



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JOHNSON &
JOHNSON, PERIODO 2011 - 2013”**

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

Presentado por

Sr. Felipe Meléndez de la Cruz

Sr. César Chávez Luna

Sr. Edwin Golac Mori

Asesor: Profesor Alejandro Flores

2017

A mi esposa Maribel, mi hija Kristell y mi madre Nelly, por su motivación y aportes para lograr una meta profesional importante en mi carrera profesional.

Felipe Meléndez de la Cruz

A mi esposa Marlene, mis hijas Valeria y Nicole, mi madre Antonia, mi hermana María Isabel y a la memoria de mi hermano Jorge, quienes con su paciencia y apoyo me dieron fuerzas y motivación para cumplir con este objetivo profesional.

César Chávez Luna

Al poder más que grande que tiene un ser humano, el poder de amar y a todos los que ayudan a compartir esta magia: A mi esposa Kory, mis padres Anselmo y María, mis hermanos Lister, Melita y Juan y a mis sobrinos.

Edwin Golac Mori

Agradecemos a nuestro asesor, Alejandro Flores, quien nos ayudó con su experiencia y guía en la elaboración de esta investigación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo proponer un plan estratégico para el segmento de productos de consumo masivo de cuidado de la salud (OTC) de la empresa Johnson & Johnson en los Estados Unidos para el período 2011-2013.

En los años 2009 y 2010, la falta de control de calidad en sus procesos productivos en el segmento de productos de consumo masivo y el incumplimiento de buenas prácticas y normas de la misma organización produjeron retiros de productos que generaron pérdidas por más de 900 millones de dólares, pérdida de confianza y credibilidad en los productos de consumo masivo principalmente en las medicinas que no requieren prescripción médica (OTC).

El análisis del entorno en general y del microentorno nos mostró que Johnson & Johnson respondió a un nivel medio a las oportunidades y amenazas en el segmento de productos de consumo masivo, mientras que la evaluación del perfil competitivo nos mostró que los competidores tienen gran potencial de crecimiento y que incluso podrían hacer peligrar el liderazgo de Johnson & Johnson en los Estados Unidos en el segmento de productos de consumo masivo

El análisis interno nos señaló que Johnson & Johnson tiene un nivel medio de competencias en el segmento de consumo masivo para resolver el problema de control de calidad en sus procesos productivos. Su actual estructura organizacional, sus procesos internos y personal de operaciones no están preparados para superar los problemas de calidad y recuperar las pérdidas como consecuencias de los retiros.

El objetivo general que se plantea es lograr que los procesos de fabricación sean de la más alta calidad y que genere productos de bajo costo con alta rentabilidad y que la empresa cumpla con las políticas de responsabilidad social establecidos en su credo. Por ello, Johnson & Johnson debe elevar la eficiencia operativa, controlar la calidad de los productos OTC de acuerdo con las mejores prácticas de fabricación (CGMP), cumplir las normas de la FDA, desarrollar estrategias de penetración de mercado para incrementar las ventas de productos OTC, restaurar la confianza del mercado y reposicionar la marca Johnson & Johnson.

Para cumplir con los objetivos estratégicos, se diseñaron planes funcionales en las áreas de Operaciones, Ventas, Marketing, Recursos Humanos, Responsabilidad Social y Finanzas. En

cada plan funcional, se describieron los objetivos generales, objetivos específicos, indicadores, estrategias, programas, proyectos y la asignación presupuestal para financiar el plan. La evaluación financiera respaldó la conveniencia de seleccionar el escenario que plantea el presente plan estratégico frente al escenario de continuar con la actual estrategia.

Finalmente, en la sección de evaluación y control de la estrategia. se desarrolló un mapeo estratégico bajo cinco perspectivas: aprendizaje, procesos internos, clientes, interesados y financiero que nos ayudó a establecer indicadores que serán monitoreados para determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de Johnson & Johnson.

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xiv
Índice de anexos	xv
Introducción	xvii
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
1.1 Productos de consumo masivo en el mundo	2
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa	2
2.1 Resultados	2
2.2 Inversión en investigación y desarrollo	4
2.3 Estrategia de crecimiento y ventajas competitivas	4
3. Descripción del problema	4
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	5
Capítulo II. Análisis externo	6
1. Análisis del entorno en general.....	6
1.1 Fuerzas económicas	6
1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales	7
1.2.1 El sector de cuidado de la salud en los Estados Unidos	7
1.2.2 Leyes y políticas sanitarias	8
1.2.3 Medicina homeopática.....	8
1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales	9
1.4 Fuerzas tecnológicas	10
2. Análisis del microentorno: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	10

2.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	10
2.2 Entrada potencial de nuevos competidores.....	11
2.3 Barreras de salida de productos	11
2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos	12
2.5 Poder de negociación de los proveedores	12
2.6 Poder de negociación de los compradores	12
2.7 Evaluación general de la atractividad de la industria.....	17
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	18
4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	19
4.1 El mercado de las medicinas que no requieren prescripción médica (OTC) en los Estados Unidos (2007 – 2010)	20
4.2 El mercado de los Analgésicos que no requieren prescripción médica (OTC) en los Estados Unidos (2007-2010).....	20
4.3 El mercado de los remedios contra las alergias, resfríos y la tos en los Estados Unidos.....	21
Capítulo III. Análisis interno	23
1. Descripción de la compañía	23
2. Identificación de recursos	24
3. Organización y clasificación de los recursos y capacidades.....	24
3.1 Acceso al mercado de destino.....	24
3.1.1 Marketing.....	24
3.1.2 Recursos humanos	25
3.1.3 Operaciones	25
3.1.4 Finanzas	26
3.1.5 Responsabilidad social.....	28
3.2 Evaluación de la cadena de valor.....	28
4. Valoración estratégica de recursos y capacidades	28
4.1 Matriz VRIO	28

4.2 Evaluación de factores internos	29
5. Conclusiones del capítulo	30
Capítulo IV. Formulación de objetivos	31
1. Propuesta de misión y visión	31
1.1 Declaración de misión: ¿cuál es nuestro negocio?.....	31
1.2 Declaración de visión: ¿en qué queremos convertirnos?	31
2. Objetivo general.....	31
3. Objetivos estratégicos	31
Capítulo V. Generación y selección de estrategia.....	33
1. Matriz FODA cruzado	33
2. Matriz PEYEA.....	33
3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	33
4. Matriz de estrategia principal.....	34
5. Matriz interna-externa.....	34
6. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	34
7. Alineamiento de estrategias con los objetivos	35
8. Descripción de la estrategia seleccionada.....	35
Capítulo VI. Planes funcionales	36
1. Plan funcional de operaciones	36
1.1 Objetivo general.....	36
1.2 Objetivos específicos	37
1.2.1 Objetivo específico 1	37
1.2.2 Objetivo específico 2	37
1.2.3 Objetivo estratégico 3	38
1.3 Asignación presupuestal	39

2. Plan funcional de Marketing	39
2.1 Objetivo general.....	39
2.2 Objetivos específicos	40
2.2.1 Objetivo específico 1	40
2.2.2 Objetivo específico 2	41
2.2.3 Objetivo específico 3	42
2.2.4 Objetivo específico 4	43
2.2.5 Objetivo específico 5	44
2.3 <i>Marketing mix</i>	44
2.3.1 Producto.....	44
2.3.2 Precio	45
2.3.3 Plaza	45
2.3.4 Promoción.....	45
2.4 Asignación presupuestal	46
3. Plan funcional de recursos humanos.....	46
3.1 Objetivo general.....	46
3.2 Objetivos específicos	46
3.2.1 Objetivo específico 1	46
3.2.2 Objetivo específico 2	47
3.2.3 Objetivo específico 3	48
3.3 Asignación presupuestal	48
4. Plan Corporativo de Responsabilidad Social Empresarial.....	48
4.1 Objetivo general.....	49
4.2 Objetivos específicos	49
4.2.1 Objetivo específico 1	49
4.2.2 Objetivo específico 2	50
4.3 Asignación presupuestal	50

5. Plan funcional de finanzas	50
5.1 Objetivo general.....	50
5.2 Objetivos específicos	51
5.2.1 Objetivo específico 1	51
5.2.2 Objetivo específico 2	51
5.2.3 Objetivo específico 3	52
5.3 Evaluación financiera.....	52
5.3.1 Proyecciones del EBITDA	52
5.3.2 Proyecciones de ganancias y pérdidas	53
5.4 Presupuesto, análisis de flujo de caja descontado, VAN, TIR y WACC	54
5.4.1 Elaboración de escenarios de evaluación.....	54
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....	57
1. Portafolio de proyectos de Johnson & Johnson del 2011 al 2013.....	57
2. Mapa estratégico (BSC).....	57
2.1 Perspectiva de aprendizaje.....	57
2.2 Perspectiva de procesos internos	57
2.3 Perspectiva de interesados	57
2.4 Perspectiva de cliente.....	57
2.5 Perspectiva financiera.....	58
3. Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	58
Conclusiones y recomendaciones	59
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones	60
Bibliografía	61
Anexos	64

Notas biográficas..... 85

Índice de tablas

Tabla 1.	Evolución del PBI real, inflación y desempleo	6
Tabla 2.	Oportunidades y amenazas de Johnson & Johnson respecto de las actividades económicas en los Estados Unidos	7
Tabla 3.	Oportunidades y amenazas respecto de las perspectivas sociales, culturales, demográficas y ambientales en los Estados Unidos.....	9
Tabla 4.	Oportunidades y amenazas respecto a las fuerzas políticas, gubernamentales y legales en los Estados Unidos	9
Tabla 5.	Oportunidades y amenazas respecto a las nuevas tecnologías	10
Tabla 6.	Calificación del grado de atractividad de la industria.....	10
Tabla 7.	Rivalidad entre empresas competidoras.....	10
Tabla 8.	Entrada potencial de nuevos competidores	11
Tabla 9.	Barreras de salida de productos	11
Tabla 10.	Desarrollo potencial de productos sustitutos	12
Tabla 11.	Poder de negociación de los proveedores	12
Tabla 12.	Poder de negociación de los compradores	12
Tabla 13.	Evaluación general de atractividad de la Industria	17
Tabla 14.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	18
Tabla 15.	Matriz de perfil competitivo	19
Tabla 16.	Fortalezas y debilidades del área de Marketing	24
Tabla 17.	Fortalezas y debilidades del área de Recursos Humanos.....	25
Tabla 18.	Fortalezas y debilidades del área de Operaciones.....	25
Tabla 19.	Evolución de principales ratios financieros de Johnson & Johnson 2007-2010 ..	27
Tabla 20.	Evolución del ROE y ROA de los remedios de OTC de Johnson & Johnson 2007-2010	27
Tabla 21.	Fortalezas y debilidades del área de Finanzas	27
Tabla 22.	Fortalezas y debilidades del área de Responsabilidad Social	28

Tabla 23.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	29
Tabla 24.	Objetivos estratégicos	32
Tabla 25.	Matriz iniciativas estratégicas versus objetivos estratégicos	35
Tabla 26.	Objetivos específicos de operaciones	36
Tabla 27.	Indicadores y metas del objetivo específico 1	37
Tabla 28.	Indicadores y metas del objetivo específico 2	38
Tabla 29.	Indicadores y metas del objetivo específico 3	38
Tabla 30.	Objetivos específicos de Marketing	39
Tabla 31.	Indicadores y metas del objetivo específico 1	40
Tabla 32.	Indicadores y metas del objetivo específico 2	41
Tabla 33.	Indicadores y metas del objetivo específico 3	42
Tabla 34.	Indicadores y metas del objetivo específico 4	43
Tabla 35.	Indicadores y metas del objetivo específico 5	44
Tabla 36.	Objetivos específicos de Recursos Humanos.....	46
Tabla 37.	Objetivo específico 1 de RR.HH.....	47
Tabla 38.	Indicadores y metas del objetivo específico 2	47
Tabla 39.	Indicadores y metas del objetivo específico 3	48
Tabla 40.	Objetivos específicos de responsabilidad social	49
Tabla 41.	Indicadores y metas del objetivo específico 1	49
Tabla 42.	Indicadores y metas del objetivo específico 2	50
Tabla 43.	Indicadores y metas del objetivo específico 1	51
Tabla 44.	Indicadores y metas del objetivo específico 2	51
Tabla 45.	Indicadores y metas del objetivo específico 3	52
Tabla 46.	Proyección de EBIDTA de productos de venta libre (OTC)	52
Tabla 47.	Estado de pérdidas y ganancias de remedios OTC (en millones de dólares)	53
Tabla 49.	Escenario sin plan estratégico	54
Tabla 50.	Escenario con plan estratégico.....	55

Tabla 51.	Flujo de caja neto incremental	55
Tabla 52.	Estructura de capital.....	55
Tabla 53.	Calculo del WACC – 2010	56

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cuota de mercado en porcentaje de compañías en el segmento de productos de consumo masivo para el cuidado de la salud en Estados Unidos 2007 al 2010.....	3
Gráfico 2.	Cuota de mercado de marcas de Johnson & Johnson en productos de consumo masivo para el cuidado de la salud en Estados Unidos	3
Gráfico 3.	Participación de mercado de distribuidores de analgésicos en los Estados Unidos 2007-2010	13
Gráfico 4.	Participación de mercado de distribuidores de remedios para alergias, resfríos y la tos en los Estados Unidos 2007-2010	14
Gráfico 5.	Participación de mercado de los distribuidores de remedio digestivos en los Estados Unidos 2007-2010	15
Gráfico 6.	Principales distribuidores de productos de consumo del cuidado de salud en los Estados Unidos 2007-2010	16
Gráfico 7.	Creación de valor de un medicamento OTC	17
Gráfico 8.	Mapeo estratégico	58

Índice de anexos

Anexo 1.	Segmentos de negocio y áreas geográficas	65
Anexo 2.	Cronograma de retiros de productos Mc Neil desde septiembre 2009 a julio 2010	65
Anexo 3.	Evolución de las ganancias diluidas por acción y dividendos pagados por acción de Johnson & Johnson en los años del 2006 al 2010	66
Anexo 4.	Cadena de valor del sector	66
Anexo 5.	Ventas en los canales de distribución de analgésicos en los Estados Unidos, 2007-2010	67
Anexo 6.	Ventas de distribuidores de remedios para alergias, resfríos y la tos en los Estados Unidos, 2007-2010.....	67
Anexo 7.	Ventas de distribuidores de remedios digestivos en los Estados Unidos, 2007-2010	67
Anexo 8.	Ventas de medicinas que no requieren prescripción médica en los Estados Unidos 2007-2010	68
Anexo 9.	Empresas líderes en ventas de analgésicos (OTC) en los Estados Unidos, 2007-2010	68
Anexo 10.	Participación de mercado de empresas líderes en ventas de analgésicos (OTC) en los Estados Unidos, 2007-2010.....	69
Anexo 11.	Participación de mercado de marcas líderes en el mercado de analgésicos (OTC) en los Estados Unidos, 2007-2010.....	69
Anexo 12.	Participación de mercado de las empresas líderes en remedios (OTC) contra los resfríos, alergias y tos en los Estados Unidos, 2007-2010.....	70
Anexo 13.	Organigrama de Johnson & Johnson	70
Anexo 14.	Inventario de recursos tangibles e intangibles	70
Anexo 15.	Proceso de fabricación de acetanomifen	71
Anexo 16.	Cadena de valor de Johnson & Johnson.....	72
Anexo 17.	Matriz VRIO	72
Anexo 18.	Variables que se integran para formar la misión de Johnson & Johnson.....	73

Anexo 19.	FODA cruzado	74
Anexo 20.	Matriz PEYEA.....	75
Anexo 21.	Gráfico de la matriz PEYEA.....	75
Anexo 22.	Gráfico de la matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	76
Anexo 23.	Gráfico de la matriz de estrategia principal	76
Anexo 24.	Gráfico de la matriz interna-externa	77
Anexo 25.	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	78
Anexo 26.	Presupuesto de Operaciones	80
Anexo 27.	Presupuesto de Marketing.....	80
Anexo 28.	Presupuesto de Recursos Humanos.....	81
Anexo 29.	Presupuesto de Responsabilidad Social	82
Anexo 30.	Portafolio de proyectos JNJ del 2011 al 2013.....	83
Anexo 31.	Balance Scorecard (BSC)	84

Introducción

Este trabajo formula el plan estratégico del segmento de negocios de productos de consumo masivo de cuidado de la salud (OTC) de Johnson & Johnson en los Estados Unidos para el período 2011-2013.

En el capítulo I, se presenta una breve descripción de la industria farmacéutica y sus segmentos de negocios; así como información general de los países líderes en ventas de productos de consumo masivo de cuidado de la salud en el mundo y la participación de mercado de Johnson & Johnson en el mundo y en los Estados Unidos en este segmento. Asimismo, se define el problema y se presenta la solución.

En el capítulo II, se desarrolla el análisis del entorno general para identificar las amenazas y oportunidades, y del microentorno usando el modelo de las cinco fuerzas de Porter para hacer una evaluación general de la atracción de la industria. Además, se presentan la matriz de evaluación de factores externos (EFE) y la matriz de perfil competitivo (MPC). Finalmente, describimos el mercado de OTC en los Estados Unidos.

El análisis interno de Johnson & Johnson es presentado en el capítulo III, en el cual describimos a la compañía, identificamos sus recursos y capacidades y hacemos un análisis de sus áreas funcionales, la cadena de valor y la valoración estratégica de recursos y capacidades (matrices VRIO y EFI), es importante indicar que la información de tipo secundaria ha sido limitada para profundizar en el análisis interno de la empresa Johnson & Johnson.

El capítulo IV mostramos la declaración de la misión y visión de la organización, así como objetivo institucional general y los objetivos estratégicos. Por otro lado, en el capítulo V, se analiza las diferentes estrategias posibles para Johnson & Johnson, utilizando las matrices FODA cruzado, PEYEA, Boston, evaluación interna-externa y evaluación la estrategia principal.

Los planes funcionales son presentados en el capítulo VI. En cada uno de ellos, se muestra el objetivo general, objetivos específicos, estrategias, programas, proyectos y presupuestos. Además, en el capítulo VII se presenta la evaluación y control de la estrategia, que incluye el mapa estratégico y la definición de las iniciativas e indicadores (Balance Scorecard), los cuales se usarán para medir el cumplimiento de las estrategias seleccionadas.

Finalmente, recogemos la información desarrollada en todos los capítulos anteriores a fin de formular las conclusiones y recomendaciones para este caso de estudio.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

De acuerdo con Office of Health and Consumer Goods (2010), la industria farmacéutica es definida por el sistema de clasificación de industrias de Estados Unidos como el conjunto de compañías comprometidas en la investigación desarrollo producción y ventas de medicinas y sustancias biológicas para uso veterinario y humano. Para propósitos estadísticos el gobierno de los EE. UU. clasifica todas las medicinas como parte de la industria farmacéutica incluyendo los productos desarrollados a través de la biotecnología. Los principales productos cubiertos en esta descripción son medicinas y sustancias biológicas usadas en los diagnósticos, cura, mitigación, tratamiento o prevención de enfermedades. Las medicinas son producidas en forma de tabletas, capsulas, píldoras, ungüentos, soluciones y suspensiones mientras las sustancias biológicas incluyen un amplio rango de productos tales como vacunas, proteínas terapéuticas, componentes sanguíneos y tejidos, entre otros.

La industria farmacéutica posee un robusto sistema de propiedad intelectual que reconoce y premia la innovación y tiene un sistema regulatorio basado en la ciencia y leyes que es considerada el más riguroso del mundo, incluso las aprobaciones de la FDA facilitan la aprobación regulatoria en otros países especialmente de las economías en desarrollo.

- **Segmento farmacéutico:** Se centra en cinco áreas terapéuticas: inmunología, enfermedades infecciosas, neurociencia, oncología y enfermedades cardiovasculares y metabólicas. El segmento distribuye sus productos directamente a los minoristas, mayoristas, hospitales y profesionales de la salud para el uso de prescripción.
- **Segmento de dispositivos médicos y diagnóstico:** Incluye productos utilizados en los mercados de atención ortopédica, quirúrgica, cirugía especializada, atención cardiovascular, diagnóstico, atención de la diabetes y de la visión. Los productos son utilizados principalmente en los campos profesionales por médicos, enfermeras, hospitales y clínicas y son distribuidos a mayoristas, hospitales y minoristas.
- **Segmento de productos de consumo masivo para el cuidado de la salud:** Estos productos se comercializan al público en general, no necesitan prescripción médica. Los principales productos están relacionados al cuidado del bebé, cuidado bucal, cuidado de la piel, cuidado de heridas, campos de salud de las mujeres, nutricionales y productos.

farmacéuticos OTC (*over the counter*) (Benson 2015).

1.1 Productos de consumo masivo en el mundo

En el año 2010, Estados Unidos se situó como el principal fabricante de productos de consumo de cuidado de la salud en el mundo con un valor de USD 50.473 millones, mientras que China y Japón se sitúan con en el segundo y tercer lugar con USD 18.833 y USD 17.772 millones respectivamente. Nuestro estudio se enmarca en el mercado interno de los Estados Unidos para los productos de consumo masivo de venta libre, es decir, sin prescripción médica (*over the counter*).

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

Johnson & Johnson fue fundado en el año 1886. Sus líneas de productos son las siguientes: (i) farmacéuticos, (ii) dispositivos médicos y de diagnóstico y (iii) cuidado de la salud del consumidor. Esta compañía está formada por 250 empresas filiales con operaciones en más de 57 países.

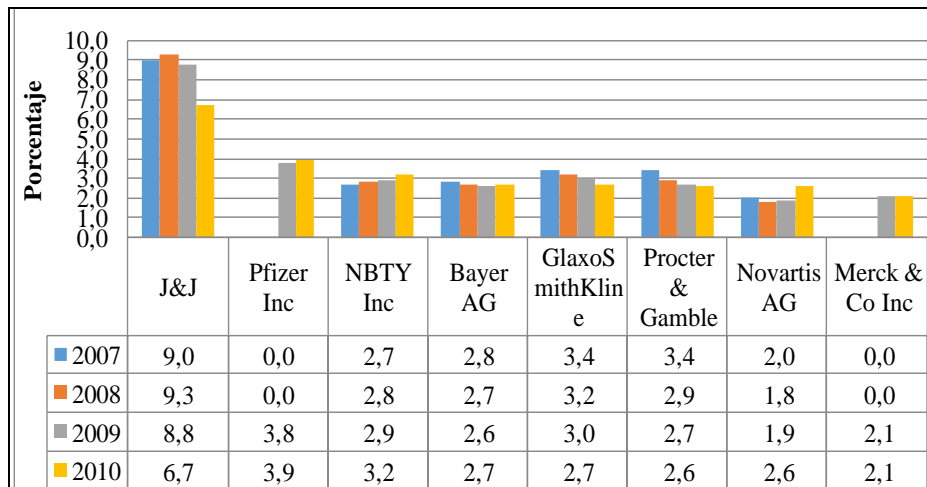
2.1 Resultados

La empresa ha conseguido un crecimiento de sus ventas año tras año, pasando de los USD 27,4 mil millones en 1999 a los USD 61,6 mil millones en el 2010. Los ingresos en este último año provienen de los sectores farmacéuticos (36,36 %), dispositivos médicos (39,95 %) y productos de consumo masivo de cuidado de la salud (23,69 %), pero en los Estados Unidos en este último segmento los ingresos llegaron al 8,96 % del total de las ventas (ver anexo 1).

En cuanto al segmento de productos de consumo masivo en el cuidado de la salud, Johnson & Johnson es la compañía líder en ventas en los Estados Unidos, pero también tiene una presencia importante en las diferentes regiones a nivel internacional, en el 2010 era poseedor del 4,6 % del mercado mundial.

En los Estados Unidos, Johnson & Johnson se sitúa como líder en productos de consumo masivo en cuidado de la salud con una participación de mercado del 6,7 % en el 2010, seguido de Pfizer y NBTY con participaciones de mercado de 3,9 % y 3,2 % respectivamente.

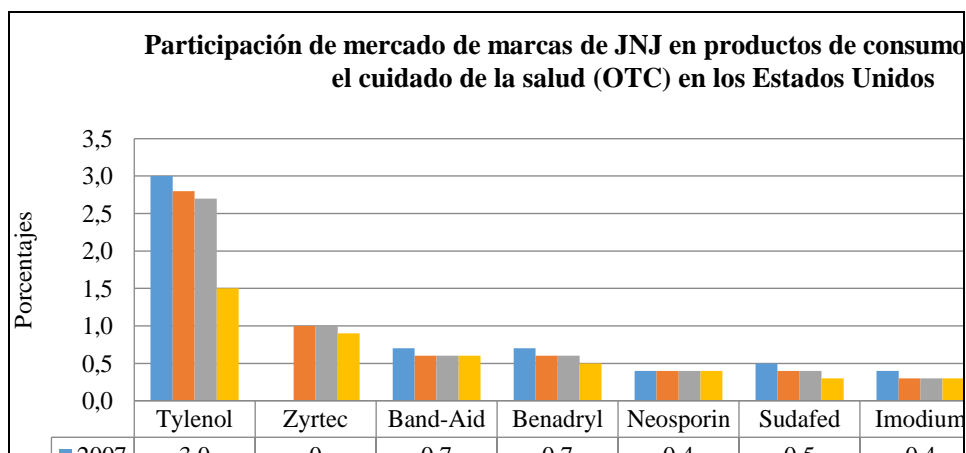
Gráfico 1. Cuota de mercado en porcentaje de compañías en el segmento de productos de consumo masivo para el cuidado de la salud en Estados Unidos 2007 al 2010



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Euromonitor, 2017.

Las principales marcas de Johnson & Johnson en el segmento de productos de consumo masivo de cuidado de salud tienen importantes participaciones en el mercado estadounidense, la mayoría de estos productos son medicinas de venta libre que no necesitan prescripción médica (OTC). Las principales marcas con mayor participación en el 2010, son Tylenol y Zyrtec con 1,5 % y 0,9 %; sin embargo, gran parte de estas marcas han reducido su participación respecto a años anteriores debido a los retiros de medicinas por mala calidad en su fabricación (ver anexo 2).

Gráfico 2. Cuota de mercado de marcas de Johnson & Johnson en productos de consumo masivo para el cuidado de la salud en Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Euromonitor, 2017.

En cuanto a la evolución de las acciones (ver anexo 3), se observa fluctuaciones de las ganancias por acción, con tendencia a subir, los dividendos pagados por acción siempre han subido debido a que los mayores retornos vienen principalmente de los productos que no son de consumo masivo.

2.2 Inversión en investigación y desarrollo

En el 2010, la compañía invirtió USD 6.844 millones en I&D, de los cuales USD 609 millones se invirtieron en el segmento de productos de consumo masivo de cuidado de la salud; mientras que en el 2009 y 2008, las inversiones en productos de consumo masivo llegaron a los USD 632 millones y USD 624 millones respectivamente. Estas inversiones representaron el 4,2 %, 4% y 3,9 % del total de ventas del 2010, 2009 y 2008 respectivamente.

2.3 Estrategia de crecimiento y ventajas competitivas

Johnson & Johnson opera en la actualidad (2010) a través de 250 empresas que comercializan sus productos en todo el mundo y cuenta con una planilla de 114.000 personas. En los últimos 74 años consecutivos, ha estado incrementando sus ventas y, en los últimos 45 años, ha aumentado los dividendos a los accionistas. Este crecimiento empresarial se ha traducido en aumento de valor para el accionista, las inversiones en investigación científica y de mercados son los catalizadores de las estrategias de crecimiento, que incluyen el crecimiento orgánico de sus marcas más reconocidas. Asimismo, las adquisiciones empresariales, el establecimiento de *joint ventures* y otras formas de colaboración han sido estrategias para la entrada en mercados emergentes. Las economías de escala derivadas de su tamaño y su capacidad global de ventas le permiten vender sus productos en todo el mundo y competir en innovación, permitiéndole lanzar al mercado nuevos productos con marcas fuertes protegidas de la competencia ya sea por patentes o por su posicionamiento como marcas de calidad. Johnson & Johnson tiene grandes recursos financieros, economías de escala, excelencia en las operaciones y calidad en los productos en el mercado local e internacional.

3. Descripción del problema

El problema detectado en la compañía es la falta de control de calidad en sus procesos productivos de productos de consumo masivo e incumplimiento de buenas prácticas y normas de la propia organización. Esto ha generado una pérdida por más de USD 900 millones, pérdida

de confianza y credibilidad principalmente en los productos de consumo masivo (OTC) de los consumidores e entidades gubernamentales, lo que ha afectado la imagen Johnson & Johnson para otros productos.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución contempla lo siguiente: (i) mapear los procesos productivos que fallaron, implementar mejoras a los procesos y documentar como se van a controlar, (ii) contratar personal calificado e implementar programas de capacitación y motivación del personal, (iii) asegurar que los procesos productivos, logísticos y protocolos de fabricación sean de la más alta calidad, (iv) diseñar protocolos de respuesta a crisis, (v) reforzar la credibilidad de Johnson & Johnson con una estrategia de responsabilidad social que llegue al consumidor y comprometa a los empleados y proveedores en una cultura organizacional de calidad y (vi) cumplir el credo de Johnson & Johnson

Nuestro estudio se enfocará en Estados Unidos en el segmento de productos de consumo masivo OTC (*over the counter*) de cuidado de la salud para solucionar el problema de falta de control de calidad en sus procesos productivos. Según su credo, Johnson & Johnson prioriza el bienestar de las personas antes que las de la empresa y los accionistas.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno en general

1.1 Fuerzas económicas

En el año 2010, la economía estadounidense estaba recuperándose, la mejora de las condiciones financieras respaldaba el crecimiento de la demanda privada, lo que permitía la creación de puestos de trabajo, aunque aún insuficientes para alcanzar los niveles de empleo que había antes de la desaceleración económica.

El crecimiento global del crédito seguía siendo débil y continuaba el descenso del nivel de endeudamiento de los hogares y las tasas de endeudamiento de las empresas se mantenían muy bajas mientras que las condiciones estrictas de los préstamos bancarios estaban empezando a distenderse para las empresas.

La economía estadounidense creció 2,8 % en el 2010 y se espera que en el 2011 y 2012, el PBI crezca 2,8 % y 2,9 % respectivamente mientras que la inflación tendría un repunte en el 2011 con una tasa de 2,2 %, luego se reduciría a 1,6 % en el 2012. En cuanto al desempleo, uno de los mayores problemas que enfrenta la economía estadounidense se reduciría a 7,8 % y 7,4 % en el 2011 y 2012 respectivamente.

Comparado con otras economías avanzadas, las perspectivas de crecimiento del PBI de la economía estadounidense muestran mejores indicadores que otros países de la zona euro y solo son superados por las economías asiáticas industrializadas.

Tabla 1. Evolución del PBI real, inflación y desempleo

Economías avanzadas	PBI real			Inflación			Desempleo		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Estados Unidos	2,8	2,8	2,9	1,6	2,2	1,6	9,6	7,8	7,4
Zona Euro	1,7	1,6	1,8	1,6	2,3	1,7	10,0	9,9	9,6
Japón	3,9	1,4	2,1	-0,7	0,2	0,2	5,1	4,9	4,7
Reino Unido	1,3	1,7	2,3	3,3	4,2	2,0	7,8	7,8	7,7
Canadá	3,1	2,8	2,6	1,8	2,2	1,9	8,0	7,6	7,3
Economías asiáticas industrializadas	8,4	4,9	4,5	2,3	3,8	2,9	4,1	3,6	3,6

Nota: Los años 2011 y 2012 son pronósticos.

Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2011.

Tabla 2. Oportunidades y amenazas de Johnson & Johnson respecto de las actividades económicas en los Estados Unidos

Oportunidades	Amenazas
Recuperación de la economía de EE. UU.	La crisis económica se demore en superarse.
Disminución de tasa de interés para fomentar el consumo y la inversión.	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales

1.2.1 El sector de cuidado de la salud en los Estados Unidos

El gasto en salud en los Estados Unidos alcanzó la cifra de USD 2,6 billones en el 2010, lo que representó un crecimiento de 3,9 % respecto al 2009, porcentaje muy similar al registrado en el 2009 (3,8 %) respecto al 2008. Ambos porcentajes representaron crecimientos bajos respecto a períodos anteriores a la crisis económica y financiera; sin embargo, el sector del cuidado de la salud continuaba siendo uno de los más grandes en la economía estadounidense, representaba en términos nominales el 17,9 % del producto bruto interno.

Entre 1980 y 2010, el gasto en el cuidado de la salud en los Estados Unidos creció en promedio 8% anual, cifra muy superior a los crecimientos registrados en el 2009 (3,8 %) y 2010 (3,9 %), debido en parte a la pérdida de cobertura de los seguros privados, ingresos familiares más bajos y una incertidumbre financiera para los siguientes años.

En marzo del 2010, se aprueba la denominada ley *Patient Protection and Affordable Care Act* (ACA), que busca ampliar la cobertura de salud a más de 49 millones de ciudadanos que no tienen un seguro de salud. Para la industria farmacéutica, el ACA significará algunas ventajas, pero también les traerá desventajas. El aumento de la cobertura de la salud, a través de los seguros, significará una mayor provisión de medicinas y mayor interés en el cuidado de la salud que probablemente incrementarán las ventas, pero también incluye el mandato de la ley de usar genéricos, los mayores ahorros comparados a los actuales tratamientos costosos de enfermedades de pacientes no asegurados y los mayores impuestos a las farmacéuticas reducirían sus ganancias.

Teniendo en cuenta las proyecciones optimistas del crecimiento de la economía de los Estados Unidos para los siguientes años, The Centres for Medicare and Medicaid Services (CMMS) han

pronosticado que, como porcentaje del PBI, el gasto en el cuidado de la salud crecerá a 18,3 % para el 2015 cuando la ley ACA esté totalmente implementada y para el 2020 el gasto en salud podría situarse ligeramente inferior al 20% del PBI.

Si la economía estadounidense mostrara signos de recuperación más lenta, el sector del cuidado de la salud tendrá crecimientos modestos en los siguientes cinco años a pesar de que la generación denominada *baby boom* empezará a jubilarse y habrá un mayor uso de los servicios de cuidado primario de la salud de los nuevos asegurados.

Asimismo, la ley *Obamacare* representará algunos impactos económicos para las empresas farmacéuticas, debido al incremento de la tasa mínima de reembolso para los asegurados del programa Medicaid del 15,1 % al 23,1 % cuando provean medicinas a través de organizaciones de cuidado de la salud. Al inicio del 2011, las empresas que vendan medicinas con marca a programas del gobierno de los Estados Unidos pagarán un honorario no deducible de impuesto basado en la participación de mercado de las ventas del año previo.

1.2.2 Leyes y políticas sanitarias

Los objetivos principales de las leyes y políticas sanitarias propuestas por los gobiernos estadounidenses entre 2006 y 2010 eran reducir los costos de servicios de salud, aumentar el número de personas con seguro de salud, incrementar el personal de atención de salud, complementar los programas nutricionales, facilitar la obtención de los medicamentos de venta con receta, desarrollar tecnología e investigaciones relacionadas con la salud y construir infraestructura. La Ley de Atención Asequible, sancionada por el Congreso de los Estados Unidos en 2010, busca hacer asequible una atención de salud de calidad para todos los estadounidenses.

1.2.3 Medicina homeopática

La homeopatía es una ciencia basada en reconocer la capacidad del organismo para mantenerse en equilibrio, regulando nuestras funciones y reaccionando de manera automática ante las agresiones externas con el objetivo de mantener la salud. Esta capacidad la poseen todos los organismos vivos y representa la capacidad curativa de la propia naturaleza, pero esta cualidad es limitada. El medicamento homeopático interviene en este esfuerzo natural del organismo, estimulando las reacciones defensivas del sistema inmunitario y de regulación nerviosa. Los

remedios homeopáticos están elaborados a partir de cualquier sustancia de la naturaleza, ya sea mineral, vegetal o animal, que tenga propiedades medicinales.

Tabla 3. Oportunidades y amenazas respecto de las perspectivas sociales, culturales, demográficas y ambientales en los Estados Unidos

Oportunidades	Amenazas
<i>Obamacare</i> permitirá mayor inversión a la salud pública, por lo tanto, puede haber mayor demanda de los productos de cuidados para la salud.	Aumento de costos de seguros privados
Mejoras de la calidad y eficiencia de la atención de salud.	Medicina homeopática como producto alternativo

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.3 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

En enero de 2009, el Presidente Obama emitió un memorando sobre transparencia y gobierno abierto que pedía un «nivel de apertura sin precedentes en el Gobierno» y ordenó al director de la Oficina de Gestión y Presupuesto (OMB) tomar acciones específicas para implementar los principios de un gobierno transparente, colaborativo y participativo. En junio de 2009, la comisionada de la FDA, la Dra. Margaret Hamburg, lanzó la Iniciativa de Transparencia de la FDA para implementarla en su organización. La FDA lleva a cabo inspecciones de establecimientos que fabrican, procesan, envasan o mantienen productos regulados por la FDA antes de aprobar productos y/o después de que los productos están en el mercado, para determinar el cumplimiento del establecimiento con las leyes administradas por este organismo. Los medicamentos sin receta (OTC) comercializados sin una solicitud aprobada también están sujetos a los requisitos de notificación de eventos adversos, bajo la sección 760 de la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos. En la industria farmacéutica, el derecho de propiedad intelectual es indispensable para que las empresas puedan invertir en investigación y desarrollo de nuevas medicinas y recuperar su inversión.

Tabla 4. Oportunidades y amenazas respecto a las fuerzas políticas, gubernamentales y legales en los Estados Unidos

Oportunidades	Amenazas
Respeto por el derecho de propiedad (patentes)	FDA será más exigente con los nuevos productos que salgan al mercado.
Mercado protegido	Mayores controles a los productos de consumo masivo.
	Congreso puede quitar licencias de algunos productos.
	El gobierno alienta mayor consumo de los genéricos.

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.4 Fuerzas tecnológicas

Hay bastante uso del Internet para la comunicación de los productos de salud de consumo masivo, como las redes sociales, lo cual hace que los consumidores conozcan más acerca de estos productos. Se generan nuevas tecnologías como las aplicaciones móviles para la distribución de los productos.

Tabla 5. Oportunidades y amenazas respecto a las nuevas tecnologías

Oportunidades	Amenazas
Información es disponible en internet (ejemplo redes sociales)	Obsolescencia rápida de la tecnología.
Nuevas tecnologías.	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Análisis del microentorno: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Este modelo lo aplicaremos para el análisis de la competitividad de la industria de productos de consumo masivo (OTC) en cuidado de la salud, para desarrollar estrategias y determinar el nivel de atractividad de la industria. Integrando las cinco fuerzas de Porter, se determina si la industria es atractiva, en cuyo caso atraerá más competidores.

Tabla 6. Calificación del grado de atractividad de la industria

Grado de atractividad	Calificación
Muy atractiva	5 puntos
Atractiva	4 puntos
Neutro	3 puntos
Poco Atractiva	2 puntos
Muy poco atractiva	1 punto

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Tabla 7. Rivalidad entre empresas competidoras

Nro.	Rivalidad entre competidores	Calificación
1	Crecimiento de la industria	2
2	Diversificación de productos de los competidores	2
3	Costos de producción	1
4	Participación de mercado de los competidores	2

Nro.	Rivalidad entre competidores	Calificación
5	Productos similares en la misma distribuidora.	2
Promedio		1.8

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuestos, se concluye que la rivalidad entre competidores en la industria de productos de consumo masivo en cuidado de la salud es poco atractivo.

2.2 Entrada potencial de nuevos competidores

Tabla 8. Entrada potencial de nuevos competidores

Nro.	Barreras de entrada	Calificación
1	Diferenciación del producto	4
2	Imagen de la empresa	2
3	Inversión en I&D	5
4	Acceso a financiamiento	5
5	Costos de producción	4
6	Inversión en publicidad	3
7	Distribución del producto	4
8	Acceso a tecnología	4
9	Participación de mercado	4
10	Lealtad del consumidor	4
Promedio		3,9

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuesto, se concluye que la barrera de entrada es poco atractivo, es difícil que un nuevo competidor ingrese, por lo que es mejor comprar una empresa que ya está dentro del mercado.

2.3 Barreras de salida de productos

Tabla 9. Barreras de salida de productos

Nro.	Barreras de salida	Calificación
1	Restricciones gubernamentales	2
2	Costos de salida	3
3	Imagen de la empresa	2
4	Lealtad del consumidor	4
5	Restricciones sociales	4
Promedio		3

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuestos, se concluye, que la barrera de salida es neutro.

2.4 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Tabla 10. Desarrollo potencial de productos sustitutos

Nro.	Disponibilidad de los sustitutos	Calificación
1	Disponibilidad de sustitutos en los mismos distribuidores.	2
2	Precios de los productos sustitutos	5
3	Rentabilidad del producto sustituto	5
4	Costo de cambio del consumidor	2
5	Medicina homeopática	3
Promedio		3,4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuesto, se concluye que es neutro en el nivel de atractividad para la empresa por la gran cantidad de productos sustitutos.

2.5 Poder de negociación de los proveedores

Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

Nro.	Poder de los proveedores	Calificación
1	Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	5
2	Costo de cambio del proveedor	4
3	Contribución de los proveedores a la calidad de servicio	2
4	Cantidad de proveedores	4
5	Rentabilidad de los proveedores	5
Promedio		4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuesto, se concluye que el poder de los proveedores es atractivo para la empresa dentro del sector.

2.6 Poder de negociación de los compradores

Tabla 12. Poder de negociación de los compradores

Nro.	Rivalidad entre competidores	Calificación
1	Disponibilidad de productos sustitutos	2
2	Costo de cambio del comprador	2

Nro.	Rivalidad entre competidores	Calificación
3	Influencia de los compradores en el precio	4
4	Cantidad de compradores	4
5	Rentabilidad de los compradores	1
6	Reclamos de consumidores sobre falla de productos no éticos.	2
Promedio		2,2

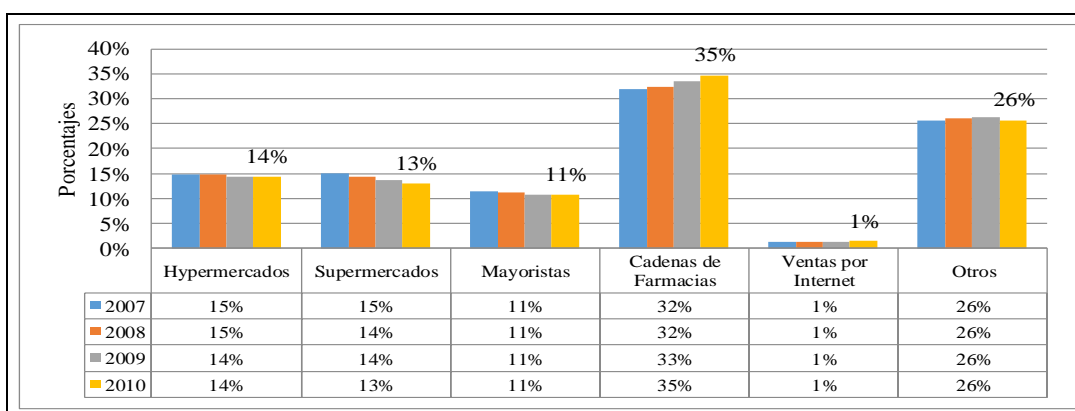
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuesto, se concluye que el poder de los compradores es poco atractivo.

La distribución de los medicamentos de libre venta que no requieren prescripción médica (OTC) se realiza básicamente a través de los supermercados, hipermercados y cadenas de droguerías y farmacias. De acuerdo con Euromonitor Internacional, en el 2010, más del 60 % de las ventas de OTC al público en general se hizo a través de estas cadenas minoristas. Las cadenas de farmacias fueron las líderes en ventas de OTC con casi el 35 %, seguidas por los hipermercados con alrededor del 17 % y de los supermercados con el 13 %.

En el 2010, los analgésicos que no requieren prescripción médica se vendieron principalmente a través de las cadenas de farmacias con el 34,6 % (USD 1.533 millones) de las ventas totales; mientras que los hipermercados tuvieron una participación de 14,4 % (USD 637,3 millones) y los supermercados tuvieron una participación de mercado del 13% (USD 573,9 millones) (ver anexo 5).

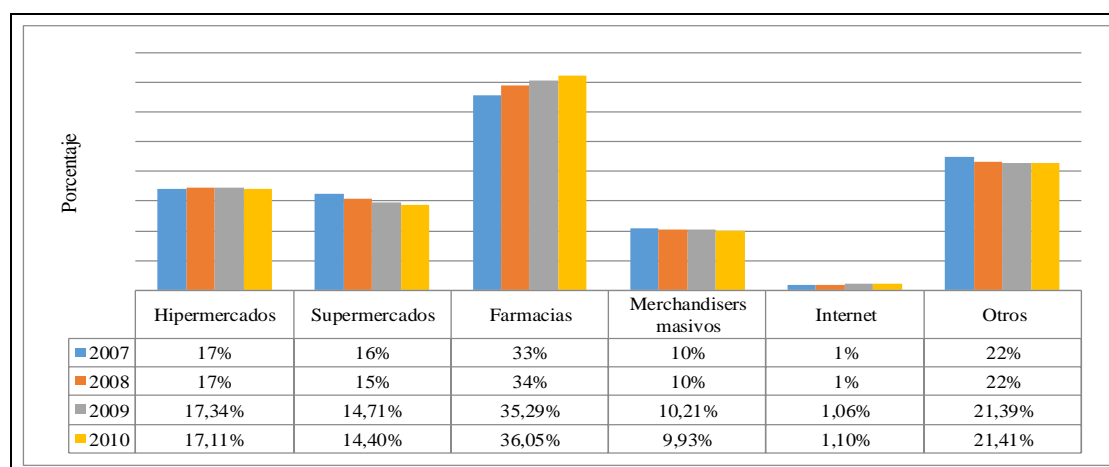
Gráfico 3. Participación de mercado de distribuidores de analgésicos en los Estados Unidos 2007-2010



Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Euromonitor, 2017.

Asimismo, en el 2010, según Euromonitor Internacional, las medicinas para la tos, resfríos y alergias que no requieren prescripción médica fueron principalmente vendidas en cadenas de farmacias por un valor de USD 2.454,8 millones (36,0 %), las ventas en los hipermercados alcanzaron los USD 1.165,1 millones (17,1 %) y los supermercados registraron ventas por USD 980,6 millones (14,4 %) (ver anexo 6).

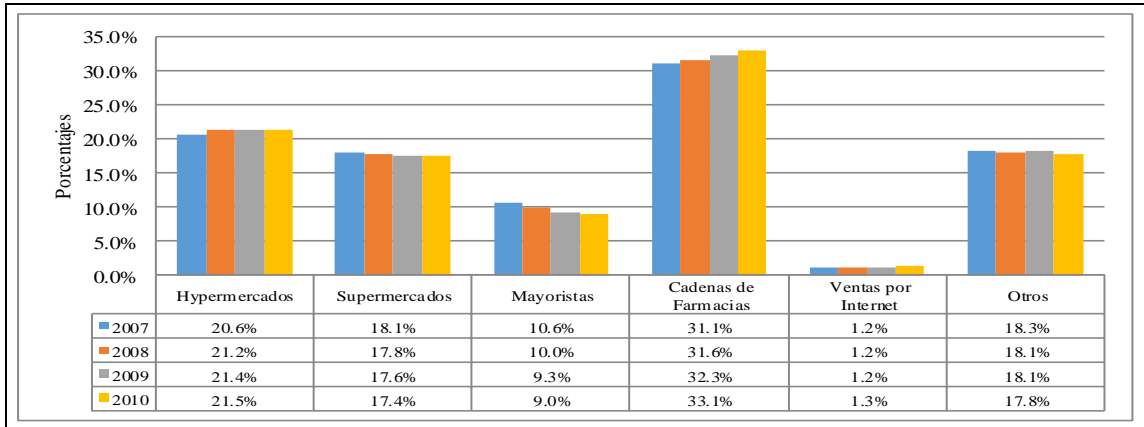
Gráfico 4. Participación de mercado de distribuidores de remedios para alergias, resfríos y la tos en los Estados Unidos 2007-2010



Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Euromonitor, 2017.

Asimismo, de acuerdo con Euromonitor Internacional, las ventas de los remedios digestivos que no necesitan prescripción médica fueron principalmente hechas por las cadenas de farmacias y alcanzaron la cifra de USD 1.377,7 millones (33,1 %), mientras que las ventas en los hipermercados alcanzaron la cifra de USD 894,2 millones (21,5 %) y las ventas en los supermercados alcanzaron los USD 726,4 millones (17,4 %) (ver anexo 7).

Gráfico 5. Participación de mercado de los distribuidores de remedio digestivos en los Estados Unidos 2007-2010



Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Euromonitor, 2017.

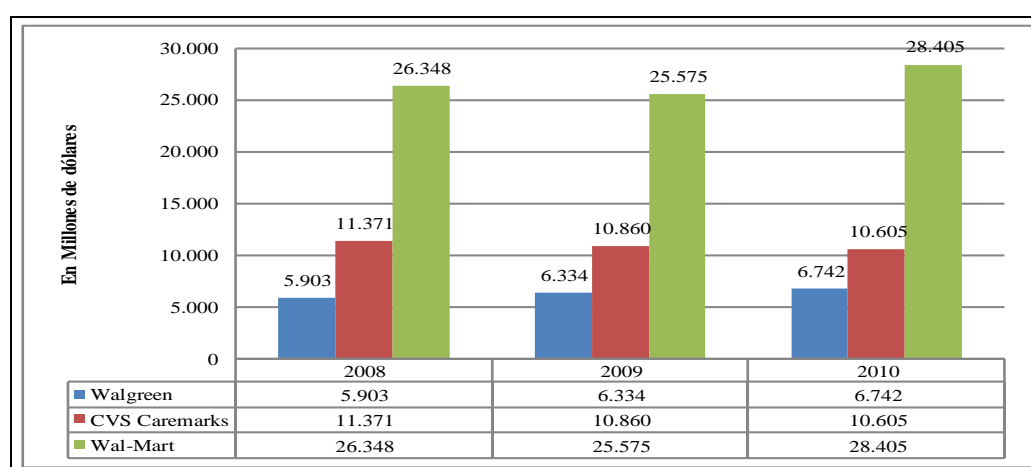
En los tres principales productos de OTC en los Estados Unidos, las cadenas de farmacias muestran crecimientos en los últimos cuatro años, mientras que los hipermercados y supermercados presentan altibajos en las ventas de estos productos. Las ventas a través de Internet son bastante marginales; sin embargo, existen diversos canales de distribución minorista que permite una gran competencia en el sector de OTC.

En los últimos años, las cadenas de farmacias han crecido a expensas de farmacias o boticas independientes. Estas cadenas han permitido vender a precios más bajos, debido a las grandes compras que realizan a sus proveedores obteniendo descuentos importantes. Asimismo, estas cadenas permiten a los consumidores mayores opciones de selección de medicinas y acceso a medicamentos de etiquetas privadas.

En los Estados Unidos, el mercado muestra altos niveles de concentración, una de las cadenas líderes, CVS/Pharmacing opera en más 7.000 establecimientos en 41 estados de la unión americana, la compañía recientemente se fusionó con una de las compañías líderes del sector, Caremark. Otra cadena de farmacia importante es Walgreen, la más grande en términos de participación de mercado. Walgreen se beneficia de una densa red de tiendas con cobertura a lo largo de los Estados Unidos y generalmente sus puntos de ventas están situados en lugares de alto tránsito de compradores. Walgreen es muy reconocida por los consumidores estadounidenses como una de las mayores cadenas de farmacias especialista en salud y belleza más grande del mundo.

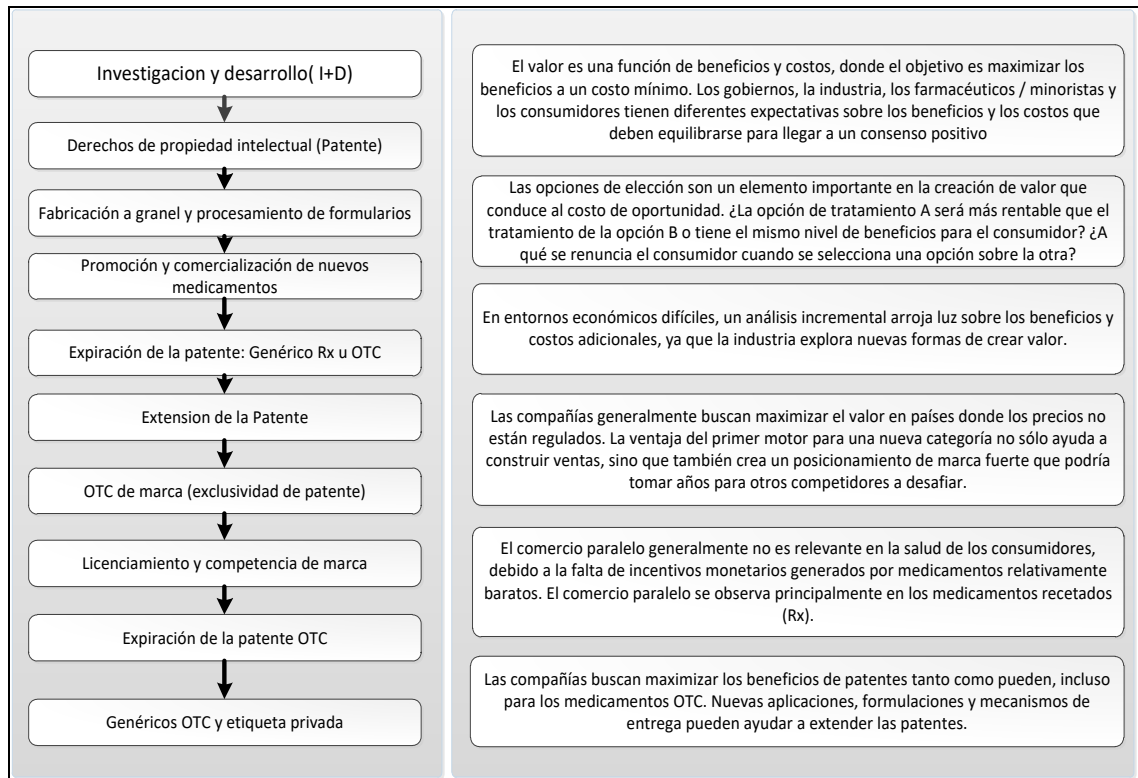
En cuanto a los hipermercados, Wal-Mart y Krogen son las cadenas más grandes en los Estados Unidos, estas se han enfocado en los últimos años en el desarrollo de productos y servicios de belleza y salud como una característica central del desarrollo de su oferta no comestible. Wal-Mart es un agresivo y directo competidor de las cadenas de farmacias en medicinas gracias a su ofrecimiento de genéricos a bajos precios, usa su poder de negociación con los proveedores y las economías de escalas impulsan los precios bajos.

Gráfico 6. Principales distribuidores de productos de consumo del cuidado de salud en los Estados Unidos 2007-2010



Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a SEC Form 10-K, 2008, 2009 y 2010 de Walgreen, CVS Caremarks y Wal-Mart

Gráfico 7. Creación de valor de un medicamento OTC



Fuente: Euromonitor International, 2010.

2.7 Evaluación general de la atractividad de la industria

Tabla 13. Evaluación general de atractividad de la Industria

Nro.	Evaluación general	Calificación
1	Barreras de entrada	3,9
2	Barreras de salida	3
3	Rivalidad entre empresas competidoras	1,8
4	Poder de negociación de los compradores	2,2
5	Poder de negociación de los proveedores	4
6	Desarrollo potencial de productos sustitutos	3,4
Promedio		3

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuesto, se concluye que la industria es neutro, es decir tiene un nivel de atractividad media para una empresa que está dentro del sector.

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz nos permite evaluar las oportunidades y amenazas del entorno, estructurados en las siguientes categorías: fuerzas económicas, fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, y fuerzas tecnológicas. Se ponderan todas estas fuerzas y el resultado nos servirá para saber en qué medida Johnson & Johnson respondió a las oportunidades y amenazas en la industria de productos de consumo masivo en cuidado de la salud.

Para la cuantificación de la matriz EFE, la ponderación de cada factor, esta entre el valor de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0. Para la calificación hemos asignado valores de 1 a 4 a cada uno de los factores donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa.

Tabla 14. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Nro.	Factor clave	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Económica	Recuperación de la economía de EE.UU.	0,05	4	0,2
2		Disminución de tasa de interés para fomentar el consumo y la inversión.	0,05	3	0,15
3	Sociales, culturales, demográficas y ambientales	Obama Care permitirá mayor inversión a la salud pública, por lo tanto puede haber mayor demanda de los productos de cuidados para la salud.	0,07	3	0,21
4		Mejoras de la calidad y eficiencia de la atención de salud.	0,05	3	0,15
5	Políticas, gubernamentales y legales.	Respeto por el derecho de propiedad (patentes)	0,08	4	0,32
6		Mercado protegido.	0,08	4	0,32
7	Tecnológicas	Información es disponible en internet (Ejemplo redes sociales)	0,05	3	0,15
8		Nuevas tecnologías.	0,05	4	0,2
9	Económica	La crisis económica se demore en superar.	0,03	2	0,06
10	Sociales, culturales, demográficas y ambientales	Aumento de costos de seguros privados	0,01	2	0,02

Nro.	Factor clave	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
11		Reclamos de consumidores sobre falla de productos no éticos.	0,15	1	0,15
12	Políticas, gubernamentales y legales.	FDA será más exigente en los nuevos productos que salgan al mercado.	0,09	1	0,09
13		Mayores controles a los productos de consumo masivo.	0,14	2	0,28
14		Congreso puede quitar licencias de algunos productos.	0,08	2	0,16
15		El gobierno alienta mayor consumo de los genéricos.	0,01	1	0,01
16	Tecnológicas	Obsolescencia rápida de la tecnología.	0,01	2	0,02
Promedio					2,49

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuesto, se concluye que Johnson & Johnson ha respondido a un nivel medio a las oportunidades y amenazas en el segmento de producto de salud de consumo masivo, las amenazas pueden llevarlo a perder su mercado de productos de consumo masivo en cuidado de la salud.

4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Esta matriz nos ayuda a identificar los principales competidores de Johnson & Johnson en la industria de productos de consumo masivo en cuidado de la salud. El primer paso es listar los factores críticos del éxito en dicha industria; luego, para cada empresa, se califica el nivel de fortaleza en cada uno de estos factores, se ponderan las calificaciones y se compararán los resultados de cada empresa. Las empresas que tienen mayor valor son las que están respondiendo mejor a la industria.

Tabla 15. Matriz de perfil competitivo

N°	Factores críticos del éxito	Ponderación	Johnson & Johnson		Pfizer		NBTY Inc.	
			Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
1	Calidad del producto	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
2	Imagen de la empresa	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
3	Inversión en I&D	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
4	Acceso a financiamiento	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
5	Costos de producción	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45

N°	Factores críticos del éxito	Ponderación	Johnson & Johnson	Pfizer	NBTY Inc.	Puntuación	Calificación	Puntuación
			Calificación	Puntuación	Calificación			
6	Inversión en publicidad	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09
7	Distribución del producto	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6
8	Precio de la acción	0,02	4	0,08	4	0,08	3	0,06
9	Participación de mercado	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
10	Lealtad del consumidor	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
		1		3,17		3,85		3,1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuesto, se concluye que Pfizer es la empresa que mejor está respondiendo al mercado. No obstante, Johnson & Johnson también está respondiendo bien al mercado.

4.1 El mercado de las medicinas que no requieren prescripción médica (OTC) en los Estados Unidos (2007 – 2010)

Según Euromonitor Internacional, en el 2010, el valor de las ventas de OTC (*over the counter*) en el mercado estadounidense alcanzaron la cifra de USD 21.537 millones, siendo los remedios para la tos, resfríos y alergias de la línea de OTC los que registraron las mayores ventas por USD 6.810 millones. Le siguen los analgésicos y los remedios digestivos con ventas de USD 4.429 millones y USD 4.165 millones respectivamente (ver anexo 8).

4.2 El mercado de los Analgésicos que no requieren prescripción médica (OTC) en los Estados Unidos (2007-2010)

En el 2010, el valor de las ventas de los analgésicos en los Estados Unidos alcanzó los USD 4.429 millones, cifra que representó un ligero incremento de 0,74 % respecto a lo registrado en el 2007 (USD 4.396 millones).

Johnson & Johnson fue la empresa líder en el mercado de analgésicos con ventas que alcanzaron la cifra de USD 655,8 millones en el 2010, esta cantidad representó el 14,8 % del total del mercado, seguida de cerca por Pfizer y Bayer con ventas de USD 614,3 millones y USD 611,7 millones respectivamente (ver anexo 9).

Las ventas alcanzadas por Johnson & Johnson en el 2010 representaron una caída del 44% respecto a las ventas del 2009. Esto significó menores ingresos en el rubro de analgésicos por más de USD 560 millones y una pérdida de más de 10 puntos porcentuales en la participación en el mercado estadounidense.

Mientras que sus competidores más cercanos Pfizer, Bayer y Novartis incrementaron su participación de mercado en el 2010 a 13,9 %, 13,8 % y 5,3 % respectivamente (ver anexo 10).

En el 2009, la marca Tylenol de Johnson & Johnson era la líder del mercado de analgésicos estadounidense con el 16,6 %, pero con los retiros del mercado por problemas de calidad ocurridos a finales del 2009 y durante el 2010, la participación del mercado de esta marca cayó al 9,7 % en el 2010. El analgésico Advil de Pfizer se constituyó en el líder del mercado con una participación de 13,9 % en el 2010, relegando al segundo lugar a Tylenol de Johnson & Johnson (ver anexo 11).

4.3 El mercado de los remedios contra las alergias, resfríos y la tos en los Estados Unidos

En el 2010, el valor de las ventas de remedios contra las alergias, resfríos y la tos en el mercado estadounidense alcanzó los USD 6.809,5 millones, cifra que representó una reducción de 2,08 % respecto lo alcanzado en el 2009 (USD 6.954,6 millones).

Johnson & Johnson también se constituyó como líder en este rubro de OTC con el 16,7 % del mercado estadounidense, totalizando ventas por USD 1.134,4 millones; sin embargo, respecto al 2009, este porcentaje representó una caída de casi 4 puntos porcentuales. En el 2009, las ventas llegaron a los USD 1.429,6 millones, lo cual significó una reducción de ventas en el 2010 de aproximadamente USD 295 millones.

Su competidor más cercano fue Reckitt Benckiser Group que incrementó su participación a 8.3 % en el 2010, siguiéndole en tercer lugar muy de cerca Merck con el 8 % de participación (ver anexo 12). Los productos líderes en este rubro de remedios son liderados por Mucinex, producido por Reckitt Benckiser Group; y Claritin producido por Merck y Vicks, producido por Protec & Gamble. En el cuarto lugar, recién aparece Zyrtec; y, en el sexto y séptimo, Tylenol y Benadryl respectivamente de Johnson & Johnson.

El Tylenol para resfríos es el que muestra una mayor caída en su participación de mercado en el 2010, situándose con solo el 3,7 % mientras que en el 2009 tenía el 5,7 % de participación. Asimismo, los otros productos de Johnson & Johnson como Zyrtec, Benadryl y Dudafed muestran pequeñas caídas en su participación en el mercado en el 2010 (ver anexo 12). La suma de la caída de las ventas en los analgésicos y los remedios contra las alergias, resfríos y la tos los remedios digestivos llegan casi a los USD 900 millones, gran parte como consecuencia de los retiros y problemas de producción y calidad en algunas plantas de Johnson & Johnson en el 2009 y 2010.

Del análisis de los datos referidos, se concluye que la industria tiene un nivel de atractividad media para nuevos competidores en el segmento de consumo masivo de productos de salud (OTC). Johnson & Johnson sigue siendo líder, pero tiene competidores con gran potencial de crecimiento que lo pueden superar. Se nota una industria atomizada con más de 50 empresas que se distribuyen el *market share* y la tendencia es que Johnson & Johnson pierda mercado en los productos analgésicos y remedios, y sus competidos en especial Pfizer le están quitando ese mercado.

Capítulo III. Análisis interno

El objetivo del presente capítulo es responder las preguntas: ¿Qué puede hacer la empresa Johnson & Johnson considerando sus recursos y capacidades organizativas? y ¿cuáles de sus recursos y capacidades tienen potencial para convertirse en ventajas competitivas sostenibles, que le permita aprovechar las oportunidades que existen en el entorno? Para ello, en primer lugar, identificaremos los recursos y capacidades con los que cuenta la organización; luego, los organizaremos, clasificaremos y analizaremos cuál es la relación existente entre estos recursos y las capacidades para, finalmente, valorar su potencial estratégico en la generación de ventajas competitivas sostenibles para Johnson & Johnson

1. Descripción de la compañía

De acuerdo con su organigrama, la estructura de la empresa se basa en el principio de gestión descentralizada. El Comité Ejecutivo de Johnson & Johnson es el grupo principal de la gestión responsable de las operaciones y la asignación de los recursos de la empresa. Este comité supervisa y coordina las actividades de los segmentos de negocio de los productos de consumo masivo, farmacéuticos y dispositivos médicos y de diagnóstico (ver anexo 13).

El segmento de productos de salud de consumo masivo incluye una amplia gama de productos:

- OTC (*over the counter*) farmacia y nutrición, protección de la piel, cuidado del bebé, la salud de la mujer, cuidado bucal cuidado de la herida/otros
- Productos para el cuidado del bebé: El bebé Johnson
- Productos del cuidado de la piel: Aveeno, Clean & Clear, Johnson's para adultos, Neutrogena, RoC, Lubriderm, Dabao TM y las líneas de productos Vendome.
- Productos del cuidado oral: Listerine y Reach.
- Productos para cuidado de heridas y de primeros auxilios: Tiritá, Neosporin.
- Productos para la salud de la mujer: Carefree Pantliners, Obtampones y Stayfree productos de protección higiénica
- Productos nutricionales y OTC (*over the counter*): Splenda, el edulcorante sin calorías; Sudafed gripe y las alergias, el resfrío; Zyrtec productos de la alergia; Motrin productos ibuprofeno IB; y Pepcid, controlador de ácido de CA de Johnson & Johnson.
- Amplia familia de Tylenol productos de acetaminofén: artritis, dolores de cabeza, estados febriles, dolores dentales, resfríos comunes (estornudos, nariz mucosa, ojos llorosos), gripe,

alergias, para niños (alivio del dolor y la fiebre). Estos productos se comercializan al público en general y se venden tanto a los comercios minoristas como en los distribuidores en todo el mundo.

2. Identificación de recursos

En esta sección identificamos los recursos y capacidades de la organización. En primer lugar, clasificaremos los recursos en tangibles e intangibles, ello nos permitirá poner mayor atención a los recursos intangibles, los cuales frecuentemente no son tomados en cuenta por las organizaciones, y que al mismo tiempo son los recursos que tienen mayor potencial de convertirse en ventajas competitivas (ver anexo 14).

3. Organización y clasificación de los recursos y capacidades

Antes de decidir qué capacidades organizativas son distintivas o esenciales para Johnson & Johnson, se requiere tener una imagen general de todas sus capacidades organizativas. Y para identificarlas, hay que tener alguna base para clasificar, ordenar y desglosar las actividades de la empresa; para ello, hay dos enfoques comúnmente utilizados según Grant (2010): el análisis funcional, que identifica las capacidades organizativas en cada una de las áreas funcionales de la empresa, y el análisis de los procesos de la organización, a través del análisis de la cadena de valor y el análisis del mapa de procesos de negocio. En esta sección, abordaremos los dos enfoques, utilizaremos el enfoque funcional y para el enfoque de procesos utilizaremos la cadena de valor de Porter.

3.1 Acceso al mercado de destino

3.1.1 Marketing

Tabla 16. Fortalezas y debilidades del área de Marketing

Nro.	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Marca Johnson & Johnson	0,2	4	0,8
2	Inversión en I&D productos consumo masivo (4,2% ventas)	0,2	3	0,6
3	Alta inversión en publicidad (31,5% ventas)	0,1	3	0,3
4	Venta en retail	0,2	3	0,6
	Debilidades			
5	Credibilidad del producto	0,3	1	0,3

Debilidades				
		1		2,6

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuesto, se concluye que Marketing está respondiendo a un nivel medio al mercado.

3.1.2 Recursos humanos

Tabla 17. Fortalezas y debilidades del área de Recursos Humanos

Nro.	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	CEO con excelente habilidades en la parte comercial y de negocio	0,2	3	0,6
Debilidades				
2	CEO con poca capacidad de resolver situaciones de crisis	0,1	2	0,2
3	Despido de personal clave y con experiencia.	0,4	1	0,4
4	Personal nuevo, algunos solo por contrato, con menos experiencia y al integrarse al personal antiguo genera una crisis que afecta la cultura organizacional y el compromiso con la calidad.	0,3	1	0,3
		1		1,5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuesto, se concluye que Recursos Humanos tiene una baja competencia para enfrentar la problemática actual.

3.1.3 Operaciones

Ver anexo 15, en donde se encuentra el proceso de fabricación de acetanomifen.

Tabla 18. Fortalezas y debilidades del área de Operaciones

Nro.	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Gestión descentralizada de las operaciones.	0,05	3	0,15
2	Comité ejecutivo que gestiona las operaciones.	0,05	3	0,15
Debilidades				
3	Crisis en la aplicación de los procesos debido a rehazo al cambio o desconocimiento de los procesos por parte del nuevo personal.	0,1	2	0,2
4	Incumplimiento de buenas prácticas y normas de la propia organización.	0,25	2	0,5
5	Fallas en los procesos de control de calidad de los procesos productivos y eliminación de normas de calidad para pruebas.	0,25	1	0,25

	Debilidades			
6	Falta de un sistema de gestión de calidad corporativa que asegure la calidad de sus productos y servicios.	0,3	2	0,6
		1		1,85

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuesto, se concluye que Operaciones tiene un nivel medio-bajo de competencias en el segmento de productos de salud de consumo masivo para enfrentar la problemática actual, por lo que necesitará apoyo.

3.1.4 Finanzas

Los indicadores de liquidez muestran importantes crecimientos desde el 2006, situándose la razón de liquidez en 205 % en el 2010, es decir, los activos corrientes duplican los pasivos corrientes. La prueba ácida también muestra indicadores altos, en el 2010, este indicador es del 182 %.

En cuando a los indicadores de solvencia, también muestran ligeras mejoras en los últimos años, en el 2008 el indicador de pasivos totales sobre activos totales mostraba una ratio de 49,9; sin embargo, esta ratio decrece a 45 % en el 2010. Asimismo, la ratio de autonomía (pasivos totales/patrimonio) también muestra decrecimientos desde 99,7 % en el 2007 a 72,8 % en el 2010.

Los indicadores de rentabilidad si están mostrando retrocesos en los últimos tres años, en el 2008, la utilidad neta sobre el patrimonio representaba el 30,5 % mientras que, en el 2010, la rentabilidad se situaba en el 21 %, una caída de casi 10 puntos porcentuales. Asimismo, la rentabilidad representada por la utilidad netas versus las ventas totales registra un ligero incremento desde el 20,3 % en el 2008 al 21,7 % en el 2010.

En cuanto a la rentabilidad de los remedios OTC, tanto el ROE como el ROA muestran decrecimientos desde el 2008, situándose en el 2010 en 0.48% y 0.30% respectivamente.

Las razones de esta importante declinación son los retiros voluntarios que hizo Johnson & Johnson a fines del 2009 y durante el 2010 que representaron pérdidas por USD 900 millones.

Tabla 19. Evolución de principales ratios financieros de Johnson & Johnson 2007-2010

Ratios Financieros	2007	2008	2009	2010
Ratios de Liquidez				
Razón del circulante (Activos Corrientes/Pasivos Corrientes)	151,0	164,9	182,0	205,0%
	%	%	%	
Razón de la prueba ácida	125,2	140,6	158,1	181,7%
	%	%	%	
Ratios de Apalancamiento				
Ratio de Endeudamiento (Total pasivos/Total activos)	46,5%	49,9%	46,6%	45,0%
Ratio pasivo-capital (Total pasivos/Total patrimonio)	86,9%	99,7%	77,8%	72,8%
Ratio del pasivo largo plazo a capital (Pasivo LP/Total patrimonio)	16,3%	19,1%	14,5%	14,4%
Ratios de Actividad				
Rotación de inventario (Ventas/Inventarios productos terminados)	21,7	22,4	23,4	21,6
Rotación de activos fijos (Ventas/Activos fijos)	4,3	4,4	4,2	4,2
Rotación de activos totales (Ventas/Total de activos)	0,8	0,8	0,7	0,6
Ratios de Rentabilidad				
Margen Bruto de Utilidades (Ventas-costos de ventas)/Ventas	70,9%	71,0%	70,2%	69,5%
Margen neto de utilidades (Ingreso Neto/Ventas)	17,3%	20,3%	19,8%	21,7%
Rendimiento sobre el capital (ROE)	24,4%	30,5%	21,6%	21,0%
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	13,1%	15,2%	13,0%	13,0%

Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en los reportes anuales 2009 y 2010 de Johnson & Johnson

Tabla 20. Evolución del ROE y ROA de los remedios de OTC de Johnson & Johnson 2007-2010

Ratios financieros	2007	2008	2009	2010
Ratios de Rentabilidad				
ROE (Ventas netas de remedios OTC/Patrimonio total)	0,62%	0,74%	0,54%	0,48%
ROA (Ventas netas de remedios OTC/Activos totales)	0,33%	0,37%	0,33%	0,30%

Fuente Elaboración propia, 2017, basada de Euromonitor 2017.

Tabla 21. Fortalezas y debilidades del área de Finanzas

Nro.	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Liquidez en el corto plazo	0,3	4	1,2
2	Indicador de solvencia	0,2	4	0,8
Debilidades				
3	Indicador de rentabilidad	0,5	1	0,5
		1		2,5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuesto, se concluye que Finanzas tiene un nivel medio de competencias para enfrentar la problemática actual de productos de salud de consumo masivo.

3.1.5 Responsabilidad social

Tabla 22. Fortalezas y debilidades del área de Responsabilidad Social

Nro.	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Imagen de la empresa	0,3	3	0,9
2	Tecnología de la comunicación	0,15	3	0,45
	Debilidades			
3	Incumplimiento del credo	0,3	1	0,3
4	Atención de quejas	0,2	1	0,2
5	Falta de compromiso del personal	0,05	1	0,05
		1		1,9

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Del análisis de los datos expuesto, se concluye que Responsabilidad Social tiene un nivel bajo de competencias para enfrentar la problemática actual.

3.2 Evaluación de la cadena de valor

Utilizando el concepto de cadena de valor de Porter, se han diagnosticado las ventajas competitivas de Johnson & Johnson y se identifica los medios de cómo mejorarla.

Las actividades de Johnson & Johnson se pueden visualizar en el anexo 16.

4. Valoración estratégica de recursos y capacidades

Luego de haber identificado los recursos y capacidades, y de haberlos organizado mediante el análisis de las áreas funcionales y de la cadena de valor, es necesario ahora valorarlos para evaluar su potencial de convertirse en fuentes de ventajas competitivas sustentables, y, a la vez, evaluar si la organización es internamente débil o fuerte. Esto lo realizaremos a través del análisis VRIO y de la matriz de evaluación de factores internos (EFI).

4.1 Matriz VRIO

La ventaja competitiva de Johnson & Johnson es su imagen corporativa y eficiencia operativa; sin embargo, se debe mejorar considerablemente las competencias del personal operacional, cumplimiento del credo empresarial y los procesos de fabricación. Se debe analizar en más detalle las causas de las desventajas competitivas de calidad, procesos productivos y respuesta a

reclamos para poder identificar a las acciones a tomar. En lo que respecta a respuesta a crisis, es necesario un análisis más detallado de los eventos negativos que sucedieron para implementar procedimientos de contingencia, involucrando a todo el personal de la organización. Finalmente, el cumplimiento del credo actualmente es una desventaja competitiva debido a que no se está cumpliendo y se necesita un trabajo de concientización, capacitación y compromiso de todo el personal (ver anexo 17).

4.2 Evaluación de factores internos

Tabla 23. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Nro.	Áreas funcionales	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Marketing	Marca Johnson & Johnson	0,05	4	0,2
2	Marketing	Inversión en I&D productos consumo masivo (4.2% ventas)	0,05	3	0,15
	Marketing	Alta inversión en publicidad (31.5% ventas)	0,02	3	0,06
	Marketing	Venta en retail	0,05	3	0,15
3	RR:HH	CEO con excelente habilidades en la parte comercial y de negocio.	0,03	3	0,09
4	Operaciones	Gestión descentralizada de las operaciones.	0,01	3	0,03
5	Operaciones	Comité ejecutivo que gestiona las operaciones.	0,01	3	0,03
6	Finanzas	Liquidez en el corto plazo	0,08	4	0,32
7		Indicador de solvencia	0,05	4	0,2
8	Responsabilidad Social	Imagen de la empresa	0,06	3	0,18
9		Tecnología de la comunicación	0,03	3	0,09
Nro.	Áreas funcionales	Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
10	Marketing	Credibilidad del producto	0,07	1	0,07
11	RR:HH	CEO con poca capacidad de resolver situaciones de crisis	0,01	2	0,02
12	RR:HH	Despido de personal clave y con experiencia.	0,05	1	0,05
13	RR:HH	Personal nuevo, algunos solo por contrato, con menos experiencia y al integrarse al personal antiguo genera una crisis que afecta la cultura organizacional y el compromiso con la calidad.	0,04	1	0,04
14	Operaciones	Crisis en la aplicación de los procesos debido a rechazo al cambio o desconocimiento de los procesos por parte del nuevo personal.	0,02	2	0,04
15	Operaciones	Incumplimiento de buenas prácticas y normas de la propia organización.	0,05	2	0,1

Nro.	Áreas funcionales	Debilidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
16	Operaciones	Fallas en los procesos de control de calidad de los procesos productivos y eliminación de normas de calidad para pruebas.	0,05	1	0,05
17	Operaciones	Falta de un sistema de gestión de calidad corporativa que asegure la calidad de sus productos y servicios.	0,06	2	0,12
18	Finanzas	Indicador de rentabilidad	0,13	1	0,13
19	Responsabilidad Social	Incumplimiento del credo	0,06	1	0,06
20		Atención de quejas	0,04	1	0,04
21		Falta de compromiso del personal	0,01	1	0,01
			1		2,23

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Conclusiones del capítulo

Johnson & Johnson tiene un nivel medio de competencias en el segmento de consumo masivo para enfrentar la problemática actual. Su estructura organizacional actual, sus procesos internos y personal de operaciones no están preparados para recuperar las pérdidas que han tenido como consecuencia de los retiros y quejas tanto de la FDA como de sus clientes.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión

1.1 Declaración de misión: ¿cuál es nuestro negocio?

Ofrecemos productos de consumo masivo para el cuidado de la salud de la más alta calidad para que la gente tenga buena salud, vivan felices y más tiempo, generando rentabilidad en los accionistas, clientes, proveedores y distribuidores, poniendo como prioridad el cumplimiento del credo de la compañía (ver anexo 18).

1.2 Declaración de visión: ¿en qué queremos convertirnos?

Restaurar el liderazgo de participación de mercado interno (Estados Unidos) aumentando la rentabilidad de los accionistas en el segmento de productos de consumo masivo para el cuidado de la salud, siendo estos productos fabricados en McNeil Consumer Healthcare con la más alta calidad y bajos costos.

- **Marco competitivo:** Fabricados en McNeil Consumer Healthcare y Mercado interno (Estados Unidos)
- **Objetivos fundamentales:** Liderazgo de participación de mercado y aumentando la rentabilidad de sus accionistas.
- **Fuentes de ventajas competitivas:** La más alta calidad y a bajos costos.

2. Objetivo general

Lograr procesos de fabricación de la más alta calidad que genere productos de consumo masivo para el cuidado de la salud de bajo costos con una alta rentabilidad y responsabilidad social de acuerdo con el credo de la compañía.

3. Objetivos estratégicos

Johnson & Johnson en el segmento de mercado OTC debe continuar con su estrategia genérica de liderazgo en costos – mejor valor y la estrategia de penetración de mercado para incrementar sus ventas; para ello, es necesario restaurar la confianza en el mercado.

Tabla 24. Objetivos estratégicos

Tipo	Objetivo	Actual	Meta		
			2011	2012	2013
Rentabilidad	ROE	0,48%	0,46%	0,53%	0,61%
	ROA	0,30%	0,29%	0,33%	0,38%
Crecimiento	Ventas de Analgésicos	656	768	888	1,018
	Ventas de remedios contra los resfríos, tos y alergias.	1.134	1.327	1.535	1.760
	Ventas de los remedios digestivos.	276	323	374	428
	Ingresos (millones dólares)	2.066	2.417	2.797	3.207
	Utilidad Neta (*)	304	294	340	390
Supervivencia	Nº retiros de lotes por año	7	5	3	2
	Restaurar calidad y confianza en el mercado	68%	72%	76%	81%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Capítulo V. Generación y selección de estrategia

En este capítulo, analizaremos las diferentes estrategias posibles que Johnson & Johnson puede aplicar de acuerdo con sus ventajas competitivas, de tal manera de aprovechar las oportunidades, vencer las amenazas, usar de la mejor forma sus fortalezas y superar sus debilidades. Para poder identificar dichas estrategias, usaremos la matriz de FODA cruzado, la matriz PEYEA, la matriz de Boston Consulting (BCG), matriz interna-externa (IE) y la matriz de estrategia principal. Para seleccionar las estrategias, usaremos la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) y la matriz de iniciativas estratégicas versus objetivos estratégicos.

1. Matriz FODA cruzado

Se integran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para determinar las estrategias FO, FA, DO y DA (ver anexo 19).

2. Matriz PEYEA

Esta matriz nos ayudara a evaluar las fortalezas financieras, fortalezas frente a la industria, la estabilidad del entorno y las ventajas competitivas de Johnson & Johnson, para determinar la posición estratégica en uno de los 4 cuadrantes (ver anexos 20 y 21).

Del análisis de la matriz, se concluye que Johnson & Johnson se muestra como una empresa sólida financieramente, tiene ventajas competitivas y es una industria en crecimiento. Se ubica en el primer cuadrante y se recomienda una estrategia agresiva.

3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Esta matriz nos servirá para ubicar nuestros productos ya existentes en uno de los cuatro cuadrantes en función a la participación relativa en el mercado y la tasa de crecimiento de participación en la industria (ver anexo 22).

Del análisis de la matriz, se concluye que los productos de Johnson & Johnson se ubican en el cuadrante I y II, por lo que se recomienda la estrategia penetración de mercado.

4. Matriz de estrategia principal

Esta matriz nos servirá para determinar la estrategia en función al crecimiento rápido del mercado y la posición competitiva (ver anexo 23). Del análisis de la matriz, se concluye que nos ubicamos en el cuadrante I, por lo que se recomienda la estrategia de penetración de mercado.

5. Matriz interna-externa

La matriz interna-externa nos ayudara a determinar la estrategia en función a los resultados de las matrices EFI y EFE (ver anexo 24). Del análisis de la matriz, se recomienda la estrategia de penetración de mercado para productos existentes y desarrollo de nuevos productos.

6. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Evaluamos cada iniciativa estratégica, dándole mayor puntaje a los que responden mejor al FODA (ver anexo 25).

Notamos que las iniciativas estratégicas son las siguientes: penetración de mercado, controlar la calidad de los productos OTC de acuerdo con las mejores prácticas de fabricación de CGMP y cumpliendo las normas del FDA, asegurar que los procesos productivos, logísticos y protocolos de fabricación sean de la más alta calidad, elevar el nivel de eficiencia operativa, reposicionar la marca de Johnson & Johnson en los OTC, ser transparentes en la comunicación acerca de la calidad de nuestros productos, haciendo empatía con los interesados en caso suceda algún daño y reestructurar la organización para que soporte el nuevo modelo de gestión de calidad.

7. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Tabla 25. Matriz iniciativas estratégicas versus objetivos estratégicos

Nº	Iniciativas estratégicas	Visión	Misión	ROE	ROA	Participación de mercado (%)	Ingresos (millones dólares)	Utilidad Neta (*)	Nro. retiros de lotes por año	Restaurar calidad y confianza en el mercado	Ranking
1	Penetración de mercado (F2, F4, F8, F9, O1, O2, O3)	1	1	1	1	1	1	1			7
2	Adquisición de patentes de productos de analgésicos y/o remedios (F8, F9, F10, O5, O6)	1	1			1	1				4
3	Diseñar protocolos de respuesta a crisis (F6, F7, F11, A3, A6, D4, D5)	1	1			1		1	1	1	6
4	Reposicionar la marca de Johnson & Johnson en los OTC (F1, F4, F10, F11, A3, A4, A7)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
5	Controlar la calidad de los productos OTC de acuerdo con las mejores prácticas de fabricación de CGMP y cumpliendo las normas del FDA (D5, D6, O3, O4)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
6	Recuperar y retener a los talentos de Operaciones fortaleciendo la cultura organizacional de acuerdo con el Credo de J&J (D3, D4, D5, O4)	1	1					1	1	1	5
7	Asegurar que los procesos productivos, logísticos y protocolos de fabricación sean de la más alta calidad (D6, D7, D8, O4, O8)	1	1					1	1	1	5
8	Elevar el nivel de eficiencia operativa (D1, D8, D9, D11, O7, O8)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9
9	Ser transparentes en la comunicación acerca de la calidad de nuestros productos, haciendo empatía con los interesados en caso suceda algún daño. (D1, D2, D10, D11, D12, A3, A4, A7)	1	1						1	1	4
10	Reestructurar la organización para que soporte el nuevo modelo de gestión de calidad (D4, D5, D6, A3, A4, A5, A8)	1	1	1	1			1	1	1	7

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Alto

Medio

Bajo

Notamos que las estrategias son las siguientes: penetración de mercado, reposicionar la marca Johnson & Johnson, controlar la calidad de los productos OTC de acuerdo con las mejores prácticas de fabricación de CGMP y cumpliendo las normas del FDA, elevar el nivel de eficiencia operativa y reestructurar la organización para que soporte el nuevo modelo de gestión de calidad tienen una muy alta alineación a los objetivos estratégicos y son las que mejor responden al estudio FODA.

8. Descripción de la estrategia seleccionada

De los resultados del anexo 28 (matriz cuantitativa de la planificación estratégica -MCPE) y la tabla 24 (matriz iniciativas estratégicas versus objetivos estratégicos), hay una coincidencia en las siguientes iniciativas estratégica: (i) penetración de mercado, (ii) reposicionar la marca Johnson & Johnson, (iii) controlar la calidad de los productos OTC de acuerdo con las mejores prácticas de fabricación de CGMP y cumpliendo las normas del FDA, (iv) elevar el nivel de eficiencia operativa y (v) reestructurar la organización para que soporte el nuevo modelo de gestión de calidad tienen una muy alta alineación a los objetivos estratégicos y son las que mejor responden al estudio FODA.

Capítulo VI. Planes funcionales

En cada plan funcional, se presenta el objetivo general para los próximos tres años, los objetivos específicos, sus indicadores, el valor actual de los indicadores y se establecen metas por cada indicador en cada año, luego, se asigna un *sponsor* por cada objetivo específico, quien será la persona responsable de que se cumpla el objetivo, luego, se fórmula una estrategia por cada objetivo específico. Para cada estrategia, se definen programas y se asigna un gerente de programa que los lidere y a su vez por cada programa se definen proyectos y, para cada uno de ellos, se asigna un gerente de proyecto que reporta al gerente de programa que le corresponde. Finalmente, por cada proyecto se estima el tiempo y un presupuesto en millones de dólares.

1. Plan funcional de operaciones

1.1 Objetivo general

Producir medicamentos de venta libre (OTC) con los mayores estándares de calidad siguiendo las buenas prácticas y normas de fabricación establecidas por la FDA.

Tabla 26. Objetivos específicos de operaciones

Objetivos específicos	Indicador	Sponsor	Estrategia
1. Mapear los procesos productivos que fallaron e implementar las mejoras a estos procesos y documentar como controlar estos procesos	Índice de procesos con falla	CEO	Mejora continua
2. Asegurar que los procesos productivos, logísticos y protocolos de fabricación sean de la más alta calidad	Nº retiros de lotes por año		
3. Elevar el nivel de eficiencia operativa debido a una reducción de reprocesos que se traduce en una reducción de costos de ventas de analgésicos de 31,30 % a 29,74 %, remedios contra la tos y resfríos de 32,30 % a 30,69 % y remedios digestivos de 28,40 % a 26,98 %	% de reprocesos	VP Productos de salud de consumo masivo	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Objetivos específicos

1.2.1 Objetivo específico 1

Mapear los procesos productivos que fallaron en la producción de las medicinas de venta libre (OTC), implementar mejoras, establecer y asegurar que los controles a los procesos productivos sean cumplidos.

Tabla 27. Indicadores y metas del objetivo específico 1

Indicador	Valor actual	Metas de objetivo específico		
		2011	2012	2013
Índice de procesos con falla	5%	4,60%	4%	3,30%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El índice de fallas se calcula en función a la disminución de ventas del 2009 al 2010, el 25% de esa disminución de ventas es atribuible a la falla en los procesos.

- **Estrategia:** Se adoptará la estrategia de la mejora continua mediante programas de mejora que explicamos a continuación:
 - El programa de mejora de procesos que contemplará el desarrollo de tres proyectos: (i) diagnóstico de los procesos que fallaron para determinar cuáles fueron sus causas, (ii) implementar mejoras en los procesos de operaciones de acuerdo con los resultados de los diagnósticos y de las normas de fabricación establecidas por la FDA, e (iii) implementar un sistema de control documentario de todos los procesos de fabricación.
 - El programa de reestructuración de las operaciones que contemplará el desarrollo de cuatro proyectos: (i) implementar Unidad de Control de Procesos que reporte al VP de productos de salud de consumo masivo, (ii) automatización del control de procesos, (iii) implementar Unidad de Gestión de Riesgos, e (iv) implementar una oficina de gestión de proyectos (PMO) que reporte al CEO.

1.2.2 Objetivo específico 2

Asegurar que los procesos productivos, logísticos y protocolos de fabricación de las medicinas de venta libre (OTC) sean de la más alta calidad.

Tabla 28. Indicadores y metas del objetivo específico 2

Indicador	Valor actual	Metas de objetivo específico		
		2011	2012	2013
N° retiros de lotes por año	7	4,9	3,4	2,4

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Estrategias.** Se desarrollará la estrategia de la mejora continua.
 - **Programa:** Se desarrollará un programa de Gestión de Calidad para lo cual se implementarán dos proyectos: (i) implementar una unidad de control de calidad y auditoria en todas las plantas de Estados Unidos, esta unidad reportará directamente al gerente general (CEO) para asegurar el cumplimiento de la calidad en todos sus procesos y (ii) implementar un sistema de gestión de la calidad de todo el ciclo de vida de la producción.

1.2.3 Objetivo estratégico 3

Elevar el nivel de eficiencia de las operaciones productivas integrándose más con los proveedores y distribuidores de analgésicos, debido a una reducción de reprocesos que se traduce en una reducción de costos de ventas de 31,3 % a 29,74 %, remedios contra la tos y resfríos de 32,3 % a 30,69 % y remedios digestivos de 28,4 % a 27 %.

Tabla 29. Indicadores y metas del objetivo específico 3

Indicador	Valor actual	Metas de objetivo específico		
		2011	2012	2013
% de reprocesos	6%	4,10%	2,90%	2,00%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La eficiencia operativa se logra disminuyendo el porcentaje de reprocesos. El porcentaje de reprocesos al 2010 (valor actual) se calcula en función al porcentaje de aumento de costo de ventas entre 2009 y 2010, se le atribuye a que el 50 % de ese aumento es por reprocesos de fabricación.

- **Estrategia:** Establecer una estrategia de eficiencia operativa para reducir reprocesos de producción.

- **Programa:** Se desarrollará el programa de control de costos para lo cual se implementará dos proyectos: (i) implementar un sistema de gestión de costos en todos los procesos de fabricación, reduciendo los reprocesos e (ii) implementar sistema JIT (*just in time*) con los proveedores.

1.3 Asignación presupuestal

Ver anexo 26, el cual detalla el presupuesto de Operaciones.

2. Plan funcional de Marketing

2.1 Objetivo general

- Incrementar las ventas de medicamentos de libre compra (OTC) en USD 2.223 en los próximos tres años en los Estados Unidos.
- Reposicionar la marca de Johnson y Johnson de los medicamentos de venta libre (OTC).

Tabla 30. Objetivos específicos de Marketing

Objetivos específicos	Indicador	Sponsor	Estrategia
1. Incrementar las ventas de Analgésicos (OTC)	Incremento de ventas por canales actuales presencial (10%).	VP Productos de salud de consumo masivo	Alianzas estratégicas
	Incremento de ventas por canales actuales on line (1%).		
	Incremento de ventas por nuevos canales (6%)		
2. Incrementar las Ventas de los remedios contra los resfríos, tos y alergias	Incremento de ventas por canales actuales presencial (10%).		
	Incremento de ventas por canales actuales on line (1%).		
	Incremento de ventas por nuevos canales (6%)		
3. Incrementar las ventas de los remedios digestivos	Incremento de ventas por canales actuales presencial (10%).		
	Incremento de ventas por canales actuales on line (1%).		
	Incremento de ventas por nuevos canales (6%)		
4. Reforzar la segmentación de mercado en todo Estados Unidos	Nivel de posicionamiento de la segmentación del mercado de OTC para niños	VP Productos de salud de consumo masivo	Penetración de mercado
	Nivel de posicionamiento de la segmentación del mercado de OTC para las aseguradoras		
	Nivel de posicionamiento de la segmentación del mercado de OTC para los adultos mayores		

Objetivos específicos	Indicador	Sponsor	Estrategia
5. Posicionarlo como Líder en Confianza	Nivel de confianza en el mercado de los analgésicos	VP Productos de salud de consumo masivo	Fidelización de Clientes
	Nivel de confianza en el mercado de los Remedios contra los resfríos, tos y alergias		
	Nivel de confianza en el mercado de los Remedios digestivos		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Objetivos específicos

2.2.1 Objetivo específico 1

Incrementar las ventas de analgésicos de venta libre (OTC).

Tabla 31. Indicadores y metas del objetivo específico 1

Indicador	Valor actual (Millones de USD)	2011	2012	2013
Incremento de ventas por canales actuales presencial (10 %)	656	66	138	217
Incremento de ventas por canales actuales <i>online</i> (1 %).	656	7	13	20
Incremento de ventas por nuevos canales (6 %)	656	39	81	125

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se considera un aumento de las ventas del 10 % por canales actuales, mientras que el porcentaje de crecimiento de la industria es del 2 %. El valor de las ventas en el 2010 por Internet es de 1,3 %, Johnson & Johnson realizará una campaña y estimulará las ventas por este canal para que las ventas totales aumente en 1 % anual. Se espera que Kroger y Costco vendan con exclusividad los productos de Johnson & Johnson, de esa manera aumentar las ventas totales en 6 % anual a través de estos distribuidores.

- **Estrategia:** Se establecerán alianzas estratégicas con distribuidores mediante los siguientes programas:
 - Alianzas con los principales distribuidores, reduciendo precio en 2,58 % de los cuales 1,57 % se traslade al consumidor final y 1,01 % al margen operativo para beneficio del distribuidor. Para lo cual se desarrollará el siguiente proyecto: (i) negociar con principales distribuidores (CVS, Walgreen, Walmart y otros) para ofrecerles un precio menor si compran mayor volumen; (ii) alianzas con Kroger y Costco reduciendo el precio en 2,58 %, de los cuales el 1,57 % se traslade al consumidor final y el 1,01 %

para beneficio del distribuidor, para lo cual se realizará el siguiente proyecto: negociar con Kroger y Costco exclusividad de ventas de analgésicos OTC de Johnson & Johnson.

- Ventas *online* con descuentos por cupones y tarjeta de descuentos por puntos, reduciendo el precio en 2,58 %, de los cuales 1,57 % se traslade al consumidor final y el 1,01 % al distribuidor para el cual se hará el siguiente proyecto: Incentivar a los distribuidores a vender analgésicos OTC por Internet.

2.2.2 Objetivo específico 2

Incrementar las ventas de los remedios contra la tos, resfríos alergias de venta libre (OTC).

Tabla 32. Indicadores y metas del objetivo específico 2

Indicador	Valor actual (Millones de USD)	2011	2012	2013
Incremento de ventas por canales actuales presencial (10 %).	1.134	113	238	375
Incremento de ventas por canales actuales <i>online</i> (1 %).	1.134	11	23	34
Incremento de ventas por nuevos canales (6%)	1.134	68	140	217

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se considera un aumento de las ventas del 10 % por canales actuales, mientras que el porcentaje de crecimiento de la industria es del 2%. El valor de las ventas en el 2010 por Internet es de 1,3 %, Johnson & Johnson realizará una campaña y estimulará las ventas por Internet para que las ventas totales aumente en 1% anual. Se espera que Kroger y Costco vendan con exclusividad los productos de Johnson & Johnson, de esa manera aumentar las ventas totales en 6% anual a través de estos distribuidores.

- **Estrategia:** Se establecerán alianzas estratégicas con distribuidores a través de los siguientes programas:
 - Alianzas con los principales distribuidores, reduciendo precio en 2,50 %, de los cuales 1,62% se trasladará al consumidor final y el 0,89 % será para beneficio del distribuidor, para el cual se desarrollará el siguiente proyecto: negociar con principales distribuidores (CVS, Walgreen, Walmart y otros) ofreciéndoles un precio menor si compran mayor volumen.

- Alianzas con Kroger y Costco, por lo que el precio se reducirá en 2,50 %, de los cuales 1,62 % se traslade al consumidor final y el 0,89 % para beneficio del distribuidor, para lo cual se realizará el siguiente proyecto: negociar con Kroger y Costco exclusividad de ventas de remedios contra la tos, resfríos y alergias (OTC) de Johnson % Johnson.
- Ventas *online* con descuentos por cupones y tarjeta de descuentos por puntos, reduciendo el precio en 2,50 %, de los cuales 1,62 % se trasladará al consumidor final y 0,89 % para el distribuidor, para el cual se hará el siguiente proyecto: incentivar a los distribuidores a vender remedios contra la tos, resfríos y alergias (OTC) por Internet.

2.2.3 Objetivo específico 3

Incrementar las ventas de los remedios digestivos de venta libre (OTC).

Tabla 33. Indicadores y metas del objetivo específico 3

Indicador	Valor actual (Millones de USD)	2011	2012	2013
Incremento de ventas por canales actuales presencial (10 %).	276	28	58	91
Incremento de ventas por canales actuales <i>online</i> (1 %).	276	3	6	8
Incremento de ventas por nuevos canales (6%)	276	17	34	53

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se considera un aumento de las ventas del 10 % por canales actuales, mientras que el porcentaje de crecimiento de la industria es del 2 %. El valor de las ventas en el 2010 por Internet es de 1,3 %, Johnson & Johnson realizará una campaña y estimulará las ventas por Internet para que las ventas totales aumente en 1 % anual. Se espera que Kroger y Costco vendan con exclusividad los productos de Johnson & Johnson, de esa manera aumentar las ventas totales en 6% anual a través de estos distribuidores.

- Estrategia: Se establecerán alianzas estratégicas con distribuidores mediante los siguientes programas:
 - Alianzas con los principales distribuidores, reduciendo precio en 2,80 %, de los cuales el 1,42 % se trasladará al consumidor final y 1,38 % para beneficio del distribuidor, para el cual se desarrollará el siguiente proyecto: negociar con principales distribuidores (CVS, Walgreen, Walmart y otros) ofreciéndoles un precio menor si compran mayor volumen.

- Alianzas con Kroger y Costco reduciendo el precio en 2,80 %, de los cuales 1,42 % se traslade al consumidor final y el 1,38 % para beneficio del distribuidor, para lo cual se realizará el siguiente proyecto: negociar con Kroger y Costco exclusividad de ventas de remedios digestivos (OTC) de Johnson y Johnson.
- Ventas *online* con descuentos por cupones y tarjeta de descuentos por puntos, reduciendo el precio en 2,80 %, de los cuales 1,42 % se trasladará al consumidor final y 1,38 % para el distribuidor, para el cual se hará el siguiente proyecto: incentivar a los distribuidores a vender remedios digestivos (OTC) por Internet.

2.2.4 Objetivo específico 4

Tabla 34. Indicadores y metas del objetivo específico 4

Indicador	Valor actual	2011	2012	2013
Nivel de posicionamiento de la segmentación del mercado de OTC para niños	70 %	77 %	85 %	93 %
Nivel de posicionamiento de la segmentación del mercado de OTC para las aseguradoras	70 %	77 %	85 %	93 %
Nivel de posicionamiento de la segmentación del mercado de OTC para los adultos mayores	70 %	77 %	85 %	93 %

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Segmentar el mercado de OTC para niños, que según las encuestas mencionan que los padres a pesar de que son medicamentos de libre venta, casi siempre por seguridad prefieren que los médicos lo receten, entonces aquí los médicos serían un actor muy importante para generar más ventas de OTC.

Segmentar el mercado de OTC para las aseguradoras, de acuerdo con la ley *Obamacare*, los consumos de OTC pueden ser reembolsados por las aseguradoras, hecho que no sucedía o era más limitado con la antigua ley. Si bien es cierto a Johnson y Johnson no le conviene en el fondo esto porque ellos ganan más con las medicinas con prescripción médica, la ley de *Obamacare* les abre una oportunidad de incrementar las ventas de OTC.

Segmentar los OTC para los adultos mayores, aquí la clave del mensaje es la prevención a bajo costo, no solo por los ahorros en comprar medicinas más caras, sino también por los ahorros en gastos de consultas médicas y también porque, en general, el gobierno de los Estados Unidos tiende a reducir sus presupuestos de salud pública, hechos que harán que las personas tengan un mayor protagonismo en la prevención y cuidado de su salud.

- **Estrategia:** Penetración de mercado
 - **Programa:** Desarrollar un programa de posicionamiento de OTC para niños, OTC para aseguradoras y OTC para adultos mayores, para lo cual se desarrollará el siguiente proyecto: posicionamiento de OTC para niños, OTC para aseguradoras y OTC para adultos mayores

2.2.5 Objetivo específico 5

Posicionar a Johnson & Johnson como líder en confianza.

Tabla 35. Indicadores y metas del objetivo específico 5

Indicador	Valor actual	2011	2012	2013
Nivel de confianza en el mercado de los analgésicos	68 %*	71 %	76 %	80 %
Nivel de confianza en el mercado de los Remedios contra los resfríos, tos y alergias	69 %	73 %	77 %	82 %
Nivel de confianza en el mercado de los Remedios digestivos	68 %	72 %	76 %	81 %

* Este valor ha sido tomado de Nielsen (2013). Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Estrategia:** Fidelización de clientes
 - **Programa:** Desarrollar un programa que logre una mayor fidelización y comunicación a los compradores y consumidores para la cual se harán los siguientes proyectos: (i) campañas de comunicación a través de los medios de comunicación, informando las obligaciones y acciones que tomaría Johnson & Johnson en caso se detectarán problemas de calidad, lo que reforzará la imagen de buena calidad y seguridad de sus productos OTC; diseño de nuevo empaque para todos sus productos OTC con mensaje de responsabilidad social y datos de contacto por posible reclamo; (ii) campaña de ventas presencial y por internet ofreciendo cupones y tarjeta de descuento que acumula puntos.

2.3 Marketing mix

2.3.1 Producto

Estos productos se comercializan al público en general, no necesitan prescripción médica. Se venden a través de puntos de venta y distribuidores en todo el mundo. El segmento de productos

de consumo se ocupa de productos para el cuidado del bebé, cuidado bucal, cuidado de la piel, cuidado de heridas, campos de salud de las mujeres, nutricionales y productos farmacéuticos OTC (*over the counter*).

2.3.2 Precio

Se reducirá el precio a los distribuidores con el objetivo de incrementar las ventas. Para los productos analgésicos se disminuirá el precio en 2,58 %, de los cuales, el 1,57 % se trasladará al consumidor final y el 1,01 % al margen operativo para beneficio del distribuidor. Para los productos de remedios contra los resfríos, tos y alergias se reducirá el precio en 2,50 %, de los cuales el 1,62 % se trasladará al consumidor final y el 0,89% será para beneficio del distribuidor. Finalmente, para los productos de remedios digestivos, se reducirá el precio en 2,80 %, de los cuales, el 1,42 % se trasladará al consumidor final y el 1.38 % al margen operativo para beneficio del distribuidor.

2.3.3 Plaza

En Estados Unidos, los compradores son los distribuidores. La meta es aumentar en 10 % anual las ventas presenciales en los canales actuales, aumentar 1 % de crecimiento anual de ventas *online* y en 6 % de incremento anual en los nuevos canales (Kroger y Cotsco). Se estimulará al distribuidor aumentando su margen de ganancia para los productos analgésicos; el beneficio del distribuidor se aumentará en 1,01 %; para los productos de remedios contra los resfríos, tos y alergias, el beneficio del distribuidor aumentará en 0,89 %; y, finalmente, para los productos de remedios digestivos, el beneficio del distribuidor aumentará en 1,38 %. Se usará tecnología moderna para las ventas de productos en portales y sitios de compras en Internet a fin de lograr capitalizar el mercado emergente de Internet a su máximo potencial. Todos los artículos de Johnson & Johnson son fácilmente accesibles en puntos de venta minoristas, mayoristas y mercados modernos como CVS, Walgreen, Walmart, Metro Cash & Carry, Dmart, Big Bazar. Las ventas *online* de productos del cuidado del bebé serán a través de Jet, Target, Walmart, Amazon, CVS, Walgreen.

2.3.4 Promoción

Incentivar a los canales de distribución con campañas agresivas de comunicación a través de los medios de comunicación, señalando las obligaciones y acciones que tomaría Johnson & Johnson

en caso se detectarán problemas de calidad, reforzando la imagen de buena calidad y seguridad de sus productos OTC, de acuerdo con las mejores prácticas de fabricación de CGMP y cumpliendo las normas del FDA. Las campañas publicitarias se concentrarán en los mercados objetivo y recordarán a los consumidores la responsabilidad de Johnson & Johnson. Asimismo, se realizarán campañas de ventas por Internet *online*.

2.4 Asignación presupuestal

Ver anexo 27, en el que se detalla el presupuesto de Marketing

3. Plan funcional de recursos humanos

3.1 Objetivo general

Es recuperar y retener a los talentos de Operaciones fortaleciendo la cultura organizacional de acuerdo con el credo de Johnson & Johnson.

Tabla 36. Objetivos específicos de Recursos Humanos

Objetivos específicos	Indicador	Sponsor	Estrategia
1. Desarrollar liderazgo y formar talentos autónomos para el control de calidad	Rotación de personal	VP Recursos Humanos	Desarrollo del talento humano
	Nivel de competencia en liderazgo		
2. Desarrollar liderazgo y formar talentos autónomos para el control de procesos	Rotación de personal	CEO	Desarrollo de cultura organizacional
	Nivel de competencia en liderazgo		
3. Fortalecer la cultura institucional establecida en el credo de J& J	Nivel de identificación con el Credo de Johnson & Johnson		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.2 Objetivos específicos

3.2.1 Objetivo específico 1

Desarrollar el liderazgo y formar talentos autónomos para el control de calidad.

Tabla 37. Objetivo específico 1 de RR.HH.

Indicador	Valor actual	Metas de objetivo específico		
		2011	2012	2013
Rotación de personal	15%	12,80%	10,80%	9%
Nivel de competencia en Liderazgo (del 1 al 5)	3,5	3,7	3,9	4,1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La rotación de personal de calidad fue alta según el caso, consideramos que es del 15 %.

- **Estrategia:** Desarrollo del talento humano
 - **Programa:** Se desarrollará un programa de retención de personal y formación de líderes para control de calidad y control de procesos para lo cual se desarrollarán los siguientes proyectos: (i) desarrollar equipos de trabajo priorizando la cultura organizacional y ii) capacitación y talleres motivacionales.

3.2.2 Objetivo específico 2

Desarrollar el liderazgo y formar talentos autónomos para el control de procesos.

Tabla 38. Indicadores y metas del objetivo específico 2

Indicador	Valor actual	Metas de objetivo específico		
		2011	2012	2013
Rotación de personal	15%	12,8%	10,8%	9%
Nivel de competencia en Liderazgo (del 1 al 5)	3,5	3,7	3,9	4,1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La rotación de personal de calidad fue alta según el caso, consideramos que es del 15 %. Las personas especializadas en procesos (líderes) abandonaron Johnson & Johnson. Por lo que creemos que del 1 al 5, el personal de control de procesos actual posee una calificación de 3,5 y necesita mejorar.

- **Estrategia:** Desarrollo del talento humano

- **Programa:** Se desarrollará un programa de retención de personal y formación de líderes para control de procesos para lo cual se desarrollarán los siguientes proyectos: (i) *coaching* y *mentoring* y (ii) línea de carrera, reconocimiento y recompensa.

3.2.3 Objetivo específico 3

Fortalecer la cultura institucional establecida en el credo de Johnson & Johnson.

Tabla 39. Indicadores y metas del objetivo específico 3

Indicador	Valor actual	Metas de objetivo específico		
		2011	2012	2013
Nivel de identificación con el Credo de JNJ	70%	74%	77%	81%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se considera que la aplicación del credo ha sido baja, debido a que no priorizo en lo dice cuando sucedieron los reclamos.

- **Estrategia:** Desarrollo de la cultura institucional
 - **Programa:** Se desarrollará un programa de fortalecimiento de la cultura organizacional en Johnson & Johnson, para el cual se implementará el siguiente proyecto: concientización y aplicación de todo el personal de Johnson & Johnson de la cultura organizacional establecida en su credo.

3.3 Asignación presupuestal

Ver anexo 28, en el que se presenta el presupuesto de Recursos Humanos.

4. Plan Corporativo de Responsabilidad Social Empresarial

Este plan es transversal a todas las divisiones y áreas de JNJ.

4.1 Objetivo general

Transparencia en la comunicación a los consumidores de la composición y calidad de los productos y muestra de empatía con los consumidores afectados por productos fallidos que no guardaron los estándares mínimos de calidad en su fabricación.

Tabla 40. Objetivos específicos de responsabilidad social

Objetivos específicos	Indicador	Sponsor	Estrategia
1. Interesados con conocimiento de los beneficios y efectos negativos de los productos OTC	% de consumidores que conocen los beneficios y efectos secundarios	Directorio	Integración con los interesados
2. Interesados son atendidos y escuchados cuando suceda un daño de acuerdo con el credo de Johnson & Johnson y más allá de algún tema legal	% de atendidos por daños causados		
	Tiempo de respuesta a crisis de acuerdo con plazos establecidos		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.2 Objetivos específicos

4.2.1 Objetivo específico 1

Interesados tendrán conocimiento de los beneficios y efectos secundarios de los productos OTC

Tabla 41. Indicadores y metas del objetivo específico 1

Indicador	Valor actual	Metas de objetivo específico		
		2011	2012	2013
% de consumidores que conocen los beneficios y efectos secundarios	70%	80%	80%	90%

*Valor tomado de Nielsen (2013)

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- **Estrategia:** Se hará una integración con los interesados.
 - **Programa:** Programa de comunicación y capacitación en responsabilidad social empresarial, para el cual se desarrollarán los siguientes proyectos: (i) se implementará servicios de contacto on-line con los clientes y consumidores, y (ii) Se harán concursos denominados “Conoce tu marca”, dirigidos al público en general con el fin de que los productos de Johnson & Johnson sean conocidos por los consumidores e interesados.

4.2.2 Objetivo específico 2

Interesados son atendidos y escuchados cuando suceda un daño, de acuerdo con el credo de Johnson & Johnson, más allá de algún tema legal.

Tabla 42. Indicadores y metas del objetivo específico 2

Indicador	Valor actual	Metas de objetivo específico		
		2011	2012	2013
% de atendidos por daños causados	60%	60%	70%	70%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Los valores se estiman en base a la información del caso.

- **Estrategia:** Se hará una integración con los interesados.
 - **Programa:** Se aplicará el programa de gestión de interesados, para el cual se desarrollarán los siguiente proyectos: (i) implementación de un sistema de gestión de interesados integrado al sistema de quejas y reclamos, (ii) Implementación de un comité de ética de productos Johnson & Johnson que evalúe periódicamente el cumplimiento de los compromisos, (iii) evaluación del conocimiento del credo de la compañía, y (iv) desarrollo de protocolos y procedimientos de manejo de crisis para enfrentar las consecuencias de eventos de retiros de productos de mala calidad.

4.3 Asignación presupuestal

Ver anexo 29, en el que se presenta el presupuesto de responsabilidad social.

5. Plan funcional de finanzas

5.1 Objetivo general

El nivel de rendimiento sobre el capital (ROE) de los productos OTC (analgésicos, remedios contra la tos, resfríos, alergias y remedios digestivos) vendidos en los Estados Unidos por Johnson & Johnson se incrementarán desde el 0,48 % al 0,61 % como mínimo en los próximos tres años. Asimismo, la rentabilidad sobre los activos se aumentará desde 0,30 % al 0,38 %.

5.2 Objetivos específicos

5.2.1 Objetivo específico 1

El nivel de rendimiento sobre el capital (ROE) de los analgésicos OTC en los Estados Unidos se incrementarán desde el 0,17 % al 0,20 %.

Tabla 43. Indicadores y metas del objetivo específico 1

Objetivos específico	Indicador	Valor actual	Metas de objetivo específico		
			2011	2012	2013
1. Incrementar el nivel del rendimiento sobre el capital de los Analgésicos OTC	ROE	0,17%	0,15%	0,17%	0,20%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se estima que, para el 2013, el ROE de los analgésicos OTC se situará en el 0,20 %, cifra que representará un incremento del 18 % respecto al ROE del 2010 (0,17 %).

5.2.2 Objetivo específico 2

El nivel de rendimiento sobre el capital (ROE) de los remedios contra la tos, resfríos y alergias OTC en los Estados Unidos se incrementarán desde el 0,21 % al 0,30 %. Se estima que para el 2013 el ROE de los remedios contra la tos, resfríos y alergias alcanzará el 0,30 %, cifra que representará un crecimiento del 43% respecto al ROE del 2010 (0,21 %).

Tabla 44. Indicadores y metas del objetivo específico 2

Objetivos específico	Indicador	Valor actual	Metas de objetivo específico		
			2011	2012	2013
2. Incrementar el nivel del rendimiento sobre el capital de los Remedios contra la tos, resfríos y alergias OTC	ROE	0,21%	0,23%	0,26%	0,30%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.2.3 Objetivo específico 3

El nivel de rendimiento sobre el capital (ROE) de los remedios digestivos OTC en los Estados Unidos se incrementará desde el 0,10 % al 0,11 %.

Tabla 45. Indicadores y metas del objetivo específico 3

Objetivos específicos	Indicador	Valor actual	Metas de objetivo específico		
			2011	2012	2013
3. Incrementar el nivel del rendimiento sobre el capital de los remedios digestivos OTC	ROE	0,10%	0,09%	0,10%	0,11%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Se estima que para el 2013 el ROE de los remedios digestivos alcanzará el 0,11 %, cifra que representa un incremento del 10% respecto al ROE del 2010 (0,10 %).

5.3 Evaluación financiera

5.3.1 Proyecciones del EBITDA

El EBITDA en el 2010 se situaba en USD 550 millones. Este índice crecerá sosteniblemente en los próximos tres años, esperando que alcance los USD 751 millones en el 2013, es decir, que presenta un incremento del 36.5 %.

Tabla 46. Proyección de EBITDA de productos de venta libre (OTC)

Proyección de EBITDA de productos de venta libre (OTC) de Johnson & Johnson
(En Millones de Dólares)

	2011	2012	2013
Ventas Netas	2.417	2.797	3.207
(-) Costo de Ventas	722	836	959
Margen Bruto	1.695	1.961	2.249
(-) Gastos de Marketing	1.024	1.185	1.359
(-) Gastos Administrativos	215	249	286
Margen Operativo	455	527	604
(+) Depreciación	111	128	147
EBITDA	566	655	751

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.3.2 Proyecciones de ganancias y pérdidas

Las utilidades netas comenzarán a crecer a partir del 2012, después que se hayan implementado las estrategias y planes funcionales, hecho que influirá también en el crecimiento del ROE (rentabilidad sobre el patrimonio) en los próximos tres años. Se estima que las utilidades netas de la línea de productos OTC llegará a USD 390 millones en el 2013. Sin embargo, el ROE de los productos OTC en el 2013 no estaría llegando aun a los índices de los años anteriores por el retiro de los productos de mala calidad. En cuanto al ROA (rentabilidad sobre los activos), se estima que para el 2013 alcanzará un porcentaje de 0,38 %, cifra que representa un crecimiento de 26.7 % respecto al año 2010.

Tabla 47. Estado de pérdidas y ganancias de remedios OTC (en millones de dólares)

	2011	2012	2013
Ventas Netas	2,417	2,797	3,207
(-) Costo de Ventas	722	836	959
Margen Bruto	1,695	1,961	2,249
(-) Gastos de Marketing	1,024	1,185	1,359
(-) Gastos Administrativos	215	249	286
(-) Gastos Financieros	0.8	0.2	0.3
Utilidad antes de Impuestos	454	526	603
(-) Impuesto a la Renta	161	186	213
Utilidad Después de Impuestos	294	340	390

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 48. Evolución del ROE y ROA de la línea de remedios OTC, 2011-2013

Indicadores	2011	2012	2013
ROE	0,46%	0,53%	0,61%
ROA	0,29%	0,33%	0,38%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.4 Presupuesto, análisis de flujo de caja descontado, VAN, TIR y WACC

5.4.1 Elaboración de escenarios de evaluación

Se elaboraron dos escenarios para evaluar los beneficios económicos financieros del presente plan estratégico. El primer escenario no plantea ninguna de acción, mientras que el segundo formula una serie de estrategias, proyectos e inversiones para revertir los problemas de calidad en la fabricación de los principales productos OTC de Johnson & Johnson.

- Escenario sin plan estratégico: Se asume que las ventas de los principales productos OTC de Johnson & Johnson crecerán en 2 % anual de acuerdo con el crecimiento de la industria. Asimismo, se asume que la compañía seguirá aplicando las mismas estrategias y planes funcionales que estableció antes del retiro de productos OTC por problemas de calidad en su fabricación.

Tabla 49. Escenario sin plan estratégico

Flujo de Caja Efectivo				
(En Millones de Dólares)	2010	2011	2012	2013
Ventas	0	2.098	2.125	2.152
Costo de Ventas	0	-660	-668	-677
Costos de Marketing	0	-845	-855	-867
Costos de Administración	0	-177	-180	-182
Impuesto a la Renta	0	-147	-149	-151
Plan de Inversiones en Operaciones	0	0	0	0
Plan de Inversiones en Ventas	0	0	0	0
Plan de Inversiones en Marketing	0	0	0	0
Plan de Inversiones de Recursos Humanos	0	0	0	0
Plan de Inversiones de RSE	0	0	0	0
Depreciación	0	101	102	104
Flujo de Caja Neto	0	369,9	374,5	379,2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Escenario con plan estratégico: Este escenario contempla las estrategias, programas, inversiones y proyectos del presente plan estratégico para revertir los problemas de calidad en la fabricación de los principales productos OTC.

Tabla 50. Escenario con plan estratégico

Flujo de Caja Efectivo (En Millones de Dólares)	2010	2011	2012	2013
Ventas	0	2.417	2.797	3.207
Costo de Ventas	0	-722	-836	-959
Costos de Marketing	0	-1.024	-1.185	-1.359
Costos de Administración	0	-215	-249	-286
Impuesto a la Renta	0	-161	-186	-214
Plan de Inversiones en Operaciones	-40,9	-11	-20	0
Plan de Inversiones en Marketing	-4,93	0	0	0
Plan de Inversiones Recursos Humanos	-1,15	-0,95	-0,55	-0,55
Plan de Inversiones en RSE	-1,74	0	0	0
Depreciación		111	128	147
Flujo de Caja Neto	-48,7	392,8	447,7	536,5

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Evaluación y selección del escenario más favorable: Determinaremos el flujo de caja marginal que es la diferencia entre el flujo de caja del escenario con plan estratégico menos el flujo de caja sin plan estratégico para evaluar su valor presente neto.

Tabla 51. Flujo de caja neto incremental

(En millones de USD)	2010	2011	2012	2013
Flujo de caja neto marginal	-48,7	22,9	73,3	157,3

Fuente: Elaboración propia, 2017.

La estructura de capital de JNJ a fines del 2010 muestra que el aporte propio corresponde al 91% de la estructura total de capital; mientras que la deuda de corto y largo plazo solo representa el 9%. De acuerdo a Bloomberg el costo de capital propio (Cok) es de 8.8% y el costo de la deuda a corto y largo plazo es de 1.7%. De la estructura de capital podemos deducir que casi todo el financiamiento de JNJ es aporte propio, por lo tanto para calcular el valor presente neto podemos usar el costo de capital propio (Cok) como tasa de descuento.

Tabla 52. Estructura de capital

Estructura de Capital de JNJ – 2010
(En Millones de dólares)

Capitalización de Mercado	169.351,30	91,00%
Deuda a corto plazo	7.617,00	4,10%
Deuda a largo plazo	9.156,00	4,90%
Total	186.124,30	100,00%

Fuente: Bloomberg, 2010.

El valor presente neto (VPN) del flujo de caja incremental es de USD 144 millones, donde la tasa de descuento (Cok) es el 8,8 % (Bloomberg) para el año 2010 y la tasa interna de retorno (TIR) es 101 %. Estos resultados respaldan la conveniencia de seleccionar el escenario con plan estratégico. Asimismo si usamos el WACC como tasa de descuento (8.1%), el valor presente neto (VPN) sería de USD 148 millones, aquí estamos asumiendo que los proyectos tendrían el mismo riesgo que la empresa y estarían financiándose de acuerdo a la actual estructura de financiamiento de Johnson & Johnson.

Tabla 53. Calculo del WACC – 2010

Costo de Capital			
Estructura	Ponderación	Costo	PondxCosto
Capital	91%	8,80%	8,00%
Deuda	9%	1,70%	0,20%
WACC			8,10%

Fuente: Bloomberg, 2010.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Portafolio de proyectos de Johnson & Johnson del 2011 al 2013

En base a los planes funcionales, se definieron los programas y proyectos que se realizarán del 2011 al 2013 (ver anexo 30).

2. Mapa estratégico (BSC)

Trabajaremos las cinco perspectivas: aprendizaje, procesos internos, cliente, interesados y financiero.

2.1 Perspectiva de aprendizaje

Los recursos humanos de los programas de control de calidad y control de procesos deben desarrollar su liderazgo y talento para soportar los procesos internos mejorados. Por otra parte, es necesario fortalecer la cultura organizacional de todo el personal de Johnson & Johnson.

2.2 Perspectiva de procesos internos

Los procesos internos van a mejorar considerablemente con los proyectos de operaciones y el personal preparado para implementarlos, produciendo productos de la más alta calidad. Con la eficiencia operativa, se lograrán menores costos de ventas.

2.3 Perspectiva de interesados

Se tendrá un enfoque de transparencia en la comunicación acerca de la calidad de los productos, haciendo empatía con los interesados en caso suceda algún daño y estando preparados para enfrentar alguna crisis futura poniendo al público como prioridad ante cualquier decisión.

2.4 Perspectiva de cliente

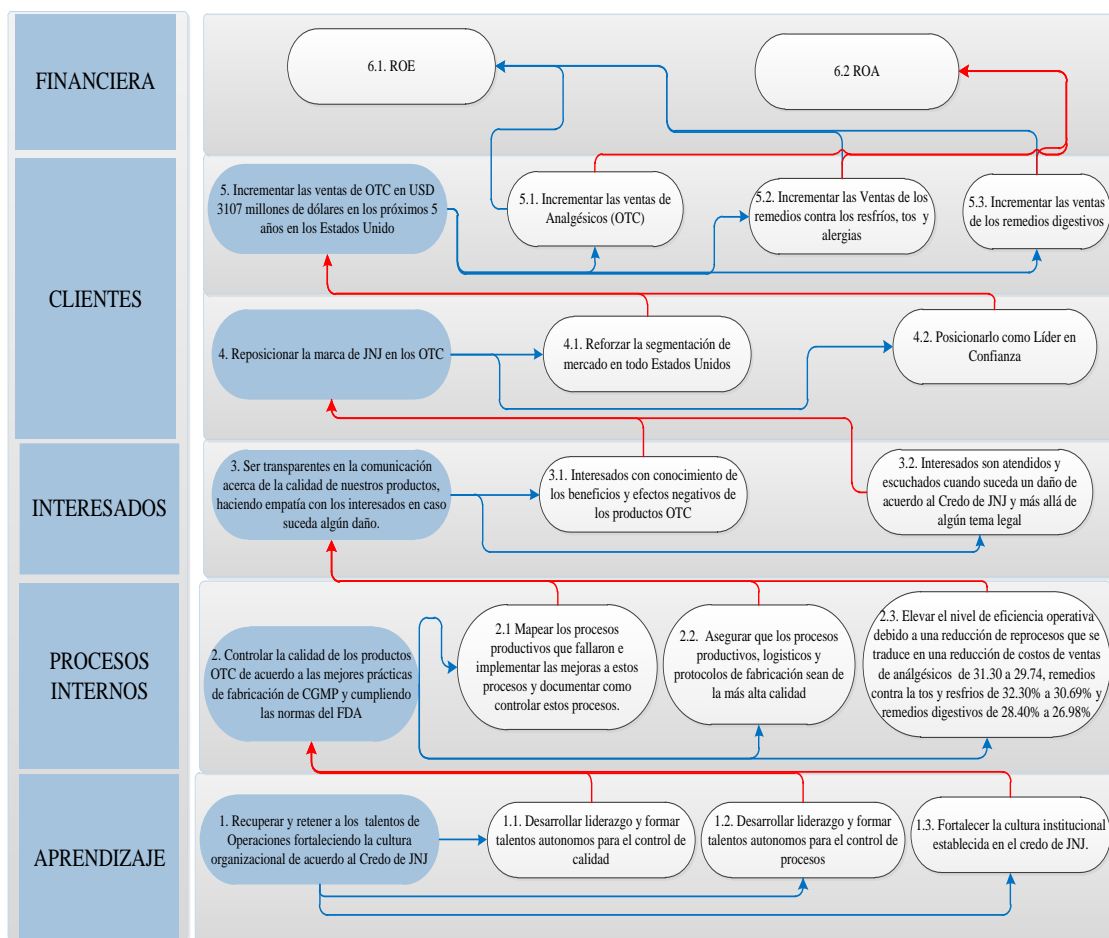
Para lograr incrementar las ventas, se disminuirá el precio al consumidor final aprovechando los menores costo de ventas, adicionalmente se bajará el precio al distribuidor para alentar sus

ventas. Para ello, es necesario posicionar a Johnson & Johnson como líder de confianza y reforzar la segmentación en Estados Unidos.

2.5 Perspectiva financiera

El objetivo estratégico es lograr un ROE y ROA de acuerdo con la tabla 21. Se recomienda que cada año se actualicen estos indicadores de acuerdo con los resultados de los proyectos.

Gráfico 8. Mapeo estratégico



Fuente: Elaboración propia, en base a Kaplan y David, 1992.

3. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En los planes funcionales, se definieron los objetivos específicos y las metas de los indicadores del 2011 al 2013 (ver anexo 31).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

Implementar el presente plan estratégico por las siguientes razones:

- La estrategia de penetración de mercado permitirá incrementar las ventas en USD 2,223 millones de los productos OTC en los Estados Unidos consolidando el liderazgo de JNJ en esta línea de productos.
- Al término del 2013 el rendimiento sobre el patrimonio (ROE) se incrementará en 27.1% y el rendimiento sobre los activos (ROA) se incrementará en 26.7% respecto al 2010, pero si simulamos una proyección del ROE y ROA para el 2015, estos llegarían hasta el 0.79% y 0.48% respectivamente.
- J&J producirá medicamentos OTC con los mayores estándares de calidad siguiendo las buenas prácticas y normas de fabricación establecidas en la industria y por la FDA.
- Elevará el nivel de eficiencia operativa en el área de operaciones que se traducirá en una reducción de costos debido a una reducción de re-procesos y mejora en los protocolos de fabricación.
- Se restaurará la confianza y fidelización de los consumidores de los remedios OTC en el mercado estadounidense.
- Los colaboradores, proveedores y otros interesados incrementarán el conocimiento y cumplimiento del credo organizacional.
- El desarrollo del liderazgo y la formación de talentos en el área de operaciones permitirá el desarrollo del trabajo en equipo, tener colaboradores más motivados, entrenados, mejor remunerados y una menor la rotación del staff.
- La implementación de las estrategias de total transparencia en la comunicación permitirá que todos los interesados conozcan los beneficios y efectos secundarios de los productos de J&J con el consiguiente incremento en la credibilidad y la imagen de J &J.
- El establecimiento de protocolos de crisis permitirá que los interesados sean atendidos y escuchados cuando sean afectados por productos de mala calidad, más allá de los temas legales.

2. Recomendaciones

- Elevar la eficiencia operativa en los procesos de fabricación de los productos de consumo masivo y no solamente concentrarse en la reducción de costos.
- Implementar una unidad de gestión de riesgos para los procesos de reestructuración de los procesos productivos.
- Implementar una unidad de control de gestión de la calidad que asegure el cumplimiento de la calidad en todos sus procesos.
- Cambiar al CEO actual, debido a que no reconoció la magnitud del problema sugiriendo que los problemas eran solo consecuencias de la descentralización, por lo tanto, podría no apoyar todas las estrategias sugeridas por el plan estratégico.
- Las estrategias para superar los problemas de calidad en la fabricación de los principales productos OTC no solo deben ser aplicados a la planta de Mc Neil sino también a todas las plantas de Johnson & Johnson de los Estados Unidos y del resto del mundo.
- Desarrollar programas de liderazgo y reclutamiento de talentos en todas las unidades relacionadas a operaciones.
- Fortalecer la cultura institucional de acuerdo con los valores establecidos en el credo de Johnson & Johnson.
- Fomentar la comunicación transparente a los interesados cuando se informe sobre los productos de Johnson & Johnson y presentarles los problemas que podrían afectarlos. La transparencia debería ser considerada como parte de los valores de la compañía
- Reposicionar las principales marcas de OTC de Johnson & Johnson con el objetivo de recuperar el liderazgo en esta línea de productos en el mediano y largo plazo.

Bibliografía

Barrera, Julián y Meza, Néstor (1982). *Planeación Estratégica de la Industria Farmacéutica*. México D.F.: Instituto Mexicano del Seguro Social.

Benson, Mike (2015). “Analyzing Johnson & Johnson’s Three Main Business Segments”. En: *Portal Market Realist*. 11 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 04/11/2017. <<http://marketrealist.com/2015/03/analyzing-johnson-johnsons-three-main-business-segments/>>

Collazo, Miguel y León, Rafael (2005). “Panorámica mundial del mercado de los medicamentos homeopáticos a partir de las plantas medicinales”. *Revista Cubana de Farmacia*. La Habana, Vol. 39, Núm. 1. Fecha de consulta: 04/11/2017. <http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S0034-75152005000100010&script=sci_arttext&tlng=pt>

David, Fred (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Editorial Pearson Educación.

Fondo Monetario Internacional (2011). *Perspectivas de la economía mundial*. Whashington D.C.: Fondo Monetario Internacional.

Food and Drug Administration [FDA] (2010). “Transparency initiative: draft proposals for public comment regarding disclosure policies of the U.S. Food and Drug Administration”. En: *Portal Food and Drug Administration*. Fecha de consulta: 12/07/2017. <<https://www.fda.gov/>>

Euromonitor International (2010). *Pricing and private label in consumer health*. Fecha de consulta: 04/11/2017. <<http://www.euromonitor.com/>>

Euromonitor Internacional (2017). *Consultas*. Fecha de consulta: 04/11/2017. <<http://www.euromonitor.com/>>

Euromonitor Internacional (2017). *Consumer Health: Euromonitor from trade sources/national statistics*. Fecha de consulta: 04/11/2017. <<http://www.euromonitor.com/>>

García, Carlos (1982). *La industria farmacéutica en América Latina*. México D.F.: Instituto Mexicano del Seguro Social.

Grant, Roberto (2014). *Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones*. 8ª Ed. Editorial Civitas.

Hax, Arnaldo y Majluf, Nicolás (2013). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Gránica.

Johnson & Johnson (2009). *Annual report*.

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

Johnson & Johnson (2017). “SEC Filings”. En: *Portal Johnson & Johnson*. Fecha de consulta: 06/11/2017. <<http://www.investor.jnj.com/sec.cfm>>

Kaplan, Robert y Norton, David (1992). *Cuadro de mando integral*. Grupo Planeta.

Laffose, Wilfredo (2017). “Análisis de la visión y misión de una empresa”. *PAMA 2017 Universidad del Pacífico*.

Nielsen (2013). *Understanding Trust in OTC Medicines: Consumer and Healthcare Provider Perspectives*. Achpa.

The Official Board (2017). “Organigrama Johnson & Johnson”. En: *Portal The Official Board*. Fecha de consulta: 04/11/2017. <<https://www.theofficialboard.es/organigrama/johnson-johnson>>

United States Securities and Exchange Commission (2010) *CVS Caremark Corporation*. Washington D.C.: United States Securities and Exchange Commission.

United States Securities and Exchange Commission (2010). *Walgreen Co*. Washington D.C.: United States Securities and Exchange Commission.

United States Securities and Exchange Commission (2010). *Walmart Stores Inc*. Washington D.C.: United States Securities and Exchange Commission.

Valencia, Alejandro (2016). “Fabricación industrial de acetaminofen”. *Presentación de Prezi*.

Fecha de consulta: 04/11/2017. <<https://prezi.com/n62as4pwrobg/fabricacion-industrial-de-acetaminofen/>>

Anexos

Anexo 1. Segmentos de negocio y áreas geográficas

En Millones de Dólares	2,006		2007		2008		2009		2010	
	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%	Ventas	%
Consumer										
Estados Unidos	4.573	8,6%	6.408	10,5%	6.937	10,9%	6.837	11,0%	5.519	9,0%
Internacional	5.201	9,8%	8.085	13,2%	9.117	14,3%	8.966	14,5%	9.071	14,7%
Total	9.774	18,3%	14.493	23,7%	16.054	25,2%	15.803	25,5%	14.590	23,7%
Pharmaceutical										
Estados Unidos	15.092	28,3%	15.603	25,5%	14.831	23,3%	13.041	21,1%	12.519	20,3%
Internacional	8.175	15,3%	9.263	15,2%	9.736	15,3%	9.479	15,3%	9.877	16,0%
Total	23.267	43,6%	24.866	40,7%	24.567	38,5%	22.520	36,4%	22.396	36,4%
Diagnósticos y dispositivos médicos										
Estados Unidos	10.110	19,0%	10.433	17,1%	10.541	16,5%	11.011	17,8%	11.412	18,5%
Internacional	10.173	19,1%	11.303	18,5%	12.585	19,7%	12.563	20,3%	13.189	21,4%
Total	20.283	38,0%	21.736	35,6%	23.126	36,3%	23.574	38,1%	24.601	39,9%
Consolidado										
Estados Unidos	29.775	55,8%	32.444	53,1%	32.309	50,7%	30.889	49,9%	29.450	47,8%
Internacional	23.549	44,2%	28.651	46,9%	31.438	49,3%	31.008	50,1%	32.137	52,2%
Total	53.324	100,0%	61.095	100,0%	63.747	100,0%	61.897	100,0%	61.587	100,0%

Fuente: Elaboración propia, en base a los reportes anuales 2008, 2009 y 2010 de JNJ.

Anexo 2. Cronograma de retiros de productos Mc Neil desde septiembre 2009 a julio 2010

Fecha	Marcas retiradas del mercado	Causas	Cantidad de productos retirados
24 de septiembre de 2009	Tylenol para niños y lactantes	Detección de bacterias en las materias primas ubicadas en las instalaciones de la firma en Fort Washington	57 lotes
6 de noviembre de 2009	Cápsulas Tylenol para el dolor de artritis, por 100 (con la tapa roja de fácil apertura)	Olor a moho en el envase del medicamento y algunos consumidores declararon haber experimentado náuseas, vómitos y diarrea luego de tomar la medicación.	5 lotes
18 de diciembre de 2009	Cápsulas Tylenol para el dolor de artritis, por 100 (con la tapa roja de fácil apertura)	Olor provenía de una sustancia química utilizada en los pallets de madera donde se habían apoyado los envases de los medicamentos afectados.	57 lotes
15 de enero de 2010	Retiro de Benadryl, Motrin, Roloids, Simply Sleep, Aspirinas St. Joseph y medicamentos marca Tylenol	Habrían tenido contacto con la sustancia química utilizada en los pallets de madera donde se habían apoyado los envases de los medicamentos.	505 lotes
30 de abril de 2010	Medicamentos de las marcas Benadryl, Motrin, Tylenol, y Zyrtec para niños y lactantes	Violaciones a la CGMP [Buena Práctica de Manufactura Actual, por sus siglas en inglés], tales como la falta de cumplimiento por parte de la compañía de sus propias especificaciones para bacterias y partículas y, en el caso de un producto Tylenol, la posibilidad de concentraciones superiores a las esperadas de Tylenol por gotero.	46 lotes

Fecha	Marcas retiradas del mercado	Causas	Cantidad de productos retirados
15 de junio de 2010	Medicamentos marca Benadryl y Tylenol	Se habían omitido inadvertidamente del operativo inicial	5 lotes
8 de julio de 2010	Se retiraron, en total, 21 lotes de medicamentos: dos lotes de Benadryl, un lote de Tylenol para niños, tres lotes de Motrin y 15 lotes de Tylenol.	Medida de precaución luego de que una revisión interna continua revelara que otros envases de medicamentos manejados en la planta de Puerto Rico antes de 2010 podrían haber tenido contacto con la sustancia química causante del olor.	21 lotes

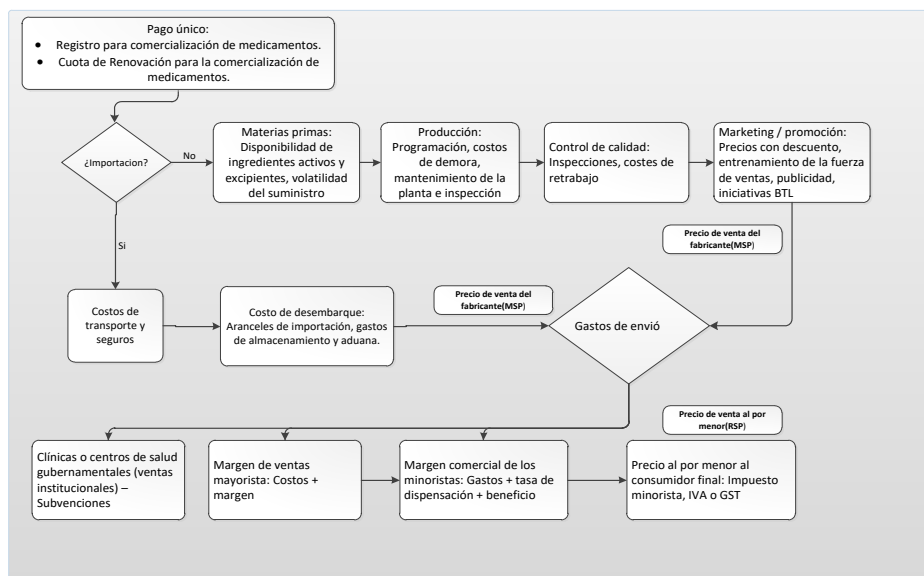
Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Evolución de las ganancias diluidas por acción y dividendos pagados por acción de Johnson & Johnson en los años del 2006 al 2010



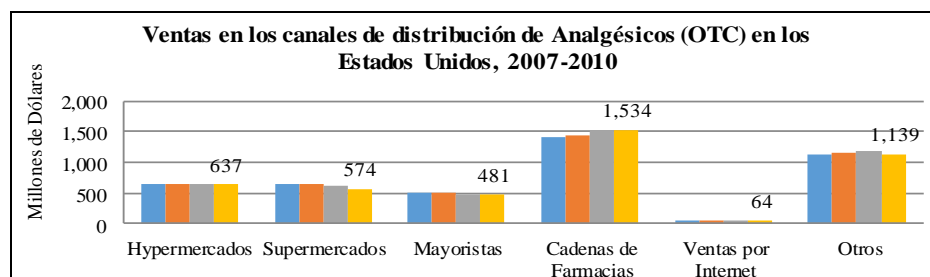
Fuente: Johnson & Johnson, 2010.

Anexo 4. Cadena de valor del sector



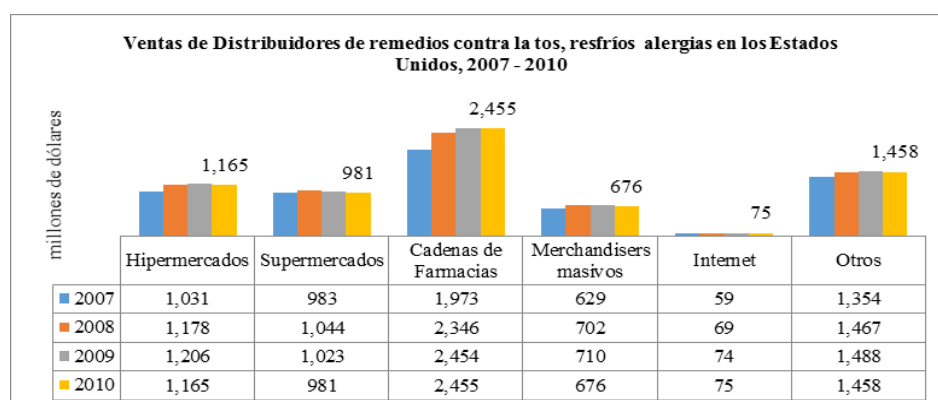
Fuente: Euromonitor, 2010.

Anexo 5. Ventas en los canales de distribución de analgésicos en los Estados Unidos, 2007-2010



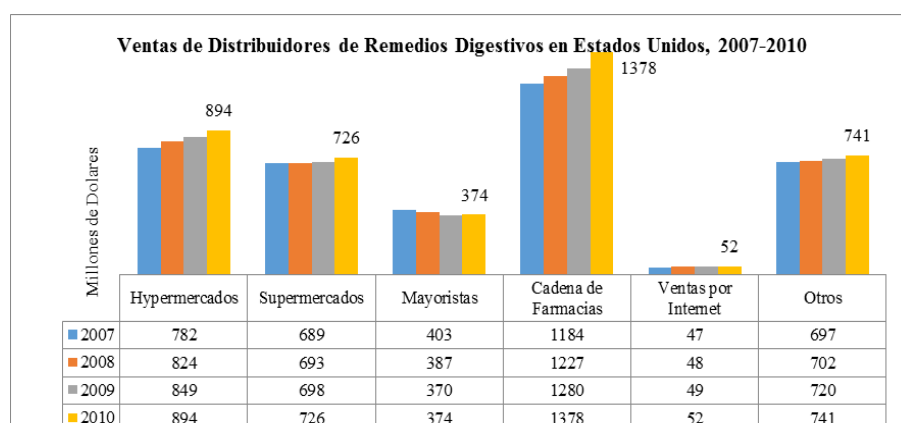
Fuente: Elaboración propia en base Euromonitor, 2017.

Anexo 6. Ventas de distribuidores de remedios para alergias, resfríos y la tos en los Estados Unidos, 2007-2010



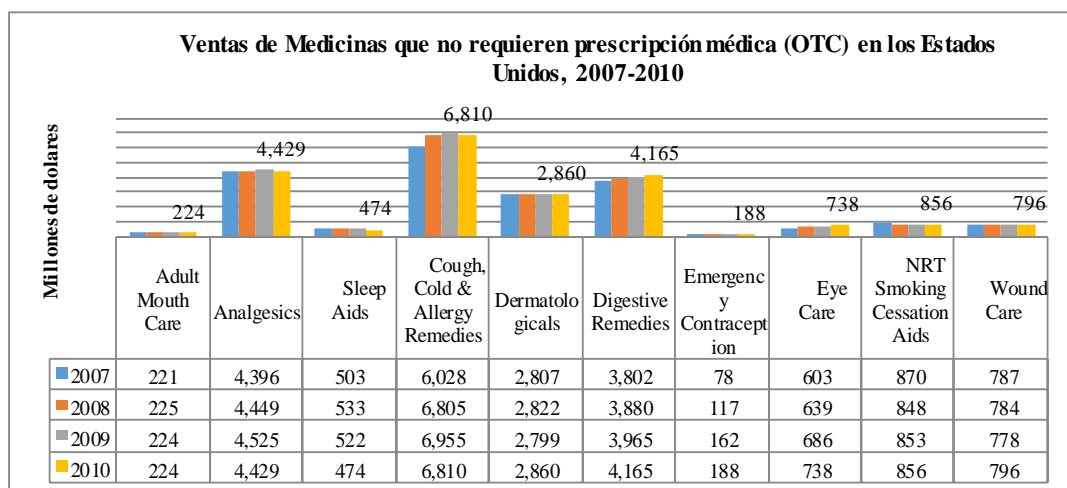
Fuente: Elaboración propia en base Euromonitor, 2017.

Anexo 7. Ventas de distribuidores de remedios digestivos en los Estados Unidos, 2007-2010



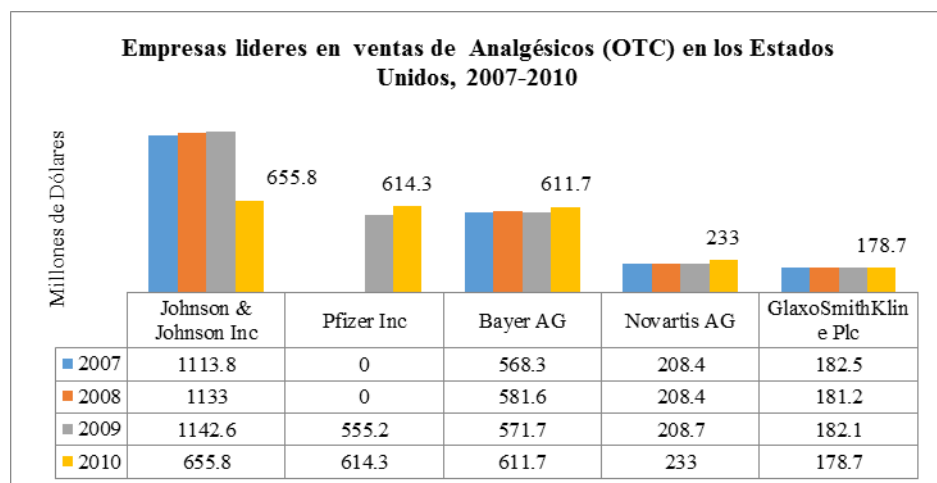
Fuente: Elaboración propia en base Euromonitor, 2017.

Anexo 8. Ventas de medicinas que no requieren prescripción médica en los Estados Unidos 2007-2010



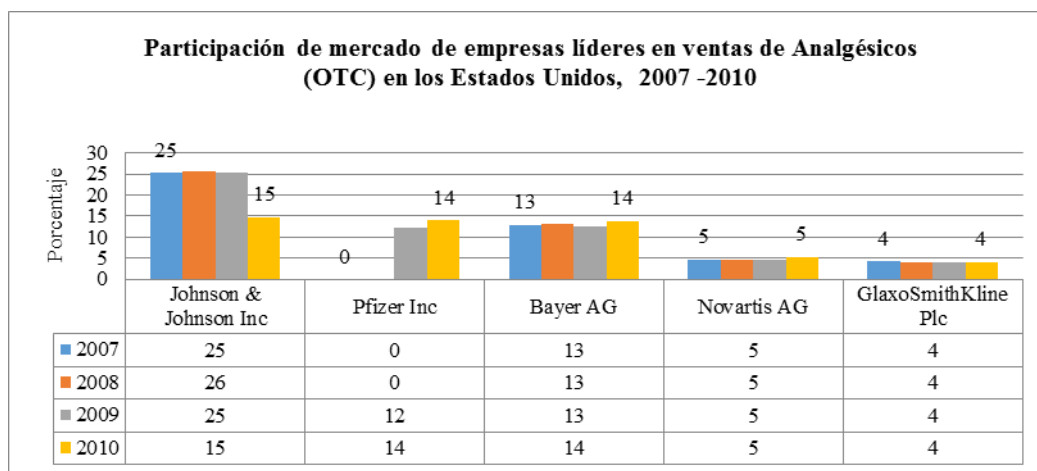
Fuente: Elaboración propia en base Euromonitor, 2017.

Anexo 9. Empresas líderes en ventas de analgésicos (OTC) en los Estados Unidos, 2007-2010



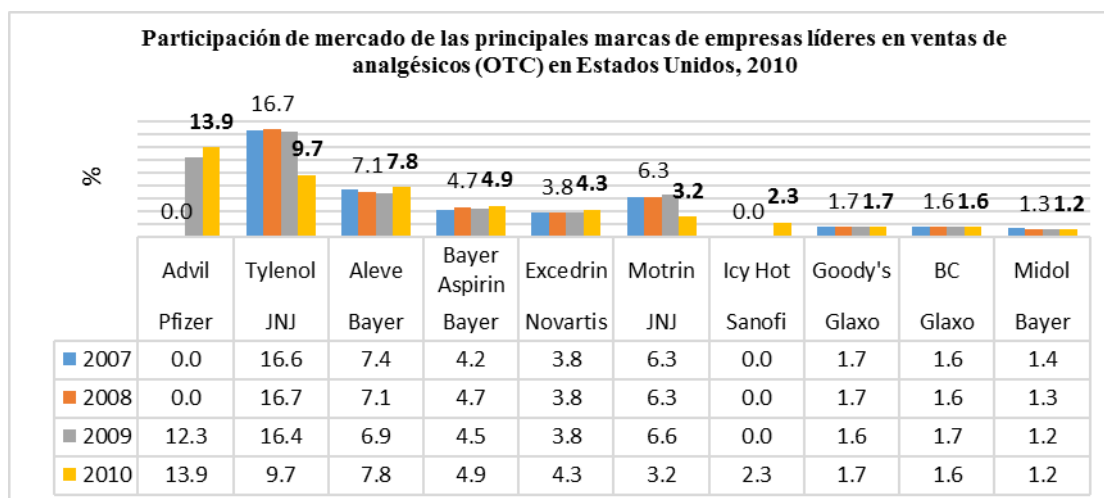
Fuente: Elaboración propia en base Euromonitor, 2017.

Anexo 10. Participación de mercado de empresas líderes en ventas de analgésicos (OTC) en los Estados Unidos, 2007-2010



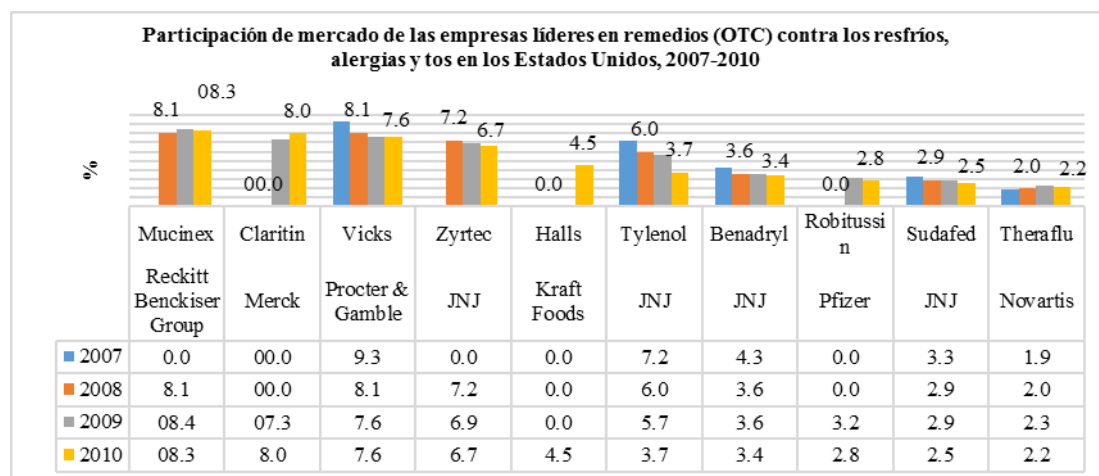
Fuente: Elaboración propia en base Euromonitor, 2017.

Anexo 11. Participación de mercado de marcas líderes en el mercado de analgésicos (OTC) en los Estados Unidos, 2007-2010



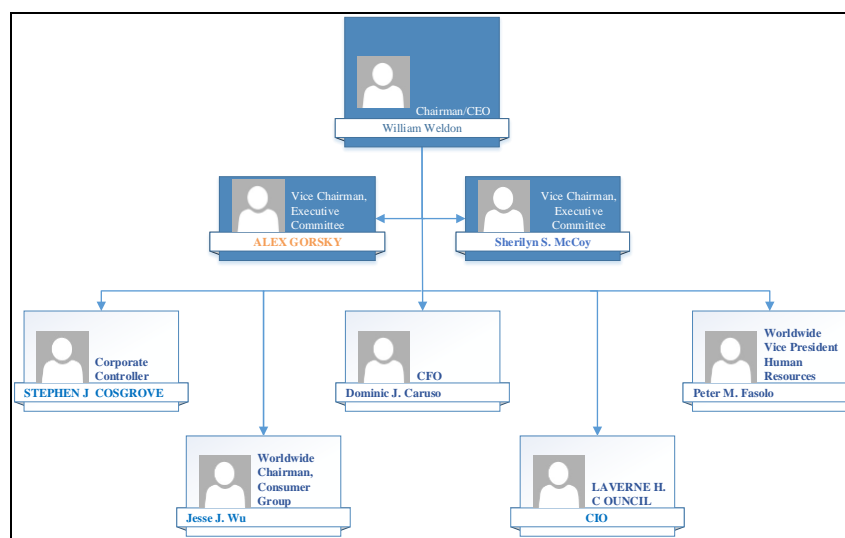
Fuente: Elaboración propia en base Euromonitor, 2017.

Anexo 12. Participación de mercado de las empresas líderes en remedios (OTC) contra los resfriados, alergias y tos en los Estados Unidos, 2007-2010



Fuente: Elaboración propia en base Euromonitor, 2017.

Anexo 13. Organigrama de Johnson & Johnson



Fuente: Elaboración propia basada en el Annual Report 2010

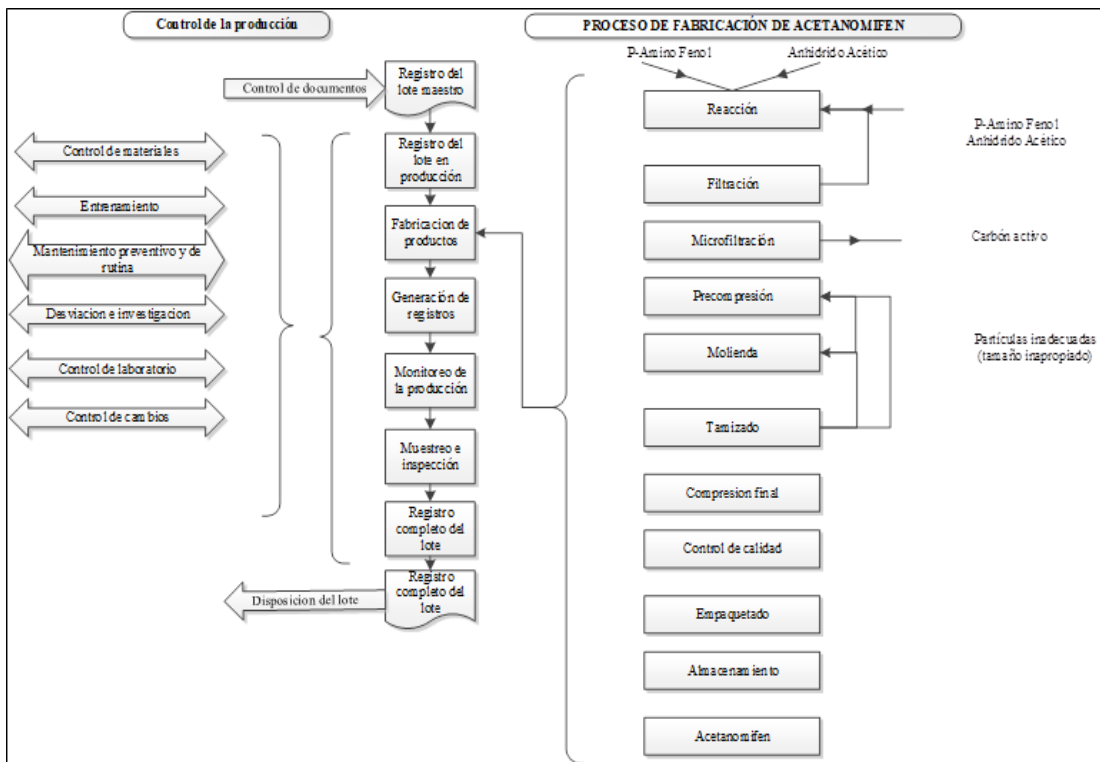
Anexo 14. Inventario de recursos tangibles e intangibles

RECURSOS	INDICADORES CLAVES	VALORES PARA JNJ
Tangibles		
Financieros	Indicador de solvencia	4
	Liquidez en el corto plazo	4
	Razones de rentabilidad	1
Físicos	Valor de los activos fijos (USD. 14,553 Millones).	4
	N ° de fábricas (250)	4

Intangibles		
Tecnológicos	Relevancia y número de patentes.	4
	Inversión en I&D productos consumo masivo (4.2% ventas)	3
	Porcentaje de empleados en I+D sobre el total de plantilla.	3
	Número y localización de instalaciones relacionadas con la investigación.	3
Reputación	Valor de la marca.	3
	Alta inversión en publicidad (31.5% de las ventas).	3
	Credibilidad del producto	1
Humanos	CEO con excelente habilidades en la parte comercial y de negocio.	4
	Despido de personal clave y con experiencia.	1
	CEO con poca capacidad de resolver situaciones de crisis.	1
	Personal nuevo, algunos solo por contrato, con menos experiencia y al integrarse al personal antiguo genera una crisis que afecta la cultura organizacional y el compromiso con la calidad.	1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 15. Proceso de fabricación de acetanomifen



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 16. Cadena de valor de Johnson & Johnson

CADENA DE VALOR DE JOHNSON & JOHNSON					
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> -Marca Johnson & Johnson -Fuerte cultura corporativa -CEO con excelentes habilidades en la parte comercial y de negocio. -Boards: Tiene Directores con mucha trayectoria know how -Liquidez en el corto plazo -Excelente indicador de solvencia -Calificación financiera +AAA -Capacidad para asumir compromisos financieros 		<ul style="list-style-type: none"> -Imagen de la empresa -Decisiones con visión a largo plazo que le permita cambiar y evolucionar como organización -Dirección estratégica de la empresa diversificada -Innovación estratégica -Alto compromiso con la ética, la ecología y la seguridad -Una de las empresas americanas mejor gestionadas -Excelentes capacidades de control directivo y financiero 		
Administración de RR.HH.	<ul style="list-style-type: none"> -Proporciona continua capacitación, enfatizando la calidad y seguridad. Apoya la creatividad y el trabajo en equipo. 				
Desarrollo de la tecnología	<ul style="list-style-type: none"> -Líder tecnológico en desarrollo de nuevos productos farmacéuticos -Inversión en I&D productos consumo masivo (4.2% ventas) -Desarrollo de productos innovadores -Desarrollo de nuevos productos -Cuenta con EVP and Chief Scientific Officer 		<ul style="list-style-type: none"> -Fortalecimiento de las capacidades tecnológicas y comerciales través de alianzas estratégicas -Rápidas en introducción en mercados de nuevos productos y en autorizaciones administrativas -La compañía sigue comprometida con invertir en investigación y desarrollo con el objetivo de ofrecer productos de alta calidad e innovadores -Retos significativos o retrasos en la innovación y desarrollo de nuevos productos, tecnologías e indicaciones de la compañía podrían tener un impacto adverso en el corto a largo plazo. 		
Aprovisionamiento	<ul style="list-style-type: none"> -J&J cuenta con: <ul style="list-style-type: none"> -Worldwide Vice President, Supply Chain -Vice President World Wide Consumer Supply Chain 				
	<ul style="list-style-type: none"> -Procedimientos establecidos para el control de calidad de materiales e insumos adquiridos a proveedores. -Insuficiente control de calidad de los insumos abastecidos por proveedores, por menor tiempo de producción. -Las materias primas esenciales para los negocios de la compañía generalmente están disponibles de múltiples fuentes. -Cuando existan excepciones, la indisponibilidad temporal de esas materias primas probablemente no tendría un efecto adverso sustancial sobre los resultados financieros de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> -Gestión descentralizada de las operaciones. -Comité ejecutivo que gestiona las operaciones. -Sistemas y prácticas no afinadas correctamente a las nuevas necesidades de las estrategias de crecimiento. -Ante incremento de volúmenes de ventas se identifican errores en el control de calidad. -Fallas en los procesos de control de calidad. -JNJ cuenta con Director, Global Solutions Integration, Strategic Customer Group 	<ul style="list-style-type: none"> -Sistema de Gestión Integrado a la red de distribuidores -Adquisición de empresas como Pfizer le proporciona capacidades únicas de producción 	<ul style="list-style-type: none"> -Alta inversión en publicidad (31.5% ventas) -Gestión de la marca -Promoción de la reputación de la calidad -Promoción y realización eficaces de ventas -Calidad y eficacia al servicio del cliente -Atención de quejas y reclamos. -Líder en distribución de productos farmacéuticos -Amplio departamento de ventas -Técnicas de marketing a escala mundial -Las bases de datos de CVS, Walgreen, le dan información sobre pacientes, médicos y todos los que usan productos farmacéuticos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Venta en retail -Fuerza de Ventas integrada con canal de distribución. -Procesamiento rápido y eficiente de pedidos -Rapidez de distribución
	Logística interna	Operaciones	Logística externa	Comercialización marketing	Venta y servicio postventa

MARGEN

Fuente: Elaboración propia, basada SEC Form 10-K y Annual Report 2010

Fuente: Elaboración propia, basada SEC Form 10-K y Annual Report 2010

Anexo 17. Matriz VRIO

Nº	Recursos o capacidades	Clasificación	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Ventaja competitiva
1	Capacidad financiera	Recursos	SÍ	Si	SÍ	Si	Ventaja competitiva Sostenible
2	Lealtad a la marca	Recursos	SÍ	Si	No	Si	Ventaja competitiva temporal
3	Imagen corporativa	Recursos	SÍ	Si	SÍ	Si	Ventaja competitiva sostenible
4	Comité ejecutivo que gestiona las operaciones	Talentos	SÍ	No	No	SÍ	Paridad en ventaja competitiva
5	Competencias del personal	Talentos	SÍ	No	No	No	Desventaja competitiva
6	Capacidad de innovación	Talentos	SÍ	No	No	Si	Paridad en ventaja competitiva
7	Cumplimiento del credo empresarial	Talentos	SÍ	No	No	No	Desventaja competitiva
8	Fabricación	Procesos	SÍ	No	No	No	Desventaja competitiva
9	Eficiencia operativa	Procesos	SÍ	SÍ	No	SÍ	Ventaja competitiva temporal
10	Sistema de gestión de calidad	Procesos	SÍ	No	No	No	Desventaja competitiva
11	Respuesta oportuna a crisis	Procesos	SÍ	No	No	No	Desventaja competitiva

Nº	Recursos o capacidades	Clasificación	Valioso	Raro	Inimitable	Organizacional	Ventaja competitiva
12	Respuesta a reclamos	Procesos	SÍ	No	No	No	Desventaja competitiva

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 18. Variables que se integran para formar la misión de Johnson & Johnson

- **Clientes:** Médicos, enfermeras, pacientes, madres, padres y consumidores de nuestros productos y servicios.
- **Productos o servicios:** Productos de consumo masivo para el cuidado de la salud o no ético (venta libre); por ejemplo, Tylenol, Motrin, Zyrtec, Pepcid, Benadryl, Rolaid, Simply Sleep, Aspirinas St. Joseph.
- **Mercados:** Nos enfocamos al mercado interno (EE. UU.)
- **Tecnología:** Aprovechamos la tecnología para mejorar la calidad de nuestros productos.
- **Crecimiento y rentabilidad:** Estamos comprometidos con el crecimiento de mercado, ser cada vez más rentable y tener solidez financiera.
- **Filosofía:** Trabajamos en forma limpia, ordenada, con seguridad y apoyamos a nuestros empleados a que cumplan sus responsabilidades con su familia y el credo de la compañía.
- **Autoconcepto:** Cuidamos a la gente para que tengan buena salud, vivan felices y más tiempo.
- **Imagen pública:** Ofrecemos salud de calidad a la sociedad y respetamos el medio ambiente.
- **Empleados:** Proveer entrenamiento y programas de desarrollo a sus empleados para que alcancen su potencial más alto, nuestros empleados son libres de hacer sugerencias y reclamos.
- **Proveedores y distribuidores:** Estamos comprometidos con el desarrollo, crecimiento y rentabilidad de nuestros proveedores y distribuidores.

Anexo 19. FODA cruzado

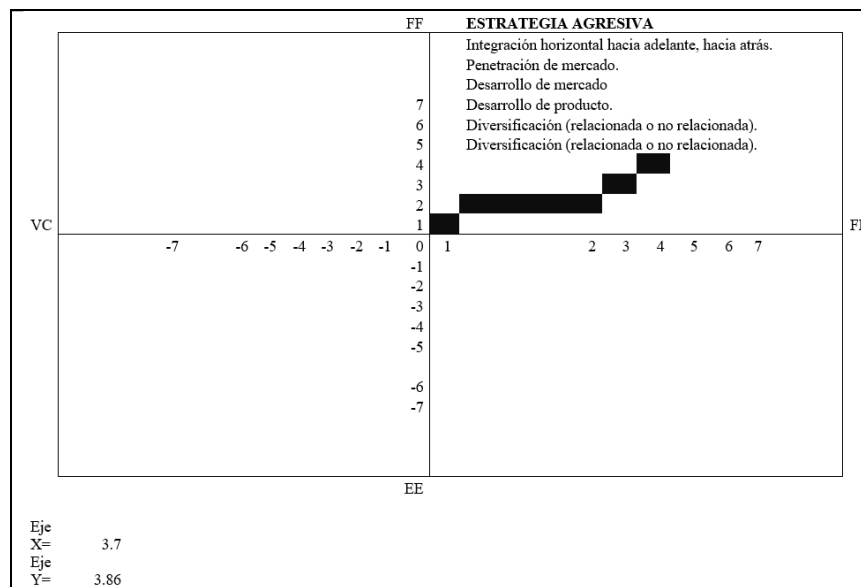
		Fortalezas F	Debilidades D
	1	Marca Johnson & Johnson	Credibilidad del producto
	2	Inversión en I&D productos consumo masivo (4,2% ventas)	CEO con poca capacidad de resolver situaciones de crisis.
	3	Alta inversión en publicidad (31,5 % ventas)	Despido de personal clave y con experiencia.
	4	Venta en <i>retail</i>	Personal nuevo, algunos solo por contrato, con menos experiencia y al integrarse al personal antiguo genera una crisis que afecta la cultura organizacional y el compromiso con la calidad.
	5	CEO con excelentes habilidades en la parte comercial y de negocio	Crisis en la aplicación de los procesos debido a rechazo al cambio o desconocimiento de los procesos por parte del nuevo personal.
	6	Gestión descentralizada de las operaciones	Incumplimiento de buenas prácticas y normas de la propia organización
	7	Comité ejecutivo que gestiona las operaciones	Fallas en los procesos de control de calidad de los procesos productivos y eliminación de normas de calidad para pruebas
	8	Liquidez en el corto plazo	Falta de un sistema de gestión de calidad corporativa que asegure la calidad de sus productos y servicios
	9	Indicador de solvencia	Indicador de rentabilidad
	10	Imagen de la empresa	Incumplimiento del credo
	11	Tecnología de la comunicación	Atención de quejas
	12		Falta de compromiso del personal
OPORTUNIDADES O		ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1	Recuperación de la economía de EE. UU.	1 Penetración de mercado (F2, F4, F8, F9, O1, O2, O3)	Controlar la calidad de los productos OTC de acuerdo con las mejores prácticas de fabricación de CGMP y cumpliendo las normas del FDA (D5, D6, O3, O4)
2	Disminución de tasa de interés para fomentar el consumo y la inversión.	2 Adquisición de patentes de productos de analgésicos y/o remedios (F8, F9, F10, O5, O6)	Recuperar y retener a los talentos de Operaciones fortaleciendo la cultura organizacional de acuerdo con el Credo de J&J (D3, D4, D5, O4)
3	<i>Obamacare</i> permitirá mayor inversión a la salud pública, por lo tanto, puede haber mayor demanda de los productos de cuidados para la salud.	3	Asegurar que los procesos productivos, logísticos y protocolos de fabricación sean de la más alta calidad (D6, D7, D8, O4, O8)
4	Mejoras de la calidad y eficiencia de la atención de salud.	4	Elevar el nivel de eficiencia operativa (D1, D8, D9, D11, O7, O8)
5	Respeto por el derecho de propiedad (patentes)	5	
6	Mercado protegido	6	
7	Información es disponible en internet (ejemplo redes sociales)	7	
8	Nuevas tecnologías	8	
AMENAZAS A		ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1	La crisis económica se demore en superar.	1 Diseñar Protocolos de respuesta a crisis (F6, F7, F11, A3, A6, D4, D5)	Ser transparentes en la comunicación acerca de la calidad de nuestros productos, haciendo empatía con los interesados en caso suceda algún daño. (D1, D2, D10, D11, D12, A3, A4, A7)
2	Aumento de costos de seguros privados	2 Reposicionar la marca de J&J en los OTC (F1, F4, F10, F11, A3, A4, A7)	Reestructurar la organización para que soporte el nuevo modelo de gestión de calidad (D4, D5, D6, A3, A4, A5, A8)
3	Reclamos de consumidores sobre falla de productos no éticos.	3	
4	FDA será más exigente en los nuevos productos que salgan al mercado.	4	
5	Mayores controles a los productos de consumo masivo	5	
6	Congreso puede quitar licencias de algunos productos	6	
7	El gobierno alienta mayor consumo de los genéricos	7	
8	Obsolescencia rápida de la tecnología	8	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 20. Matriz PEYEA

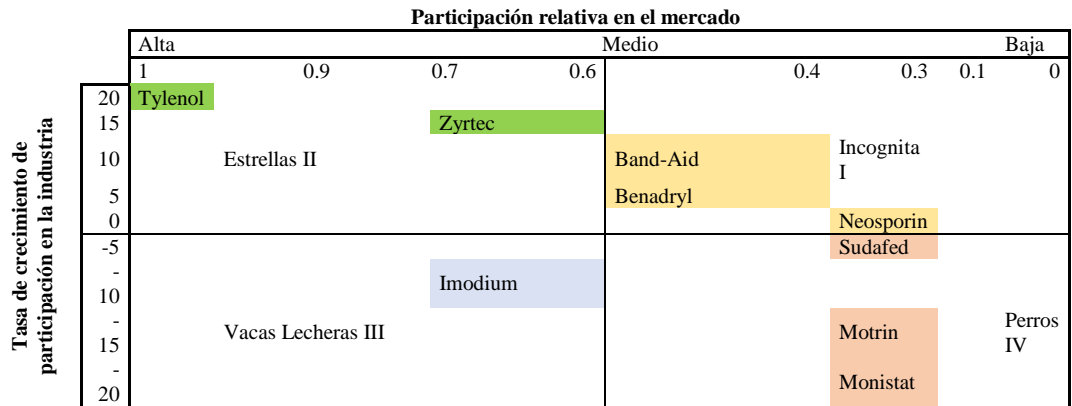
Matriz PEYEA		Puntaje	Promedio
Fuerza financiera (FF)			
1	Liquidez en el corto plazo	7	
2	Indicador de solvencia	7	
		14	7
Fuerza de la industria (FI)			
1	Venta en <i>retail</i>	6	
2	Respeto por el derecho de propiedad (patentes)	7	
3	Mercado protegido.	7	
4	Información es disponible en Internet (ejemplo redes sociales)	5	
		25	6.25
Estabilidad del entorno (EE)			
1	La crisis económica se demore en superar.	-3	
2	Reclamos de consumidores sobre falla de productos no éticos.	-6	
3	FDA será más exigente en los nuevos productos que salgan al mercado.	-4	
4	Mayores controles a los productos de consumo masivo.	-2	
5	Congreso puede quitar licencias de algunos productos.	-1	
6	El gobierno alienta mayor consumo de los genéricos.	-3	
7	Obsolescencia rápida de la tecnología.	-3	
		-22	-3,14
Ventaja competitiva (VC)		0	
1	Marca Johnson & Johnson	-1	
2	Imagen de la empresa	-3	
		-4	-2,0

Anexo 21. Gráfico de la matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 22. Gráfico de la matriz del Boston Consulting Group (BCG)

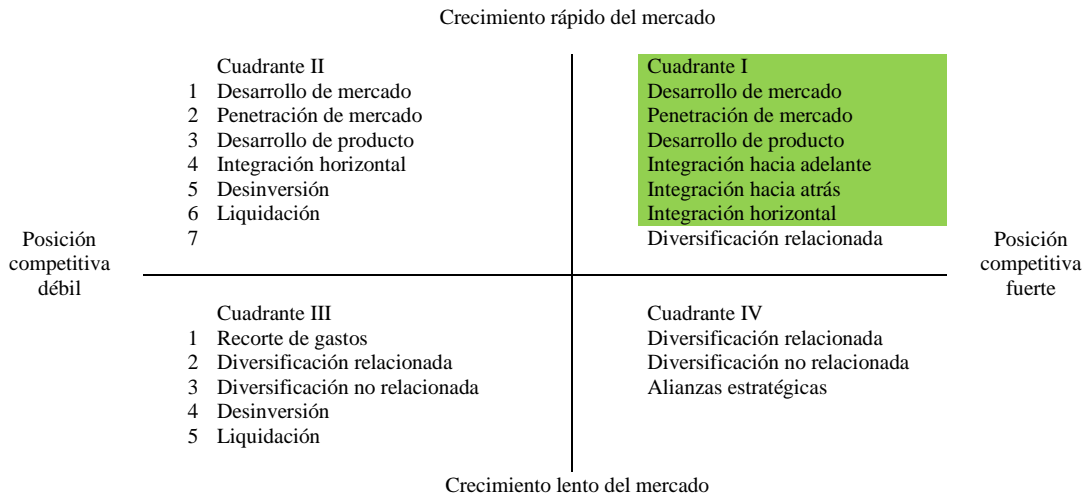


Mercado de marcas de J&J en productos de consumo masivo en cuidado de la salud en EE. UU.

		X	Y	
1	Tylenol	1,5	1	20
2	Zyrtec	0,9	0,6	15
3	Band-Aid	0,6	0,4	10
4	Benadryl	0,5	0,33	5
5	Neosporin	0,4	0,27	0
6	Sudafed	0,3	0,2	-5
7	Imodium	0,3	0,60	-10
8	Motrin	0,3	0,2	-15
9	Monistat	0,3	0,2	-20

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 23. Gráfico de la matriz de estrategia principal



Fuente: Elaboración propia en base a David, 2013.

Anexo 24. Gráfico de la matriz interna-externa

		FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL			
EFE	ALTO	4	3	2	1	EFI	2,23
	MEDIO	3	I	II	III	EFE	2,49
		2	IV	V	VI		
	BAJO	1	VII	VIII	IX		

Fuente: Elaboración propia en base a David, 2013.

Anexo 25. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

INICIATIVAS ESTRATÉGICAS																							
			1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		
			Penetración de mercado (F2, F4, F8, F9, O1, O2, O3)		Adquisición de patentes de productos de analgésicos y/o remedios (F8, F9, F10, O5, O6)		Controlar la calidad de los productos OTC de acuerdo con las mejores prácticas de fabricación de CGMP y cumpliendo las normas del FDA (D5, D6, O3, O4)		Recuperar y retener a los talentos de Operaciones fortaleciendo la cultura organizacional de acuerdo con el Credo de J&J (D3, D4, D5, O4)		Asegurar que los procesos productivos, logísticos y protocolos de fabricación sean de la más alta calidad (D6, D7, D8, O4, O8)		Eleva el nivel de eficiencia operativa (D1, D8, D9, D11, O7, O8)		Diseñar Protocolos de respuesta a crisis (F6, F7, F11, A3, A6, D4, D5)		Reposicionar la marca de J&J en los OTC (F1, F4, F10, F11, A3, A4, A7)		Ser transparentes en la comunicación acerca de la calidad de nuestros productos, haciendo empatía con los interesados en caso suceda algún daño. (D1, D2, D10, D11, D12, A3, A4, A7)		Reestructurar la organización para que soporte el nuevo modelo de gestión de calidad (D4, D5, D6, A3, A4, A5, A8)		
Nº	Factor clave	Oportunidades	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA		
1	Económica	Recuperación de la economía de EE. UU.	0,05	4	0,2		0		0		0		0		0		0		0		0		
2		Disminución de tasa de interés para fomentar el consumo y la inversión.	0,01	4	0,04		0		0		0		0		0		0		0		0		
3	Sociales, culturales, demográficas y ambientales	Obamacare permitirá mayor inversión a la salud pública, por lo tanto, puede haber mayor demanda de los productos de cuidados para la salud.	0,07	4	0,28		0	2	0,14		0		0		0		0		2	0,14		0	
4		Mejoras de la calidad y eficiencia de la atención de salud.	0,01		0		0	4	0,04	4	0,04	4	0,04	4	0,04	2	0,02	2	0,02	2	0,02	2	0,02
5	Políticas, gubernamentales y legales.	Respeto por el derecho de propiedad (patentes)	0,08	4	0,32	4	0,32		0		0		0		0		0		0		0	0	
6		Mercado protegido.	0,08	4	0,32	4	0,32		0		0		2	0,16		0		0		0		0	
7	Tecnológicas	Información es disponible en Internet (ejemplo redes sociales)	0,05	4	0,2	2	0,1		0		0		3	0,15	3	0,15	2	2	2	0,1	2	0,1	
8		Nuevas tecnologías	0,05	4	0,2		0	4	0,2		0	4	0,2	2	0,1	2	0,1		0	2	0,1	0	
					0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	
		Amenazas			0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	
					0		0		0		0		0		0		0		0		0	0	
1	Económica	La crisis económica se demore en superar.	0,03	2	0,06	2	0,06	3	0,09		0	3	0,09	4	0,12	0	0		0		0	0	
2	Sociales, culturales, demográficas y ambientales	Aumento de costos de seguros privados	0,05	3	0,15		0	4	0,2		0	4	0,2	3	0,15		0		0	3	0,15	3	0,15
3		Reclamos de consumidores sobre falla de productos no éticos.	0,15		0		0	4	0,6	4	0,6	4	0,6	2	0,3	4	0,6	4	0,6	4	0,6	4	0,6
4	Políticas, gubernamentales y legales.	FDA será más exigente en los nuevos productos que salgan al mercado.	0,09	2	0,18		0	4	0,36	3	0,27	4	0,36	3	0,27	4	0,36	2	0,18	3	0,27	3	0,27
5		Mayores controles a los productos de consumo masivo	0,14		0		0	4	0,56	3	0,42	4	0,56	3	0,42	0	0	0	0	3	0,42	4	0,56
6		Congreso puede quitar licencias de algunos productos.	0,08	1	0,08		0	4	0,32		0	3	0,24		0	4	0,32	3	0,24	4	0,32		0
7		El gobierno alienta mayor consumo de los genéricos	0,05	3	0,15		0	2	0,1		0	2	0,1	4	0,2		0	4	0,2	3	0,15		0
8	Tecnológicas	Obsolescencia rápida de la tecnología.	0,01		0		0	1	0,01		0	1	0,01		0		0		0		0	3	0,03
			1																				

Nº	Áreas funcionales	Fortalezas	Ponderación																				
1	Marketing	Marca Johnson & Johnson	0,05	3	0,14		0	2	0	3	0,14	3	0,14	4	0,18	4	0,18	4	0,18	4	0,18	0	
2		Inversión en I&D productos consumo masivo (4,2 % ventas)	0,05	4	0,2		0		0		0		0		0	2	0,09	2	0,09		0		
3		Alta inversión en publicidad (31,5 % ventas)	0,02	4	0,09		0		0		0		0	1	0,02		0	2	0,05	2	0,05		
4		Venta en <i>retail</i>	0,05	4	0,2		0	2	0,09		0	3	0	4	0,18		0	3	0,14		0	2	0,09
5	RR. HH	CEO con excelentes habilidades en la parte comercial y de negocio.	0,03	3	0,08		0		0		0		0		0	4	0,11	2	0,05		0		
6	Operaciones	Gestión descentralizada de las operaciones.	0,01	2	0,02		0	3	0,03		0	3	0,03	2	0,02	4	0,04		0	2	0,02	4	0,04
7		Comité ejecutivo que gestiona las operaciones.	0,01		0		0	3	0,03		0	3	0,03	2	0,02	4	0,04		0	2	0,02	4	0,04
8	Finanzas	Liquidez en el corto plazo	0,08	4	0,3	4	0,31	3	0,23	3	0,2	3	0,23	3	0,23		0		0	2	0,15	4	0,31
9		Indicador de solvencia	0,05	4	0,2	4	0,21	3	0,15	3	0,2	3	0,15	3	0,15		0		0	2	0,10	4	0,21
10	Responsabilidad Social	Imagen de la empresa	0,06	4	0,23	3	0,18		0	2	0,12		0	2	0,12	4	0,23	4	0,23	4	0,23	3	0,18
11		Tecnología de la comunicación	0,03	3	0,09		0	1	0,03		0	4	0,12	2	0,06	4	0,12	4	0,12		0	2	0,06
					0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
		Debilidades			0		0		0		0		0		0		0		0		0		0
1	Marketing	Credibilidad del producto	0,07	2	0,14		0	1	0,07		0		0	3	0,20		0	4	0,27	4	0,27	0	0
2	RR. HH	CEO con poca capacidad de resolver situaciones de crisis.	0,01		0		0		0		0		0		0	4	0,053	3	0,04	2	0,03	2	0,03
3		Despido de personal clave y con experiencia.	0,05		0		0		0	4	0,21		0		0		0	2	0,11	1	0,05	2	0,11
4		Personal nuevo, algunos solo por contrato, con menos experiencia y al integrarse al personal antiguo genera una crisis que afecta la cultura organizacional y el compromiso con la calidad.	0,04		0		0		0	4	0,16		0		0	3	0,12		0	2	0,08	4	0,16
5	Operaciones	Crisis en la aplicación de los procesos, debido al rechazo al cambio o desconocimiento de los procesos por parte del nuevo personal.	0,02		0		0	4	0,08	4	0,08		0		0	4	0,08	2	0,04	2	0,04	4	0,08
6		Incumplimiento de buenas prácticas y normas de la propia organización.	0,05		0		0	4	0,19	3	0,142	4	0,19		0		0	3	0,14	3	0,14	4	0,19
7		Fallas en los procesos de control de calidad de los procesos productivos y eliminación de normas de calidad para pruebas.	0,05		0		0	3	0,14	2	0,09	4	0,19	2	0,09	3	0,14	1	0,05	1	0,05	3	0,14
8		Falta de un sistema de gestión de calidad corporativa que asegure la calidad de sus productos y servicios.	0,06		0		0	4	0,23	2	0,11	4	0,23	3	0,17	3	0,17		0		0,00	4	0,23
9	Finanzas	Indicador de rentabilidad	0,13	4	0,51		0	2	0,26		0	2	0,26	4	0,51		0		0		0,00	1	0,13
10	Responsabilidad Social	Incumplimiento del credo	0,06		0		0		0		0		0		0	4	0,23	4	0,23	4	0,23	2	0,12
11		Atención de quejas	0,04		0		0		0		0		0	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16
12		Falta de compromiso del personal	0,01		0		0		0	4	0,04		0		0	2	0,02	2	0,02	4	0,04	2	0,02
					4,35		1,49		4,23		2,81		4,09		4,01		3,15		5,12		4,25		4,04

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 26. Presupuesto de Operaciones

Objetivos específicos	Proyectos	Presupuesto (millones dólares)		
		2011	2012	2013
1. Mapear los procesos productivos que fallaron e implementar las mejoras a estos procesos y documentar como controlar estos procesos.	Diagnóstico de los procesos que fallaron y sus causas	1,0		
	Implementar las mejoras de procesos de acuerdo con el diagnóstico y al CGMP.	6,0		
	Implementar sistema de control procesos	1,5		
	Implementar Unidad de Control de Procesos que reporte al VP productos de salud de consumo masivo	10,2		
	Automatización del control de procesos		10	20
	Implementar Unidad de Gestión de Riesgos	10,2		
	Implementar una oficina de gestión de proyectos (PMO) que reporte al CEO	1,0		
2. Asegurar que los procesos productivos, logísticos y protocolos de fabricación sean de la más alta calidad	Implementar una Unidad de Control de Calidad y Auditoría en todas sus plantas de EE. UU., que reporte al directorio y que asegure el cumplimiento de la calidad en todos sus procesos	7,0		
	Implementar un Sistema de Gestión de Calidad de todo el ciclo de vida de producción	1,0	1	
3. Elevar el nivel de eficiencia operativa, debido a una disminución de reprocesos que se traduce en una reducción de costos de ventas de analgésicos de 31,30 a 29,74, remedios contra la tos y resfríos de 32,30 % a 30,69 % y remedios digestivos de 28,40 % a 26,98 %	Implementar sistema de gestión de costos en todos los procesos de fabricación, reduciendo los reprocesos	1,5		
	Implementar sistema JIT con los proveedores	1,5		
		40,9	11,00	20,00

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 27. Presupuesto de Marketing

Objetivos específicos	Proyectos	Presupuesto (millones de dólares)
1. Incrementar las ventas de analgésicos OTC	Negociar con principales distribuidores (CVS, Walgreen, Walmart y otros) ofreciéndoles un precio menor si compran mayor volumen.	0,2
	Negociar con Kroger y Costco exclusividad de ventas de productos de JNJ	0,2
	Incentivar a los distribuidores las ventas por internet	0,2
2. Incrementar las Ventas de los remedios contra los resfríos, tos y alergias	Negociar con principales distribuidores (CVS, Walgreen, Walmart y otros) ofreciéndoles un precio menor si compran mayor volumen.	0,3
	Negociar con Kroger y Costco exclusividad de ventas de productos de JNJ	0,4
	Incentivar a los distribuidores las ventas por internet	0,3

Objetivos específicos	Proyectos	Presupuesto (millones de dólares)		
		2011	2012	2013
3. Incrementar las ventas de los remedios digestivos	Negociar con principales distribuidores (CVS, Walgreen, Walmart y otros) ofreciéndoles un precio menor si compran mayor volumen.	0,1		
	Negociar con Kroger y Costco exclusividad de ventas de productos de JNJ	0,1		
	Incentivar a los distribuidores las ventas por internet	0,1		
4. Reforzar la segmentación de mercado en todo Estados Unidos	Posicionamiento de OTC para niños, OTC para aseguradoras y OTC para adultos mayores	2,5		
5. Posicionarlo como Líder en Confianza	Campañas de comunicación a través de los medios de comunicación, señalando las obligaciones y acciones que tomaría JNJ en caso se detectarían problemas de calidad, reforzando la imagen de buena calidad y seguridad de sus productos OTC.	0,3		
	Diseño de nuevo empaque para todos sus productos OTC con mensaje de Responsabilidad Social y datos de contacto por posible reclamo.	0,15		
	Campaña de ventas presencial y por internet ofreciendo cupones y tarjeta de descuento que acumula puntos.	0,2		
Total		4,93		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 28. Presupuesto de Recursos Humanos

Objetivos específicos	Proyectos	Presupuesto (Millones de Dólares)		
		2011	2012	2013
1. Desarrollar liderazgo y formar talentos autonomos para el control de calidad	Desarrollar equipos de trabajo priorizando la cultura organizacional	0,1	0,1	0,1
	Capacitación y Talleres motivacionales	0,1	0,1	0,1
2. Desarrollar liderazgo y formar talentos autonomos para el control de procesos	Coaching y Mentoring	0,6	0,4	
	Línea de carrera, reconocimiento y recompensa	0,15	0,15	0,15
3. Fortalecer la cultura institucional establecida en el credo de JNJ.	Concientización y aplicación de todo el personal de JNJ de la cultura organizacional de acuerdo a su Credo.	0,2	0,2	0,2
Total		1,15	0,95	0,55

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 29. Presupuesto de Responsabilidad Social

Objetivos específicos	Proyectos	Presupuesto (millones de dólares)
1. Interesados con conocimiento de los beneficios y efectos negativos de los productos OTC	Implementación de servicios de contacto <i>online</i> con los clientes y consumidores	0,2
	Concurso de conocer tú marca y productos de Johnson & Johnson	0,1
2. Interesados son atendidos y escuchados cuando suceda un daño de acuerdo con el credo de Johnson & Johnson y más allá de algún tema legal	Implementación de Sistema de Gestión de Interesados integrado con el sistema de quejas y reclamos	0,8
	Implementar Comité de Ética de Productos J&J que evalúe periódicamente el cumplimiento de los compromisos	0,05
	Evaluación de conocimiento de credo	0,1
	Desarrollo de procedimientos de manejo de crisis para enfrentar consecuencias de detección de productos de mala calidad	0,5
		1,74

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 30. Portafolio de proyectos JNJ del 2011 al 2013

Área Funcional	Objetivos Específicos	Indicador	Sponsor	Estrategia	Programa	Proyectos	Tiempo (meses)	Presupuesto (millones de dólares)	2011		2012		2013					
									Sem1	Sem2	Sem1	Sem2	Sem1	Sem2				
Operaciones	1. Mapear los procesos productivos que fallaron e implementar las mejoras a estos procesos y documentar como controlar estos procesos.	Índice de procesos con falla	CEO	Mejora Continua	Programa de mejoras de procesos	Diagnóstico de los procesos que fallaron y sus causas	6	1										
						Implementar las mejoras de procesos de acuerdo al diagnóstico y al CGMP.	12	6										
						Implementar sistema de control procesos	8	1.5										
						Implementar Unidad de Control de Procesos que reporte al VP Productos de salud de consumo masivo	6	10.2										
						Automatización del control de procesos	24	30										
						Implementar Unidad de Gestión de Riesgos	12	10.2										
	2. Asegurar que los procesos productivos, logísticos y protocolos de fabricación sean de la más alta calidad	Nro retiros de lotes por año	CEO	Mejora Continua	Programa de Gestión de Calidad	Implementar una Unidad de Control de Calidad y Auditoría en todas sus plantas de USA, que reporte al Directorio y que asegure el cumplimiento de la Calidad en todos sus procesos	8	7										
						Implementar un Sistema de Gestión de Calidad de todo el ciclo de vida de producción	18	2										
						3. Elevar el nivel de eficiencia operativa debido a una reducción de reprocesos que se traduce en una reducción de costos de ventas de analgésicos de 31.30 a 29.74, remedios contra la tos y resfríos de 32.30% a 30.69% y remedios digestivos de	% de reprocesos	VP Productos de salud de consumo masivo	Programa de control de costos	Implementar sistema de gestión de costos en todos los procesos de fabricación, reduciendo los reprocesos	12	1.5						
										Implementar sistema JIT con los proveedores	6	1.5						
Marketing	1. Incrementar las ventas de Analgésicos (OTC)	Incremento de ventas por canales actuales presencial (10%). Incremento de ventas por canales actuales on line (1%). Incremento de ventas por nuevos canales (6%)	VP Productos de salud de consumo masivo	Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas con los principales distribuidores, reduciendo precio en 2.58% de los cuáles 1.57% se traslade al consumidor final y 1.01% el margen operativo para beneficio del distribuidor. Alianzas estratégicas con Kroger y Costco reduciendo precio en 2.58% de los cuáles 1.57% se traslade al consumidor final y 1.01% el margen operativo para beneficio del distribuidor. Ventas On line con descuentos por cupones y tarjeta de descuento por puntos, reduciendo precio en 2.58% de los cuáles 1.57% se traslade al consumidor final y 1.01% el margen operativo para beneficio del distribuidor	Negociar con principales distribuidores (CVS, Walgreen, Walmart y otros) ofreciéndoles un precio menor si compran mayor volumen.	12	0.2										
						Negociar con Kroger y Costco exclusividad de ventas de productos de JNJ	12	0.2										
						Incentivar a los distribuidores las ventas por internet	12	0.2										
	2. Incrementar las Ventas de los remedios contra los resfríos, tos y alergias	Incremento de ventas por canales actuales presencial (10%). Incremento de ventas por canales actuales on line (1%). Incremento de ventas por nuevos canales (6%)	VP Productos de salud de consumo masivo	Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas con los principales distribuidores, reduciendo precio en 2.50% de los cuáles 1.62% se traslade al consumidor final y 0.89% el margen operativo para beneficio del distribuidor. Alianzas estratégicas con Kroger y Costco reduciendo precio en 2.50% de los cuáles 1.62% se traslade al consumidor final y 0.89% el margen operativo para beneficio del distribuidor. Ventas On line con descuentos por cupones y tarjeta de descuento por puntos, reduciendo precio en 2.50% de los cuáles 1.62% se traslade al consumidor final y 0.89% el margen operativo para beneficio del distribuidor	Negociar con principales distribuidores (CVS, Walgreen, Walmart y otros) ofreciéndoles un precio menor si compran mayor volumen.	12	0.3										
						Negociar con Kroger y Costco exclusividad de ventas de productos de JNJ	12	0.4										
						Incentivar a los distribuidores las ventas por internet	12	0.3										
	3. Incrementar las ventas de los remedios digestivos	Incremento de ventas por canales actuales presencial (10%). Incremento de ventas por canales actuales on line (1%). Incremento de ventas por nuevos canales (6%)	VP Productos de salud de consumo masivo	Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas con los principales distribuidores, reduciendo precio en 2.80% de los cuáles 1.42% se traslade al consumidor final y 1.38% el margen operativo para beneficio del distribuidor. Alianzas estratégicas con Kroger y Costco reduciendo precio en 2.80% de los cuáles 1.42% se traslade al consumidor final y 1.38% el margen operativo para beneficio del distribuidor. Ventas On line con descuentos por cupones y tarjeta de descuento por puntos, reduciendo precio en 2.80% de los cuáles 1.42% se traslade al consumidor final y 1.38% el margen operativo para beneficio del distribuidor	Negociar con principales distribuidores (CVS, Walgreen, Walmart y otros) ofreciéndoles un precio menor si compran mayor volumen.	12	0.1										
						Negociar con Kroger y Costco exclusividad de ventas de productos de JNJ	12	0.1										
						Incentivar a los distribuidores las ventas por internet	12	0.1										
	4. Reforzar la segmentación de mercado en todo Estados Unidos	Nivel de posicionamiento de la segmentación del mercado de OTC para niños Nivel de posicionamiento de la segmentación del mercado de OTC para las aseguradoras Nivel de posicionamiento de la segmentación del mercado de OTC para los adultos	VP Productos de salud de consumo masivo	Penetración de mercado	Desarrollar un programa de Posicionamiento de OTC para niños, OTC para aseguradoras y OTC para adultos mayores	Posicionamiento de OTC para niños, OTC para aseguradoras y OTC para adultos mayores	12	2.5										
						5. Posicionarlo como Líder en Confianza	Nivel de confianza en el mercado de los Analgésicos Nivel de confianza en el mercado de los Remedios contra los resfríos, tos y alergias Nivel de confianza en el mercado de los Remedios digestivos	VP Productos de salud de consumo masivo	Fidelización de Clientes	Desarrollar un programa que logre una mayor fidelización y comunicación a los compradores y consumidores	Campañas de comunicación a través de los medios de comunicación, comunicando las obligaciones y acciones que tomaría JNJ en caso se detectarían problemas de calidad, reforzando la imagen de buena calidad y seguridad de sus productos OTC	12	0.3					
											Diseño de nuevo empaque para todos sus productos OTC con mensaje de Responsabilidad Social y datos de contacto por posible reclamo	6	0.15					
	Recursos Humanos	1. Desarrollar liderazgo y formar talentos autonomos para el control de calidad	Rotación de personal Nivel de competencia en Liderazgo	VP Recursos Humanos	Desarrollo del talento humano	Programa de retención de personal y formación de Líderes para control de calidad y control de procesos	Desarrollar equipos de trabajo priorizando la cultura organizacional	36	0.3									
							Capacitación y Talleres motivacionales	36	0.3									
		2. Desarrollar liderazgo y formar talentos autonomos para el control de procesos	Rotación de personal Nivel de competencia en Liderazgo	CEO	Desarrollo de cultura organizacional	Programa de fortalecimiento de la cultura organizacional en JNJ	Coaching y Mentoring	36	1									
Línea de carrera, reconocimiento y recompensa							36	0.45										
Responsabilidad Social Empresarial	1. Interesados con conocimiento de los beneficios y efectos negativos de los productos OTC	% de consumidores que conocen los beneficios y efectos secundarios	Directorio	Integración con los interesados	Programa de comunicación y capacitación en RSE	Concientización y aplicación de todo el personal de JNJ de la cultura organizacional de acuerdo a su Credo.	36	0.6										
						Implementación de servicios de contacto on line con los clientes y consumidores	8	0.2										
	2. Interesados son atendidos y escuchados cuando sucede un daño de acuerdo al Credo de JNJ y más allá de algún tema legal	% de atendidos por daños causados Tiempo de respuesta a crisis de acuerdo a plazos establecidos	Directorio	Integración con los interesados	Programa de Gestión de Interesados	Concurso de conoce tú marca y productos de JNJ	8	0.1										
						Implementación de Sistema de Gestión de Interesados integrado con el sistema de quejas y reclamos	12	0.79										
						Implementar Comité de ética de Productos JNJ que evalúe periódicamente el cumplimiento de los compromisos	8	0.05										
						Evaluación de conocimiento de Credo de JNJ	12	0.1										
Desarrollo de procedimientos de manejo de crisis para enfrentar consecuencias de detección de productos de mala calidad	8	0.5																
TOTAL. Planes Funcionales								81.25										

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 31. Balance Scorecard (BSC)

Objetivo General		Controlar la calidad de los productos OTC de acuerdo a las mejores prácticas de fabricación de CGMP y cumpliendo las normas del FDA										2011		2012		2013											
Área Funcional	Objetivos Específicos	Indicador	Valor actual	2011	2012	2013	Sponsor	Estrategia	Programa	Proyectos	Tiempo (meses)	Presupuesto (millones de dólares)	Sem1	Sem2	Sem1	Sem2	Sem1	Sem2									
Operaciones	1. Mapear los procesos productivos que fallaron e implementar las mejoras a estos procesos y documentar como controlar estos procesos.	Índice de procesos con falla	5%	4.6%	3.9%	3.3%	CEO	Mejora Continua	Programa de mejoras de procesos	Diagnóstico de los procesos que fallaron y sus causas	6	1															
										Implementar las mejoras de procesos de acuerdo al diagnóstico y al CGMP.	12	6															
										Implementar sistema de control procesos	8	1.5															
	2. Asegurar que los procesos productivos, logísticos y protocolos de fabricación sean de la más alta calidad	Nro retirados de lotes por año	7.0	4.9	3.4	2.4			Programa de Reestructuración de la Operación	Implementar Unidad de Control de Procesos que reporte al VP Productos de salud de consumo masivo	6	10.2															
										Automatización del control de procesos	24	30															
										Implementar Unidad de Gestión de Riesgos	12	10.2															
	3. Elevar el nivel de eficiencia operativa debido a una reducción de costos de ventas de analgésicos de 31.30 a 29.74, remedios contra la tos y resfriados de 32.30% a 30.69% y remedios digestivos de 28.40% a 26.98%	% de reprocesos	5.9%	4.1%	2.9%	2.0%			Programa de Gestión de Calidad	Implementar una oficina de gestión de proyectos (PMO) que reporte al CEO	12	1															
										Implementar una Unidad de Control de Calidad y Auditoría en todas sus plantas de USA, que reporte al Directorio y que asegure el cumplimiento de la Calidad en todos sus procesos	8	7															
										Implementar un Sistema de Gestión de Calidad de todo el ciclo de vida de producción	18	2															
Programa de control de costos	Implementar sistema de gestión de costos en todos los procesos de fabricación, reduciendo los reprocesos	12	1.5																								
	Implementar sistema JIT con los proveedores	6	1.5																								
Incrementar las ventas de OTC en UOTC.SD 2.223 millones de dólares en los próximos 3 años en los Estados Unidos y Reposicionar la marca de JNJ en los remedios																											
Área Funcional	Objetivos Específicos	Indicador	Valor actual	2011	2012	2013	Sponsor	Estrategia	Programa	Proyectos	Tiempo (meses)	Presupuesto (millones de dólares)	Sem1	Sem2	Sem1	Sem2	Sem1	Sem2									
Marketing	1. Incrementar las ventas de Analgésicos (OTC)	Incremento de ventas por canales actuales presencial (10%)	656	66	138	217	VP Productos de salud de consumo masivo	Alianzas estratégicas	Alianzas estratégicas con los principales distribuidores, reduciendo precio en 2.58% de los cuales 1.57% se traslade al consumidor final y 1.01% el margen operativo para beneficio del distribuidor.	Negociar con principales distribuidores (CVS, Walgreen, Walmart y otros) ofreciéndoles un precio menor si compran mayor volumen.	12	0.2															
										Incremento de ventas por canales actuales on line (1%)	656	7	13	20	Alianzas estratégicas con Kroger y Costco reduciendo precio en 2.58% de los cuales 1.57% se traslade al consumidor final y 1.01% el margen operativo para beneficio del distribuidor.	Negociar con Kroger y Costco exclusividad de ventas de productos de JNJ	12	0.2									
										Incremento de ventas por nuevos canales (6%)	656	39	81	125	Ventas On line con descuentos por cupones y tarjeta de descuento por puntos, reduciendo precio en 2.58% de los cuales 1.57% se traslade al consumidor final y 1.01% el margen operativo para beneficio del distribuidor.	Incentivar a los distribuidores las ventas por internet	12	0.2									
	2. Incrementar las Ventas de los remedios contra los resfriados, tos y alergias	Incremento de ventas por canales actuales presencial (10%)	1,134	113	238	375			Alianzas estratégicas con los principales distribuidores, reduciendo precio en 2.50% de los cuales 1.62% se traslade al consumidor final y 0.89% el margen operativo para beneficio del distribuidor.	Negociar con principales distribuidores (CVS, Walgreen, Walmart y otros) ofreciéndoles un precio menor si compran mayor volumen.	12	0.3															
										Incremento de ventas por canales actuales on line (1%)	1,134	11	23	34	Alianzas estratégicas con Kroger y Costco reduciendo precio en 2.50% de los cuales 1.62% se traslade al consumidor final y 0.89% el margen operativo para beneficio del distribuidor.	Negociar con Kroger y Costco exclusividad de ventas de productos de JNJ	12	0.4									
										Incremento de ventas por nuevos canales (6%)	1,134	68	140	217	Ventas On line con descuentos por cupones y tarjeta de descuento por puntos, reduciendo precio en 2.50% de los cuales 1.62% se traslade al consumidor final y 0.89% el margen operativo para beneficio del distribuidor.	Incentivar a los distribuidores las ventas por internet	12	0.3									
	3. Incrementar las ventas de los remedios digestivos	Incremento de ventas por canales actuales presencial (10%)	276	28	58	91			Alianzas estratégicas con los principales distribuidores, reduciendo precio en 2.80% de los cuales 1.42% se traslade al consumidor final y 1.38% el margen operativo para beneficio del distribuidor.	Negociar con principales distribuidores (CVS, Walgreen, Walmart y otros) ofreciéndoles un precio menor si compran mayor volumen.	12	0.1															
										Incremento de ventas por canales actuales on line (1%)	276	3	6	8	Alianzas estratégicas con Kroger y Costco reduciendo precio en 2.80% de los cuales 1.42% se traslade al consumidor final y 1.38% el margen operativo para beneficio del distribuidor.	Negociar con Kroger y Costco exclusividad de ventas de productos de JNJ	12	0.1									
										Incremento de ventas por nuevos canales (6%)	276	17	34	53	Ventas On line con descuentos por cupones y tarjeta de descuento por puntos, reduciendo precio en 2.80% de los cuales 1.42% se traslade al consumidor final y 1.38% el margen operativo para beneficio del distribuidor.	Incentivar a los distribuidores las ventas por internet	12	0.1									
	4. Reforzar la segmentación de mercado en todo Estados Unidos	Nivel de posicionamiento de la segmentación del mercado de OTC para las aseguradoras	70%	77%	85%	93%			Penetración de mercado	Desarrollar un programa de Posicionamiento de OTC para niños, OTC para aseguradoras y OTC para adultos mayores	Posicionamiento de OTC para niños, OTC para aseguradoras y OTC para adultos mayores	12	2.5														
												Nivel de posicionamiento de la segmentación del mercado de OTC para los adultos mayores	70%	77%	85%	93%	Fidelización de Clientes	Desarrollar un programa que logre una mayor fidelización y comunicación a los compradores y consumidores	Campañas de comunicación a través de los medios de comunicación, comunicando las obligaciones y acciones que tomaría JNJ en caso se detectarían problemas de calidad, reforzando la imagen de buena calidad y seguridad de sus productos OTC	12	0.3						
																			Nivel de confianza en el mercado de los Analgésicos	68%	71%	76%	80%	Diseño de nuevo empaque para todos sus productos OTC con mensaje de Responsabilidad Social y datos de contacto por posible reclamo	6	0.15	
	5. Posicionarlo como Líder en Confianza	Nivel de confianza en el mercado de los Remedios contra los resfriados, tos y alergias	69%	73%	77%	82%			Fidelización de Clientes	Desarrollar un programa que logre una mayor fidelización y comunicación a los compradores y consumidores	Campaña de ventas presencial y por internet ofreciendo cupones y tarjeta de descuento que acumula puntos.	10	0.2														
												Nivel de confianza en el mercado de los Remedios digestivos	68%	72%	76%	81%	Programa de fortalecimiento de la cultura organizacional en JNJ	Concientización y aplicación de todo el personal de JNJ de la cultura organizacional de acuerdo a su Credo.	Nivel de confianza en el mercado de los Remedios contra los resfriados, tos y alergias	69%	73%	77%	82%				
																			Nivel de confianza en el mercado de los Remedios digestivos	68%	72%	76%	81%				
1. Recuperar y retener a los talentos de Operaciones fortaleciendo la cultura organizacional de acuerdo al Credo de JNJ																											
Área Funcional	Objetivos Específicos	Indicador	Valor actual	2011	2012	2013	Sponsor	Estrategia	Programa	Proyectos	Tiempo (meses)	Presupuesto (millones de dólares)	Sem1	Sem2	Sem1	Sem2	Sem1	Sem2									
Recursos Humanos	1. Desarrollar liderazgo y formar talentos autonomos para el control de calidad	Rotación de personal	15%	13%	11%	9%	VP Recursos Humanos	Desarrollo del talento humano	Programa de retención de personal y formación de Líderes para control de calidad y entrol de procesos	Desarrollar equipos de trabajo priorizando la cultura organizacional	36	0.3															
										Capacitación y Talleres motivacionales	36	0.3															
	2. Desarrollar liderazgo y formar talentos autonomos para el control de procesos	Rotación de personal	15%	13%	11%	9%			Coaching y Mentoring	36	1																
										Línea de carrera, reconocimiento y recompensa	36	0.45															
	3. Fortalecer la cultura institucional establecida en el credo de JNJ.	Nivel de identificación con el Credo de JNJ	70%	74%	77%	81%			CEO	Desarrollo de cultura organizacional	Programa de fortalecimiento de la cultura organizacional en JNJ	Concientización y aplicación de todo el personal de JNJ de la cultura organizacional de acuerdo a su Credo.	36	0.6													
Transparencia en la comunicación a los consumidores de la composición y calidad de los productos y muestra de empatía con los consumidores afectados por productos fallidos que no guardaron los																											
Área Funcional	Objetivos Específicos	Indicador	Valor actual	2011	2012	2013	Sponsor	Estrategia	Programa	Proyectos	Tiempo (meses)	Presupuesto (millones de dólares)	Sem1	Sem2	Sem1	Sem2	Sem1	Sem2									
Responsabilidad Social Empresarial	1. Interesados con conocimiento de los beneficios y efectos negativos de los productos OTC	% de consumidores que conocen los beneficios y efectos secundarios	0.7	0.8	0.8	0.9	Directorio	Integración con los interesados	Programa de comunicación y capacitación en RSE	Implementación de servicios de contacto on line con los clientes y consumidores	8	0.2															
										Concurso de conoce tú marca y productos de JNJ	8	0.1															
	2. Interesados son atendidos y escuchados cuando sucede un daño de acuerdo al Credo de JNJ y más allá de algún tema legal	% de atendidos por daños causados	0.6	0.6	0.7	0.7			Programa de Gestión de Interesados	Implementación de Sistema de Gestión de Interesados integrado con el sistema de quejas y reclamos	12	0.79															
										Implementar Comité de ética de Productos JNJ que evalúe periódicamente el cumplimiento de los compromisos	8	0.05															
										Evaluación de conocimiento de Credo de JNJ	12	0.1															
										Desarrollo de procedimientos de manejo de crisis para enfrentar consecuencias de detección de productos de mala calidad	8	0.5															
												81.25															

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Notas biográficas

César Chávez Luna

Nació en Lima, el 8 de enero de 1963. Contador público colegiado, titulado en la Pontificia Universidad Católica del Perú y egresado de la maestría en Administración de la Universidad del Pacífico.

Tiene más de 25 años de experiencia profesional en las áreas contables y de finanzas en empresas privadas y en organizaciones de cooperación internacional. Es experto en sistemas contables, diseños de control interno, presupuestos y seguimiento financiero de proyectos de desarrollo social. Actualmente, se desempeña como gerente de Finanzas en Practical Solutions.

Edwin Antonio Golac Mori

Ingeniero Mecánico Electricista por la Universidad Nacional de Ingeniería. Cuenta con la certificación en Planeación y Gestión Estratégica del Instituto Tecnológico de Monterrey, una diplomatura en Comercial y otra en Gerencia de Proyectos en Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana Ciencias Aplicadas (UPC). Además ha participado en el Programa Capstone, actualización para ejecutivos del Incae (Costa Rica).

Posee siete años de experiencia en gestión de proyectos de sistemas de control, protección, medición, automatización y telecomunicaciones de sistemas eléctricos de potencia en empresas vinculadas al sector energético y minero de Perú, Ecuador y Venezuela, y seis años de experiencia en gestión de la producción de equipos para sistemas de protección y automatización de subestaciones eléctricas.

Felipe Meléndez de la Cruz

Ingeniero industrial por la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP) y máster en Liderazgo Global y Multicultural por Project Management Institute (Europa). Además, es egresado de la maestría en Administración de la Universidad del Pacífico.

Posee 25 años de experiencia profesional en el sector de tecnologías de información, energía (hidroeléctrica y petróleo), minería y construcción. Ha sido presidente PMI Capítulo Lima de

Liason Education Fundation. Actualmente, ocupa el cargo de gerente general de PMB Consulting Group.