego de la fusión Mc Neil, cambia de rumbo y pasa del grupo farmacéutico al grupo de consumo masivo, lo que implica un cambio en la cultura referente al compromiso con las regulaciones de calidad, dado que el departamento de consumo masivo estaba más orientado a la comercialización del producto, que al cumplimiento de las regulaciones de calidad.

Con la finalidad de cumplir con la meta de la fusión, se solicitó a los ejecutivos que redujeran drásticamente sus costos, lo cual se realizó sin las previsiones del caso, y solo agravaron la situación.

Durante el periodo 2009-2010, se producen siete retiros de productos de consumo masivo y dos retiros de productos referente a dispositivos médicos.

El problema toma magnitudes importantes, y la compañía es cuestionada por la FDA y sus directivos llamados al congreso a testificar.

2. Descripción y perfil del plan estratégico

Johnson & Johnson se creó en 1886 en New Brunswick (New Jersey), como una compañía dedicada al cuidado de la salud. A final del año 2010, Johnson & Johnson y sus subsidiarias cuentan con 114.000 empleados en todo el mundo enfocados en la producción de productos para la salud y el bienestar humano, por lo que ocupan el décimo lugar en el *ranking* de laboratorios líderes según sus ventas mundiales anuales.

De acuerdo con Johnson & Johnson (2010), su credo establece el compromiso de dar un producto de alta calidad, a todo aquel que utiliza sus productos y servicios, así como el respeto a sus trabajadores, comunidades y accionistas (ver anexo 1). Sus valores en el 2010 eran los siguientes:

- Confianza
- Respeto
- Responsabilidad
- Cuidado
- Ciudadanía

Por otro lado, sus objetivos para el 2011 son restaurar la calidad y confianza en los productos, introducir nuevos productos diferenciados que cumplan las necesidades con la salud humana y bienestar, y continuar con la expansión en nuevas categorías de cuidado para la salud y en mercados emergentes que representan oportunidades para satisfacer las necesidades de más personas alrededor del mundo.

Johnson & Johnson es una empresa multinacional tipo transnacional. Su motivación está dirigida a elementos estratégicos. Asimismo, es una organización geocéntrica, ya que aprovecha las mejores prácticas de las personas de todo el mundo y sus operaciones están integradas horizontalmente.

La compañía está organizada en tres segmentos de negocios (Johnson & Johnson 2010):

- Dispositivos médicos y de diagnóstico
- Farmacéutico
- Consumo

3. Definición del problema

Consideramos que el problema radica en haber priorizado los objetivos financieros de la compañía, no dándoles la importancia adecuada a los controles de calidad, que forma parte fundamental del credo (filosofía corporativa).

Como consecuencia de esta decisión, se solicitó a los ejecutivos una reducción drástica de costos con la finalidad de lograr los beneficios económicos estimados, lo que ocasionó el despido de personal calificado en áreas estratégicas, y la contratación de personal sin experiencia y sin mística institucional. Esta situación generó graves problemas en los controles de calidad y trajo graves daños a la percepción de la marca.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Con la finalidad de mejorar la toma de decisiones en la compañía, que han llevado a tener los problemas de calidad y el daño en la percepción de la marca, se realizarán las siguientes acciones:

- Fortalecer el credo (filosofía corporativa) a nivel de toda la compañía
- Asegurar la calidad del producto
- Capacitación al personal en aseguramiento de calidad para reforzar los conocimientos
- Invertir en el mejoramiento de las plantas de producción y equipamiento para garantizar la calidad del producto
- Reforzar la supervisión y control del proceso productivo
- Mejorar nuestra posición de líder en el mercado OTC-EE. UU. para reforzar la posición de la marca
- Garantizar un manejo adecuado de las situaciones de crisis para evitar daños en la percepción de la marca
- Fortalecer las acciones de responsabilidad social de los colaboradores de Johnson & Johnson

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del macroentorno

En este capítulo, analizaremos las variables y las tendencias que influirán en el entorno externo para el segmento de medicamentos de venta libre (OTC) de Johnson & Johnson para el periodo 2011-2013.

Asimismo, examinaremos el macroentorno externo utilizando la herramienta Pestel, con la finalidad de identificar las oportunidades y amenazas existentes en el entorno para elaborar la matriz EFE, que nos permitirá diseñar las estrategias más apropiadas para aprovechar las oportunidades y disminuir el riesgo de las amenazas.

1.1 Entorno político

Los indicadores de gobernanza mundial clasificados por el Banco Mundial establecen que EE. UU. tenía un buen percentil con un rango de 86,1 en voz y responsabilidad, debido a que los principios democráticos están profundamente arraigados y las elecciones se consideran justas y transparentes, lo que garantiza una estabilidad política en el país.

En el Gobierno de Barack Obama, con el apoyo del Congreso, se llevó a cabo nuevos cambios en los programas de salud. El más relevante fue el nuevo sistema de salud, creado a través de la Ley de Cuidados de Salud Asequibles (también conocida *Obamacare*). Este programa brindó a la población la oportunidad de tener seguros médicos accesibles y de calidad, generando medicina preventiva, con la finalidad de reducir el gasto en los servicios salud de pública en este país. Según lo que establece el Informe de la Organización Mundial de la Salud de 2010: «Las reformas recientes de financiación sanitaria llevadas a cabo en los Estados Unidos de América ampliarán la cobertura de unos 32 millones de ciudadanos no asegurados, estimada para el 2019. Se utilizarán numerosas estrategias para lograr este objetivo. Las aseguradoras privadas ya no podrán rechazar a los solicitantes basándose, por ejemplo, en el estado de salud, las primas de las personas y, las familias de ingresos bajos estarán subvencionadas» (Organización Mundial de la Salud 2010). Como se puede observar en la tabla 1, el entorno político representa oportunidades en general.

Tabla 1. Entorno político

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Estabilidad política	Seguridad al inversionista	Crecimiento de las inversiones en el país	O	(Datamonitor 2010)
Cobertura de programas de seguridad social	Aumento de la cobertura de servicios de salud	Incremento de la demanda de productos farmacéuticos	O	(Datamonitor 2010)

Fuente: Elaboración propia 2017, basada en David, 2013.

1.2 Entorno económico

La crisis económica que proviene de las hipotecas «*subprime*» se mantiene, la tasa de desempleo subió una vez más hasta alcanzar el 9,7 %, debido a la recesión. La economía estadounidense se recuperó en el 2010 al registrar un crecimiento del 3 % gracias a las intervenciones del gobierno en las actividades económicas golpeadas por la crisis, como la aprobación de la Ley de Recuperación y Reinversión de América (ARRA, por sus siglas en inglés), dirigida a estimular la economía en los EE. UU., permitiendo asignar USD 787 mil millones en diez años, lo que generó disponibilidad financiera a sectores como educación, salud, asistencia social, energía, tecnología e infraestructura, entre otros. El aumento del PBI per cápita (Banco Mundial 2010), así como el incremento de los gastos en salud *versus* el PBI (Indexmundi 2010) favorecen el incremento de la demanda igualmente.

Como puede observarse en la tabla 2, se concluye que el entorno económico representa oportunidades.

Tabla 2. Entorno económico

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Crisis económica	Recuperación de la economía	Crecimiento lento de la demanda	A
Política de recuperación y reinversión para estimular la economía	Incremento de la inversión	Mejoras en la economía local	O
PBI per cápita	Aumento de PBI per cápita	Aumento poder adquisitivo	O
Gasto en salud vs PBI	Aumento de gasto en salud vs PBI	Mayores demandas de productos	O

Fuente: Elaboración propia 2017, basada en David, 2013.

1.3 Entorno sociocultural demográfico

Existen algunas variables socioculturales-demográficas que han sufrido un incremento con relación al año 2010, lo cual consideramos favorable para el entorno externo, tales como el aumento de la tasa de crecimiento de la población (Banco Mundial 2010), el aumento del envejecimiento de la población (Nations 2009) y el incremento de la esperanza de vida de la población (Banco Mundial 2010) Todas estas variables favorecen el aumento de la demanda para el año 2011, por lo que son consideradas como una oportunidad.

Sin embargo, el impacto de los medios de comunicación en la opinión pública, luego de los retiros de productos efectuados por la compañía, no dejan de preocupar a los consumidores y al congreso, por lo que estas variables las consideramos como una amenaza a controlar.

Las variables relevantes y sus respectivas tendencias se detallan en la tabla 3, en la que concluimos que este entorno es una oportunidad que la compañía debe aprovechar.

Tabla 3. Entorno sociocultural demográfico

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Tasa crecimiento población	Tasa creciente	Aumento de la demanda de productos y servicios	O
Envejecimiento de la población	Aumento del envejecimiento de la población mundial	Mayores demandas de productos para este segmento	O
Esperanza de vida de la población	Incremento de las expectativas de vida de la población mundial	Mayores demandas de productos	O
Medios de comunicación	Impacto desfavorable en la conciencia del consumidor	Disminución del consumo	A

Fuente: Elaboración propia 2017, basada en David, 2013.

1.4 Entorno tecnológico

La innovación tecnológica es una de las herramientas que utiliza la industria farmacéutica para mantener una presencia sostenible en el tiempo. La I&D en el sector farmacéutico representa aproximadamente el 12% de sus ingresos (4% en el segmento de consumo) (Johnson & Johnson 2010).

El aumento en la cantidad de usuarios de Internet en el 2010 (Diario El Observador 2011) permitirá que mayor cantidad de personas tengan accesos a las estrategias comerciales de la compañía, por lo que lo consideramos una oportunidad.

En EE. UU. se concentra el mayor número de empresas que venden a nivel minorista a través del Internet, por lo que representan casi el 40% de las ventas mundiales. El sector minorista de venta por Internet en este país tuvo ingresos totales de USD 134.900 millones en el 2009, lo que representa una tasa de crecimiento (CAGR) de 11,5 % para el período 2005-2009.

Sin embargo, el aumento en el uso de las redes (Diario El Observador 2011) es una amenaza si la compañía no controla oportunamente el servicio de reclamos de clientes (servicio postventa), con la finalidad de evitar cualquier daño a la imagen de la marca. En conclusión, este entorno constituye una oportunidad, en la tabla 4 se detallan las variables relevantes y sus tendencias para el entorno tecnológico.

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A
Innovación tecnológica.	Inversión en I&D y uso nuevas tecnologías	Nuevos productos, reducción de costos producción	O
Uso del Internet	Aumento en el uso del Internet	Reducción gastos de venta	O
Uso de redes	Aumento en el uso de redes	Rápida difusión de cualquier impacto negativo en el mercado	A

Fuente: Elaboración propia 2017, basada en David, 2013.

1.5 Entorno ecológico

La conciencia ecológica ha influenciado en el fortalecimiento de emisión de normas para proteger el medio ambiente; por ello, EPA (U.S. Environmental Protection Agency) es la encargada de proteger la salud y el medioambiente regulando, entre otros, el tratamiento de los residuos, así como la distribución y comercialización de productos químicos en la categoría de sustancias tóxicas. Como se puede observar en la tabla 5, es una oportunidad para las empresas que implementen políticas de protección del medio ambiente.

Tabla 5. Entorno ecológico

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Desarrollo sostenible	Incremento de las regulaciones para protección medio ambiente	El cumplimiento fortalecerá la posición de empresa comprometida con la RSE.	O	Environment Protection Agency EPA

Fuente: Elaboración propia 2017, basada en David, 2013.

1.6 Entorno legal

La FDA (The Food and Drug Administration) regula los medicamentos de venta libre (OTC) a través de dos vías: (i) la nueva aplicación de drogas y (ii) la monografía de medicamentos; exigiendo cumplir normas de seguridad y eficacia, buenas prácticas de fabricación y etiquetado. Asimismo, regula los términos de las patentes cuyo plazo es de veinte años (ver tabla 6). Las regulaciones de la FDA ofrecen oportunidades y amenazas.

Tabla 6. Entorno legal

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Regulación de la FDA de medicamentos de venta libre (OTC)	Incrementar los requisitos y revisiones a los medicamentos de venta libre (OTC) para asegurar la salud	Incremento en los costos para cumplir con las exigencias establecidas por la FDA	A	Food and Drug Administration FDA
Regulación de la FDA de las patentes	Incrementar las regulaciones para el control de las patentes.	Incremento en inversión de investigación y desarrollo	O	Food and Drug Administration FDA

Fuente: Elaboración propia 2017, basada en David, 2013.

1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Los factores externos claves para Johnson & Johnson serán detallados en la matriz EFE, que se encuentra en la tabla 7, para proceder a una ponderación de acuerdo con el peso relativo de cada uno de ellos en la industria.

Asimismo, se procederá a calificar la efectividad de cada uno de estos factores en la empresa, calificándolos del 1 al 4, siendo el 1 la calificación deficiente y 4, la calificación superior.

Tabla 7. Matriz EFE

Factores externos clave	Peso (industria)	Calificación (empresa)	Total ponderado
Oportunidades			
1. Estabilidad política	0,12	4	0,48
2. Cobertura de programas de seguridad social	0,05	4	0,2
3. Política de recuperación y reinversión para estimular la economía	0,12	4	0,48
4. PBI per cápita	0,01	3	0,03
5. Gasto en salud vs PBI	0,04	3	0,12
6. Tasa de crecimiento población	0,01	3	0,03
7. Envejecimiento de la población	0,01	3	0,03
8. Esperanza de vida de la población	0,01	3	0,03
9. Innovación tecnológica	0,16	4	0,64
10. Uso del Internet	0,05	3	0,15
11. Desarrollo sostenible	0,12	4	0,48
12. Regulación de la protección propiedad intelectual – patentes	0,15	4	0,6
Amenazas			
13. Crisis económica	0,02	3	0,06
14. Medios de comunicación	0,05	2	0,1
15. Uso de redes	0,04	2	0,08
16. Regulación de la FDA para medicamentos venta libre (OTC)	0,04	2	0,08
	1		3,59

Fuente: Elaboración propia 2017, basada en David, 2013.

El promedio ponderado total 3,59 refleja un valor mayor al promedio, siendo los factores externos claves los que tienen mayor ponderación: innovación tecnológica, regulación de la protección de la propiedad intelectual y patentes, política de recuperación y reinversión financiera para estimular la economía y el desarrollo sostenible. Se puede señalar que, a pesar de contar con varias amenazas, las oportunidades de los factores externos clave son favorables para Johnson & Johnson, por lo que le dan la oportunidad de crear mayor valor en la compañía.

2. Análisis del microentorno

2.1 Grado de atraktividad

El grado de atraktividad del sector medicamentos de venta libre (OTC) se realizará, tomando en consideración *The five competitive forces that shape strategy* de Porter (2009) y las estrategias para el liderazgo competitivo de Hax y Majluf (2008).

2.1.1 Rivalidad entre empresas competidoras

A nivel mundial, Europa lidera el sector de medicamentos venta libre (OTC) con el 36,8 %, compartiendo el mercado con América, que posee el 30,7% (donde EE. UU tiene el 22 %), Asia Pacifico, 29,2 % y África y Medio Este, 3,2%.

El sector de medicamentos venta libre (OTC) se encuentra bastante fragmentado, las tres principales compañías de este sector representan el 27,9% del mercado. Este sector está liderado por Johnson & Johnson con una participación del 18,2 %, seguida de las empresas Pfizer Inc. con 5,9 % y Merck & Co, Inc. con 3,8 %, el resto de los competidores representan el 72,1 %.

Las empresas están tendiendo a consolidarse con la finalidad de ser más grandes y competitivas; sin embargo, el crecimiento del mercado y la distribución geográfica de las empresas multinacionales que conforman mayoritariamente este sector reducen un poco la rivalidad entre la competencia.

Estas empresas son básicamente grandes multinacionales que mantienen costos fijos altos, dentro de los que se encuentra la I&D, que es una necesidad fundamental para la sostenibilidad del negocio.

Asimismo, estas empresas que fabrican y comercializan productos de consumo masivo normalmente conforman un segmento de la empresa farmacéutica, lo que la salida del mercado no constituiría una alta barrera de salida.

En la tabla 8, se evalúan los factores correspondientes para medir el grado de atraktividad de este concepto.

Consideramos a la rivalidad entre empresas competidoras como atractiva (4,5), dado que existen buenas posibilidades de crecimiento y expansión para todos los competidores de la industria.

Tabla 8. Rivalidad entre empresas competidoras

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Valor
40%	Industria fragmentada	Grande					5	Pequeño	2,0

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Valor
15%	Crecimiento del mercado	Lento				4		Rápido	0,6
30%	Distribución geográfica de las compañías multinacionales	Baja					5	Alta	1,5
15%	Barreras de salida altas	Baja			3			Alta	0,4
RESULTADO									4,5

Fuente: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf, 2008, y Porter, 2009.

2.1.2 Amenaza de productos sustitutos

Johnson & Johnson tiene un portafolio diverso de productos para los consumidores en el rubro de OTC farmacéuticos; sin embargo, podemos observar que cuentan con productos sustitutos, identificados en dos grupos. En primer lugar, se encuentran aquellos que tienen los mismos componentes para su fabricación, y que son elaborados por las empresas de la competencia; cuya patente hubiera caducado. El posicionamiento de la marca y el uso de los medios reduciría el impacto de esta amenaza.

En el segundo grupo, estarían los productos orgánicos. En los últimos años, se observa una corriente ecológica a nivel mundial y EE. UU. participa activamente a través de nuevas empresas que promueven el uso de productos naturales, sin pesticidas ni fumigación alguna, cuyas características de uso son muy similares al del portafolio de productos de Johnson & Johnson. Sin embargo, la elaboración de estos productos es limitada, y los de salud son difíciles de sustituir, por lo que a la fecha los sustitutos son una amenaza débil.

En la tabla 9, se evalúan los factores correspondientes para medir el grado de atraktividad, de este concepto. Se puede observar que el grado de atraktividad (3,2) es neutral.

Tabla 9. Amenaza de productos sustitutos

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Valor
60%	Compra de productos de similar uso de la competencia	Bajo		2				Alto	1,2

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Valor
40%	Oferta de productos orgánicos con características similares al de J&J	Amplio					5	Restringido	2,0
RESULTADO									3,2

Fuente: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf, 2008, y Porter, 2009.

2.1.3 Poder de negociación de los clientes

Los clientes son básicamente las farmacias (58,7 %) y supermercados (35,6 %) (Marketlineinfo 2010), quienes constituyen el canal de distribución más importante para los medicamentos de venta libre (OTC).

Los clientes se encuentran en un mercado bastante fragmentado, por lo que tendrán una gama basta para su elección; sin embargo, la industria farmacéutica ejerce un poder de compra sobre las farmacias más pequeñas, lo que reduce su poder de compra para este tipo de cliente. En el caso de los supermercados, estos tendrán un mejor poder de compra en relación con las farmacias. debido a la talla y volumen de compra.

Existe una tendencia de que los clientes se integren hacia atrás en este mercado, haciendo sus propios productos, pero no es muy común.

Las medicinas que son recetadas por los médicos constituyen un sustituto de los productos de venta libre (OTC), pero normalmente son utilizados para dolencias más graves; por ello, la industria debería de ofrecer variedad de productos para la automedicación.

En la tabla 10, se evalúan los factores correspondientes para medir el grado de atraktividad de este concepto. Consideramos que es atractivo para la industria el poder de negociación de los clientes (4,2).

Tabla 10. Poder de negociación de los clientes

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Valor
0.40	Mercado fragmentado	Bajo					5	Alto	2,0

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Valor
0.30	Poder de negociación de farmacias y supermercados	Alto			3			Bajo	0,9
0.20	Integración hacia atrás	Bajo					5	Alto	1,0
0.10	Disponibilidad de sustitutos	Bajo			3			Alto	0,3
RESULTADO									4,2

Fuente: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf, 2008, y Porter, 2009.

2.1.4 Poder de negociación de los proveedores

El sector de medicamentos de venta libre (OTC) depende de materia prima especializada concentrada en muy pocos proveedores que se caracterizan por tener instalaciones de producción de gran volumen mediante economías de escala y disponer de una amplia gama de ingredientes de calidad; cuyas características hacen poco probable la integración hacia atrás. En consecuencia, se negocian los contratos de suministro con los proveedores con el fin de administrar las fluctuaciones de los precios y asegurar una entrega oportuna; debido a esto se puede generar incremento en los costos por el cambio de proveedor.

En la tabla 11, se evalúan los factores correspondientes para medir el grado de atraktividad de este concepto. El poder de negociación de los proveedores resulta neutro para la industria, teniendo como resultado 2,8 dado que, si bien los proveedores son pocos, los clientes grandes a los que les puedan ofrecer los productos también es un campo reducido; por lo que el impacto de la negociación sería neutro.

Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Valor
65%	Pocos proveedores calificados	Bajo			3			Alto	1,9
20%	Incremento de costos por cambio de proveedor que proveen suministros bajo arreglos contractuales	Bajo			3			Alto	0,6

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Valor
15%	Baja posibilidad de integración hacia atrás	Bajo		2				Alto	0,3
RESULTADO									2,8

Fuente: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf, 2008, y Porter, 2009.

2.1.5 Ingreso de competidores potenciales

El sector de medicamentos de venta libre (OTC) se caracteriza por altos costos de inversión en investigación y desarrollo dado el crecimiento del mercado originado por el envejecimiento de la población, así como la tendencia a la automedicación. Por consiguiente, se requiere de un alto nivel de especialización y experiencia de los colaboradores para fomentar la investigación y desarrollo en medicamentos de venta libre (OTC) así como disponer de capacidad productiva de gran volumen. Además, la tendencia a la automedicación incrementa la demanda de medicamentos de venta libre (OTC) cuya denominación es autorizada por la FDA, organismo que otorga la autorización después de haber cumplido con todas las regulaciones que acreditan un amplio margen de seguridad de los medicamentos para la salud.

En la tabla 12, se evalúan los factores correspondientes para medir el grado de atraktividad de este concepto. Existen barreras de ingreso altas para el ingreso de competidores potenciales, por lo que resulta atractivo para la industria (4,4).

Tabla 12. Ingreso de competidores potenciales

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Valor
40%	Costos de investigación y desarrollo de medicamentos de venta libre (OTC)	Bajo					5	Alto	2,0
15%	Alto nivel de especialización y experiencia para fomentar la investigación y desarrollo de medicamentos de venta libre (OTC)	Bajo				4		Alto	0,6

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Valor
15%	Capacidad productiva de gran volumen	Bajo				4		Alto	0,6
30%	Fuerte regulación gubernamental (FDA) de los medicamentos de venta libre (OTC)	Bajo				4		Alto	1,2
RESULTADO									4,4

Fuente: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf, 2008, y Porter, 2009.

2.1.6 Conclusiones del grado de atracción de la industria

A partir de las matrices desarrolladas, se determina el grado de atracción general de la industria, que se detalla en la tabla 13.

Tabla 13. Grado de atracción general de la industria

Peso	Factores		Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo		Valor
40%	Rivalidad entre empresas competidoras	Bajo				4,5		Alto	1,8
10%	Amenaza de productos sustitutos	Bajo			3,2			Alto	0,3
30%	Poder de negociación de los clientes	Bajo				4,2		Alto	1,3
10%	Poder de negociación de los proveedores	Bajo		2,8				Alto	0,3
10%	Ingreso de competidores potenciales	Bajo				4,4		Alto	0,4
RESULTADO									4,1

Fuente: Elaboración propia, basada en Hax y Majluf, 2004, y Porter, 2009.

El mercado de productos OTC farmacéuticos presenta en EE. UU. un nivel de atractividad (4,1). El poder de las empresas multinacionales, al liderar este tipo de industria, genera barreras de ingreso, no solo por el alcance en el mercado de sus operaciones, sino también por el nivel de inversión que realizan para mantener su participación de mercado.

2.1.7 Matriz de perfil competitivo (MPC)

En la tabla 14, se identifica a los principales competidores del mercado de venta libre farmacéutico (OTC) en los Estados Unidos, considerando a las tres grandes empresas que lideran dicho mercado, así como el grado de debilidad o fortaleza que se consideran claves para tener éxito en el sector.

Tabla 14. Matriz del perfil competitivo

Factor crítico de éxito	Peso	Johnson & Johnson		Pfizer Inc.		Merck & Co.	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
I&D	0,25	4	1,00	4	1,00	3	0,75
Imagen de marca	0,18	4	0,72	4	0,72	3	0,54
Calidad de los productos	0,16	3	0,48	4	0,64	4	0,64
Participación del mercado	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Red de distribución	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Fomento talento humano	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Responsabilidad social	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30
Fortaleza financiera	0,10	4	0,40	3	0,30		
TOTAL	1,00		3,84		3,59		2,86

Fuente: Elaboración propia 2017, basado en las memorias anuales 2010.

Se puede observar que Johnson & Johnson es una compañía que sobresale ligeramente, con su competidor que es Pfizer, mostrando una diferencia representativa con la tercera empresa que es Merck & Co.

La fortaleza de Johnson & Johnson se centra en investigación y desarrollo, en su imagen de marca, y en el fomento del talento humano, en comparación con sus empresas competidoras.

2.1.8 Conclusiones del análisis externo

Johnson & Johnson, ante los resultados del análisis del macroentorno, cuyo promedio ponderado es 3,6, refleja que está aprovechando las oportunidades y controlando el impacto de

las amenazas por encima del promedio, por lo que permite con ello tener mejores condiciones para el crecimiento sostenido en el mercado estadounidense.

Por otro lado, el análisis del microentorno nos muestra que es un sector atractivo para la industria con un valor de 4,1 por tener un mercado en crecimiento, con una distribución geográfica no concentrada en un mercado lo que favorece el crecimiento general.

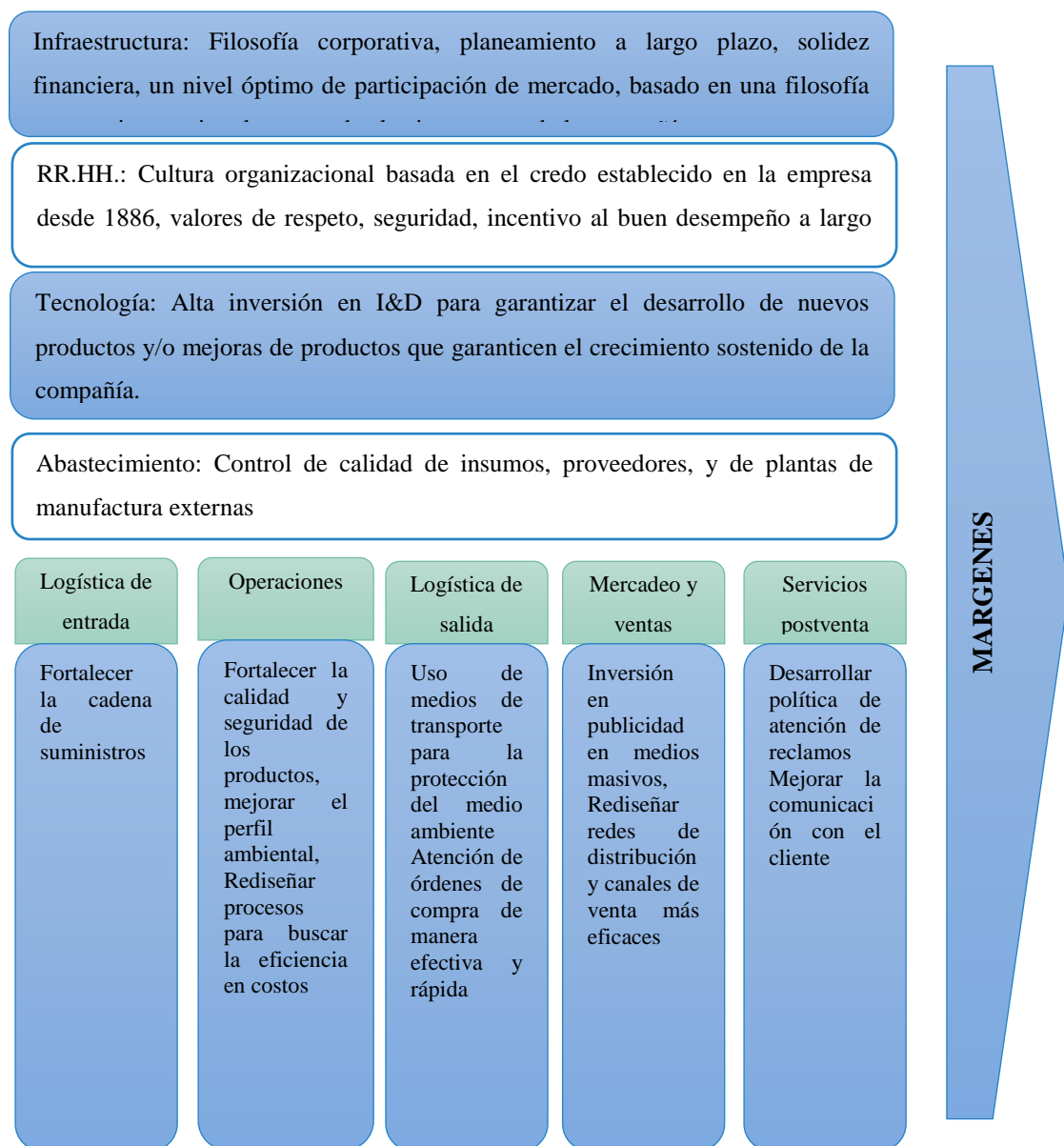
En conclusión, al análisis del entorno externo, muestra que existen las condiciones favorables para que Johnson & Johnson desarrolle estrategias para maximizar sus oportunidades y capacidades que le permitan generar valor a la empresa.

Capítulo III. Análisis interno

1. Evaluación de la cadena de valor

A través del análisis de la cadena de valor, podemos conocer cuál es la situación actual de la empresa, en aquellas actividades donde genera valor, conociendo las que generan ventajas competitivas y la integración de cada una de ellas. A continuación, en el gráfico 1, se observa el detalle de la cadena de valor de Johnson & Johnson.

Gráfico 1. Cadena de valor de J&J



Fuente: Elaboración propia 2017, en base a Porter, 2010.

1.1 Actividades primarias

1.1.1 Logística de entrada

En el 2010, se implementa un nuevo modelo de la cadena de suministro, cuya función esencial es la coordinación de las adquisiciones, el cliente y los servicios logísticos en un entorno de gestión descentralizada para lograr el crecimiento, la calidad, el cumplimiento de las unidades y la mejora de los costos, respetando las políticas de responsabilidad social de Johnson & Johnson.

Tabla 15. Logística de entrada

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Fortalecer la cadena de suministros	Cumplimiento de los estándares de calidad	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Porter, 2010.

1.1.2 Operaciones

Johnson & Johnson opera en 59 países, cuenta con 181 subsidiarias alrededor del mundo, en EE. UU. son 92. Por otro lado, la agencia de impuestos de EE. UU. ha implementado créditos tributarios al sector farmacéutico enfocado en investigación y desarrollo, así como el crédito por reinversión para todo negocio (ver tabla 16).

Tabla 16. Operaciones

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Fortalecer la calidad y seguridad de los productos en toda la cadena de producción	Estándar común de calidad y seguridad	Debilidad
Mejorar el perfil ambiental de los productos según RSE	Mejora de 10% en el impacto ambiental	Fortaleza
Rediseñar procesos para buscar la eficiencia en costos	Rentabilidad operativa	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Porter, 2010.

1.1.3 Logística de salida

Johnson & Johnson tiene 300 centros de distribución y 30.000 vehículos (flota) de propiedad o arrendamiento en todo el mundo. Por otro lado, la agencia de impuestos de EE. UU. ha implementado crédito para los vehículos con motor eléctrico de encendido, están incluidos los vehículos de pasajeros y los camiones ligeros (ver tabla 17).

Tabla 17. Logística de salida

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Uso de medios de transporte para la protección del medioambiente	Porcentaje de reducción de emisión de gases	Fortaleza
Atención de órdenes de compra de manera efectiva y rápida	Tiempo de atención de ordenes	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Porter, 2010.

1.1.4 Marketing y ventas

Johnson & Johnson invierte en publicidad en todos los medios (televisión, radio y medios impresos), lo cual le permite ser líder en ventas de diversas líneas de productos, por lo que tiene una amplia participación del mercado comercial. El área de investigación y desarrollo es uno de los pilares más importantes de la compañía, nuevos productos introducidos en los últimos cinco años representaron aproximadamente el 25% de las ventas del 2010 (Johnson & Johnson 2010) (ver tabla 18).

Tabla 18. Marketing y ventas

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Inversión en publicidad en medios masivos	Porcentaje de incremento en ventas	Fortaleza
Rediseñar redes de distribución y canales de venta más eficaces	Aumento de la participación de mercado	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Porter, 2010.

1.1.5 Servicio al cliente

Johnson & Johnson se guía por los valores establecidos en su credo (filosofía corporativa), en la cual señala que el consumidor es su primera responsabilidad. Sin embargo, en el caso de Mc Neil, no se consideró llevar un buen control de la calidad final del producto, porque su filosofía de trabajo cambió al pasar de ser una industria farmacéutica a una comercial. Se encuentran, a disposición del cliente, todos los medios para atender sus consultas y reclamos, ya sea a través de los distribuidores o directamente con la empresa (ver tabla 19).

Tabla 19. Servicio al cliente

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Desarrollar política de atención de reclamos	Tiempo de respuesta de reclamos	Debilidad
Mejorar la comunicación con el cliente	Tiempo de respuestas de consultas	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Porter, 2010.

1.2 Actividades de soporte

1.2.1 Infraestructura

La estructura de la compañía se basa en el principio de gestión descentralizada, el comité ejecutivo es el principal grupo de gestión responsable para las operaciones y asignación de los recursos de la compañía. Dicha supervisión permite establecer metas claras y alcanzables, pensando en el largo plazo, motivo por el cual mantienen márgenes de rentabilidad operativas estables. Su planeamiento, basado en la inversión constante en investigación e innovación y en una gestión disciplinada en la cartera de productos, ha generado una óptima participación en el mercado. Su filosofía corporativa se basa en los valores de su credo, que guían todas las actividades y a todos los integrantes (ver tabla 20).

Tabla 20. Infraestructura

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Filosofía corporativa (credo)	Encuesta de satisfacción a los clientes y colaboradores	Fortaleza
Capacidad en la gestión de crisis	Contingencias no previstas/contingencias controladas	Debilidad

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Disciplina y solidez financiera	Calificación crediticia	Fortaleza
Posicionamiento de la marca	Encuesta de percepción	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Porter, 2010.

1.1.2 Administración de recursos humanos

La administración de los recursos humanos de Johnson & Johnson se basa en las directrices establecidas en su credo, lo que les garantiza a sus trabajadores, respeto, igualdad de oportunidades, seguridad, remuneración justa, desarrollo y ascenso al talento de la empresa, así como motivaciones al desempeño de los ejecutivos basado en bonos e incentivos, todo ello para mantener el capital humano a largo plazo (ver tabla 21).

Tabla 21. Administración de recursos humanos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Desarrollo del talento humano	Bonos e incentivos	Fortaleza
Capacitación en temas de calidad	Número de horas de capacitación	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Porter, 2010.

1.2.3 Tecnología

Johnson & Johnson es una compañía que se caracteriza por ser una empresa que invierte considerablemente en innovación y tecnología, dado que tiene el compromiso con sus clientes de darles un producto de alta calidad. Johnson & Johnson invierte 12% sobre las ventas totales a nivel de toda la compañía y 4%, a nivel del segmento consumo.

La inversión en I&D está relacionada, principalmente, con el desarrollo de nuevos productos, así como con la mejora de productos existentes, para dar un crecimiento sostenible en el tiempo a la organización (ver tabla 22).

Tabla 22. Tecnología

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Inversión en investigación y desarrollo (I&D)	Cantidad de nuevas licencias y/o patentes	Fortaleza

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Fomentar la mejora continua en todos los procesos de la organización	Porcentaje de reducción en costos operativos	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Porter, 2010.

1.2.4 Abastecimiento

Esta actividad de apoyo nos permitirá asegurarnos de obtener los insumos y servicios de calidad requeridos para garantizar la alta calidad ofrecida a nuestros clientes, así como asegurar el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad proyectados (ver tabla 23).

Tabla 23. Abastecimiento

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / Debilidad
Asegurar insumos de calidad de nuestros proveedores	Número de proveedores certificados anualmente.	Debilidad
Asegurar el <i>stock</i> en el tiempo requerido	Rotación de inventario	Fortaleza
Supervisión de plantas internas y externas de manufactura periódicamente	Numero de auditorías ejecutadas	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Porter, 2010.

2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Se identificaron las principales fortalezas y debilidades que afectan a Johnson & Johnson. Luego, se ponderó el valor relativo de cada una de ellas, de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante), la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0 (ver tabla 24).

Tabla 24. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
Mejorar el perfil ambiental de los productos según RSE	0,08	4	0,32
Rediseñar procesos para buscar eficiencia en costos	0,02	3	0,06
Uso de medios de transporte para protección de medio ambiente	0,01	3	0,03
Atención de órdenes de compra de manera efectiva y rápida	0,01	3	0,03

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación
Inversión en publicidad en medios masivos	0,07	3	0,21
Rediseñar redes de distribución y canales de venta más eficaces	0,01	3	0,03
Filosofía corporativa (credo)	0,10	4	0,40
Disciplina y solidez financiera	0,09	4	0,36
Posicionamiento de la marca	0,09	4	0,36
Desarrollo del talento humano	0,07	4	0,28
Inversión en I&D	0,10	4	0,40
Fomentar la mejora continua en todos los procesos	0,01	3	0,03
Asegurar insumos de calidad de proveedores	0,06	3	0,18
Asegurar <i>stock</i> en tiempo requerido	0,01	3	0,03
Debilidades			
Fortalecer la cadena de suministros	0,05	2	0,10
Fortalecer la calidad de los productos en toda la cadena de producción	0,05	2	0,10
Desarrollar política de atención de reclamos	0,02	2	0,04
Mejorar la comunicación con el cliente	0,02	2	0,04
Capacidad en la gestión de crisis	0,05	1	0,05
Capacitación en temas de calidad	0,05	3	0,15
Supervisión plantas internas y externas	0,02	3	0,06
Total			3,30
Calificación: 1: debilidad mayor, 2: debilidad menor, 3: fuerza menor, 4: fuerza mayor			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El promedio ponderado total de 3,30 refleja una posición interna fuerte, siendo las principales fortalezas el credo que es la filosofía corporativa, la investigación y desarrollo, la imagen de la marca, responsabilidad social de la compañía; mientras que sus principales debilidades son la deficiencia en la gestión de crisis, la calidad y la política de atención de reclamos. Se puede señalar que, a pesar de contar con varias debilidades, existe potencial para realizar las estrategias necesarias para cambiar estas debilidades en nuevas fortalezas.

3. Análisis de recursos y capacidades – Matriz VRIO

Esta herramienta es utilizada para complementar el análisis interno de Johnson & Johnson y determinar su posición competitiva frente a otras del rubro de medicamentos de venta libre - OTC. Luego de obtener los principales recursos y capacidades, se califica y pondera cómo influyen en la ventaja competitiva y si su implicancia es temporal, sostenida o de paridad (ver tabla 25).

Tabla 25. Matriz VRIO

MATRIZ VRIO (valor, raro; inimitable, organización)						
Recurso / Capacidad	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancias competitivas
Credo (filosofía corporativa)	Recurso	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Investigación y desarrollo	Capacidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Imagen de marca	Recurso	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Responsabilidad social de la compañía	Recurso	Sí	Sí	Sí	Sí	Ventaja competitiva sostenible
Disciplina y solidez financiera	Capacidad	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Rediseñar procesos para mejora continua	Capacidad	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Fortalecer calidad de productos	Capacidad	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Desarrollo talento humano	Capacidad	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Gestión de crisis	Capacidad	Sí	Si	Sí	No	Ventaja competitiva temporal
Política de atención al cliente	Capacidad	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Redes y canales de distribución de venta	Recurso	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva
Inversión publicidad y medios masivos	Recurso	Sí	No	Sí	Sí	Ventaja competitiva temporal
Supervisión y control del proceso productivo	Capacidad	Sí	No	No	Sí	Paridad competitiva

Fuente: Elaboración propia 2017, basada en Barney, 1991.

4. Estimación de la demanda

Considerando la información obtenida de la Matriz VRIO, podemos señalar que Johnson & Johnson tiene las siguientes ventajas competitivas sostenibles: el credo (filosofía corporativa), que está presente en todas sus actividades; la investigación y desarrollo, que permite mantenerse en el medio comercial; la imagen de la marca, que genera confianza; y lealtad de sus consumidores y la responsabilidad social, que cada vez tiene más presencia en la organización.

En lo referente a las ventajas competitivas temporales tenemos a la disciplina y solidez financiera, que debe afrontar los vaivenes del mercado comercial y fortalecer la calidad de los

productos, afín de mantener la confianza de los clientes y su política del desarrollo del talento humano dentro de la organización. Asimismo, debe enfrentar, a través de una gestión de crisis, los diversos problemas que pueden presentarse; el desarrollo de una política dirigida a la atención del cliente, a fin de resolver sus problemas, reclamos y quejas; e invertir permanentemente en publicidad y medios masivos de los alcances de los productos y brindar la información necesaria que deben contar cada uno de ellos.

Con respecto a la paridad competitiva se puede mencionar que se debe rediseñar procesos para una mejora continua, generar redes y canales de distribución de venta y la supervisión, y controlar del proceso productivo.

5. Conclusiones

En base al análisis efectuado, a través de la cadena de valor, podemos inferir que Johnson & Johnson cuenta con ventajas competitivas en las actividades primarias y secundarias, que le permiten generar valor para la empresa.

La matriz de evaluación de factores internos – EFI cuyo valor es de 3,30 nos ayuda a identificar las fortalezas, las cuales superan en buenas condiciones a las debilidades de la compañía.

En cuanto a los resultados obtenidos de la matriz VRIO, se pudo identificar las principales ventajas competitivas de la compañía, demostrando el sustento que respalda que sea líder en el mercado, a través de sus inversiones en investigación y desarrollo, lo que genera la creación de nuevos productos, lo cual brinda la confianza y el respaldo depositado a la marca por parte de sus clientes.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de visión y misión

Johnson & Johnson ha formulado su credo en 1886, que establece cual es el compromiso que tiene la compañía con todos los actores de la cadena del negocio; sin embargo, consideramos que no existe una visión y misión claramente establecida, por lo que se propone lo siguiente:

1.1 Visión sugerida

Ser una empresa que crece sosteniblemente en el tiempo generando mayor valor con sus productos innovadores de alta calidad, cumpliendo con el respeto a los principios de responsabilidad social (ver tabla 26).

1.2 Misión sugerida

Tabla 26. Componentes básicos de la misión

Clientes	Personas que buscan productos de calidad de Johnson & Johnson
Productos o servicios	Productos para el cuidado de la salud y cuidado personal
Mercados	Nacional e internacional
Tecnología	Productos innovadores de alta calidad
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	La empresa conducirá con disciplina financiera sus operaciones para mantener la rentabilidad y el crecimiento sostenido
Filosofía	Respeto a los clientes, proveedores, sociedad, medio ambiente, estado y accionistas
Autoconcepto	Innovando constantemente con responsabilidad social para garantizar la sostenibilidad de la empresa
Preocupación por imagen pública	Garantizar calidad y responsabilidad social
Preocupación por los empleados	Responsabilidad sobre los trabajadores reconociendo su dignidad y sus méritos

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con la tabla 26, la misión sugerida es la siguiente: Johnson & Johnson es una empresa comprometida en brindar productos innovadores de alta calidad, orientada a nuestros clientes en todo el mundo. Generamos confianza a través de la marca, contribuimos a generar valor para la empresa, basándonos en la filosofía de nuestro credo, dirigiendo los esfuerzos

hacia los clientes, siendo responsables hacia nuestros trabajadores, proveedores, la sociedad, medio ambiente y accionistas, garantizando la sostenibilidad en el tiempo de la empresa.

2. Objetivo general

Generar mayor valor a la empresa ofreciendo productos innovadores de alta calidad y respetando los principios de responsabilidad social.

3. Objetivos estratégicos

Se formularán los objetivos estratégicos que se encuentren alineados con la visión de Johnson & Johnson, siendo medibles, cuantificables y alcanzables.

3.1 Objetivos de recuperación de mercado y crecimiento

- Recuperar la percepción de la marca J&J del puesto 75 (2010) llegar al puesto 60 (2013)
- Incrementar la participación del mercado estando en el 2010 con 16,07 %, y logrando en el 2013 el 16,89 %
- Desarrollo de nuevos productos OTC, generando tres al 2013
- Asegurar la calidad del producto final con la contratación de un experto en calidad

3.2 Objetivos de sostenibilidad

- Retener y desarrollar el talento humano interiorizar paulatinamente la cultura organizacional del credo hasta llegar al 100% del personal en el 2013

3.3 Objetivos financieros

- Aumentar el margen neto llegando al 20,41 % y el EBITDA al 30,06 % al 2013.
- Mantener una adecuada posición del ROE, debido a la coyuntura en el 2013, el ROE es del 18,29 %

Capítulo V. Generación y selección de estrategia

Para definir la estrategia adecuada a seguir para Johnson & Johnson, se hará un análisis a través de diversas matrices, lo cual permitirá elaborar estrategias factibles de ejecutar, luego de este análisis se definirá la estrategia más conveniente para lograr los objetivos fijados (ver tabla 27).

1. Matriz FODA cruzado

Tabla 27. Matriz FODA cruzado

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
MATRIZ FODA CRUZADO JOHNSON & JOHNSON 2011- 2013	F1. Mejorar perfil ambiental de productos	D1. Fortalecer la cadena de suministros
	F2. Rediseñar procesos para la eficiencia en costos	D2. Fortalecer la calidad y seguridad de los productos en la cadena de producción
	F3. Utilización medios de transporte para protección medio ambiente	D3. Desarrollar política de reclamos
	F4. Atención de órdenes de compra de manera efectiva y rápida	D4. Mejorar la comunicación con el cliente
	F5. Inversión en publicidad en medios masivos	D5. Capacidad en la gestión de crisis
	F6. Rediseñar redes de distribución y canales de venta más eficaces	D6. Capacidad en temas de calidad
	F7. Filosofía corporativa	D7. Asegurar insumos de calidad de nuestros proveedores
	F8. Disciplina y solidez financiera	D8. Supervisión de plantas internas y externas de manufactura periódicamente
	F9. Posicionamiento de la marca	
	F10. Desarrollo talento humano	
	F11 Inversión en I&D	
	F12. Fomentar la mejora continua en todos los procesos de la organización	
	F13. Asegurar el <i>stock</i> en tiempo requerido	
OPORTUNIDADES- O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O1. Estabilidad política	F1, F3, F7, O1, O3, O11 Fortalecer la responsabilidad social	D1, D2, D7, D8, O1, O3, O11 Mejorar la supervisión y control para asegurar la calidad del producto.
O2. Cobertura de programas seguridad social	F2, F7, F8, O2, O6, O7, O8, Incremento de rentabilidad	D3, D4, D5, O6, O7, O8 Implementar nuevas acciones de comunicación con el cliente
O3. Política de recuperación y reinversión	F5, F6, F9, F11, O1, O3, O4, O11, Incrementar la publicidad	D5, O6, O7, O8 Contratar consultoría para mejorar la gestión de crisis
O4. PBI per cápita	F7, F9, F10, F11, O9, O11, O12 Mejorar la calidad del producto	D6, D7, D8, O1, O2, O3, O11 Incrementar la capacitación y el aseguramiento de calidad en el proceso producción
O5. Gasto en salud vs PBI		
O6. Tasa crecimiento población		
O7: Envejecimiento de la población		

OPORTUNIDADES- O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
O8. Esperanza de vida población		
O9. Innovación tecnológica		
O10. Uso de Internet		
O11. Desarrollo sostenible		
O12. Regulación FDA patentes		
AMENAZAS- A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
A1. Crisis económica	F2, F8, A1 Fortalecer la disciplina financiera	D1, D2, D7, D8, A5 Implementar controles para cumplir con las regulaciones
A2. Tasa desempleo	F7, F9, A3, A4 Mejorar la política de comunicación directa con los clientes	D4, A3, A4 Implementación constante del uso de las tecnologías para la comunicación al cliente
A3. Medios de comunicación		
A4. Uso de redes		
A5. Regulación FDA para OTC		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Matriz de posición estratégica y evaluación (Peyea)

La matriz Peyea es un modelo de cuatro cuadrantes que nos indica cuáles son las estrategias más adecuadas para la organización, en base a las variables de fuerza financiera, ventaja competitiva, la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria. En la tabla 28, se presenta la matriz Peyea de Johnson & Johnson:

Tabla 28. Matriz Peyea

Fuerza financiera (FF)	Puntuación
Solidez financiera	6
Crecimiento constante de las ventas	4
Inversión en I&D	5
Liderazgo en el mercado de OTC	6
Promedio FF	5,25
Fuerza de la industria (FI)	
Normatividad que regula licencias, patentes	6
Crecimiento del mercado	4
Barrera de salida altas	4
Regulación gubernamental (FDA) de OTC	5
Promedio FI	4,75
Estabilidad del entorno (EE)	
Estabilidad política	-1
Política de recuperación e inversión	-2
Tasa de crecimiento de la población	-3
Mayor cobertura de programas de salud	-3
Promedio EE	-2,25

Ventaja competitiva (VC)	
Filosofía corporativa	-1
Imagen de marca	-1
Innovación de productos	-2
<hr/>	
Ventaja competitiva (VC)	
Política de responsabilidad social empresarial	-3
Promedio VC	-1,75

Fuente: Elaboración propia 2017, en base a Rowe, Mason y Dickel, 1990.

Conclusión:

La EE promedio es -2,25 La FI promedio es 4,75

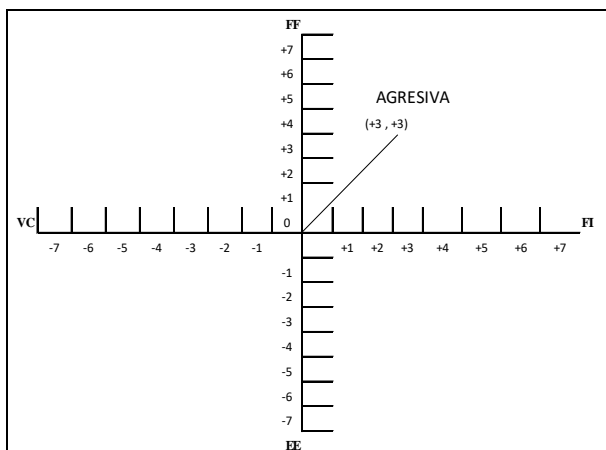
La VC promedio es -1,75 La FF promedio es 5,25

Coordenadas del vector direccional:

Eje x: $-1,75 + (4,75) = 3$

Eje y: $-2,25 + (5,25) = 3$

Gráfico 2. Matriz Peyea



Fuente: Elaboración propia 2017

De acuerdo con el análisis de la matriz Peyea, la compañía Johnson & Johnson se encuentra dentro del cuadrante de estrategia agresiva, lo que conlleva a señalar que la estrategia a llevar a cabo es el desarrollo de productos, lo cual nos indica que está en una óptima posición, a mérito de sus fortalezas internas, así como sus ventajas competitivas, lo cual le permite minimizar el impacto de las amenazas y de las debilidades de su entorno.

3. Matriz interna EI

En la tabla 29, se puede observar la matriz IE a nivel industria, considerando la información de las matrices EFE y EFI anteriormente preparadas. El resultado nos muestra que Johnson & Johnson se encuentra dentro del cuadrante I lo que significa que se encuentra en una posición de crecer y construir.

La estrategia más recomendada, de acuerdo con la teoría, es la estrategia de desarrollo de producto, es decir, que Johnson & Johnson debe buscar una expansión agresiva, con la mejora de los productos basándose en investigación y desarrollo.

Tabla 29. Matriz IE

		Puntuaciones ponderadas totales EFI		
		Fuerte (3 a 4)	Promedio (2 a 2.99)	Debil (1 a 1.99)
Puntuaciones ponderadas totales EFE	Alta (de 3 a 4)	I Johnson & Johnson EFE= 3.69; EFI= 3.30	II	III
	Media (de 2 a 2.99)	IV	V	VI
	Baja (1 a 1.99)	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en David, 2003.

4. Alineamiento de estrategia con los objetivos

A través de la tabla 30, se observa la matriz en que se asigna las prioridades de cada una de las estrategias, en coordinación con los objetivos estratégicos, considerando consolidar el alineamiento en cada una de ellas.

Tabla 30. Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos

Objetivos / Estrategias		Recuperar la percepción de la marca J&J	Incrementar la participación del mercado	Desarrollo de nuevos productos OTC	Asegurar la calidad del producto final	Retener y desarrollar el talento humano	Aumentar el Margen Neto y el EBITDA	Mantener una adecuada posición del ROE.	Total
		O01	O02	O03	O04	O05	O06	O07	
EO1	Fortalecer la responsabilidad social	X	X		X				3
EO2	Incremento de rentabilidad			X			X	X	3
EO3	Incrementar la publicidad y promoción	X	X				X	X	4
EO4	Mejorar la calidad del producto	X	X	X	X	X			5
EO5	Fortalecer la disciplina financiera						X	X	2
EO6	Mejorar la política de comunicación directa y oportuna con los clientes	X	X	X	X				4
EO7	Mejorar la supervisión y control para asegurar la calidad del producto	X	X	X	X	X			5
EO8	Implementar nuevas acciones de comunicación con el cliente	X	X						2
EO9	Contratar consultoría para mejorar la gestión de crisis	X							1
EO10	Incrementar la capacitación y el aseguramiento de calidad en el proceso de producción	X	X		X	X			4
EO11	Implementar controles para cumplir con las regulaciones	X			X				2
EO12	Implementación constante del uso de las tecnologías para la comunicación al cliente	X	X		X	X			4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Descripción de la estrategia seleccionada

Considerando los resultados obtenidos del alineamiento de las estrategias con los objetivos, podemos señalar que la estrategia seleccionada será el desarrollo de producto.

6. Conclusiones

Luego de haber realizado la matriz FODA cruzado, podemos contar con las estrategias que concuerdan directamente con los objetivos planteados.

En cuanto a la matriz Peyea, la compañía se encuentra en el cuadrante agresivo, el cual permite ejecutar estrategias que le brinda un mayor crecimiento en el mercado. Asimismo, la matriz IE concluye que Johnson & Johnson se encuentra en una posición favorable en el mercado, estando posicionada en el cuadrante de crecer y construir. Por ello, la estrategia más recomendada será desarrollo de producto.

Capítulo VI. Planes funcionales y plan de responsabilidad social empresarial

1. Plan de *marketing*

Está orientado al mercado de EE. UU.

1.1 Objetivos de *marketing*

Los objetivos que se han considerado se indican en la tabla 31.

Tabla 31. Objetivos de *marketing*

Objetivo	Indicadores de medición	2010 Año base	2011	2012	2013
Recuperar la percepción de la marca J&J	Best Global Brands 2010 Ranking	75	70	65	60
Incrementar la participación del mercado OTC	Porcentaje	16,07%	15,81%	16,19%	16,89%
Desarrollo de nuevos productos OTC	Cantidad de nuevos productos	1	0	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Acciones estratégicas

1.2.1 Segmentación del mercado

En base al análisis efectuado al uso de los medicamentos OTC, podemos señalar que la segmentación de mercado sería la de conductuales (Kotler 2012), porque identifica las diversas conductas de los clientes referente a su salud, que son satisfechos a través de la oferta de medicamentos OTC.

Los consumidores se caracterizan por lo siguiente:

- Segmentación demográfica: adultos y niños
- Beneficios buscados: alivio inmediato, precio accesible, y de calidad

En base a las características del segmento, hemos establecido que la estrategia de nuestro mercado meta correspondería a la aplicación de *marketing* diferenciado, debido a que la oferta

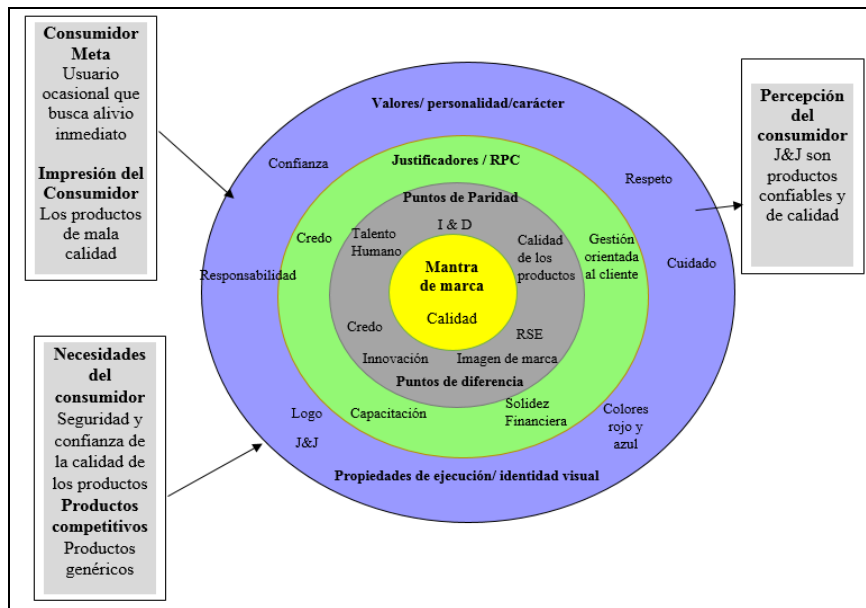
de medicamentos OTC está dirigida a diversos segmentos, la cual debe ser atendida a través de diferentes mezclas de *marketing*. Los segmentos establecidos son los consumidores de medicamentos OTC de antiinflamatorios, antiácidos, antidiarreicos, antihistamínicos y para la terapia antitabaco. El mercado meta es el conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes, a quienes la compañía decide atender (Kotler 2012). Por consiguiente, se establece que el mercado meta se encuentra constituido por los adultos y niños, que buscan productos que ofrezcan alivio inmediato.

1.2.2 Posicionamiento

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler 2012).

Johnson & Johnson es una marca que ha trascendido a través del tiempo, basándose en los valores establecidos en su credo, el cual se posiciona en la mente de los consumidores a través de los productos que ofrecen, teniendo como premisa principal la tradición de cuidar a los demás, la confianza y la calidad que brinda a través de sus productos. Se ha establecido que el mantra de la marca de Johnson & Johnson corresponde a la calidad.

Gráfico 3. Vista panorámica de panorámica de la marca Johnson & Johnson



Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2.3 Mezcla de *marketing*

Se establecen los lineamientos generales para el mercado meta:

- **Producto:** Una organización con varias líneas de productos tiene una mezcla, la cual consiste en todas las líneas de productos y artículos que una determinada compañía ofrece a la venta (Kotler 2012). Por ello, Johnson & Johnson, con la finalidad de garantizar la calidad del producto, realizará las siguientes acciones:
 - El desarrollo de productos se enfocará en la mejora de los productos actuales de Johnson & Johnson, debido a que se encuentra en una industria de alto crecimiento y que se cuenta con variables sociales y demográficas favorables tales como: la tasa de crecimiento población, envejecimiento de la población, la esperanza de vida, entre otros.
 - Johnson & Johnson tiene capacidades sólidas en materia de investigación y desarrollo, lo cual permite ofrecer nuevos productos. Es por ello la necesidad de crear nuevos productos en la línea de medicamentos de venta libre: se propone la creación de una versión mejorada de *Tylenol stress*, *Inmodium stress*, *Motrin stress*.
 - Por otro lado, los productos vinculados al problema de contaminación contarán con precintos de seguridad, alrededor de las tapas de los envases (botellas), con la finalidad de garantizar la calidad del producto y recuperar la confianza del consumidor.
 - Los productos en sus diferentes presentaciones contarán con un *sticker* que indique la calidad garantizada, mostrando con ello que el producto “está libre de defectos” (Kotler 2012).
- **Precio:** El precio comunica al mercado el posicionamiento de valor del producto o marca (Kotler 2012). La estrategia de precios estará basada en la calidad de los productos, debido al prestigio que tiene la marca Johnson & Johnson; por ello, la fijación de precios tiene como meta “liderazgo de producto-calidad” de acuerdo con el segmento establecido de consumidores de medicamentos OTC de antiinflamatorios, antiácidos, antidiarreicos, antihistamínicos y para la terapia antitabaco, tanto para adultos y niños.
- **Plaza:** La plaza incluye las actividades de la compañía que hace que el producto esté a disposición de los consumidores metas (Kotler 2012). Para Johnson & Johnson, los productos se venden a través de las farmacias, los supermercados y empresas de diversos servicios afines los que se encuentran bastante accesibles al consumidor meta.
- **Promoción:** La promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes metas de que lo compren (Kotler 2012).
Tomando en consideración los objetivos planteados en el plan de *marketing*, consideramos necesario realizar las siguientes actividades para el logro de dichos objetivos:

- Se aplicará tanto la estrategia de empuje “*push*” para realizar la promoción comercial e inducir al distribuidor a ofrecer, promover y vender los productos Johnson & Johnson, (sobre todo los involucrados en los problemas de calidad), así como la estrategia de atracción “*pull*” para activar la demanda de los consumidores, con la finalidad de aumentar la demanda e incrementar la participación actual de mercado (Kotler 2012).

Dentro de las estrategias “*push*” (empuje) tenemos las siguientes:

- Recompensas a los distribuidores regulares por su frecuencia en la compra para aumentar la participación de mercado
- Impulsar a través del área de relaciones públicas, la transmisión de información relevante, confiable, utilizando medios de prensa, entrevistas pautadas en los medios y programas de mayor sintonía, con el apoyo del personal de salud, y de personas de mayor credibilidad para fortalecer la imagen de la marca

Dentro de las estrategias “*pull*” (atraer) tenemos las siguientes:

- Incrementar la publicidad en medios masivos (TV e Internet)
- Las redes sociales se han convertido en una fuerza importante en el *marketing* de negocio al consumidor (Kotler 2012). La compañía Johnson & Johnson tiene que incrementar progresivamente su presencia en las principales redes sociales, con la finalidad de comunicar directamente a los consumidores las bondades de sus productos, y recibir de parte de ellos sus recomendaciones y sugerencias, que ayuden a tener una retroalimentación y mejora continua de los productos.
- Promover la creación de un club de usuarios de productos Johnson & Johnson, creando actividades sociales para el cuidado de la salud con la finalidad de fidelizar a los clientes.
- Contratar los servicios de una consultoría especializada que permita presentar una estrategia a la problemática presentada en los productos OTC. Asimismo, dicha contratación será utilizada en aquellos momentos que la compañía requiera su intervención en épocas de crisis.

1.3 Presupuesto de *marketing*

El presupuesto de las actividades se muestra en la tabla 32.

Tabla 32. Presupuesto incremental de marketing

Actividades	2011 (Millones de US\$)	2012 (Millones de US\$)	2013 (Millones de US\$)
Precintos de seguridad / <i>sticker</i> que señale calidad garantizada/ recompensa a distribuidores por frecuencia compra / publicidad Creación de sitios en redes sociales /Contratación de consultoría para gestión de crisis	40	77	57

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Plan funcional de operaciones

El mercado de medicamentos OTC implica contar con un alto nivel de especialización, siendo necesario contar con altos costos iniciales de inversión, especialmente, en tecnología. Para que un medicamento sea considerado de venta libre OTC, debe tener un amplio margen de seguridad y ser eficaz; dado que deben pasar por rigurosos controles de calidad, y con el cumplimiento de la normatividad vigente de la FDA.

2.1 Objetivos de operaciones 2011-2013

Debido a los problemas suscitados en Johnson & Johnson, en los procesos de producción, se ha considerado los siguientes objetivos (ver tabla 33).

Tabla 33. Objetivos de operaciones

Objetivo Central	Objetivos	Indicadores de medición	2011	2012	2013
Asegurar la calidad del producto final	Trabajar únicamente con proveedores con certificación de calidad	Número de proveedores certificados	60%	70%	100%
	Contratar consultoría para la implementación de protocolos comunes y capacitar al personal (procedimientos similares en control de calidad)	Procedimientos similares de control progresiva de las empresas de J&J (% avance)	40%	30%	30%
	Mejorar las plantas de producción y equipamiento	Porcentaje de avance de las mejoras	40%	40%	20%

Fuente: Elaboración propia 2017.

2.2 Acciones estratégicas

El objetivo de la estrategia de operaciones es asegurar la calidad del producto final, así como el desarrollo de nuevos productos OTC; para ello, se propone las siguientes acciones estratégicas:

- **Proveedores**
 - Todos los proveedores de Johnson & Johnson deberán contar con certificaciones de calidad de sus insumos, las cuales provienen de buenas prácticas para su elaboración. Con la finalidad de contar con el 100% de proveedores con certificación, se dará un periodo transitorio que permita efectuar la tramitación o el proceso de certificación de cada uno de ellos.
- **Proceso de producción**
 - Contratación de la consultoría para la implementación de protocolos comunes (procedimientos similares en control de calidad) en todas las fabricas a nivel país, que asegure la calidad del producto, la cual incluirá capacitación al personal.
 - Reforzar la supervisión del proceso productivo y complementarlo con auditorías internas trimestral, que permitan asegurar la aplicación de los procedimientos normados, así como identificar desviaciones del proceso para implementar las acciones correctivas.
 - Dentro del proceso de producción, es de vital importancia una comunicación fluida entre los gerentes, así como del personal de mando medio, que permita conocer los problemas que se presenta, y buscar una solución inmediata. Se elaborará un formato, con códigos internos en los informes gerenciales, el código interno permitirá identificar la gravedad de la problemática planteada y la prioridad que debe tener en su atención.
- **Plantas de producción y equipamiento**
 - Mejorar las plantas de producción y equipamiento de última tecnología, necesarias para asegurar la calidad de los productos. Asimismo, en función a las recomendaciones que establezca la consultoría contratada, se llevará a cabo los protocolos en todas las plantas de producción de la compañía.
- **Desarrollo de productos**
 - En base a las recomendaciones señaladas por área de *marketing* en la elaboración de nuevos productos, el área de producción implementará la mejora de tres productos existentes en el mercado, teniendo como objetivo meta a los adultos que sufren diversos malestares producto del *stress*; para ello, se ha considerado el lanzamiento en el año 2012 de los siguientes productos: *Tylenol stress*, *Inmodium stress*, *Motrin stress*.

- **Servicio postventa**

- Se llevará a cabo visitas semanales a los canales de distribución de los productos OTC, con la finalidad de hacer un control sobre los ingresos de los productos, el tratamiento en los almacenes, y recibir en forma directa reclamos, comentarios, sobre los productos entregados.

2.3 Presupuesto de operaciones

El presupuesto de las actividades se muestra en la tabla 34.

Tabla 34. Presupuesto incremental de operaciones

Actividades	2011 (Millones de US\$)	2012 (Millones de US\$)	2013 (Millones de US\$)
Mejorar el desempeño de los proveedores a través de las certificaciones de calidad			
Contratar consultoría para la implementación de protocolos comunes (procedimientos similares en control de calidad) y capacitar al personal	93	131	203
Mejorar las plantas de producción y equipamiento			

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Plan de recursos humanos

La teoría de administración de recursos humanos (Chiavenato 2009) se enfoca en cinco procesos: provisión de personas, organización, retención, desarrollo y evaluación de personas, de los cuales consideramos relevantes para el presente plan estratégico de retención de personal y desarrollo de personas.

3.1 Objetivos de recursos humanos 2011-2013

En la tabla 35, se detallan los objetivos estratégicos de crecimiento de mercado y sostenibilidad mencionados en el capítulo IV.

Tabla 35. Objetivos de recursos humanos

Objetivo Central	Objetivos	Indicadores de medición	2011	2012	2013
Retener y desarrollar el talento humano	Interiorizar la cultura organizacional (credo)	% de colaboradores inmersos en la cultura organización	80%	90%	100%
	Capacitar al personal en aseguramiento de calidad	% de colaboradores capacitados	70%	30%	0%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.2 Acciones estratégicas

En función a los objetivos planteados, detallamos las siguientes estrategias clasificadas según los procesos de la Administración de Recursos Humanos (Chiavenato 2009).

3.2.1 Proceso de retención de personas

- Realizar la evaluación de las remuneraciones, a través de la contratación de una empresa consultora, de las diferentes subsidiarias de Johnson & Johnson, para compararlas con las empresas del sector y proponer un incremento de remuneración acorde al mercado
- Implementar un plan de incentivos (económicos o no económicos) a los colaboradores que aporten ideas innovadoras que permitan obtener un producto de calidad

3.2.2 Proceso de desarrollo de personas

- Contratar una empresa consultora para realizar el diagnóstico del porcentaje de inmersión de la cultura organización en los colaboradores, a fin de establecer acciones para incrementarla
- A fin de que adquieran mayor conocimiento para un mejor desempeño, es de vital importancia capacitar al personal en el ámbito de sus funciones

3.3 Presupuesto de recursos humanos

El presupuesto de las actividades se muestra en la tabla 36.

Tabla 36. Presupuesto incremental de recursos humanos

Actividades	2011 (millones de USD)	2012 (millones de USD)	2013 (millones de USD)
Evaluación de remuneraciones, incentivos / contratar empresa consultora / capacitar al personal	30	25	20

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE) o responsabilidad social corporativa (RSC)

La responsabilidad social empresarial para el presente plan estratégico considera uno de los tres enfoques planteados por Schwalb (2004): la teoría de los grupos de interés o *stakeholders* (accionistas, doctores, enfermeras, pacientes, madres, padres, clientes, proveedores, distribuidores, empleados, comunidades).

4.1 Objetivo de la responsabilidad social empresarial

Según el reporte de sostenibilidad de Johnson & Johnson del 2010, se considera las necesidades de los grupos de interés (*stakeholders*), las cuales deberán mantenerse y fortalecerse a través de un diagnóstico, así como la implementación de acciones para su ejecución (ver tabla 37).

Tabla 37. Objetivos de la responsabilidad social empresarial

Objetivos	Indicadores de medición	2011	2012	2013
Fortalecer la responsabilidad social de J&J	% colaboradores inmersos en la responsabilidad social empresarial de J&J	60%	80%	100%

Fuente: Elaboración propia 2017

4.2 Acciones de responsabilidad social empresarial

Las acciones que se realizarán son las siguientes:

- Consultoría para realizar el diagnóstico de la situación de la responsabilidad social en la empresa para identificar puntos críticos y proponer acciones que permitan fortalecerla en un periodo de tres años.

- Difusión de los resultados de la consultoría, ante los empleados de Johnson & Johnson, implementado las recomendaciones, y talleres de inmersión para fomentar el compromiso de llevar a cabo la RSE.

4.3 Presupuesto de responsabilidad social empresarial

El presupuesto de las actividades se muestra en la tabla 38.

Tabla 38. Presupuesto incremental de responsabilidad social empresarial

Actividades	2011 (millones de USD)	2012 (millones de USD)	2013 (millones de USD)
Consultoría para realizar diagnóstico e implementar acciones para fortalecer la responsabilidad social	22	11	8

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

El plan funcional de finanzas es la herramienta que utilizaremos para estimar los ingresos y gastos para el periodo 2011-2013 en función a la información histórica obtenida de las memorias anuales de Johnson & Johnson y los planes estratégicos presentados en *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social.

5.1 Objetivos de finanzas 2011-2013

Los objetivos que se han considerado se indican en la tabla 39.

Tabla 39. Objetivos de finanzas

Objetivos	Indicadores de medición	Año base 2010	2011	2012	2013
Incrementar el margen neto	Utilidad neta/ ventas	21,65%	20,07%	20,19%	20,41%
Incrementar el EBITDA de a %	EBITDA/ventas con estrategia	31,61%	29,73%	29,86%	30,06%
Mejorar el ROE	Utilidad neta/ patrimonio con estrategia	23,57%	20,28%	19,14%	18,29%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.2 Evaluación financiera de las estrategias

5.2.1 Objetivo principal

El objetivo principal de nuestro plan estratégico es generar valor a la empresa, para lo cual hemos evaluado los flujos económicos que han generado las estrategias planteadas, con la finalidad de validar que estos contribuyan a generar un mayor valor a la empresa (ver tabla 42).

5.2.2 Metodología de la evaluación

La metodología para obtener el flujo de caja incremental (FC proyecto – tabla 41) se ha realizado tomando en cuenta la diferencia de los flujos de caja de Johnson & Johnson con estrategia y sin estrategia (ver anexo 9):

- Para realizar la proyección del flujo de caja de Johnson & Johnson sin estrategia, se ha tomado en cuenta la información del promedio de los cuatro últimos años de los estados financieros de la compañía.
- La estrategia tiene como objetivo generar mayor valor a la empresa, incrementando su participación del mercado OTC de 16,07 % a 16,89 %. Si no se realiza la estrategia la participación de mercado se reduciría de 16,07 % a 14,74 % teniendo como base el año 2010 y haciendo una proyección para el periodo 2011- 2013 (ver tabla 40).
- Los indicadores financieros que se utilizarán para hacer seguimiento al objetivo principal serán el margen neto, EBITDA y ROE (ver tabla 43).

Tabla 40. Proyección de la participación de mercado

	2010	2011	2012	2013
Mercado total OTC (*)	28.309	29.421	30.273	31.061
Crecimiento del mercado OTC	-, -	3,90 %	2,90 %	2,60 %
Participación mercado OTC J&J sin estrategia	16,07 %	15,50 %	15,09 %	14,74 %
Participación mercado OTC J&J con estrategia	16,07 %	15,81 %	16,19 %	16,89 %

Fuente: Proyección Mercado OTC USA 2010 (Marketline)

- Según la participación de mercado obtenida por las ventas OTC, considerando la ejecución de nuestra estrategia tendrían un resultado de USD 91, USD 333 y USD 667 millones correspondientemente para el periodo 2011-2013.

- Se realizará una inversión de USD 100 millones para mejorar el equipamiento y la infraestructura de las plantas, de acuerdo con la siguiente distribución en activo fijo: 60% instalaciones y 40% para maquinaria y equipos; la cual será depreciada anualmente en el orden de 10% y 20% correspondientemente.
- Para estimar el costo de la deuda (Rd), se ha dividido los gastos financieros entre la deuda de corto plazo (Cp) y largo plazo (Lp).

Hemos preparado los estados de ganancias y pérdidas, y el balance general proyectados del 2011 al 2013 (anexos 2 y 3). Asimismo, presentamos en la tabla 41 el flujo de caja marginal.

Tabla 41. Flujo de caja marginal (millones de dólares)

	2011	2012	2013
Total ventas	91	333	667
Gastos de investigación y desarrollo	-11	-42	-84
Plan funcional de Marketing	-40	-77	-57
Plan funcional de Operaciones	-53	-91	-183
Plan funcional de Recursos humanos	-30	-25	-20
Plan funcional RSE	-22	-11	-8
EBITDA	-65	86	315
Depreciación del proyecto	-6	-13	-14
EBIT	-71	74	301
Impuesto	-7	-22	-42
Depreciación del proyecto	6	13	14
Capex del proyecto	-40	-40	-20
FCE	-112	24	253
Deuda LP proyecto	300	250	100
Ingresos y gastos interés	-7	-10	-8
Pago de dividendos	-157	-215	-309
FCF	24	49	36

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 42. Valor presente neto del flujo neto proyectado (millones de dólares)

	2011	2012	2013
Flujo de caja economico sin estrategia	10,159	10,226	10,295
Flujo de caja economico con estrategia	10,047	10,250	10,548
Flujo neto	-112	24	253

VAN S/. 123.17

WACC 7.03%

TIRE 62%

COK 7.47%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 43. Indicadores financieros

		2010	2011	2012	2013
Margen neto (utilidad neta/ ventas)	Sin estrategia	21,65%	20,23%	20,23%	20,23%
	Con estrategia	21,65%	20,07%	20,19%	20,41%
ROE = Utilidad neta/ Patrimonio	Sin estrategia	23,57%	20,34%	18,97%	17,82%
	Con estrategia	23,57%	20,28%	19,14%	18,29%
EBITDA = EBITDA/Ventas	Sin estrategia	31,61%	29,88%	29,88%	29,88%
	Con estrategia	31,61%	29,73%	29,86%	30,06%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

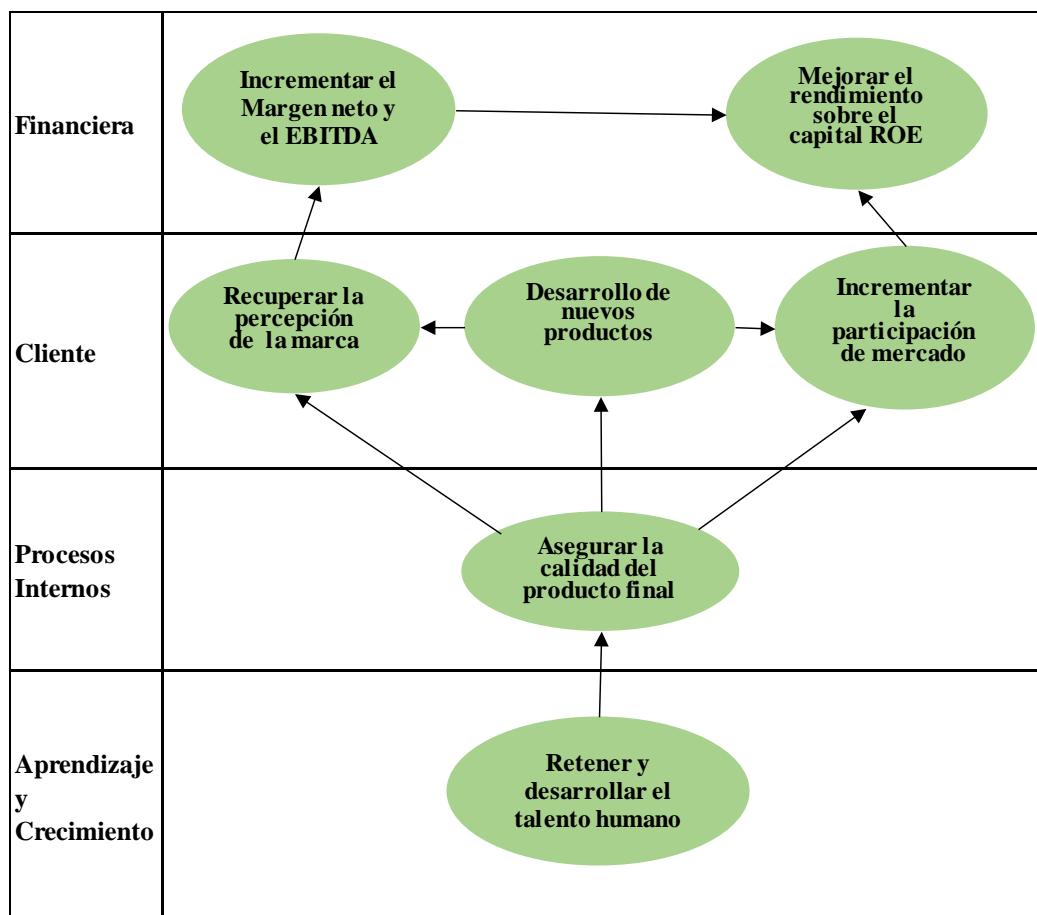
De acuerdo con estos cálculos, podemos afirmar que el plan estratégico Johnson & Johnson medicamentos ventas libre OTC EE. UU. debe llevarse a cabo porque incrementará el valor de la empresa en USD 123,17 millones y permitirá solucionar el problema existente en la compañía.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (BSC)

En el gráfico 4, se muestra el mapa estratégico de Johnson & Johnson que nos permite evaluar las estrategias desde las perspectivas financiera, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Gráfico 4. Mapa estratégico (tipo Balanced Scorecard)



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En la tabla 44, se muestra el cuadro integral de mando, detallándose, para cada perspectiva, los objetivos estratégicos y sus indicadores, lo que permite monitorear y controlar el logro de los objetivos.

Tabla 44. Cuadro de mando integral de Johnson & Johnson

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Meta al 2013	Iniciativa estratégica	Responsabilidad
Financiera	Incrementar el margen neto	Utilidad neta/Ventas	20,41%	EO2,EO3, EO5	Área de Finanzas
	Incrementar el EBITDA	EBITDA/Ventas	30,06%	EO2,EO3, EO5	Área de Finanzas
	Mejorar el rendimiento sobre el capital (ROE)	Utilidad / Patrimonio	18,29%	EO2, EO3, EO5	Área de Finanzas
Cliente	Recuperar la percepción de la marca J&J	Best Global Brands 2010 Ranking puesto 75	60	EO1, EO3, EO4, EO6, al EO12	Área de Marketing
		% colaboradores inmersos en la responsabilidad social empresarial de J&J	100%	EO1, EO3, EO4, EO6, al EO12	Área de Responsabilidad Social Empresarial
	Incrementar participación del mercado	% porcentaje	17%	EO1, EO3, EO4, EO6, al EO8, EO10, EO12	Área de Marketing
	Desarrollo de nuevos productos OTC	Cantidad de productos nuevos OTC por años	3		
Procesos internos	Asegurar la calidad del producto final	Número de proveedores certificados	100%	EO1, EO4, EO6, EO7, EO10 al EO12	Área de Operaciones
		Procedimientos similares de control progresiva de las empresas de J&J (% avance)	30%		
		Porcentaje de avance de la inversión	20%		
Aprendizaje y crecimiento	Retener y desarrollar el talento humano	% de colaboradores inmersos en la cultura organizacional	100%	EO4, EO7, EO10, EO12	Área de RRHH
		% de colaboradores capacitados	100%		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Conclusión

El cuadro de mando integral debe reflejar la estructura de la organización para lo cual se ha formulado la estrategia (Kaplan 2009). El cuadro de mando integral de Johnson & Johnson es una herramienta de gestión, que nos muestra el compromiso de las áreas de llevar a cabo las estrategias programadas en lo que les compete, con la finalidad de lograr metas conjuntas.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

El plan estratégico de Johnson & Johnson “medicamentos de venta libre OTC” en EE. UU. concluye de la siguiente forma:

- Es de vital importancia que todos los empleados de la compañía estén inmersos en la mística de la filosofía corporativa (credo).
- Se debe desarrollar nuevos productos para incrementar la participación del mercado.
- Se debe asegurar la calidad de los productos con la finalidad de mejorar la percepción de la marca entre los consumidores.
- Se debe asegurar la retención del talento humano de los colaboradores con experiencia y que tengan proyección de crecimiento profesional en la compañía.
- Finalmente, los objetivos están orientados a generar valor a la compañía ya sea a través del talento humano, la mística institucional, investigación y desarrollo, así como beneficios económicos para la Johnson & Johnson.

2. Recomendaciones

- Interiorizar y fortalecer el credo (filosofía corporativa) a nivel de toda la organización, contratando a una consultora que realice un diagnóstico de la inmersión de la cultura corporativa y realice las acciones en toda la compañía vía talleres de trabajo.
- Asegurar la calidad del producto trabajando únicamente con proveedores certificados, así como contratando una consultoría para la implementación de protocolos para todas las plantas de producción de Johnson & Johnson, capacitando al personal en los mencionados procedimientos.
- Incrementar la capacitación a los colaboradores en aseguramiento de calidad para reforzar los conocimientos que permitan lograr un mejor desempeño.
- Mejorar las plantas de producción y equipamiento modernizándolos para mejorar la productividad y la calidad del producto.
- Reforzar la supervisión y control del proceso productivo mediante auditorías internas trimestrales para verificar la aplicación de los procedimientos establecidos, así como identificar las desviaciones para implementar acciones correctivas con el objetivo de asegurar la calidad del producto.

- El desarrollo de nuevos productos nos permitirá mantener el liderazgo del mercado OTC y el incremento de la participación del mercado, así como mejorar la percepción de la marca de Johnson & Johnson en los consumidores, y, de esta manera, lograr el incremento del valor de la empresa.
- La contratación de una consultoría para la gestión de crisis permitirá contar con personal especializado que gestione de la mejor forma posible el impacto negativo en la percepción de la marca.
- Contratar una consultoría para realizar un diagnóstico del grado de fortalecimiento de la responsabilidad social en Johnson & Johnson, con el objetivo de establecer acciones que permitan fomentar el compromiso con la responsabilidad social de los colaboradores.

Bibliografía

Banco Mundial (2010). “Data World Bank”. En: *Portal Banco Mundial*. Fecha de consulta: 24/09/2017. <www.data.worldbank.org.>

Chiavenato, Idalberto (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill Education.

Datamonitor. (2010). *Country Analysis Report*. EE. UU.

David, A y Collier, J. R. (2009). *Administración de Operaciones*. México D.F: Cengage Learning Inc.

El Observador (2011). “China tiene el mayor número de usuarios de Internet”. En: *Portal El Observador*. 11 de abril de 2011. Fecha de consulta: 24/09/2017. <<https://www.elobservador.com.uy/china-tiene-el-mayor-numero-usuarios-internet-n99549>>

Indexmundi (2010). “Estados Unidos – gasto en salud”. En: *Portal Indexmundi*. Fecha de consulta: 24/09/2017. <<http://www.indexmundi.com/es/datos/estados-unidos/gasto-en-salud>>

Johnson. & Johnson (2010). *Annual Report Johnson & Johnson*

Kaplan, R. S. (2009). *El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard*. Barcelona: Grupo Planeta.

Kotler, G. A. (2012). *Marketing*. En P. K. Armstrong, Marketing.

Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. México D.F: Pearson Educación.

Marketline (2010). *OTC Pharmaceuticals*

Naciones Unidas (2009). “World Population Ageing”. En: *Portal Naciones Unidas*. Fecha de consulta: 01/11/2017.

Organización Mundial de la Salud (2010). *Informe sobre la Salud en el Mundo: La financiación*

de los Sistemas de Salud. Suiza: Organización Mundial de la Salud. Fecha de consulta: 01/11/2017. <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/44373/1/9789243564029_spa.pdf>

Anexos

Anexo 1. Credo de Johnson & Johnson

Nuestro credo

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los doctores, enfermeras y pacientes, con las madres, padres y todos aquellos que utilizan nuestros productos y servicios. Para llenar sus necesidades, todo lo que hacemos tiene que ser de alta calidad. Tenemos que esforzarnos constantemente para reducir nuestros costos y mantener precios razonables. Las órdenes de los clientes deben ser cumplidas pronta y precisamente. Nuestros proveedores y distribuidores deben de tener la oportunidad de obtener ganancias justas.

Tenemos una responsabilidad hacia nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros alrededor del mundo. Todos deben ser considerados como individuos. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Deben sentirse seguros en sus trabajos. Su compensación debe ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos de encontrar formas cuidadosas para ayudar a nuestros empleados a cumplir sus responsabilidades familiares. Los empleados deben sentirse libres de hacer sugerencias y quejas. Debe haber una igualdad de empleo, desarrollo y avances para aquellos que estén capacitados. Debemos de tener una gerencia competente y sus acciones deben ser justas y éticas.

Nosotros somos responsables de las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos, y de la comunidad mundial también. Debemos ser buenos ciudadanos - apoyar las buenas obras y caridades y contribuir con nuestra justa cantidad de impuestos. Debemos alentar las mejoras cívicas, y una mejor salud u educación. Debemos de mantener en orden la propiedad que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el medio ambiente, y sus recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es con nuestros accionistas. El negocio debe tener buenas ganancias. Debemos de experimentar nuevas ideas. Las investigaciones deben llevarse adelante, se debe desarrollar programas innovadores y se debe de pagar por los errores. Se debe comprar equipo nuevo, se deben proveer nuevas instalaciones, y se deben lanzar nuevos productos. Se deben crear reservas para proveer en los tiempos de adversos.

Cuando operamos de acuerdo con estos principios, los accionistas deben de tener una ganancia justa.

Anexo 2. Estado de ganancias y pérdidas consolidado proyectado de Johnson & Johnson sin estrategia y con estrategia 2011-2013 (millones de dólares)

Estado de ganancias y pérdidas Proyectado Johnson & Johnson consolidado sin estrategia 2011-2013				
En millones de dólares	2010	2011	2012	2013
Consumo	14.590	14.622	14.655	14.688
Productos farmacéuticos	22.396	22.183	21.973	21.764
Dispositivos y diagnósticos médicos	24.601	25.638	26.718	27.844
Total ventas	61.587	62.443	63.346	64.295
Costo de los productos vendidos	-15.853	-15.526	-15.750	-15.987
Beneficio bruto	45.734	46.917	47.595	48.309
Gastos de comercialización y administración	-19.424	-20.407	-20.702	-21.013
Gastos de investigación y desarrollo	-6.844	-7.852	-7.965	-8.085
EBITDA	19.466	18.658	18.928	19.212
depreciación y amortización	-2.939	-2.788	-2.828	-2.871
Depreciación del proyecto	-	-	-	-
EBIT	16.527	15.870	16.099	16.341
Ingresos por intereses	107	108	110	112
Gasto por intereses, neto de la parte capitalizada	-455	-461	-468	-475
Otros (ingresos), gastos netos	768	779	790	802
Reestructuración	-	-	-	-
Ganancia antes de provisión para impuestos a la renta EBIT	16.947	16.296	16.531	16.779
Provisión para impuestos sobre la renta	-3.613	-3.663	-3.716	-3.772
Ganancia neta	13.334	12.633	12.815	13.007
Dividendos	5.867	5.306	5.382	5.463
Utilidad retenida	7.467	7.327	7.433	7.544

Estado de ganancias y pérdidas proyectado Johnson & Johnson consolidado con estrategia 2011-2013				
En millones de dólares	2010	2011	2012	2013
Consumo	14.590	14.714	14.988	15.355
Productos farmacéuticos	22.396	22.183	21.973	21.764
Dispositivos y diagnósticos médicos	24.601	25.638	26.718	27.844
Total ventas	61.587	62.535	63.679	64.962
Costo de los productos vendidos	-15.853	-15.579	-15.842	-16.169
Beneficio bruto	45.734	46.956	47.837	48.793
Gastos de comercialización y administración	-19.424	-20.499	-20.816	-21.098
Gastos de investigación y desarrollo	-6.844	-7.863	-8.007	-8.168
EBITDA	19.466	18.593	19.014	19.527
Depreciación y amortización	-2.939	-2.788	-2.828	-2.871
Depreciación del proyecto	-	-6	-13	-14
EBIT	16.527	15.799	16.173	16.642
Ingresos por intereses	107	109	111	113
Gasto por intereses, neto de la parte capitalizada	-455	-471	-486	-496
Otros (ingresos), gastos netos	768	780	794	810
Reestructuración	-	-	-	-
Ganancia antes de provisión para impuestos a la renta EBIT	16.947	16.216	16.592	17.069
Provisión para impuestos sobre la renta	-3.613	-3.669	-3.736	-3.811
Ganancia neta	13.334	12.548	12.856	13.258
Dividendos	5.867	5.463	5.597	5.772
Utilidad retenida	7.467	7.085	7.259	7.486

ROE = Utilidad neta/ Patrimonio	23,57%	20,34%	18,97%	17,82%
EBITDA = EBITDA/Ventas	31,61%	29,88%	29,88%	29,88%
Margen neto = Utilidad neta/ Ventas	21,65%	20,23%	20,23%	20,23%

ROE = Utilidad neta/ Patrimonio	23,57%	20,28%	19,14%	18,29%
EBITDA = EBITDA/Ventas	31,61%	29,73%	29,86%	30,06%
Margen neto = Utilidad neta/ Ventas	21,65%	20,07%	20,19%	20,41%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Balance general proyectado consolidado de Johnson & Johnson sin estrategia y con estrategia 2011-2013 (millones de dólares)

Balance general Johnson & Johnson consolidado proyectado sin estrategia 2011-2013 (millones de dólares)				
	2010	2011	2012	2013
Caja y equivalente de efectivo	19.355	23.029	26.684	30.306
Valores negociables	8.303	8.303	8.303	8.303
Cuentas por cobrar	9.774	10.165	10.572	10.994
Existencias	5.378	5.701	6.043	6.405
Impuesto diferido	2.224	2.076	1.938	1.809
Gastos pagados por anticipados y otros	2.273	2.069	1.883	1.715
Total activo corriente	47.307	51.342	55.422	59.532
Valores negociables	-	-	-	-
Inmueble maquinaria y equipo	14.553	14.746	14.941	15.139
Edificaciones y maquinaria del proyecto	-	-	-	-
Intangible	16.716	17.755	18.859	20.032
<i>Goodwill</i>	15.294	15.739	16.196	16.667
Impuesto diferido	5.096	4.907	4.725	4.550
Otros activos	3.942	4.211	4.499	4.806
Total activo	102.908	108.700	114.643	120.726
	-	-	-	-
Préstamos	7.617	7.084	6.588	6.127
Cuentas por pagar	5.623	5.706	5.791	5.876
Obligaciones acumuladas	4.100	3.690	3.321	2.989
Descuentos, devoluciones y promociones acumuladas	2.512	2.637	2.769	2.907
Obligaciones por pagar por compensación a empleados	2.642	2.790	2.945	3.110
Impuesto por pagar	578	607	637	669
Total pasivo corriente	23.072	22.514	22.051	21.678
Deuda largo plazo	9.156	9.605	10.076	10.570
Deuda LP proyecto	-	-	-	-
Impuesto diferido	1.447	1.453	1.459	1.465
Obligaciones trabajadores	6.087	5.774	5.477	5.195
Otras obligaciones	6.567	7.252	8.008	8.842
Total pasivo	46.329	46.597	47.071	47.751
Total patrimonio	56.579	62.103	67.573	72.975
Total pasivo y patrimonio	102.908	108.700	114.643	120.726

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Balance general Johnson & Johnson consolidado proyectado con estrategia 2011-2013 (millones de dólares)				
	2010	2011	2012	2013
Caja y equivalente de efectivo	19.355	23.053	26.757	30.414
Valores negociables	8.303	8.303	8.303	8.303
Cuentas por cobrar	9.774	10.165	10.572	10.994
Existencias	5.378	5.701	6.043	6.405
Impuesto diferido	2.224	2.076	1.938	1.809
Gastos pagados por anticipados y otros	2.273	2.069	1.883	1.715
Total activo corriente	47.307	51.366	55.495	59.640
Valores negociables	-	-	-	-
Inmueble maquinaria y equipo	14.553	14.746	14.941	15.139
Edificaciones y maquinaria del proyecto	-	34	61	66
Intangible	16.716	17.755	18.859	20.032
<i>Goodwill</i>	15.294	15.739	16.196	16.667
Impuesto diferido	5.096	4.907	4.725	4.550
Otros activos	3.942	4.211	4.499	4.806
Total activo	102.908	108.758	114.777	120.901
	-	-	-	-
Préstamos	7.617	7.084	6.588	6.127
Cuentas por pagar	5.623	5.706	5.791	5.876
Obligaciones acumuladas	4.100	3.690	3.321	2.989
Descuentos, devoluciones y promociones acumuladas	2.512	2.637	2.769	2.907
Obligaciones por pagar por compensación a empleados	2.642	2.790	2.945	3.110
Impuesto por pagar	578	607	637	669
Total pasivo corriente	23.072	22.514	22.051	21.678
Deuda largo plazo	9.156	9.605	10.076	10.570
Deuda LP proyecto	-	300	550	650
Impuesto diferido	1.447	1.453	1.459	1.465
Obligaciones trabajadores	6.087	5.774	5.477	5.195
Otras obligaciones	6.567	7.252	8.008	8.842
Total pasivo	46.329	46.897	47.621	48.401
Total patrimonio	56.579	61.861	67.156	72.500
Total pasivo y patrimonio	102.908	108.758	114.777	120.901

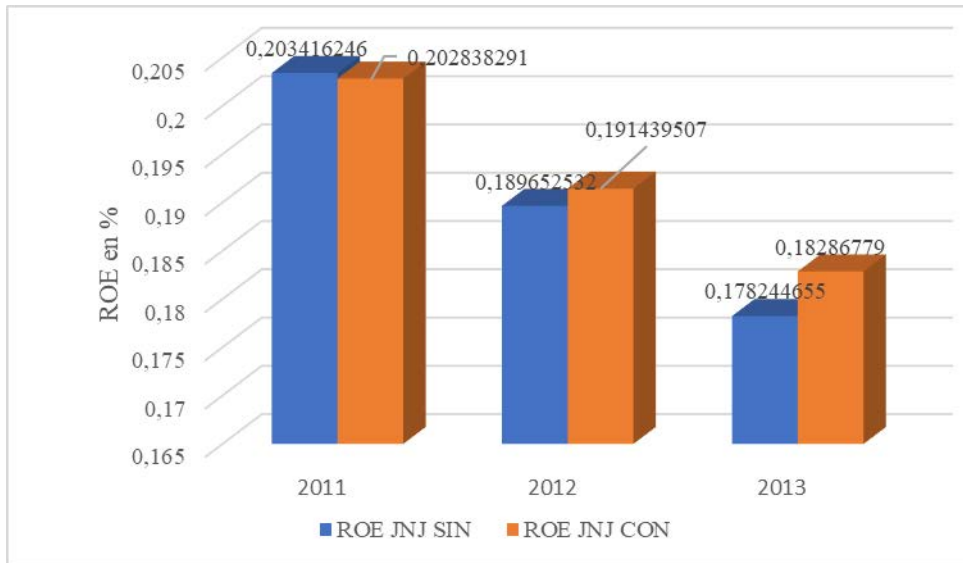
Anexo 4. Cálculo de la tasa de descuento

<i>Industry Name</i>	<i>Number of firms</i>	<i>Beta</i>	<i>D/E Ratio</i>	<i>Tax rate</i>	<i>Unlevered Beta</i>
<i>Healthcare Products</i>	254	1,04	17,96 %	6,12%	0,89
<i>Healthcare Informaticon and Technology</i>	125	0,95	20,70 %	6,32%	0,80
				Promedio	0,84

Fuente: Elaboración propia, 2017.

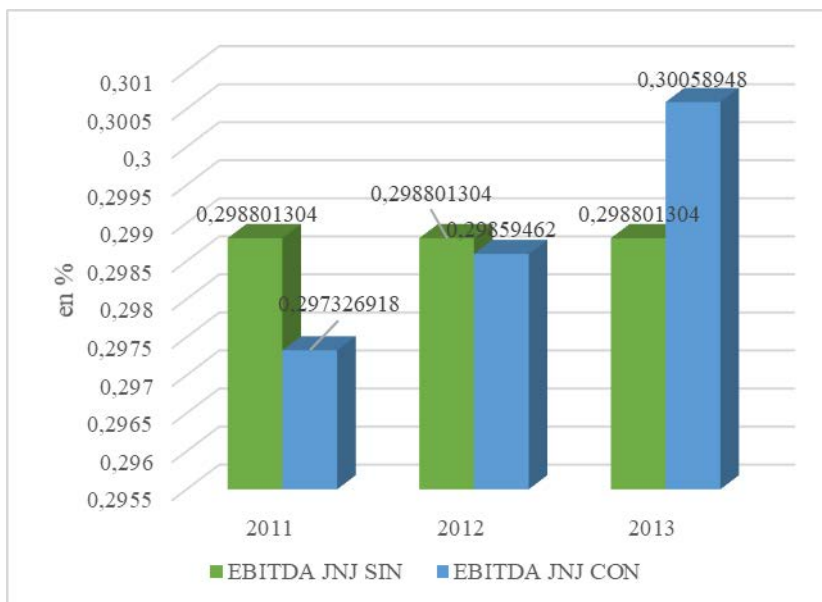
Beta desapalancado	Damodaran desapalancado para empresa diversificada Data/Current DATA/Levered and unlevered 0,84 Betas by Industry http://pages.stern.nyu.edu/adamodar
Impuesto a la Renta (t)	23 % Impuesto promedio de los últimos años de J&J según estados financieros
Deuda (D)	Estados financieros al 31.12.2010 incluyen deuda de corto plazo bancaria y proveedores 16.773 Expresado en millones USD, incluye 51 MM de la inversión
Patrimonio (E)	170.174 Estados financieros al 31.12.2010, expresado en millones USD
Deuda más patrimonio (D+E)	186.947,09
Deuda sobre patrimonio (D/E)	0,10
Beta apalancado (B1) $Beta_u \times (1 + (D/E) \times (1-t))$	0,91
Tasa libre de riesgo (Rf)	1,92% bonos T-bonos para 5 años
Prima riesgo de mercado (Rm-Rf)	Damodaran Historical Returns stocks Bonds and Bills United States http://pages.stern.nyu.edu/adamodar 6,14 %
$Re = Rf + (Rm - Rf) \times B \text{ apalancado} + RP$	7,4% CAMP tasa de retorno para el accionista COK
Costo deuda (Rd)	3,22 % Se ha obtenido dividiendo los gastos financieros entre la deuda financiera
D/(D+E)	9 %
E/(D+E)	91 %
$WACC = Re \times E / (D+E) + Rd \times (1-t) \times D / (D+E)$	7,03 % costo promedio ponderado del capital

Anexo 5. ROE de Johnson & Johnson con estrategia y sin estrategia



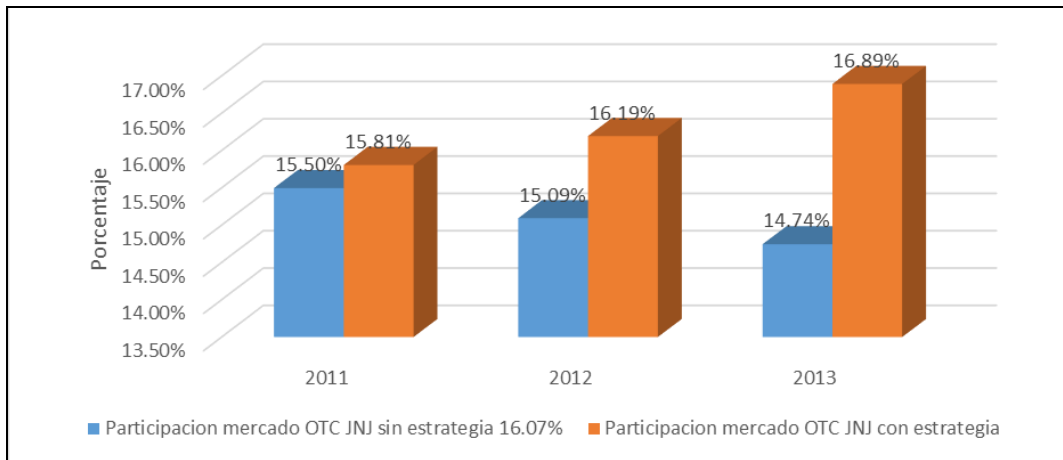
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. EBITDA de Johnson & Johnson con estrategia y sin estrategia



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 7. Participación mercado OTC Johnson & Johnson EE. UU.



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 8. Presupuesto de los planes funcionales

	2011	2012	2013
Presupuesto			
Plan de Marketing	40	77	57
Plan de Operaciones	53	91	183
Plan de Operaciones (capex)	40	40	20
Plan de Recursos Humanos	30	25	20
Plan de Responsabilidad Social	22	11	8
Total	185	244	288

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 9. Flujo de caja proyectado sin estrategia y con estrategia (millones de dólares)

Flujo de caja proyectado sin estrategia (millones de dólares)

	2011	2012	2013
Ventas a clientes	62.443	63.346	64.295
Costo de los productos vendidos	-15.526	-15.750	-15.987
Beneficio bruto	46.917	47.595	48.309
Gastos de comercialización y administración	-20.407	-20.702	-21.013
Gastos de investigación y desarrollo	-7.852	-7.965	-8.085
Plan funcional de Marketing	-	-	-
Plan funcional de Operaciones	-	-	-
Plan funcional de Recursos humanos	-	-	-
Plan funcional RSE	-	-	-
EBITDA	18.658	18.928	19.212
Depreciación y amortización	-2.788	-2.828	-2.871
Depreciación y amortización del proyecto	-	-	-
EBIT	15.870	16.099	16.341
Impuesto	-3.568	-3.619	-3.673
Depreciación y amortización	2.788	2.828	2.871
Depreciación del proyecto	-	-	-
Capex	-2.981	-3.024	-3.069
Capex del proyecto	-	-	-
Intangibles	-1.564	-1.667	-1.776
Inv Capital de trabajo	-602	-634	-668
Otros activos operativos	215	242	269
FCE	10.159	10.226	10.295
Deuda CP	-533	-496	-461
Década LP del proyecto	-	-	-
Deuda LP	449	471	494
Ingresos y gastos interés	330	335	340
Otros pasivos LP	378	465	559
Pago de dividendos	-7.109	-7.346	-7.605
FCF	3.674	3.655	3.622

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Flujo de caja proyectado con estrategia (millones de dólares)

	2011	2012	2013
Total ventas	62.535	63.679	64.962
Costo de los productos vendidos	-15.526	-15.750	-15.987
Beneficio bruto	47.009	47.928	48.976
Gastos de comercialización y administración	-20.407	-20.702	-21.013
Gastos de investigación y desarrollo	-7.863	-8.007	-8.168
Plan funcional de Marketing	-40	-77	-57
Plan funcional de Operaciones	-53	-91	-183
Plan funcional de Recursos humanos	-30	-25	-20
Plan funcional RSE	-22	-11	-8
EBITDA	18.593	19.014	19.527
Depreciación y amortización	-2.788	-2.828	-2.871
Depreciación del proyecto	-6	-13	-14
EBIT	15.799	16.173	16.642
Impuesto	-3.574	-3.641	-3.716
Depreciación y amortización	2.788	2.828	2.871
Depreciación del proyecto	6	13	14
Capex	-2.981	-3.024	-3.069
Capex del proyecto	-40	-40	-20
Intangibles	-1.564	-1.667	-1.776
Inv Capital de trabajo	-602	-634	-668
Otros activos operativos	215	242	269
FCE	10.047	10.250	10.548
Deuda CP	-533	-496	-461
Deuda LP proyecto	300	250	100
Deuda LP	449	471	494
Ingresos y gastos interés	323	325	332
Otros pasivos LP	378	465	559
Pago de dividendos	-7.266	-7.561	-7.914
FCF	3.698	3.704	3.658
FCE marginal	-112	24	253
VAN	S/.123,16		
WACC (anexo 4)	7,03%		

Notas biográficas

Guadalupe Blanco Zegarra

Nació en Lima. Economista, egresada de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con estudios en la Maestría de Administración en la Universidad del Pacífico. Además, es egresada del IV Programa de Maestría en Administración y Ciencias Policiales de la Escuela Superior de Policía, y máster en Gerencia Pública de la Universidad San Martín de Porres.

Posee veintisiete años de experiencia en el ámbito de presupuesto, planeamiento y logística. Actualmente, se desempeña como coronel de servicios de la Policía Nacional del Perú.

Teresa Busto Quispe

Nació en Lima. Contadora egresada de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con estudios en la Maestría de Administración en la Universidad del Pacífico.

Posee más de veinticinco años de experiencia en auditoría, administración y contabilidad en empresas nacionales y extranjeras. Ha trabajado siete años en Francia en el sector privado en el rubro de auditoría. Actualmente, se desempeña en el cargo de contadora general Quad/Graphic Perú S.A.

Patricia Estela Zapata Sotelo

Nació en Lima. Contadora egresada de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Cuenta con estudios en la Maestría de Administración en la Universidad del Pacífico.

Tiene más de veinticuatro años de experiencia en la administración tributaria y ha ocupado cargos desde profesional especializado en beneficios tributarios hasta jefe de Oficina de Control y Gestión y gerente de Administración Documentaria y Archivo. Actualmente, ocupa el cargo de gerente de Fiscalización de la Intendencia Lima de la Superintendencia Nacional de Aduanas y Administración Tributaria (Sunat).