



**“PLAN ESTRATÉGICO DE JOHNSON & JOHNSON PARA EL
PERÍODO 2011-2013”**

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

Presentado por

**Sr. Arturo Jaime Gonzales
Sr. Marko Copaja Retuerto
Sr. Heerling Jiménez Panduro**

Asesor: Profesor Jesús Tong

2017

Dedico el presente trabajo a mi hijo Matías y a mis padres Elisa y José por su amor, apoyo y enseñanzas.

Marko Copaja

A mi madre y a la memoria de mi padre que son ejemplos de vida y perseverancia. A mi esposa, Clara e hijos Sebastián y Matías, que siempre me toleran, apoyan todos mis sueños y son un estímulo para seguir superándome.

Herling Jiménez

Dedico esta tesis a Dios, quien supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante, enseñándome a enfrentar las adversidades. A mi esposa Patricia y a mis hijos Arturo y Alexandra, quienes son mi motivación, inspiración y felicidad, y a mi madre por su ayuda y apoyo en los momentos difíciles.

Arturo Jaime

Agradecemos a nuestro querido profesor Jesús Tong por su dedicación permanente, por compartir con nosotros su tiempo, su experiencia, sus conocimientos y enseñanzas. Una mención especial a su tolerancia y a “Las 3 C”.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo analizar la posición competitiva, la sustentabilidad y la sostenibilidad de Johnson & Johnson USA (J&J), una de las empresas norteamericanas líderes del sector farmacéutico en el mercado USA, con 63 subsidiarias y con ventas totales de USD 29.450 millones (2010). Ventas que se dividen en tres segmentos: consumo, farmacéutico y de dispositivos médicos y de diagnóstico, los que representan (para el mercado de USA) el 18,7%, 42,5% y 38,8%, respectivamente.

J&J ha tenido un crecimiento importante entre 2003 y 2008, sin embargo, entre 2009 y 2010 sufrió una caída en sus ventas, debido, principalmente, a una disminución en el segmento de consumo del 2 y 8% respectivamente, por medicinas defectuosas detectadas para ciertos productos OTC.

En ese contexto, los principales problemas que enfrentó J&J en USA fueron fallas en la producción y serias deficiencias en el control de calidad, ocasionando el retiro de ciertos productos, el deterioro de su imagen como producto de calidad, la suspensión de la producción en McNeil Consumer Healthcare. A este hecho se le suma el retiro fantasma de productos por J&J en 2008, donde, en lugar de hacer una retirada pública de sus medicinas defectuosas, J&J habría pagado a contratistas para que, a principios de 2009, fueran a las tiendas y las compraran, sin informar a los distribuidores, vendedores y consumidores sobre el problema, dañando su imagen y desatando un escándalo que golpeó la marca.

El presente trabajo consiste en elaborar un plan estratégico para el periodo 2011 y 2013, para lograr el objetivo de productos de calidad sostenibles en el futuro y recuperar sus ingresos por ventas en el segmento de consumo del mercado de USA.

En principio, el capítulo I comienza con las consideraciones generales, descripción y perfil estratégico de la empresa, definición del problema, enfoque y descripción de la solución prevista.

En el capítulo II se lleva a cabo un análisis del entorno externo, con el fin de detectar oportunidades y amenazas externas a la empresa, que en ocasiones ejercen un fuerte efecto en la compañía y un impacto significativo en la estrategia de la compañía. Se concluye que J&J se encuentra en un mercado en crecimiento, y con un perfil competitivo bueno respecto a la competencia.

El capítulo III, análisis interno de la organización, se encuentra enfocado en el análisis de las áreas funcionales, así como el análisis de la cadena de valor; se destacan como fortalezas de J&J: su reputación y marca, su modelo de excelencia del proceso, y su sólida división de I&D, por otro lado, sus debilidades son las fallas en el control de la calidad de producción y el bajo desempeño en situaciones de crisis. En la segunda parte se realiza un análisis interno.

Es importante indicar que, de acuerdo con la matriz VRIO, su ventaja competitiva es su reputación como marca reconocida de calidad, la estrategia genérica (según Porter) es la de diferenciación tipo 3 y el objetivo general es restablecer la cultura de trabajo con alto estándares de calidad alineados con el credo.

En el capítulo IV se elaborará la visión y misión propuesta para la empresa, así como los valores y los objetivos estratégicos más apropiados para la empresa.

A partir de los capítulos V, VI, y VII, se generará la estrategia. La matriz FODA cruzado ayudó a determinar las iniciativas estratégicas, las principales son: reposicionamiento de la marca, reestructuración y modernización del área de operaciones, recomposición del equipo gerencial y realineamiento del personal al credo de J&J. Como apoyo y sustento de la estrategia se emplearon las matrices PEYEA, matriz de portafolio y matriz interna y externa. Luego se selecciona la estrategia con la matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE). Se despliegan las estrategias funcionales de marketing, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social empresarial (RSE) y finanzas y evaluación financiera. Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Como conclusión, se puede afirmar que, con la aplicación del presente plan estratégico, los resultados serán favorables para Johnson & Johnson, se generará un rápido crecimiento en el mercado estadounidense y mantendrá su ventaja competitiva enfocada en un mayor acercamiento al cliente, uso intensivo de la tecnología, un portafolio diversificado con nuevos productos (2 por año) y como consecuencia se obtendrá productos de mejor calidad. Asimismo, su rentabilidad y un mayor valor para los accionistas, con un VAN de la caja incremental de USD 1.551 millones y un WACC de 8%.

Índice

Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos	xii
Índice de anexos	xiii
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales.....	1
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	3
2.1 Descripción de la empresa	3
2.2 Perfil estratégico.....	4
2.3 Estrategias	5
3. Definición del problema	6
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	6
Capítulo II. Análisis externo	8
1. Análisis del entorno general (PESTEL).....	8
2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	12
3. Análisis de la industria o sector	13
3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	13
3.1.1 Poder de negociación de los proveedores	13
3.1.2 Poder de negociación de los compradores/clientes.....	14
3.1.3 Riesgos de nuevos competidores	15
3.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos.....	16
3.1.5 Rivalidad entre empresas competidoras.....	17
3.1.6 Grado de atracción general de la industria.....	18
4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	18
5. Conclusiones.....	19
Capítulo III. Análisis interno de la organización	20
1. Análisis de las áreas funcionales (AMOFHIT).....	20
2. Análisis de la cadena de valor.....	21
2.1 Evaluación de la cadena de valor.....	21
2.2 Conclusiones de la evaluación de la cadena de valor	24
3. Matriz de evaluación de factores internos para Johnson & Johnson (EFI).....	26
4. Matriz VRIO análisis de recursos y capacidades.....	27
5. Determinación de la ventaja competitiva.....	27
6. Determinación de la estrategia genérica	28

7. Conclusiones del análisis interno.....	29
Capítulo IV. Formulación de objetivos	30
1. Propuesta de misión y visión	30
1.1 Visión propuesta	30
1.2 Misión propuesta.....	30
2. Objetivo general	31
3. Objetivos estratégicos	31
3.1 Objetivo de rentabilidad.....	31
3.2 Objetivo de crecimiento.....	31
3.3 Objetivo de supervivencia.....	31
Capítulo V. Generación y selección de estrategias.....	32
1. Matriz FODA cruzado	32
2. Matriz PEYEA.....	32
3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	34
3.1 Estrellas.....	36
3.2 Interrogantes	36
3.3 Perros	36
4. Matriz interna y externa (IE).....	37
5. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	38
6. Alineamiento de estrategias con los objetivos	38
7. Descripción de la estrategia seleccionada.....	39
7.1 Estrategia 1: Estrategia adaptada para un ambiente global.....	39
7.2 Estrategia 2: Estrategia corporativa	39
7.3 Estrategia 3: Estrategia de negocio	40
Capítulo VI. Las estrategias funcionales.....	41
1. Plan funcional de marketing	41
1.1 Establecimientos de objetivos.....	41
1.2 Selección del mercado meta (segmentación)	42
1.3 Posicionamiento.....	42
1.4 Mezcla de marketing (las 4 P)	42
1.4.1 Estrategia de producto	42
1.4.2 Estrategia de precio.....	43
1.4.3 Estrategia de plaza o distribución	43
1.4.4 Estrategia de promoción	43

1.5 Acciones del marketing.....	43
1.5.1 Acciones de promoción	43
1.6 Presupuesto de marketing	44
2. Plan de operaciones.....	45
2.1 Situación actual	45
2.2 Objetivo general.....	45
2.2.1 Objetivos al año 2011	45
2.2.2 Objetivos al año 2012	45
2.2.3 Objetivos al año 2013	46
2.3 Diseño del producto	46
2.4 Diseño del plan de operaciones de la empresa.....	46
2.5 Presupuestos de operaciones	47
3. Plan de recursos humanos	47
3.1 Situación actual	47
3.2 Objetivo general.....	47
3.2.1 Objetivos para el 2011	48
3.2.2 Objetivos para el 2012	48
3.2.3 Objetivos para el 2013	48
3.3 Acciones estratégicas de recursos humanos.....	48
3.4 Planes de capacitación	49
3.5 Políticas de motivación	49
3.6 Programa de entrenamiento	49
3.7 Políticas de remuneración	49
3.8 Presupuesto de recursos humanos.....	50
4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	50
4.1 Objetivos	50
4.1.1 Objetivos estratégicos a corto plazo	50
4.1.2 Objetivos estratégicos a largo plazo	51
4.2 Acciones estratégicas de responsabilidad social empresarial	52
4.3 Presupuestos de responsabilidad social empresarial	52
5. Plan de finanzas y evaluación financiera	53
5.1 Objetivo general.....	53
5.2 Objetivos específicos	53
5.3 Situación actual	53
5.4 Elaboración de escenarios de evaluación.....	53

5.4.1 Escenario con plan estratégico.....	53
5.4.2 Escenario sin plan estratégico.....	54
5.5 Caja incremental	54
5.6 Cálculo del WACC	55
5.7 Balance general.....	55
5.8 Ratios financieros.....	55
5.9 VAN y TIR	55
5.10 Conclusiones.....	56
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....	57
1. Mapa estratégico	57
2. <i>Balance scorecard</i>	57
Conclusiones y recomendaciones	58
1. Conclusiones	58
2. Recomendaciones	58
Bibliografía	60
Anexos	62
Nota biográfica	69

Índice de tablas

Tabla 1.	Evolución de las ventas de J&J	3
Tabla 2.	Entorno político	9
Tabla 3.	Entorno económico.....	9
Tabla 4.	Entorno social	10
Tabla 5.	Entorno tecnológico.....	11
Tabla 6.	Entorno ambiental	11
Tabla 7.	Entorno legal	12
Tabla 8.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	12
Tabla 9.	Poder de negociación de los proveedores	14
Tabla 10.	Poder de negociación de los compradores/clientes	15
Tabla 11.	Riesgos de ingreso de nuevos competidores	16
Tabla 12.	Amenaza de productos sustitutos	17
Tabla 13.	Rivalidad entre empresas competidoras	17
Tabla 14.	Grado de atracción general de la industria	18
Tabla 15.	Matriz del perfil competitivo.....	18
Tabla 16.	Infraestructura.....	21
Tabla 17.	Recursos humanos	22
Tabla 18.	Matriz de cadena de valor de Johnson & Johnson.....	22
Tabla 19.	Tecnología	23
Tabla 20.	Abastecimiento	23
Tabla 21.	Logística de entrada.....	23
Tabla 22.	Operaciones	23
Tabla 23.	Logística de salida	24
Tabla 24.	Marketing y ventas	24
Tabla 25.	Servicio al cliente	24
Tabla 26.	Matriz propuesta de cadena de valor de Johnson & Johnson	25
Tabla 27.	Matriz EFI	26
Tabla 28.	Matriz VRIO.....	28
Tabla 29.	Componentes de la misión.....	30
Tabla 30.	Matriz PEYEA.....	33
Tabla 31.	Identificación de las principales estrategias	33
Tabla 32.	Matriz del Boston Consulting Group – BCG	35
Tabla 33.	Ponderación y evaluación de la matriz interna-externa.....	37
Tabla 34.	Matriz de alineamiento estratégico.....	39

Tabla 35.	Presupuesto de marketing.....	44
Tabla 36.	Presupuesto de operaciones.....	47
Tabla 37.	Presupuesto de recursos humanos	50
Tabla 38.	Presupuesto de RSE.....	52
Tabla 39.	Flujo de caja incremental.....	54
Tabla 40.	Ratios de rentabilidad.....	55
Tabla 41.	Cálculo del VAN y TIR.....	55

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo de los cuatro cuadrantes	34
Gráfico 2.	Evolución de ventas mundiales de J&J en segmento de consumo	34
Gráfico 3.	Matriz BCG	36
Gráfico 4.	Diagrama de flujo del proceso productivo	46
Gráfico 5.	Mapa estratégico.....	57

Índice de anexos

Anexo 1.	FODA cruzado.....	63
Anexo 2.	Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).....	64
Anexo 3.	Estado de ganancias y pérdidas sin plan estratégico	65
Anexo 4.	Estado de ganancias y pérdidas con plan estratégico	65
Anexo 5.	Balance general con plan estrategico.....	66
Anexo 6.	Cálculo del WACC.....	67
Anexo 7.	<i>Balance Scorecard</i>	68

Capítulo I. Identificación del problema

Introducción

El presente trabajo trata de Johnson & Johnson (J&J), empresa multinacional dedicada a la investigación, desarrollo, fabricación y venta de una amplia gama de productos y servicios de cuidado de la salud. Fundada en 1886 en Estados Unidos, es la segunda empresa mundial del rubro farmacéutico con ventas de USD 61.587 millones para el año 2010 y con una participación de mercado del 8%¹. Tiene más de 250 subsidiarias con operaciones en 60 países que abarcan USA, Europa, Asia y África, con fuerte presencia en el mercado estadounidense con ventas de USD 29,5 mil millones el 2010 el, lo que representa un 47,9 % del total de sus ventas mundiales².

En los últimos años, J&J ha tenido un crecimiento sostenible y es una de las pocas compañías que desde hace 100 años ha dado una tasa de crecimiento anual compuesta, de 10,5% por acción. Luego de haber emprendido una política de adquisiciones de empresas, en los últimos dos años J se ha enfrentado a problemas de fabricación y calidad en sus productos, viéndose obligados a retirarlos, esto se dio con mucha incidencia en el mercado de USA.

1. Consideraciones generales

La industria

La industria del cuidado de la salud mundial ha tenido un rápido crecimiento en estos últimos años (4,8% promedio anual entre el 2006 y 2010), con una proyección para el periodo 2010-2015 de 5,8% de promedio anual. Para el año 2010 las ventas del mercado global se distribuyeron de la siguiente forma: 36% en Estados Unidos, 29% Europa y 12% en Japón, lo que representa una gran concentración en esos países, con el 77%. Por otro lado, las regiones en desarrollo como Asia, África, Australia y América Latina representan el 23% del mercado mundial. La industria farmacéutica a nivel mundial está bastante fragmentada siendo los principales representantes: Pfizer con el 9% del mercado, Johnson & Johnson con 8%, Merck y Glaxo Smith Kline el 6% y Astra Zeneca 5%³, por otro lado, se caracteriza por su alta tecnología, alto valor agregado por persona empleada respecto de otras industrias. El sector consumo de J&J ha crecido rápidamente debido a sus adquisiciones de otras compañías de similar segmento alcanzando márgenes atractivos por la sinergia lograda.

¹ www.datamonitor.com Data monitor industry profile global Pharmaceuticals

² Johnson y Johnson Annual Report 2010

³ Data Monitor / Industry profile / Global personal products 2010

Por otro lado, la industria farmacéutica se enfrenta a factores de riesgo como: la expiración de sus patentes de medicamentos, que disminuye sus ventas y rentabilidad; la reducción del presupuesto nacional de los gobiernos de USA y Europa, producto de la crisis económica de los últimos años en estos países y, finalmente, la aparición de nuevos competidores que vienen de mercados emergentes como China, India, Brasil, regiones de rápido crecimiento y con costos más bajos.

La empresa

Johnson & Johnson, con ventas globales en 2010 de USD 61,6 mil millones, destinó 11% de su presupuesto en investigación y desarrollo (I+D), el porcentaje del monto que utiliza el segmento farmacéutico es el 64,8%, mientras que dispositivos médicos y productos de consumo representan 26,3 y 8,9% respectivamente⁴. La fuerte inversión en I+D proporciona ingentes recursos a sus investigadores para que innoven y desarrollen productos nuevos generando economías de escala. J&J participa en proyectos de fusiones y adquisiciones de nuevas empresas buscando diversificar su portafolio de productos para lograr ser estable a largo plazo. Johnson & Johnson se divide en tres segmentos de negocios que son los siguientes:

Segmento de consumo. Son productos utilizados en el cuidado personal del bebé, la piel, bucal, las heridas y la salud de la mujer, así como productos farmacéuticos y nutricionales que son de venta libre. Las ventas en este segmento en 2010 alcanzaron los USD 14,6 mil millones.

Segmento farmacéutico. Son productos anti infecciosos, antipsicótico, anticonceptivos, dermatología, gastrointestinal, hematología, inmunología, neurología, oncología, manejo de dolor y virología, que se venden bajo receta médica. Las ventas en este segmento en 2010 alcanzaron los USD 22,4 mil millones.

Segmento de dispositivos médicos y diagnóstico. Productos de electrofisiología, ortopédicos, cuidado de la columna vertebral, neurológicos estéticos y de medicina deportiva, aparatos para control de glucosa, insulina, lentes, y productos de diagnóstico profesional. Las ventas en este segmento en 2010 alcanzaron los USD 24,6 mil millones.

⁴ Johnson y Johnson Annual Report 2010

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

2.1 Descripción de la empresa

En el presente trabajo pondremos énfasis en el segmento de consumo que, consideramos, es un mercado de rápido desarrollo. J&J ha tenido un importante crecimiento en los últimos años, sin embargo, entre el 2009 y 2010 enfrentó una crisis por el retiro de productos del mercado por problemas de calidad, afectando su imagen y sus ventas (tabla 1).

Tabla 1. Evolución de las ventas de J&J

Segmentos / Años	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Consumo	7,431	8,333	9,096	9,774	14,493	16,054	15,803	14,590
Farmacéutico	19,517	22,128	22,322	23,267	24,866	24,567	22,520	22,396
Dispositivos médicos y de diagnóstico	14,914	16,887	19,096	20,283	21,736	23,126	23,574	24,601
Total Ventas (Millones de US Dolares)	41,862	47,348	50,514	53,324	61,095	63,747	61,897	61,587

Fuente: Anual Report J&J 2003-2010. Elaboración propia, 2017.

El año 2007, el segmento de consumo tuvo ventas de USD 14,5 miles de millones de dólares, un incremento del 48% en productos genéricos y 87% en productos nutricionales, con respecto al año anterior. Dichos incrementos se explican por la compra de la división de productos de consumo masivo de Pfizer que, posteriormente, se fusionó con Mc Neil Consumer Healthcare, empresa subsidiaria de Johnson & Johnson que fabrica medicamentos genéricos.

Entre septiembre de 2009 y julio de 2010 se presentaron problemas con algunos productos de J&J, razón por la cual McNeil realizó siete retiros del mercado de USA, que estaban potencialmente contaminados con materiales defectuosos. Posteriormente, el CEO ⁵ declaró que la planta de Mc Neil permanecería cerrada hasta mediados del 2011. Esta fue la segunda crisis de este tipo que ocurría en la compañía; la primera vez ocurrió en 1982 cuando murieron siete personas en Chicago al ingerir capsulas de Tylenol (que luego de las investigaciones se descubrió que fueron envenenadas con cianuro por un tercero), en esa oportunidad la empresa reaccionó rápidamente retirando el 100% de este producto del mercado, manejando la crisis con buenos resultados.

Para J&J el segmento de consumo ha tenido un rápido desarrollo desde el 2007, pero ahora se encuentra debilitado con riesgo de afectar, a futuro, al resto de la compañía.

⁵ William C. Welldon, trabajó en J&J entre el 1971-2002, CEO (2002-2012)

2.2 Perfil estratégico

Los fundamentos, creencias y valores de Johnson & Johnson están plasmados en su credo, que fue escrito en 1943 por Robert Wood Johnson, y que sirve como modelo para la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo, el que transcribimos a continuación.

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

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

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

«Nuestra responsabilidad final es con nuestros accionistas. El negocio debe tener buenas ganancias. Debemos de experimentar nuevas ideas. Las investigaciones deben llevarse adelante, se debe desarrollar programas innovadores y se debe de pagar por los errores. Se debe comprar equipo nuevo, se deben proveer nuevas instalaciones, y se deben lanzar nuevos productos ⁶».

⁶ www.Johnson&Jphnson.com de Colombia, «nuestro credo».

«Johnson & Johnson trabaja sobre un modelo operativo cuyas características son: compromiso con el cuidado de salud, descentralización, enfoque al futuro, un enfoque en las personas y valores. Esto define la compañía y deberá mantenerse, incluso, si en alguna circunstancia esto se convierte en una desventaja competitiva. Asimismo, tiene cuatro facilitadores de crecimiento: productos, un robusto desarrollo de nuevos productos, presencia global y personas que apoyan el modelo y permiten un crecimiento acelerado» (Fortune, mayo 4 2009: 78) ⁷.

2.3 Estrategias

De acuerdo con el artículo “J&J: Secrets of Success” de Fortune⁸, las estrategias de la compañía se basan en:

Diversificación. En un entorno altamente competitivo, su portafolio se encuentra bastante diversificado en sus tres segmentos, reduciendo riesgos y creando sinergias entre ellos, lo que ayuda a desarrollar con mayor rapidez los nuevos productos.

Trabajar para el largo plazo. El gasto de I+D dentro del segmento farmacéutico es uno de los más altos, lo que permite a los investigadores buscar nuevos descubrimientos y lanzarlos al mercado antes que la competencia. Se busca adquirir empresas que puedan generar valor, así como el asociarse con organizaciones e instituciones académicas con el objetivo de apoyarse mutuamente.

Dejar que los expertos manejen el negocio. Este sistema desarrolla líderes dentro de la organización y mantiene al personal cerca a los clientes. Se busca que los empleados trabajen en diferentes segmentos del negocio y tengan un conocimiento integral de la empresa con habilidades, juicios y la integridad para llevar adelante el legado de Johnson & Johnson.

Eficiencia en costos. La eficiencia y el ahorro en costos es prioritario y para conseguir ello se ha comenzado a estandarizar los procesos en áreas de apoyo como compras, recursos humanos e IT; el objetivo es ser rentables, por ello J&J es considerada en el quinto puesto como la empresa más valiosa del mundo según la revista Fortune 500 del año 2009.

⁷ Artículo de la revista Fortune en la que se hace un análisis sobre J&J

⁸ Artículo de la revista Fortune de Geoff Colvin y Jessica Shambora, mayo de 2009

Penetración en mercados de rápido crecimiento. Enfoque en mercados emergentes (principalmente en Brasil, Rusia, India y China) que son regiones de rápido crecimiento económico, donde se ha logrado ampliar la cobertura médica a más personas; razón por la cual se desarrolla centros de I+D priorizando solucionar necesidades locales, se capacita a personal médico que emplea productos J&J; se busca expandir la oferta de productos, poniendo énfasis en enfermedades que son más comunes en estos mercados. El objetivo es dar a los pacientes tecnologías o productos a los que antes no tenían acceso.

3. Definición del problema

Se considera que el principal problema de J&J se da por una estrategia de integración horizontal que le dio poco valor al credo y a la cultura de calidad de la empresa, ello generó desalineamiento. Entre las consecuencias se encuentran: la mezcla de culturas de trabajo diferentes, generación de metas excesivas para reducir de costos y relajamiento en el control de la calidad; todo ello finalmente ocasionó el retiro de varios de sus productos (2009-2010), siendo uno de los más afectados el Tylenol.

Por otro lado la falta de preparación y de un plan para responder ante situaciones de crisis, originaron una serie de respuestas erráticas en su accionar, deteriorando la imagen de la empresa ante el mercado, reduciendo significativamente las ventas. Los ejecutivos de J&J, ante la crisis, no respondían rápidamente y mostraban excesiva cautela ante los requerimientos de información, limitándose a realizar declaraciones públicas.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Para enfrentar el problema de Johnson & Johnson se propone realizar un plan estratégico para el periodo 2011 – 2013, que contemple planes de acción que permitan:

Replantear el proceso productivo y el sistema de control de calidad, para ello deberá trabajarse: la modernización de sus fábricas, reemplazo de empleados en puestos claves, y reorganizar el departamento de control de calidad que audite y asegure, la calidad en todos los procesos.

Asimismo, proponer una misión y visión para la empresa, tomando como base el credo de J&J, considerando la salud y el bienestar del consumidor como una prioridad. Bajo el modelo de funcionamiento autónomo de las empresas se priorizará la capacitación, se empoderará al

empleado y considerando que, si bien se pertenece a una gran multinacional, se debe estar más concentrado en la subsidiaria en la que se labora.

Preparar un plan y equipo de crisis que contemple la prevención, el durante y el después de las incidencias que puedan generarla. Se debe asegurar generar respuestas rápidas, a los medios de comunicación y al público. El objetivo es controlar, en el menor tiempo posible, los efectos y proteger la estabilidad y confianza en la compañía.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general (PESTEL)

Para realizar el análisis de las macrovariables, utilizaremos la herramienta de análisis PESTEL a fin de determinar las oportunidades y amenazas para Johnson & Johnson, el análisis tiene como macroentorno a USA.

Macrovariable política

Dentro de los principales factores políticos que podría afrontar la industria farmacéutica en USA podemos considerar el retardo en lanzar nuevos productos, debido al tiempo que se toma la FDA para autorizar la salida de una nueva medicina al mercado, el que oscila entre 12 y 15 años⁹. Otro factor que considerar es que la patente de exclusividad para la comercialización se da por una cantidad de años, existiendo el riesgo de no poder recuperar la inversión en dicho periodo. Finalmente, una vez que las patentes expiran los consumidores migran a productos genéricos por tener precios más bajos; por ello, la empresa necesita nuevos productos exclusivos para evitar una drástica disminución en sus ventas. Por otro lado, el gobierno está impulsando la reforma de salud denominada Health Care¹⁰ que busca dar cobertura médica a aproximadamente 37 millones de nuevas personas, creando un sistema de seguro de salud de bajo costo, que se sumaría a los seguros regulares ya existentes en el mercado (Medicare, Medicaid) y con medidas adicionales que tratara de reducir los costos de salud, esto podría ser una buena oportunidad de impulsar nuestro segmento de negocio de productos de consumo, que tiene un portafolio de medicinas genéricas de bajo costo en el cual ya es líder en USA.

⁹ Journal of Business Ethics (2010). Tomas A. Hemphill “Extraordinary Pricing of Orphan Drugs: Is it a Socially Responsible Strategy for the U.S. Pharmaceutical Industry?”

¹⁰ Health Care, programa de salud impulsado por el presidente Obama.

Tabla 2. Entorno político

Variable	Tendencia	Cambio relación cliente / proveedor	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Política	La FDA se toma entre 12 y 15 años para autorizar nuevos productos.	Necesidad de que el área de I+D deberá actuar con eficiencia y mejorar su eficacia / Se consigue exclusividad de venta a mejores precios.	Demora de lanzar nuevos productos al mercado	Amenaza
Política	Reforma de salud, proyecto Health-Care propuesto por Barack Obama.	Ampliación de cobertura de salud para nuevas personas / Incremento en las inversiones para aumentar capacidad	Mayores ventas	Oportunidad
Política	Gobierno incentivará políticas para reducir los costos de salud.	Mayor consumo de medicinas genéricas / Incremento de fusiones y adquisiciones de empresas para reducir gastos en I+D	Mayores ventas de productos genéricos.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Macrovariable económica

Los indicadores claves para entender la tendencia mercado farmacéutico en los próximos años son el *Gross Domestic Product* (GDP), los gastos de salud y la inversión en I+D que se muestran positivos ayudando al sector a seguir creciendo. Además, existe la amenaza del rebrote de la inflación que puede afectar los costos de los productos y disminución de margen al no poder ser trasladados al consumidor por la fuerte competencia de precios en el sector. Finalmente, la economía de Estados Unidos se encuentra saliendo de la crisis inmobiliaria que sumió al país en una fuerte recesión.

Tabla 3. Entorno económico

Variable	Tendencia	Cambio relación cliente /proveedor	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Económica	GDP per cápita de USA con tendencia al alza 2,9% en el 2010 para el 2011 se estima 3%	Mayor consumo de productos farmacéuticos.	Mayores ventas en el segmento de productos de consumo	Oportunidad
Económica	El gasto en salud en USA es del 17,6 % del GDP el 2010 siendo el más alto en el mundo	Mayor consumo de gastos de salud/Diversidad de proveedores por ser un mercado atractivo.	Mayores ventas	Oportunidad
Económica	La inflación fue de 1,6% en USA en 2010 y se estima 3% para el 2011	Cliente no quiere pagar mayores precios por productos /Proveedores aumentan precio de sus materias primas.	Mayores costos de producción y menor rentabilidad.	Amenaza
Económica	La inversión en I+D en USA es del 42% del total de países del OECD ¹¹	Cientes tienen opción de nuevos productos /Mayor costo por trabajar con proveedor de comprobada calidad	Mayor rentabilidad del producto	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

¹¹ OECD, Organization for Economic Cooperation and Development

Macrovariable social

La mejora del GDP y el aumento de la población son indicadores que impulsan el crecimiento de la industria farmacéutica, así como el incentivo que otorga el gobierno a las empresas para que investiguen y fabriquen medicinas que no le generan rentabilidad (para tratar enfermedades poco frecuentes). Existen enfermedades que son propias de las sociedades modernas como son, diabetes, cáncer, enfermedades mentales (depresión, ansiedad), obesidad, alcoholismo, o sida, que requieren mayor inversión en I+D por parte de las empresas, dichos costos pueden representar un factor en contra de la rentabilidad. Finalmente, la mayor expectativa de vida hace que en la sociedad existan más personas de la tercera edad que requieren mayor cuidado de su salud y que representan una oportunidad para el desarrollo del segmento de consumo.

Tabla 4. Entorno social

Variable	Tendencia	Cambio relación cliente /proveedor	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Social	Incremento de la tasa de crecimiento de la población de USA.	Incremento de consumo de productos farmacéuticos.	Mayores ventas	Oportunidad
Social	El Gobierno incentiva la I+D de productos para enfermedades raras.	La empresa debe tener responsabilidad social empresarial al momento de fabricarlos.	Mayores beneficios tributarios	Oportunidad
Social	Incremento de enfermedades comunes o aparición de epidemias en países desarrollados.	<u>Cliente</u> , cambio de estilo de vida. <u>Proveedor</u> , mayor costo por uso de nueva tecnología.	Mayor gasto en I+D	Amenaza
Social	Mayor expectativa de vida, personas con mayor interés en su salud y con tendencia a la automedicación.	Mayor consumo de productos sin prescripción. / Mayor requerimiento de I+D para cubrir nuevas necesidades.	Mayores ventas	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Macrovariable tecnológica

Con respecto a análisis tecnológico, se observa que existe una tendencia de las empresas a sustituir a los vendedores que ofrecen productos a los médicos, con sitios web para que los mismos clientes realicen sus pedidos y, en los casos de ventas de productos médicos complejos envían vendedores para que expliquen el producto y realicen la venta. Hay una fuerte competencia entre las empresas del rubro por lanzar al mercado nuevos productos, por lo que las áreas de I+D tienen una importancia crucial, de ahí que se realicen importantes gastos para dotar de recursos adecuados a técnicos e investigadores. Sin embargo, sucede que cuando el nuevo producto es consumido, este puede ocasionar efectos secundarios en algunas personas, que el área de I+D de cada empresa deberá investigar para prevenir y responder con rapidez, evitando los cuestionamientos que pueden presentarse sobre el producto (tabla 5).

Tabla 5. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Cambio relación cliente /proveedor	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Tecnológico	Sustitución de empleados por el uso de tecnología en las empresas.	La empresa dirigirá a los médicos a sitios web para sus compras de medicinas básicas.	Ahorro de costos	Oportunidad
Tecnológico	Lanzamiento al mercado de productos médicos de avanzada tecnología	Mayores exigencias a los proveedores para la calidad de sus suministros. /Pacientes mejor informados exigen resultados a los nuevos productos.	Mayores precios por exclusividad de patentes.	Oportunidad
Tecnológico	Mayor inversión en I+D en busca de innovación y diversificación de productos	Necesidad de proveedores con nueva tecnología.	Mayores costos para nuevos productos	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Macrovariable ambiental

El dióxido de carbono (CO₂) es el mayor componente de los gases de efecto invernadero causantes del calentamiento global, y que provocan desequilibrios en el clima, el mar y la agricultura, ocasionado, en parte, por la acumulación de desechos industriales; USA es el responsable del 18% de la emisión de CO₂, es el segundo emisor mundial después de China. Por esta razón, las políticas ambientales del gobierno de USA son exigentes para el cuidado del ambiente, esto genera que las empresas farmacéuticas destinen importantes gastos en I+D para encontrar soluciones no contaminantes para sus desperdicios. El cumplir las normas y mejorar el cuidado ambiental proyecta una imagen de empresa con responsabilidad social y medioambiental. Se enumeran los puntos más destacados en la tabla 6.

Tabla 6. Entorno ambiental

Variable	Tendencia	Cambio relación cliente /proveedor	Efecto probable	Oportunidad / Amenaza
Ambiental	Políticas ambientales para manejo de eliminación de desperdicios médicos.	Mayor demanda por productos con envases reciclables /Mayor control de la cadena de producción de los proveedores.	Mayor inversión en I+D	Amenaza
Ambiental	En ausencia de legislación, las propias empresas farmacéuticas manejan el riesgo de contaminación ambiental de sus productos	Mejora la imagen de la empresa, cumple su labor de responsabilidad social/Proveedores cumplen con los procedimientos de la empresa.	Mayor inversión en I+D	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Macrovariable legal

Los factores legales de riesgo para la industria son: el mayor control para el cumplimiento de las leyes y la aplicación de fuertes penalidades monetarias si se comprueba infracciones a la ley de la empresa.

Tabla 7. Entorno legal

Variable	Tendencia	Cambio relación cliente /proveedor	Efecto Probable	Oportunidad / Amenaza
Legal	Se enfrenta el peligro de demandas legales entabladas por los consumidores, por supuestos daños a la salud.	Mayores costos legales y seguros /La marca pierde la confianza de los clientes	Costos extraordinarios para la empresa.	Amenaza
Legal	Disputa por derecho sobre patentes próximas a caducar.	Mayores costos legales. Cliente se beneficia con acceso a productos genéricos	Menores ventas	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Matriz evaluación de factores externos (EFE)

El objetivo del análisis externo es identificar las oportunidades y amenazas más importantes para elaborar la matriz EFE, ponderando cada una de ellas de acuerdo con su grado de influencia sobre la empresa (tabla 8). Se calificará en la medida en que J&J realiza actividades para aprovechar las oportunidades o evitar las amenazas.

Tabla 8. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores determinantes del éxito	Pond.	Calif.	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Proyecto Health-Care, sistema de seguro de salud que impulsa el consumo de medicinas a bajo costo.	0,20	4	0,80
2. Mayores gastos en salud en USA ampliando la cobertura del seguro médico a nuevas enfermedades (tendencia al alza 2,9% en 2010 y 3% en 2011)	0,16	3	0,48
3. Mayor esperanza de vida en consumidores que, a su vez, son más conocedores de su salud y con tendencia a la automedicación.	0,08	3	0,24
4. Mayor demanda de productos médicos de nueva generación y de avanzada tecnología en todos los segmentos.	0,05	3	0,15
5. La inversión de I+D en USA es del 42% del total de países del OECD, indicador positivo que impulsará el mercado farmacéutico.	0,05	3	0,15
6. Tendencia del mercado OTC a concentrarse en grandes empresas farmacéuticas	0,06	3	0,18
7. Las compañías farmacéuticas diversifican sus productos con el fin de obtener ventas estables.	0,06	3	0,18
8. Incremento y mejora en el <i>merchandising</i> , promoción y publicidad de productos OTC.	0,05	2	0,10

Factores determinantes del éxito	Pond.	Calif.	Puntuación ponderada
Amenazas			
1. La aprobación de la FDA para nuevos productos toma años.	0,08	3	0,24
2. El sector de productos de consumo arroja márgenes bajos.	0,05	2	0,10
3. Ausencia de legislación de políticas ambientales para la industria farmacéutica.	0,05	3	0,15
4. Se enfrenta al peligro de penalidades y demandas legales por actos ilícitos o infracciones a la ley.	0,08	3	0,24
5. Facilidad de imitación de productos en el segmento de consumo propicia que exista diversidad de fabricantes en el mercado.	0,03	2	0,06
TOTAL			3,07

Fuente: Fred R. David (2013). Elaboración propia, 2017.

El valor obtenido de 3,07 nos indica que la estrategia de la empresa está respondiendo positivamente a las oportunidades y amenazas del mercado, sin embargo, la matriz también nos muestra que necesitamos trabajar en mayor medida para evitar las amenazas que pueden golpear a la empresa.

3. Análisis de la industria o sector

Para analizar el segmento de consumo del sector de la industria farmacéutica en el mercado de USA, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter y la metodología de Hax & Majluf para medir el grado de atractividad del sector. Se determinaron los principales factores que afectan el nivel de competencia y se les asignó una puntuación ponderada que fluctúa entre 5 si es muy atractiva y 1 en caso de ser muy poco atractiva.

Una vez asignadas las puntuaciones en las variables, se determina el resultado promedio de las variables, cifra que corresponderá al grado de atracción de la industria.

3.1 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

3.1.1 Poder de negociación de los proveedores

La mayoría de los productos modernos del segmento de consumo contienen una variedad de ingredientes sintéticos y orgánicos. Las cremas para el cuidado de la piel y los productos de baño y ducha se fabrican a partir de materias primas tales como grasas vegetales, colorantes, fertilizantes, fragancias, conservantes, antioxidantes, acondicionadores de la piel, extractos botánicos y agentes antibacterianos.

El poder del proveedor se centra en el hecho de que los productos químicos utilizados en la fabricación son suministrados a gran escala, y son pocas las empresas capaces de suministrar un gran volumen. Podemos mencionar como los principales fabricantes de productos químicos a: Shell Chemical, Dial Industrial Chemicals y Dow.

Algunos fabricantes se han integrado hacia atrás en la producción de las materias primas requeridas, es el caso de Procter & Gamble que tiene una unidad separada para fabricar productos químicos usados en la fabricación de sus productos de consumo. En cuanto a los envases de plástico y cartón, que son importantes, algunas empresas farmacéuticas firman contratos a largo plazo con sus proveedores, reforzando el poder de estos.

Se puede encontrar sustitutos para algunas materias primas utilizadas en caso el proveedor incrementa sus costos, pero es frecuente que las empresas ya tengan sus fórmulas establecidas, generando dependencia de los proveedores que proporcionan insumos específicos. Cabe mencionar que puede ser difícil encontrar sustitutos de ciertos componentes como la fragancia. De la evaluación de la capacidad de los proveedores, se concluye que es moderada.

Tabla 9. Poder de negociación de los proveedores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de proveedores	Escasos				4		Muchos
Disponibilidad de sustitutos de materia prima	Baja			3			Alta
Costo de cambio de producto del proveedor	Alto			3			Bajo
Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Altas	1					Bajas
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja			3			Alta
Contribución de los proveedores a la calidad del producto	Alta				4		Baja
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción			3			Pequeña fracción
Importancia de la industria para el beneficio de los proveedores	Pequeña		2				Grande
Promedio				2,9			

Fuente: Fred R. David (2013). Elaboración propia, 2017.

3.1.2 Poder de negociación de los compradores/clientes

El mercado al por menor del segmento de consumo en los EEUU está altamente concentrado. Los minoristas usan frecuentemente su posición de poder en la cadena de suministro, lo que les permite negociar contratos favorables con los fabricantes. Los fabricantes pueden diferenciar sus productos por su función general (champú o pasta de dientes), también por propiedades como la marca, la fragancia, el diseño y los beneficios para la salud.

La marca permite mantener la lealtad del usuario final, esto hace que los minoristas se vean obligados a almacenar las marcas más populares, reduciendo su fuerza de negociación y su poder de comprador. Sin embargo, el hecho de que los grandes compradores ofrezcan una amplia gama de productos para sus clientes tiende a debilitar el poder del vendedor.

Para los compradores, los costos de cambiar de proveedor no son altos, ello aumenta la fuerza del comprador en este mercado. Algunos minoristas han intentado la integración hacia atrás como los supermercados que desarrollan sus propios productos con su marca, poniendo a los fabricantes bajo presión.

La valoración de las variables del grado de atracción del poder de negociación de los compradores se puede apreciar en la tabla 10. La conclusión es que el poder del comprador es moderado.

Tabla 10. Poder de negociación de los compradores/clientes

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de clientes	Escasos					5	Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos	Alta			3			Bajo
Costo de cambio del cliente	Bajo		2				Alto
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Baja	1					Alto
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Bajo			3			Alto
Contribución a la calidad del producto del cliente	Pequeña			3			Grande
Poder adquisitivo de los clientes	Gran fracción				4		Pequeña fracción
Sensibilidad del precio	Alto			3			Bajo
Fidelización de la marca	Bajo			3			Alto
Promedio				3,0			

Fuente: Fred R. David (2013). Elaboración propia, 2017.

3.1.3 Riesgos de ingreso de nuevos competidores

Las empresas que ingresan al mercado pueden tener dificultades para competir. Se necesita capital significativo para iniciar un negocio, para invertir en producción, distribución, publicidad, e I+D; por otro lado, la necesidad de tener suministros confiables hace más alta la inversión.

Debido a la fuerza de marca de los principales fabricantes, es difícil para las empresas nuevas desarrollar sus marcas. Sin embargo, el crecimiento de las ventas de productos sin prescripción médica: cuidado de la piel, cuerpo y cabello, que son respetuosos con el medioambiente, hace posible que ingresen en este mercado a pequeña escala. Por otro lado, existen regulaciones estrictas para los productos de cuidado personal en los Estados Unidos que actúan como barreras de entrada para los potenciales nuevos participantes.

Las compañías más grandes producen una variedad de productos que son distribuidos a través de diversos canales, como es el caso de los supermercados que adquieren un gran poder adquisitivo con capacidad de negociación suficiente para obligar a bajar precios a los fabricantes.

Una barrera de entrada adicional para los participantes potenciales es que requieren persuadir a las tiendas para almacenar sus productos, y los grandes minoristas, conscientes de su importancia en la cadena de distribución, pueden no estar dispuestos a asumir el riesgo de desplazar las marcas ya establecidas existentes por otras nuevas. En general, hay una probabilidad baja de nuevos participantes.

Tabla 11. Riesgos de ingreso de nuevos competidores

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Requerimiento de capital	Bajo					5	Alto
Economía de escala	Bajo					5	Alto
Regulaciones para entrar a la industria	Bajo			3			Alto
Diferenciación del producto	Baja				4		Alto
Identificación de marcas	Bajo				4		Alto
Costo de cambio para el cliente	Bajo		2				Alto
Accesos a canales de distribución	Bajo		2				Alto
Acceso a tecnología de punta	Alto				4		Bajo
Efecto de la experiencia	Bajo			3			Alto
Promedio					3,6		

Fuente: Fred R. David (2013). Elaboración propia, 2017.

3.1.4 Amenaza de productos o servicios sustitutos

A pesar de que existen sustitutos de los productos, que incluyen algunas alternativas tradicionales como la pasta de dientes se puede hacer en casa con bicarbonato de sodio, sal, glicerina y extracto de menta; una crema para la piel y productos para el cuidado del cabello se pueden crear con ingredientes como el aceite de oliva, leche, miel, frutas y hierba; sin embargo, son procesos lentos y puede no obtenerse los resultados deseados.

Por otro lado, los productos de salud como las medicinas genéricas son difíciles de sustituir. El uso masivo de internet permite tener acceso a una base de datos extensa de alternativas, métodos y medios para fabricar sus propios sustitutos en el país, a pesar de ello, la amenaza de los sustitutos se considera débil.

Tabla 12. Amenaza de productos sustitutos

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Disponibilidad de sustitutos	Importante					5	Escasa
Costos de cambio del cliente	Bajo			3			Alto
Agresividad del productor de sustitutos	Bajo				4		Alto
Precio/Valor del sustituto	Bajo			3			Alto
Propensión a probar sustitutos	Bajo				4		Alto
Promedio					3,8		

Fuente: Fred R. David (2013). Elaboración propia, 2017.

3.1.5 Rivalidad entre empresas competidoras

El mercado estadounidense de productos de consumo está muy fragmentado, y tres son los principales actores, Procter & Gamble, Johnson & Johnson y L'Oreal, que ocupan el 30,5% del mercado total. Algunos fabricantes, en especial los líderes, han desarrollado marcas fuertes, pero los consumidores finales tienen una variedad de productos para elegir y pueden decidirse por cualquiera de ellas.

La necesidad de desprenderse de los activos propios de la industria, al salir del mercado, constituye una barrera de salida y, por tanto, un motivo de rivalidad. La mayoría de estas empresas están geográficamente diversificadas, lo que debilita la rivalidad hasta cierto punto. Los líderes del mercado pueden ofrecer productos especiales, pero gran parte de su negocio implica bienes de consumo masivo. Los costos fijos son altos en este mercado debido a la necesidad de operar grandes plantas manufactureras, lo que también aumenta la rivalidad.

Un número de compañías en este mercado también manufactura otros artículos, tales como productos del cuidado casero y productos para animales domésticos, haciéndolos menos dependientes en ventas de sus productos principales. La rivalidad se considera baja.

Tabla 13. Rivalidad entre empresas competidoras

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de competidores igualmente equilibrados	Alto			3			Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Alto					5	Bajo
Costo fijo	Alto			3			Bajo
Diferenciación del producto	Bajo				4		Alto
Costos de cambio	Bajo			3			Alto
Barrera de salida	Alto		2				Bajo
Rentabilidad de los competidores	Bajo				4		Alto
Promedio				3,4			

Fuente: Fred R. David (2013). Elaboración propia, 2017.

3.1.6 Grado de atracción general de la industria

Finalmente, para determinar el grado de atracción general de la industria, se realiza la evaluación global a partir de las matrices desarrolladas previamente, obteniéndose la siguiente tabla:

Tabla 14. Grado de atracción general de la industria

Grado de atracción de la industria	1	2	3	4	5
Capacidad de negociación de los proveedores			2,9		
Poder de negociación de los compradores/clientes			3,0		
Riesgos de ingreso de nuevos competidores				3,6	
Amenaza de productos sustitutos				3,8	
Rivalidad entre empresas competidoras			3,4		
Promedio			3,3		

Fuente: Fred R. David (2013). Elaboración propia, 2017.

El resultado general del análisis de la fuerza de atracción del sector farmacéutico, segmento de consumo, arroja un valor de 3,3, cifra que indica alta barrera de entrada por el nivel de inversión en I+D, infraestructura, tecnología de punta y canales de distribución. La amenaza de productos sustitutos es baja, hecho que posibilita que J&J pueda aumentar su participación de mercado. Finalmente, la alta barrera de salida, por su alta inversión en infraestructura y la diversificación de sus productos, hacen que la rivalidad sea fuerte en esta industria.

4. Matriz del perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo para Johnson & Johnson ha sido elaborada con el fin de identificar cuál es el posicionamiento de la empresa con respecto a sus principales competidores en el segmento de consumo como son: Procter & Gamble y L'Oreal.

Tabla 15. Matriz del perfil competitivo

		Johnson & Johnson		Procter & Gamble		L'Oreal	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Participación del mercado US	0.10	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Calidad de los productos	0.15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Competitividad en precio	0.10	2	0,2	2	0,2	3	0,3
Posición financiera	0.15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Investigación y desarrollo	0.10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Lealtad del cliente	0.10	3	0,3	2	0,2	3	0,3
Diversificación de productos	0.10	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Expansión global	0.20	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Total	1.00		2,90		2,80		2,70

Fuente: Michael Porter (1980) y Hax y Majluf (1984). Elaboración propia, 2017.

Como se puede apreciar en la tabla 15, J&J se encuentra con una calificación por encima de sus competidores, destacando su participación de mercado donde es líder en el segmento de consumo. Su sólida posición financiera le permite invertir en I+D logrando una constante innovación y diversificación de sus productos. J&J aplicó una política de expansión global a través de la adquisición de empresas con las que podría establecer sinergias y generar ahorro en costos.

5. Conclusiones

La evaluación de los factores externos para Johnson & Johnson nos permite sacar las siguientes conclusiones:

En la determinación del grado de atracción general de la industria, J&J ha obtenido un puntaje de 3,3 lo cual es aceptable, obteniéndose los mayores puntajes en riesgo de ingreso de nuevos competidores y amenaza de productos sustitutos.

J&J se encuentra en un mercado en crecimiento, esto, afianzado por la decisión del gobierno de USA de llevar adelante una reforma en el sector salud, decisión que impulsaría las ventas del segmento de consumo, en especial el rubro de medicinas genéricas.

Es necesario lanzar nuevos productos aprobados por la FDA¹² a fin de obtener nuevas patentes de exclusividad que reemplacen a las que caducan, ello impulsará las ventas y/o evitará bruscas caídas.

J&J obtuvo un puntaje de 3,07 en la matriz EFE, lo cual es aceptable. La realización del proyecto Health Care, sistema de seguro de salud, representa la oportunidad para seguir creciendo y los largos plazos para obtener aprobación de nuevas patentes de la FDA representan una amenaza a ese desarrollo.

Johnson & Johnson USA cuenta con un perfil competitivo bueno respecto a la competencia. Se destaca del análisis su estrategia de expansión adquiriendo empresas estratégicas y manteniendo buen nivel de gasto en I+D, estos resultan acciones importantes para el lanzamiento de nuevos productos.

¹² FDA (Food and Drug Administration) Administración de alimentos y medicamentos de los Estados Unidos

Capítulo III. Análisis interno de la organización

Se realiza un análisis de las áreas funcionales y la cadena de valor de acuerdo con la teoría de Porter, luego se establecen las fortalezas y debilidades principales, se determinan los recursos y capacidades más importantes, para diseñar la matriz VRIO a fin de obtener la ventaja competitiva y la estrategia genérica para J&J. Finalmente, se evalúa la matriz EFI para consolidar toda la información y realizar las conclusiones.

1. Análisis de las áreas funcionales (AMOFHIT)

Administración/Gerencia(A)

El área se caracteriza por tener el credo de la empresa bastante arraigados, aplica con eficiencia las políticas de control ambiental, realiza una evaluación rigurosa de los riesgos que enfrenta la empresa y toma las decisiones para minimizarlas, tiene la política de atraer y retener líderes empresariales mundiales¹³. J&J práctica una política de gobierno corporativo transparente y de responsabilidad social. Conforman un equipo de dirección con gran capacidad y experiencia con estrecha comunicación con la Junta Directiva, evaluando permanentemente la dirección estratégica de la compañía. El comité de Finanzas ejerce la autoridad de la Junta Directiva, reuniéndose según sea necesario. Cuenta con un *know-how* para generar productos nuevos y brindar soluciones de atención de salud al mercado siendo descentralizado en sus diferentes operaciones. Su sistema de control interno es el adecuado, garantizando el cumplimiento de las políticas establecidas.

Marketing y ventas (M)

Desarrollan productos innovadores, organizando sus ventas por productos y segmentos (niños pequeños, mujeres, salud, etc.).

Operaciones y logística(O)

Se cuenta con líneas de producción moderna y con sistemas de control de calidad que están en reestructuración. Se dispone de una base de datos de proveedores diversificada y una amplia red de distribución para los productos.

¹³ Notice of Annual meeting and Proxy Statement 2010, Johnson & Johnson - March 16, 2011, Pág. 22

Recursos humanos (H)

Se implementó un plan estratégico de 5 años, enfocado en capacitación, línea de carrera, planes de beneficios y programas de jubilación. Se evalúa permanentemente al personal buscando otorgarle una remuneración adecuada. Se prioriza el desarrollo de equipos de trabajo y se fomenta el liderazgo interno asegurando el desarrollo de líneas de carrera con líderes talentosos y experimentados. J&J busca un perfil de empleado con habilidades, pero, principalmente, con integridad.

Tecnología/Investigación y desarrollo (T)

El objetivo es verificar que los productos cumplan con los estándares y expectativas de los consumidores, por este motivo, se realizan inversiones tecnológicas en los centros de investigación, con el objetivo de ser modernos, eficientes en su funcionamiento y desarrollar ideas para los mercados locales.

2. Análisis de la cadena de valor

De acuerdo con la metodología de Michael Porter, se realizó la cadena de valor para determinar las actividades principales, de la evaluación realizada presentamos la cadena de valor en la tabla 18.

2.1 Evaluación de la cadena de valor

Actividades de soporte

Tabla 16. Infraestructura

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Solidez financiera y económica	ROE, ROA, capital de trabajo y margen de utilidad	Fortaleza
Fortaleza de marca	Posicionamiento de marca	Fortaleza
Programa corporativo: excelencia del proceso	Indicadores claves de desempeño, políticas.	Fortaleza
Manejo de crisis por la gerencia	Publicidad en los medios.	Debilidad
Sistema de toma de decisiones descentralizada	Facilitadores	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 17. Recursos humanos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Formación interna de líderes	Índice de ascensos anuales	Fortaleza
Empleados no alineados con el credo	Infracciones a los estándares	Debilidad
Desarrollo de línea de carrera	Número de promociones anual	Fortaleza
Capacitación continua	Horas de entrenamiento /persona	Fortaleza
Programa de reconocimiento a la innovación	Cantidad de reconocimientos/año	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 18. Matriz de cadena de valor de Johnson & Johnson

Infraestructura	Empresa de salud diversificada en sus tres segmentos de negocios. J&J es líder en el segmento consumo impulsadas por su gasto en I+D, adquisiciones y solidez financiera. Planeamiento y toma de decisiones descentralizado. Su filosofía de compromiso con sus clientes y ofrecer productos de calidad se basa en su credo.			
Recursos humanos	Se desarrolla los líderes dentro de la organización, proporcionado capacitación continua, rotando al personal entre segmentos de negocios para lograr un conocimiento amplio de la empresa y con integridad para seguir con el legado de J&J. Se fomenta la autonomía del empleado donde la innovación y el trabajo en equipo son la clave para el desarrollo de futuros productos.			
Tecnología	JJHCS ¹⁴ brinda apoyo para los tres segmentos de negocios en el manejo tecnológico tales como administración de cuentas y atención cliente, gestión de proveedores, cadena de suministro además manejo eficiente de procesos.			
Abastecimiento	Johnson & Johnson tiene diversidad de proveedores, alianzas estratégicas con proveedores y <i>mega suppliers</i> para garantizar suministros en gran escala y obtener precios competitivos. El trato con los proveedores está basado en la confianza y un trato justo. Además, se exige altos estándares de calidad de sus suministros y servicios.			
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios al cliente
Se utiliza el sistema ERP ¹⁵ (SAP) para realizar los procesos de solicitud de pedidos, recepción y almacenamiento de los materiales. Todos estos procesos se evalúan su calidad a través del sistema de proceso de excelencia. Los inventarios se registran al menor costo o mercado determinado por el método del primero en entrar, primero en salir. (FIFO ¹⁶).	Tenemos dos procesos de manufactura: 1) La fabricación del activo ingrediente farmacéutico (API) la materia prima. 2) El producto final que se divide en dos tipos: las biológicas que tiene mucha investigación y las genéricas que son de bajo desarrollo y costo, pero con la misma calidad que el original. Evalúa la calidad a través del programa corporativo de "Excelencia del Proceso" ¹⁷ .	Se distribuye los productos en contenedores hacia almacenes asignados o directamente a minoristas y distribuidores. Se terceriza actividades de distribución con proveedores especialistas con el afán de reducir costos lo que se denomina <i>make vs buy decision</i>	Ventas B2B y B2C a través de distribuidores y <i>retailers</i> . Los precios están dentro del índice de precio del consumidor. Se ofrece descuentos en cupones y descuentos en base a volumen. Se realiza campañas de publicidad que motiven un estilo de vida saludable. Tiene una estrategia de ventas a multisegmentos.	Se garantiza que el paciente reciba de una manera conveniente y oportuna el producto. El objetivo es crear interacciones, asesoramiento y atender reclamos de reembolso de los clientes, por ejem.: El sitio web BabyCentre.com

Fuente: Porter (1980). Elaboración propia, 2017.

¹⁴ JJHCS: Johnson & Johnson Healthcare Systems, organización de servicios compartidos.

¹⁵ ERP (*Enterprise resource planning*). Conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad

¹⁶ FIFO (*First in and first out*). Método de valuación de inventarios donde la empresa cuenta el valor de inventario recibido en primer lugar cuando se hacen las ventas

¹⁷ Excelencia del proceso. Metodología sistemática para medir, analizar y mejorar procesos de negocios, identificar oportunidades de mejora substancial, y brindar beneficios en penetración de mercado, velocidad organizacional y costo de hacer negocios

Tabla 19. Tecnología

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Desarrollo de nuevos productos	Número de nuevos productos lanzados al mercado por año	Fortaleza
Uso del <i>e-commerce</i> para facilitar las compras y ventas.	Número de transacciones realizadas por mes	Fortaleza
Evaluación de procesos de calidad y producción	Número de auditorías de procesos realizadas.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 20. Abastecimiento

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Acuerdo de suministros con proveedores para obtener precios competitivos.	Convenios suscritos (alianzas estratégicas) por año	Fortaleza
Negociación con nuevos proveedores que cumplan nuestros estándares de calidad y a bajo costo.	Número de nuevos proveedores que cumplan requerimientos de bajo costo y entregas a tiempo	Fortaleza
Realizar las compras de acuerdo con las especificaciones de los usuarios y cotizaciones.	Número de compras sin conformidad	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Actividades primarias

Tabla 21. Logística de entrada

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Sistema <i>full</i> integrado de ERP para recepción, verificación y envío a producción de los insumos.	Número de devoluciones por no cumplir lo requerido.	Debilidad
Adecuado manejo de inventarios y manejo de obsolescencia.	Porcentaje de niveles de obsolescencia por producto	Fortaleza
Planificación de materiales en base al plan de producción y búsqueda de <i>stock</i> mínimos.	Número de eventos de incumplimiento de planes de producción. Número de quiebres de <i>stock</i>	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 22. Operaciones

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Fabricación de acuerdo con los estándares de calidad de la empresa	Porcentaje de producción rechazada por defectos en fabricación.	Debilidad
Áreas de I+D trabajan como unidades terapéuticas independientes	Número de nuevos productos lanzados al mercado	Fortaleza
Sistema de manufactura usando los principios Lean.	Indicador de costos de fabricación	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 23. Logística de salida

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Múltiples canales de entrega (distribuidores y <i>retailers</i>).	Crecimiento de número de entregas por canal.	Fortaleza
Proceso para el cumplimiento en la entrega de pedidos (transporte, horarios)	Porcentaje de pedidos entregados a tiempo	Fortaleza
Cumplimiento en la entrega de productos de acuerdo con lo requerido (<i>fill rate</i>)	Porcentaje de pedidos entregados sin observaciones	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 24. Marketing y ventas

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Estrategia de ventas <i>business to business</i> satisfaciendo completamente a una amplia red de distribuidores y <i>retailers</i>	Incidencia de ventas por internet.	Fortaleza
Publicidad para los diversos productos dirigido a varios segmentos	Porcentaje de gasto en publicidad por producto	Fortaleza
Posicionamiento de marca y satisfacción de cliente	Participación del mercado (%) por producto	Fortaleza
Promoción de ciertos productos con ofertas para impulsar su crecimiento	Participación del mercado (%) por producto	Fortaleza
Estudio de precios en el mercado para ofrecer precios optimizados evitando caer en la trampa de precios.	Indicador de crecimiento en ventas y rentabilidad por producto.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 25. Servicio al cliente

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Interacción con el cliente a través de sitio web	Número de consultas web Grado de satisfacción de la atención	Fortaleza
Manejo de quejas de clientes.	Número de quejas, Número de quejas resueltas y grado de satisfacción de la atención	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Conclusiones de la evaluación de la cadena de valor

La cadena de valor de Johnson & Johnson ofrece como fortalezas principales: su modelo de “excelencia de proceso” con la aplicación de las metodologías de *six sigma*, y *lean*. Por otro lado, J&J cuenta con una eficiente división de I+D que garantiza un exitoso proceso de desarrollo del producto, múltiples canales de distribución (en el tiempo convenido), uso de las plataformas digitales para ventas *online* (permite llegar a todos segmentos rápidamente) y un servicio posventa que busca la satisfacción. Todas estas ventajas competitivas mantienen el prestigio de la marca en el tiempo, lo que posiciona a J&J como uno de los líderes del sector.

A lo ya indicado, se considera que se requieren trabajar para generar más fortalezas, en ese sentido proponemos una nueva cadena de valor, la misma que se muestra en la tabla 26.

Tabla 26. Matriz propuesta de cadena de valor de Johnson & Johnson

Infraestructura	Empresa de salud diversificada en sus tres segmentos de negocios. J&J es líder en el segmento consumo impulsadas por su gasto en I+D, adquisiciones y solidez financiera. Planeamiento y toma de decisiones descentralizado. Cuenta con una filosofía de compromiso con sus clientes y ofrecer productos de calidad se basa en su credo.			
Recursos humanos	Política de alineamiento y capacitación de los trabajadores con el credo, visión y misión de J&J. Política de respeto y reconocimiento de los méritos de los trabajadores, desarrollo de líderes dentro de la organización con un conocimiento amplio de la empresa, con integridad para seguir con el legado de J&J. Se fomenta la autonomía del empleado donde la innovación y el trabajo en equipo son la clave para el desarrollo de futuros productos.			
Tecnología	Uso de tecnología que permite el desarrollo, la fabricación de productos y el aseguramiento de la calidad asimismo transparencia al cliente acerca del producto, gestión de proveedores y uso de plataformas digitales para venta online.			
Abastecimiento	Johnson & Johnson tiene diversidad de proveedores, alianzas estratégicas con proveedores y <i>mega suppliers</i> para garantizar suministros en gran escala y obtener precios competitivos. El trato con los proveedores está basado en la confianza y un trato justo. Además, se exige altos estándares de calidad de sus suministros y servicios.			
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicios al cliente
Se utiliza el sistema ERP ¹⁸ (SAP) para realizar los procesos de solicitud de pedidos, recepción y almacenamiento de los materiales. Evaluación de la calidad a través del sistema de proceso de excelencia enfocándose en dar detalles sobre el origen de las materias primas.	Evalúa la calidad a través del programa corporativo de “Excelencia del Procesos” en dos procesos: 1) La fabricación del activo ingrediente farmacéutico (API) la materia prima. 2) El producto final que se divide en dos tipos: las biológicas que tiene mucha investigación y las genéricas que son de bajo desarrollo y costo, pero con la misma calidad que el original.	Se distribuyen los productos en contenedores hacia almacenes asignados o directamente a minoristas y distribuidores. Se terceriza actividades de distribución con proveedores especialistas con el afán de reducir costos lo que se denomina <i>make vs buy decision</i>	Ventas a través de distribuidores y <i>retailers</i> . Política de descuentos en cupones y en volumen. Se realizan campañas de publicidad enfocados en la calidad del producto y vida saludable. Amplia información de las características y origen de nuestros productos con transparencia y fortaleciendo la confianza en la calidad de los productos.	Se garantiza productos de alta calidad al cliente. Se facilitan herramientas tecnológicas al cliente para que pueda realizar reclamos y su seguimiento hasta la solución. Realizar asesoramiento efectivo en los reclamos de los clientes, por ejem.: El sitio web BabyCentre.com

Fuente: Porter (1980). Elaboración propia, 2017.

¹⁸ ERP (*Enterprise resource planning*). Conjunto de sistemas de información que permite la integración de ciertas operaciones de una empresa, especialmente producción, la logística, el inventario, los envíos y la contabilidad

3. Matriz de evaluación de factores internos para Johnson & Johnson (EFI)

La matriz EFI evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de la empresa y en la cadena de valor, así también, evalúa las relaciones entre las áreas de la empresa¹⁹.

Se califica de 1 a 4, siendo: 1, debilidad, 2, debilidad menor, 3, fortaleza menor, 4, fortaleza importante. Las clasificaciones están basadas en la empresa, mientras que las ponderaciones están basadas en la industria.

Tabla 27. Matriz EFI

Factores internos clave	Peso	Calif.	Pond.
Fortalezas			
1 Alto capital de trabajo	0,10	3	0,30
2 Reputación y marca reconocida y posicionada como una de las líderes en el segmento de consumo masivo.	0,08	4	0,32
3 Programa corporativo " Excelencia del proceso" con la aplicación de las metodologías <i>six sigma</i> , <i>Lean</i> y diseño de excelencia.	0,07	3	0,21
4 Sólida división de I&D para el desarrollo de nuevos productos.	0,06	4	0,24
5 Uso del <i>e-commerce</i> para facilitar los compras y ventas en menor tiempo	0,05	3	0,15
6 Programa de capacitación continua y de reconocimiento del personal a la innovación.	0,05	3	0,15
7 Área de ventas y marketing con un gran conocimiento y experiencia en el negocio, que lo convierte en un socio atractivo para lograr asociaciones con otras empresas	0,04	4	0,16
8 Sistema de toma de decisiones descentralizada	0,04	4	0,16
9 Desarrollo de nuevos productos.	0,05	3	0,15
10 Programa de capacitación continua y de reconocimiento del personal a la innovación.	0,04	3	0,12
11 B2B y B2C con amplia red de distribuidores y <i>retailers</i> y múltiples canales de entrega.	0,04	4	0,16
12 Promoción de productos con ofertas diferenciadas para impulsar su crecimiento	0,04	3	0,12
13 Interacción con el cliente a través de sitio web.	0,04	3	0,12
Subtotal	0,70		2,36
Debilidades			
1 Fallas en el control de calidad de producción.	0,08	2	0,16
2 Empleados, incorporados de la adquisición de empresas, no alineados con el credo.	0,06	1	0,06
3 Manejo inadecuado de las quejas de clientes.	0,05	2	0,10
4 Sistema ERP para recepción, verificación, envío a producción de los insumos desfasado.	0,04	1	0,04
5 Bajo desempeño de la gerencia en el manejo de la crisis.	0,07	1	0,07
Subtotal	0,30		0,36
Total	1,00		2,72

Fuente: Elaboración propia, 2017.

¹⁹ David Fred. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación (2013) Pág. 122

De la evaluación de la matriz EFI se obtiene una puntuación total ponderada de 2,72, lo que en general indica que Johnson & Johnson está en una buena posición, esto significa que viene aprovechando sus fortalezas y manejando sus debilidades. Las principales fortalezas están en el prestigio de su marca, el área de I+D para nuevos productos, buena posición de caja, y el uso intensivo del comercio por internet lo que facilita las transacciones comerciales llegando rápidamente a múltiples canales de distribución y acuerdos con nuevos proveedores. Como principales debilidades se pueden mencionar las fallas en el proceso de fabricación y el débil control de calidad para los productos producidos, esto último ocasionó el retiro de productos mencionado en el capítulo 1, el manejo de crisis como la que se generaron es un punto importante que mejorar.

4. Matriz VRIO, análisis de recursos y capacidades

La matriz VRIO (tabla 28) nos permite efectuar la evaluación de las cuatro características de los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa: valioso, raro, inimitable, organización; facilitando la tarea de identificar su ventaja competitiva (Grant 2010) y (Jay Barney 2012).

La evaluación la podemos hacer respondiendo las siguientes preguntas (Jay Barney 2012):

- Valor: ¿el recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?
- Raro: ¿el recurso lo poseen pocas empresas?
- Inimitable: ¿las empresas que no cuentan con el recurso se encuentran en desventaja?
- Organización: ¿la organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?

5. Determinación de la ventaja competitiva

De acuerdo con el análisis realizado de la matriz VRIO, Johnson & Johnson tiene como ventajas competitivas, su reputación como marca reconocida, eficiente área I+D en nuevos productos, con el personal enfocado en la innovación; asimismo, los buenos resultados financieros le permiten emprender proyectos importantes sin problema. Como paridad competitiva podemos mencionar la aplicación del modelo de excelencia operacional para evaluar la línea de producción, el uso de la publicidad y la promoción para dar a conocer sus productos, la aplicación del sistema de venta por internet y su amplia red de distribución para todos sus segmentos.

6. Determinación de la estrategia genérica

Luego de analizar la cadena de valor y realizar el análisis de recursos y capacidades, se considera que la estrategia más adecuada para J&J, con el modelo de Porter, es la de Estrategia de diferenciación. Por otro lado, de acuerdo con Fred David, sería la estrategia genérica tipo 3 de Porter es la diferenciación., cuya finalidad es producir bienes considerados únicos en toda la industria, y dirigirlos a consumidores que son insensibles al precio. Esta estrategia está orientada a los grandes mercados.

J&J está orientada por las siguientes directrices: economías de escala, aprendizaje y experiencia, capacidad productiva, productos de calidad, eslabones de las actividades en la cadena de valor e interrelaciones entre las unidades de negocio.

Tabla 28.-Matriz VRIO

Recursos	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por la organización	Implicancia competitiva
Recursos financieros	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Recursos para la investigación y desarrollo	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Desarrollo de nuevos productos	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Talento humano e innovación	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Cultura corporativa	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Modelo de excelencia operacional	Sí	Sí	No	No	VCT
Patentes	Sí	No	No	No	PC
Reputación y marca reconocida	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Capacidades	Valioso	Raro	Costoso de imitar	Explotado por la organización	Implicancia competitiva
Fuerte en I&D	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Continua innovación	Sí	No	No	No	PC
Capacitación continua y reconocimiento del personal a la innovación	Sí	No	No	No	PC
Solidez financiera	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Líder e innovador del sector de productos de consumo	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Cultura de responsabilidad social	Sí	No	No	No	PC
Competencia en mercados globales	Sí	No	No	No	PC
Marketing	Sí	No	No	No	PC
Promoción de productos a sus clientes	Sí	No	No	No	PC
Identificación de necesidades de los clientes	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
<i>E-commerce</i> facilitando las ventas en menor tiempo.	Sí	No	No	No	PC
Amplia red de distribuidores y <i>retailers</i>	Sí	No	No	No	PC
Múltiples canales de entrega	Sí	No	No	No	PC
Modelo de excelencia operacional Six sigma y <i>Lean</i> diseño de excelencia.	Sí	No	No	No	PC
Variedad de productos de consumo.	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7. Conclusiones del análisis interno

De acuerdo con el análisis interno podemos concluir que Johnson & Johnson es una empresa competitiva en la industria del cuidado de la salud, teniendo como principales ventajas su reputación como marca de calidad, su constante innovación de productos que le permite diversificar su portafolio y el contar con los recursos financieros, lo que hace que su liderazgo en el sector farmacéutico sea sostenible. La empresa tiene un plan de carrera para sus empleados y fomenta la formación de líderes internos para que en el futuro sean los encargados de dirigirla.

El uso de moderna tecnología, tanto en la manufactura como en las ventas, le da ventaja competitiva sobre sus competidores. Sin embargo, J&J en el año 2009 y 2010 presentó fallas en su proceso productivo y de control de calidad de sus productos, se flexibilizaron controles en búsqueda de conseguir objetivos financieros en un contexto en que la empresa intenta adquirir nuevas empresas que le ayuden en su proceso de crecimiento.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión

Después de realizar el análisis interno y externo, pasamos a la revisión de la visión y misión para la compañía. En el caso particular de J&J, no encontramos una misión y visión, lo que sí encontramos es un credo, que, de acuerdo con Eryn Travis: «Es una creencia o conjunto de valores que guía todas las acciones de la compañía». J&J hace referencia en muchas comunicaciones y declaraciones a su credo (transcrito en el capítulo II). Se analizaron los componentes de la misión y visión para una propuesta para J&J, lo que se resume en los siguientes cuadros.

Tabla 29. Componentes de la misión

Componentes de la misión	Análisis del credo y declaraciones de J&J	Misión propuesta
Cliente	Doctores, enfermeras y pacientes, con las madres, padres	Personas que necesitan o deciden cuidar de su salud
Bien o servicio	No específica	Prótesis, medicamentos con receta, y de venta libre
Mercado		USA
Tecnología	Tenemos que esforzarnos constantemente para reducir nuestros costos y mantener precios razonables	Uso de alta tecnología e inversiones adecuadas para I+D
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad		Práctica de la responsabilidad corporativa y logro de la estabilidad financiera
Filosofía		Búsqueda de la más alta calidad
Autoconcepto	Todo lo que hacemos tiene que ser de alta calidad	Búsqueda de la más alta calidad
Preocupación por su imagen pública		Responsabilidad de la empresa con su entorno
Preocupación por los empleados	Todos deben ser considerados como individuos. Debemos respetar su dignidad y reconocer sus méritos. Deben sentirse seguros en sus trabajos.	Respeto y reconocimiento a sus colaboradores

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.1 Visión propuesta

«Ser la mejor compañía en productos de consumo en el mercado estadounidense y ser reconocidos por la calidad de nuestros productos y nuestra excelencia operativa».

1.2 Misión propuesta

Con la visión descrita en el acápite anterior la propuesta de misión es:

«Nuestra misión es proveer productos de consumo de alta calidad para el cuidado de la salud, con tecnología de punta, productos innovadores que mejoren la calidad de vida de las personas en un marco de responsabilidad con nuestros clientes y colaboradores, demostrando respeto a nuestro entorno, todo ello dentro del objetivo de lograr estabilidad financiera».

2. Objetivo general

En la misma dirección de la visión y misión planteadas se propone como objetivo general:

« Restablecer la cultura de trabajo con altos estándares de calidad de J&J y en ese objetivo alinearnos nuevamente con nuestro credo, para ello deberemos tomar medidas trascendentes como son la modernización de nuestra organización, procesos y centros de producción. Lograr que el personal se encuentre plenamente identificado con la misión, visión y credo de la empresa a través de los procesos de inducción que sean necesarios».

3. Objetivos estratégicos

3.1 Objetivos de rentabilidad

- Incrementar el EBITDA.
- Alcanzar anualmente un ROA mínimo de 7% y un ROE mayor al 13%.
- Ahorro en costos de ventas y gastos de operación no menor a 1,5% promedio, en el periodo 2011-2013.

3.2 Objetivos de crecimiento

- Obtener un crecimiento en nuestras ventas de 8% promedio anual en los siguientes 3 años.
- Posicionamiento de la marca como uno de los líderes en productos de calidad para el cuidado de la salud.

3.3 Objetivos de supervivencia

- Incrementar y diversificar el portafolio con nuevos productos (2 por año).
- Alineación de la cultura de la empresa con la misión, visión y credo para lograr la excelencia operacional, asignando para ello el 1.5% de su presupuesto.
- Trabajar la imagen de J&J en la comunidad, a través de programas de apertura de sus operaciones a sus clientes y público en general.

Capítulo V. Generación y selección de estrategias

1. Matriz FODA cruzado

La matriz fortaleza-oportunidades-debilidades-amenazas es un instrumento de ajuste importante que permite desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y oportunidades, y estrategias de debilidades y amenazas²⁰ (matriz FODA cruzado en anexo 1).

A partir de esta matriz, y sobre el análisis, se ha podido determinar las principales iniciativas que necesitamos incorporar al plan estratégico de J&J. El primero es lanzar al mercado productos de calidad y de avanzada tecnología en el sector de productos de consumo, reconstruir la posición de liderazgo apoyándose en el crecimiento de las marcas más conocidas; el siguiente es contratar nuevo personal técnico capacitado para cubrir la brecha generada luego de la incorporación del segmento consumo de Pfizer. Es necesario implementar un fuerte programa de inducción y capacitación para los empleados en lo relacionado al credo de la empresa y el valor de la calidad. Debido a que J&J continuamente lanza productos al mercado, se deberá generar una fuerte campaña publicitaria en los medios y a través de visitas al sector médico para dar a conocer mayor información sobre sus productos y procesos. Finalmente, debemos crear un comité encargado de manejar las crisis y previa evaluación de desempeño reestructurar el equipo gerencial actual que intervino en la citada crisis.

2. Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)²¹, es una herramienta para indicar si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. Trabaja con cuatro factores determinantes. Las internas son la fuerza financiera y la ventaja competitiva, y las externas son la estabilidad del entorno y la fuerza de la industria. En los capítulos anteriores, estos cuatro factores han sido revisados en sus respectivas matrices (tabla 30. Matriz PEYEA).

Johnson & Johnson se encuentra en el cuadrante de perfil agresivo, como una empresa innovadora sólidamente establecida como una de las líderes en una industria de alto crecimiento, donde predominan las variables de penetración de mercados, desarrollo de productos e integración horizontal. La empresa ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable.

²⁰ La matriz FODA adaptado en Administración Estratégica, en Fred R. David (2013) Pág. 176

²¹ La matriz PEYEA adaptado en Administración Estratégica, en Fred R. David (2013)

En los ejes FF y VC, se hace una comparación con los competidores. En los ejes FI y EE, se hace una comparación con las otras industrias.

Tabla 30. Matriz PEYEA

Análisis interno		Análisis externo	
Fuerza financiera (FF):		Estabilidad del entorno (EE):	
Rendimiento sobre la inversión(ROI)	4	Cambios tecnológicos médicos	-1
Apalancamiento	4	Variabilidad de la demanda	-2
Liquidez	6	Rango de precios de los productos de la competencia	-6
Capital de trabajo	7	Barreras de ingreso al mercado	-1
Flujo de efectivo	6	Elasticidad precio de la demanda	-4
Rotación de inventarios	6	Presión competitiva	-2
Fuerza financiera promedio	5.5	Estabilidad el entorno promedio	-2.7
Análisis interno		Análisis externo	
Ventaja competitiva (VC):		Fuerza de la industria (FI)	
Participación de mercado	-1	Potencial de crecimiento	6
Calidad del producto	-1	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-2	Estabilidad financiera	7
Utilización de la capacidad	-1	Utilización de recursos	4
Conocimientos tecnológicos prácticos	-2	facilidad de ingreso al mercado	5
Control sobre proveedores y distribuidores	-2	Productividad, utilización de la industria	4
Total promedio	-1.5	Total promedio	5.0
Promedios		Promedios	
Fuerza financiera(FF)	5.5	Estabilidad del entorno(EE)	-2.7
Ventaja competitiva(VC)	-1.5	Fuerza de la Industria(FI)	5.0
FF+EE: eje Y	2.8		
FI+VC: eje X	3.5		
Coordenada: (X,Y)	(2.8,3.5)		

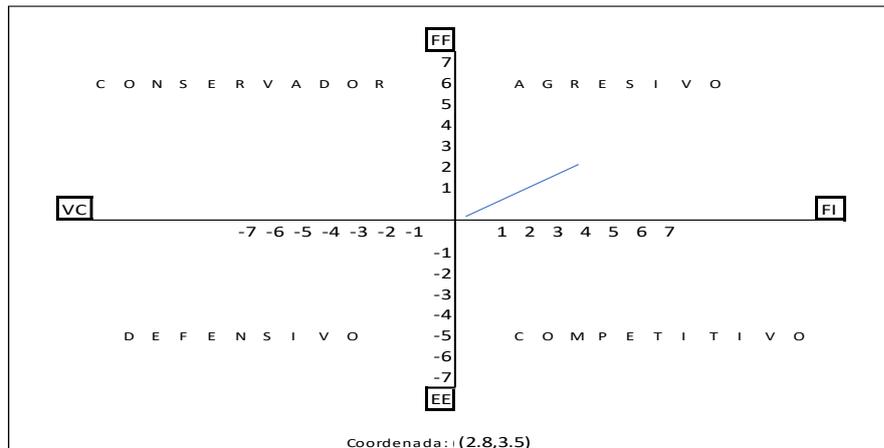
Fuente: Elaboración propia, 2017.

En la tabla 31 se enumeran las estrategias identificadas.

Tabla 31. Identificación de las principales estrategias

Penetración de mercados	Mayor esfuerzo en Marketing a través de promociones y publicidad con énfasis en los atributos y la calidad de los productos.
Desarrollo de los productos	Ingreso de nuevos productos para el segmento adulto mayor y la mejora de los productos actuales como el Tylenol.

Gráfico 1. Modelo de los cuatro cuadrantes



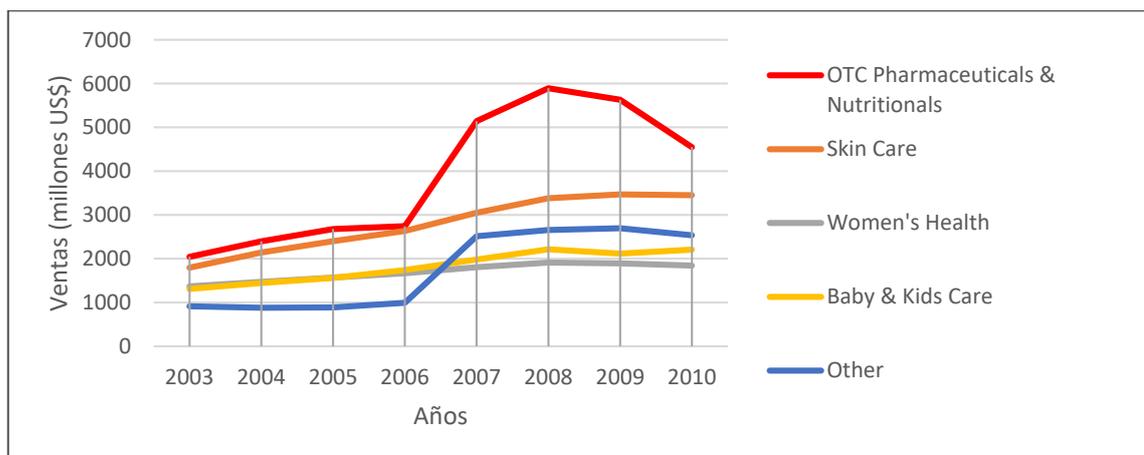
Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz de Boston Consulting Group (*BCG*) está diseñada, específicamente, para mejorar los esfuerzos realizados por las empresas multidivisionales para la formulación de estrategias. La matriz de BCG (conocida también como matriz de crecimiento-participación) representa gráficamente las diferencias entre divisiones, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria²².

Del segmento de consumo se tomarán para el análisis los productos OTC debido a que son los que se han visto afectados en sus ventas por los retiros ya mencionados (gráfico 2).

Gráfico 2. Evolución de ventas mundiales de J&J en segmento consumo



Fuente: Data Monitor. Elaboración propia, 2017.

²² La matriz BCG adaptado en Administración Estratégica, en Fred R. David (2013) Pág. 182

Para el desarrollo de la Matriz BCG (tabla 32) se han analizado las ventas de productos del segmento OTC de J&J del año 2010, para luego compararlas con las ventas del año 2009, obteniéndose la tasa de crecimiento de cada producto.

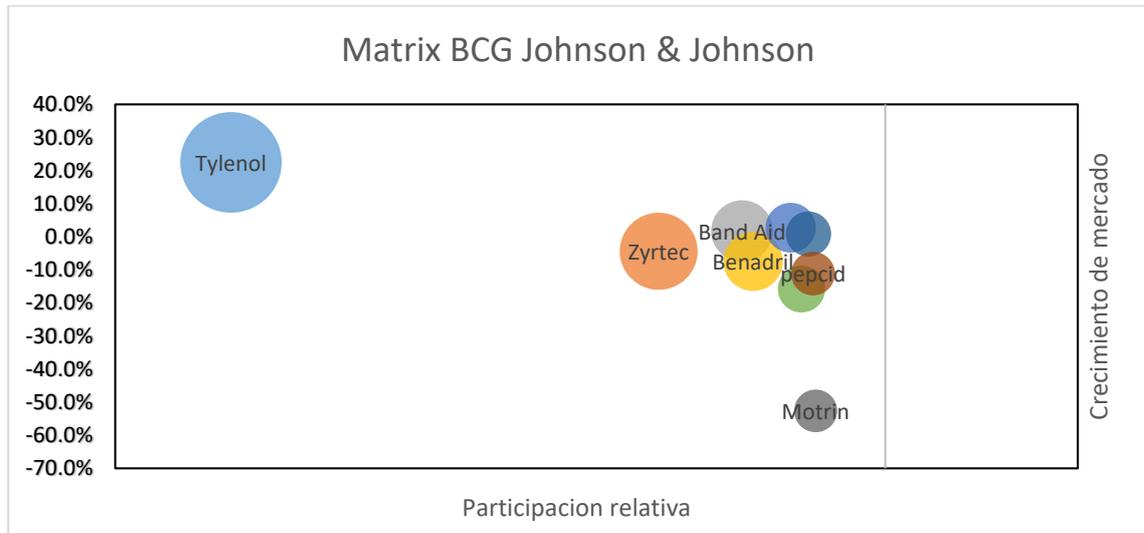
Se determinó la participación relativa del mercado (PRM) y se calculó el porcentaje de participación de cada producto de las ventas totales; luego, se tomó como referencia el de mayor porcentaje, para este caso fue el Tylenol; finalmente, se comparó con todos los demás, obteniéndose el porcentaje de crecimiento relativo para cada uno de los productos.

Tabla 32. Matriz del Boston Consulting Group – BCG

Producto	Monto de Ventas 2009	Porcentaje de participación	Monto de Ventas 2010	Porcentaje de participación	Participación relativa	Tasa de crecimiento
Tylenol	1.306,70	0,30	779,00	0,22	1,70	-40,4%
Zyrtec	479,40	0,11	458,40	0,13	0,59	-4,4%
Band-Aid	284,70	0,06	289,70	0,08	0,37	1,8%
Benadryl	289,00	0,07	267,40	0,08	0,34	-7,5%
Neosporin	186,20	0,04	191,30	0,06	0,25	2,7%
Sudafed	201,30	0,05	169,50	0,05	0,22	-15,8%
Imodium	154,20	0,04	155,50	0,04	0,20	0,8%
Pepcid	164,30	0,04	146,00	0,04	0,19	-11,1%
Motrin	296,90	0,07	140,60	0,04	0,18	-52,6%
Monistat	145,70	0,03	126,60	0,04	0,16	-13,1%
Johnson's (Red Cross)	128,70	0,03	121,40	0,04	0,16	-5,7%
Mylanta	85,50	0,02	77,90	0,02	0,10	-8,9%
Visine	78,80	0,02	77,40	0,02	0,10	-1,8%
Rogaine/Regaine	70,00	0,02	74,30	0,02	0,10	6,1%
Desitin	59,20	0,01	63,80	0,02	0,08	7,8%
Rolaids	78,30	0,02	50,70	0,01	0,07	-35,2%
BenGay	48,40	0,01	49,90	0,01	0,06	3,1%
Tucks/Anusol	43,10	0,01	38,00	0,01	0,05	-11,8%
Lactaid	32,80	0,01	34,70	0,01	0,04	5,8%
St Joseph	54,70	0,01	31,20	0,01	0,04	-43,0%
Neutrogena	33,80	0,01	31,20	0,01	0,04	-7,7%
Aveeno	33,10	0,01	30,00	0,01	0,04	-9,4%
Mylicon	30,50	0,01	25,00	0,01	0,03	-18,0%
Dramamine	24,20	0,01	24,50	0,01	0,03	1,2%
Simply Sleep	32,70	0,01	13,20	0,00	0,02	-59,6%
Luden's	46,80	0,01		0,00	0,00	
	4.389	100%	3.467	100%		

Fuente: <http://www.euromonitor.com>. Elaboración propia, 2017.

Gráfico 3. Matriz BCG



Fuente: <http://www.euromonitor.com>. Elaboración propia, 2017.

3.1 Estrellas

El Tylenol es el producto estrella de J&J en el segmento OTC de consumo, con una PRM mercado de 1,7 y, como se trató en el capítulo II, tuvo que ser retirado de la venta, razón por la cual obtuvo una tasa de crecimiento negativo de 40,4%. El producto tiene potencial de crecimiento por su buena aceptación en los consumidores, sin embargo, se necesitará invertir en las medidas para asegurar la calidad del producto y en campañas informativas para lograr revertir el actual deterioro de la imagen del producto.

3.2 Interrogantes

En esta categoría podemos mencionar el producto Zyrtec del rubro de los analgésicos, conocido en nuestro medio como cetirizina, este es utilizado para el tratamiento de alergias, con una PRM de 0,59 el Zyrtec decreció -4,4% en ventas, afectado por el retiro de los productos del mercado entre el 2009 y 2010, lo que lo ha colocado cerca a línea de productos perro. Por otro lado, tenemos al Band Aid que creció en 1,8% con una PRM de 0,37, demostrando ser un producto en crecimiento.

3.3 Perros

En esta categoría ubicamos varios productos como el Benadryl con PRM de 0,34 y un crecimiento negativo de 7,5% o el Motrin con un PRM de 0,18 y una caída en ventas de 52,6%, ambos

golpeados fuertemente por problemas que generaron los retiros, a esto se sumó la fuerte competencia de genéricos.

Conclusiones

Johnson & Johnson presenta como producto “estrella” en el segmento OTC al Tylenol, que representa el 22% de sus ventas totales, sin embargo, sufrió una caída en sus ventas del 40,4 % hacia el 2010, esto genera la necesidad de enfocar principalmente una estrategia de desarrollo de producto, penetración de mercado y desarrollo de mercado a fin de revertir la caída.

J&J tiene varios productos ubicados como “interrogante”, razón por la que deberá aplicar una estrategia de desarrollo de producto, y de penetración de mercado, lo cual genera la necesidad de realizar mayores esfuerzos de marketing. Finalmente, para los productos catalogados como “perro” se recomienda la estrategia de recorte de gastos.

4. Matriz interna y externa (IE)

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje X y los totales ponderados del EFE en el eje Y²³. La matriz consta de nueve cuadrantes que se definen sobre la base de los valores antes indicados, estableciendo estrategias diferentes por cada uno de los cuadrantes.

Tabla 33. Ponderación y evaluación de la matriz interna-externa

Prescripción	Cuadrante	Estrategias
Crecer y construir	I, II y IV	Intensivas Integración
Conservar y mantener	III, V y VII	Penetración de mercado Desarrollo de productos
Cosechar y desinvertir	VI, VIII y IX	Defensivas

Fuente: David Fred 2013. Elaboración propia, 2017.

El resultado de la matriz EFE es 3,08 y de la matriz EFI es de 2,75 del segmento de consumo masivo de Johnson & Johnson con respecto a la industria, los ubica en el cuadrante I, II y IV, lo que quiere decir que está en posición de crecer y construir.

²³ David Fred, Administración estratégica, edición 2013 Pearson Educación de México SA, Pág. 188

Sobre la base de este resultado, se concluye que las estrategias intensivas (penetración de mercado y desarrollo de producto) son las más convenientes para Johnson & Johnson. Se elaborarán estrategias específicas.

5. Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Esta matriz permite priorizar de manera objetiva las mejores estrategias identificadas en las matrices FODA cruzado, PEYEA, EFE, EFI, matriz IE y la matriz BCG, de tal forma que es posible evaluarlas cuantitativamente sobre la base de las limitaciones y capacidades organizativas²⁴.

Con base en los resultados obtenidos de la matriz MCPE, se determina que la estrategia más importante es recuperar el posicionamiento de la marca J&J como productos de calidad, recomposición del equipo gerencial con capacidad para ejecutar las estrategias, mejorar el área de operaciones con el uso de la tecnología, alineación del personal con la misión, visión y credo, dar autonomía al área de control de calidad, (matriz MCPE en anexo 2).

6. Alineamiento de estrategias con los objetivos

La matriz de alineamiento de iniciativas estratégicas con los objetivos estratégicos nos permite priorizar aquellas que en mayor medida cubren los objetivos generales que la empresa busca alcanzar (tabla 33).

El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos de una organización, por medio de los cuales se pueda medir el avance de la organización²⁵. Se puede observar que los objetivos estratégicos son atendidos por lo menos con una estrategia.

²⁴ La matriz MCPE adaptado en Administración Estratégica, en Fred R. David (2013) pág. 191-195

²⁵ Arthur Thompson, Administración Estratégica, Mc Graw Hill, Edición 2012, pág. 28

Tabla 34. Matriz de alineamiento estratégico

Matriz de Alineamiento Estratégico		Rentabilidad		Crecimiento		Supervivencia		
		Alcanzar anualmente un ROA mínimo de 7% y un ROE mayor al 13%.	Ahorro en costos de ventas y gastos de operación no menor a 1.5% promedio, en el periodo 2011-2013.	Obtener un crecimiento en nuestras ventas de 8% promedio anual en los siguientes 3 años, con un componente en OTC mayor a 9% promedio anual.	Posicionamiento de la marca como uno de los líderes en productos de calidad para el cuidado de la salud.	Incrementar y diversificar el portafolio con nuevos productos (1 por año) o con nuevas presentaciones (2 por año).	Trabajar la imagen de J&J en la comunidad, a través de programas de apertura de sus operaciones a sus clientes y público en general.	Alineación de la cultura de la empresa con la misión, visión y credo, para lograr la excelencia operacional asignando para ello el 1.5% de su presupuesto.
Recuperar el posicionamiento de la marca como productos de calidad	6.5				x	x	x	X
Modernización del área de operaciones de operaciones con el uso de la tecnología.	6.0	x	x	x	x	x	x	X
Potenciar y dar autonomía al área de control de calidad	5.0		x	x	x	x	x	
Contribuir a un futuro saludable para la comunidad	4.3				x	x	x	X
Recomposición de equipo gerencial con capacidades para ejecutar las estrategias	6.4				x	x	x	X
Alineación del personal con la misión, visión y credo	5.7	x	x	x	x	x	x	X
Preparar un plan de manejo de crisis	3.1				x		x	X

Fuente: Elaboración propia, 2017.

7. Descripción de la estrategia seleccionada

7.1 Estrategia 1: Estrategia adaptada para un ambiente global

Trabajar en una colaboración cercana, proactiva y de confianza con nuestros clientes para ofrecerles productos de calidad que satisfagan sus necesidades basadas en su amplio conocimiento del mercado utilizando nuestras ventajas competitivas en el negocio del cuidado de la salud. Para ello debemos conocer profundamente las prioridades de nuestros clientes, las oportunidades que ofrecen el mercado, generar soluciones, discutir alternativas y realizar las recomendaciones.

7.2 Estrategia 2: Estrategia corporativa

Ofrecer un portafolio de productos de calidad valiosos para el sector salud que se desarrollen constantemente y que resulten ser competitivos en el mercado. Debemos estar enfocados en productos de consumo dirigidos al segmento del cuidado personal de la salud. El uso de nuevas tecnologías fortalecen nuestra propuesta de valor para el cliente y mejora nuestra posición de mercado.

7.3 Estrategia 3: Estrategia de negocio

Uso intensivo de la tecnología para garantizar que la expansión e integración de las diversas actividades se realice óptimamente mejorando la operatividad. Esto nos permitirá conectar la base de datos de nuestro negocio mejorando su eficiencia. Dar a conocer información valiosa de nuestros productos a nuestros clientes para su mejor entendimiento, generando procesos internos inteligentes mejorando la eficiencia del flujo de información .Creación de infraestructura y plataformas digitales que garanticen su seguridad, transparencia.

Capítulo VI. Las estrategias funcionales

1. Plan funcional de marketing

1.1 Establecimiento de objetivos

Objetivo general

El objetivo general del área de marketing de J&J comprende generar estrategias de mercado que permitan reposicionar la marca como líder en productos de calidad, satisfacer las necesidades de nuestros clientes, recuperar los niveles de ventas en segmento de consumo y, en ese mismo sentido, tomar la senda de crecimiento que ya habían alcanzado en el 2008.

Objetivos al año 2011

- Recuperar la imagen de calidad de los productos de J&J en el consumidor, a fin de recuperar su confianza. El avance y cumplimiento de este objetivo se medirá a través de encuestas, evaluaciones al consumidor final y *focus groups* a quienes presentaron reclamos y quejas sobre los productos.
- Revertir la caída en las ventas en los dos últimos años, debido a los retiros recientes (entre ellos el de nuestro principal producto). Incrementar las ventas del segmento consumo en 2%.
- Seguir impulsando la nueva cartera de productos para asegurar un crecimiento en los siguientes años.

Objetivos al año 2012

- Recuperar la participación de mercado, incrementando las ventas en el segmento de consumo en un mínimo de 5%.
- Potenciar los diferentes canales de distribución de manera de aprovechar las nuevas tendencias.

Objetivos al año 2013

- Incrementar las ventas en el segmento de consumo en un mínimo de 7%.
- Recuperar liderazgo de la marca, ubicándose como líder en ventas (segmento de consumo) al final del periodo 2013.

1.2 Selección del mercado meta (segmentación)

Considerando los siguientes:

- Que la población adulta es el principal consumidor de los productos estrella.
- La población está envejeciendo.
- El público cada vez que demuestra una mayor conciencia de su salud y bienestar.
- Tendencia a la automedicación.

Por lo tanto, el segmento donde nos enfocaremos es en el segmento de consumo, que es el segmento en el que se proyecta crecimiento futuro.

1.3 Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento estará enfocada para que J&J sea vista nuevamente como una marca de la alta calidad en todos sus productos, para ello, elaboraremos una fuerte campaña publicitaria e informativa, incrementando significativamente los recursos orientados a transmitir nuestros planes y acciones para modernizarnos y mejorar nuestros estándares así también daremos mayor información sobre las bondades de sus productos. Estas campañas estarán orientadas a llegar directamente a los profesionales de la salud y clientes finales.

1.4 Mezcla de marketing (las 4 P)

La mezcla del marketing es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta²⁶.

1.4.1 Estrategia de producto

Debemos presentar un producto innovador y las acciones deben ser marcadas para cada segmento: *baby care, oral care, skin care*, analgésicos y nutricionales.

El producto deberá proyectar calidad y seguridad, así también deberá transmitir indicaciones que generen confianza. Es muy importante que desde la presentación se den instrucciones para una

²⁶ Fundamentos de Marketing. Kotler&Armstrong. 8va edición, 2008. Pag. 52

alerta y/o comunicación rápida en caso de algún incidente que se considere esté relacionada con el producto.

1.4.2 Estrategia de precio

Los precios se establecen de acuerdo con el precio del mercado; debido a la alta competencia en la que se encuentran los productos de consumo (poco margen), nuestra estrategia se orienta a dar productos de calidad al mejor precio, optimizando costos y dándole valor a nuestra marca. Los precios se ajustarán para compensar el alza de los costos de las materias primas y posibles necesidades para cumplir con la misión, la visión y el credo.

1.4.3 Estrategia de plaza o distribución

Se potenciarán los canales de ventas, enfocándose por categorías de productos. Se emplearán herramientas de análisis para dividir las regiones por canal, tamaño, marca e incluso por productos, con el fin de atender las necesidades específicas de cada segmento.

Está enfocada en venta al por mayor a través de grandes distribuidores y venta por menor a través de las plataformas digitales. Actualmente, la estructura de distribución de los productos del segmento consumo está más enfocada a tiendas minoristas.

1.4.4 Estrategia de promoción

Se utilizarán estrategias de *After the Line* (ATL), a través de la televisión, para comunicar a los consumidores aquello que está relacionado a reposicionar la marca como producto de calidad y acciones *Before the Line* (BTL) para fomentar la fidelización de los productos en los segmentos de mayor interés y sensibilidad. Las redes sociales serán un aspecto que se trabaje con fuerza, principalmente en coordinación con el grupo RSE se llevarán a cabo acciones de responsabilidad social para el posicionamiento con *stakeholders*. Entre las acciones de promoción tenemos:

1.5 Acciones del marketing

1.5.1 Acciones de promoción

- Desarrollaremos una intensiva campaña publicitaria, para comunicar los cambios que se vienen ejecutando y se ejecutarán internamente para mejorar nuestros procesos y sistemas de aseguramiento de la calidad. La inclusión de programas de relaciones públicas, para consumidores, empleados, medios de comunicación serán parte importante de estas acciones.

- Instalar módulos informativos y de interacción con los consumidores en lugares muy concurridos (centros médicos, hospitales, centros comerciales) para que nuestros representantes puedan dar información, generar recordación y sostener el posicionamiento.
- Realizar campañas de promociones y descuentos a los productos (entrega de cupones).
- Realizar campañas de información de los productos. Reforzar y capacitar al área de ventas y representantes para que hagan presentaciones a médicos y otros profesionales de la salud, a fin de brindar información a los consumidores.
- Se realizarán fuertes promociones de nuestros productos estrella, por ejemplo, otorgando vales de canje y mediante el obsequio intensivo de muestras a los médicos para que las entreguen a los pacientes.
- Utilizar las plataformas digitales para reforzar y complementar las acciones ya propuestas.
- A través de acciones ATL, enviar mensajes a la comunidad americana, y de la FDA informándoles de las medidas correctivas y de seguridad que la compañía está tomando.

1.6 Presupuesto de marketing

El ingreso de las ventas totales J&J en el 2010 tuvo una disminución de 9,2% (USD 1.200 millones) respecto al 2009. Consideramos que las estrategias de marketing deben tener una estructuración programática y presupuestal de mercadotecnia en el corto y mediano plazo. A finales del 2010 se realizará una inversión de USD 300 millones dirigida principalmente a la campaña publicitaria enfocada a recuperar la confianza de los clientes. En el 2011 se deberán ejecutar fuertes presupuestos de promoción y continuar con importantes inversiones en publicidad para regularizarlos en el 2013.

Tabla 35. Presupuesto de marketing

Segmento consumo Montos en millones de US \$	Inversión inicial 2010	2011	2012	2013	Total
Publicidad ATL	65.2	24.8	67.5	45.0	202.5
Publicidad BTL	22.8	8.7	18.0	13.5	63.0
Promoción de ventas	87.0	33.0	90.0	60.0	270.0
Agencia de mercadeo	8.2	3.1	9.0	6.8	27.0
Entrenamiento personal	24.5	9.3	4.5	4.5	42.8
Web	32.5	12.3	26.8	22.3	93.9
Investigación de mercado	27.2	10.3	26.3	18.0	81.8
Investigación de CRM	32.6	12.4	26.3	15.0	86.3
Total	300.0	113.8	268.3	185.0	867.1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Plan de operaciones

El plan de operaciones contiene los aspectos organizativos y técnicos que necesita una empresa para la elaboración de productos o la prestación de servicios²⁷.

2.1 Situación actual

J&J ha sido una empresa que durante muchos años trabajo con estrictas normas de calidad para sus procesos productivos, sin embargo en los últimos años a ocurrido un relajamiento en ese aspecto, priorizando acciones para incrementar su participación de mercado y reducción de costos.

Por otro lado en la cadena de suministros y producción se han generado procesos y políticas redundantes, duplicidad de actividades y personal no familiarizado con los procesos; todo ello contribuye a la ocurrencia fallas en la fabricación, inadecuada gestión de suministros, y fallas en control de calidad.

2.2 Objetivo general

El objetivo del área de operaciones de J&J es fabricar productos de calidad utilizando tecnología avanzada y procesos eficientes para entregar un producto de alto valor al cliente a un precio atractivo.

2.2.1 Objetivos al año 2011

Realizar una reestructuración organizacional del área de operaciones, estableciendo un área de control de calidad independiente del área de operaciones

Modernización de las plantas con la adquisición de nuevos equipos y tecnología.

2.2.2 Objetivos al año 2012

Lograr un ahorro del costo de ventas de 1%.

Modernización de las plantas con la adquisición de nuevos equipos.

Implementar nuevas tecnologías que nos faciliten el control de la calidad

Mejoramiento de la productividad por línea de producción, con la aplicación de la metodología *Lean*.

Desarrollo de un sistema de indicador de incidencias del área de control de calidad.

²⁷ Planes de negocios una metodología alternativa. Pedro Franco Concha. 2017. Pág. 175

2.2.3 Objetivos al año 2013

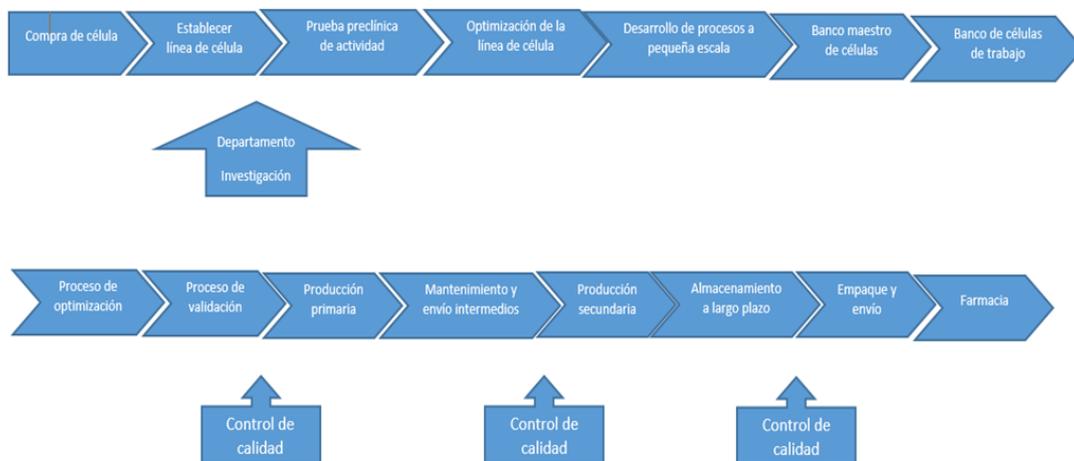
Lograr un ahorro del costo de ventas de 3%.

Implementación de un sistema de indicador de incidencias del área de control de calidad.

2.3 Diseño del producto

A continuación, mostramos el diagrama de flujo del proceso productivo del segmento de consumo.

Gráfico 4. Diagrama de flujo del proceso productivo



Fuente: Supply Chain Management in the Drug Industry Autor: Rees, Hedley, 2011.

2.4 Diseño del plan de operaciones de la empresa

El plan de operaciones de Johnson & Johnson considera un plan de acción para el nuevo departamento de control de calidad, donde la principal tarea será definir los procesos de aseguramiento, evaluar y nombrar a los encargados (*Process owner*) que reportarán las incidencias de calidad, para luego plantear soluciones. Posteriormente, emitirá un reporte NCR (*Non Conformance Report*) que será comunicado a todas las partes involucradas con carácter mandatorio. Luego, se realizarán pruebas sobre la base de soluciones posibles y, una vez encontrada la solución, se comunicará a todos los empleados, para capacitarlos en la nueva forma de realizar el trabajo.

La implementación de la rutina de los supervisores por la línea de producción se realizará con énfasis en la reducción del retrabajo, evaluando a los empleados y recolocándolos en los sitios que mejor se desempeñan.

La metodología *Lean* buscará la eficiencia reduciendo desperdicios y horas perdidas en la línea de producción.

La solución de las incidencias relacionadas a calidad será supervisada por un equipo de trabajo especializado.

2.5 Presupuesto de operaciones

Tabla 36. Presupuesto de operaciones

Segmento consumo Montos en millones de US \$	2011	2012	Total
Auditoria de procesos	0.7		202.5
Mejoramiento de las líneas de producción	70.0		63.0
Despido de personal por reestructuración	10.0		270.0
Programa de capacitación de personal	1.0		27.0
Análisis de mercado y focus group.		0.7	42.8
Total	113.8	268.3	867.1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Plan de recursos humanos

Este plan es un documento que contiene la estrategia general de recursos humanos que guiará los principales aspectos organizativos asociados con la gestión de los colaboradores²⁸.

3.1 Situación actual

Se puede observar falta de alineamiento con el credo. Durante los últimos años se han producido despidos de personal antiguo y experimentado siendo reemplazados por personal externo y de menor experiencia. En base a la evaluación entre el 2005 y 2009 Johnson & Johnson redujo drásticamente su personal, así también se observan líneas confusas de autoridad por exceso de niveles jerárquicos lo que genera lentitud en tomar decisiones ante la crisis.

3.2 Objetivo general

El objetivo principal es alinear al personal con el credo, visión y misión propuestas., a fin de mejorar el desempeño y fomentar un mejor liderazgo, en ese propósito esperamos preservar los valores y recuperar la cultura de trabajo con calidad. Dentro de este diseño organizacional podemos definir objetivos estratégicos como son:

²⁸ Planes de negocios una metodología alternativa. Pedro Franco Concha. 2017. Pág. 143

3.2.1 Objetivos para el 2011

- Evaluación del 100% del personal de la empresa.
- Desarrollar el plan de capacitación y realineamiento del personal con el credo
- Revisar y replantear el sistema de incentivos y compensaciones.
- Definir los roles y competencias para la nueva área de control de calidad.
- Preparación para el manejo de crisis o incidencias

3.2.2 Objetivos para el 2012

- Redefinir los roles y competencias para propiciar la innovación
- Diseño de planes para el desarrollo de capacidades²⁹
- Reestructuración gerencial de McNeil

3.2.3 Objetivos para el 2013

- Mejorar el programa de formación de líderes internos de la empresa para que la plana gerencial mayor salga de las canteras de J&J.

3.3 Acciones estratégicas de recursos humanos

Para lograr los objetivos indicados del plan de recursos humanos, nuestras acciones estarán alineadas con los objetivos estratégicos de Johnson & Johnson, los mismos que serán el reflejo de la misión y los objetivos de la organización.

Generar un área independiente que se encargue de gestionar y controlar la calidad, para ello se le dará la capacitación, autoridad y autonomía para que puedan desempeñar su labor.

Debemos entender que nuestra relación y comunicación con los clientes es vital, por ello se plantea lo siguiente:

Desarrollar un plan de manejo de crisis (PMC) para enfrentar esas situaciones en todos los niveles de la organización. Mantener un equipo de PMC conformado por el CEO, CFO y personas dentro de la empresa sobre la base de su experiencia, nivel de dirección y responsabilidades. Establecer pautas y respuestas para las probables incidencias, y las acciones deben estar dirigidas a los empleados, los medios y el público. Realizar ejercicios de simulación de crisis, lo que permitirá

²⁹ Estrategia y planes para la empresa. Antonio Frances 2006. Pg. 343

mantener entrenados a los colaboradores de la empresa. Comunicar oportunamente al público en forma transparente y honesta. Mantener informado a todos los empleados de la organización para que sean los mejores transmisores al entorno. Considerar la actualización del plan periódicamente, en la medida que contemple la mayor cantidad de incidencias, sucesos nuevos y experiencias propias o de terceros.

3.4 Planes de capacitación

Para lograr el alineamiento de todos los empleados con el credo, se realizará un plan de inducción y capacitación por niveles, partiendo de los líderes de la empresa y empleados. Asimismo, se desarrollará el liderazgo en cada departamento, con el fin de lograr reforzar los objetivos y retroalimentar, y así encaminarnos a la mejora continua. Finalmente, se trabajará la estrategia para fortalecer los aspectos mencionados en la cultura de la empresa, los procesos y los sistemas.

Implementar una política para desarrollar líderes dentro de J&J, incorporando a las líneas de carrera no solo a los empleados de los diferentes segmentos del negocio, sino creando y formalizando las nuevas posiciones, y generando un nuevo modelo de competencia de acuerdo con las nuevas necesidades.

3.5 Políticas de motivación

Es importante evaluar el clima laboral, ya que permitirá conocer la percepción del trabajador y medir la capacidad de RR.HH. para tomar medidas correctivas y mejorar el ambiente de trabajo del empleado.

3.6 Programa de entrenamiento

Recursos humanos definirá nuevos roles y competencias para los empleados del área de control de calidad, y se buscará atraer el talento nuevo con potencial para desarrollen su carrera en la empresa. Desarrollar un programa de evaluación de desempeño que se ajuste a los objetivos de la empresa.

3.7 Políticas de remuneración

Establecer un sistema remunerativo con beneficios e incentivos por resultados, y que esté sobre el promedio del mercado.

3.8 Presupuesto de recursos humanos

Tabla 37. Presupuesto de recursos humanos

Segmento consumo Montos en millones de US \$	2011	2012	2013	Total
Elaboración de plan de crisis	0.5			0.5
Estudio de un plan de reordenamiento de procesos	1.0	1.0	1.0	3.0
Alineamiento de la estrategia de la empresa, con la cultura, los procesos, y el sistema.	0.7	0.7	0.7	2.1
Desarrollo de las líneas de carrera, incluye plan de capacitación y líneas de desempeño.	1.0	1.0		2.0
Total	3.2	2.7	1.7	7.6

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

La responsabilidad social empresarial es el compromiso de la empresa de contribuir al desarrollo económico sostenible, trabajando con los empleados, sus familias, la comunidad local y la sociedad en general, para mejorar la calidad de vida³⁰.

4.1 Objetivos

De acuerdo con su credo, J&J apunta a ser una empresa sostenible cuyo objetivo principal es crear un futuro saludable para la comunidad, para ello, deberá trabajar en tres aspectos, sociedad, el medioambiente, y financiero (buen gobierno corporativo), desarrollando las comunidades y logrando clientes satisfechos. Asegurar que los planes de mitigación de riesgos derivados de su actividad estén debidamente controlados se convierte en una prioridad.

4.1.1 Objetivos estratégicos a corto plazo ³¹

En 2009 J&J lanzó una serie de objetivos de sostenibilidad, con la misión de un futuro y un planeta saludable para ser alcanzadas en 2015, de los que destacamos:

- Colaborar en el avance de la medicina a nivel mundial, a través de la investigación y el desarrollo sobre enfermedades abandonadas y la accesibilidad a medicamentos.

³⁰ Fuente: wbcso.org

³¹ Fuente: Tomado de la Escuela de Organización Industrial – Johnson & Johnson y la sostenibilidad por Ignacio Calabria Marín 2009.

- Potenciar el bienestar de la comunidad lanzando iniciativas que permitan a las personas acceder a información actualizada y fácil de entender sobre la salud.
- Contar con los empleados más comprometidos, conscientes de la salud y saludables del mundo.
- Preservar el planeta reduciendo el impacto de las operaciones y productos.
- Alcanzar alianzas con proveedores sustentables.
- Aumentar la transparencia y acceder a los aportes de la colaboración externa.
- Mejorar la medición de los resultados de las acciones de filantropía.

Dichos objetivos se dirigen a las tres vertientes en las que trabajan: medioambiente, sociedad y economía; así como el desarrollo de comunidades, y mantener a los empleados satisfechos.

Las estrategias de responsabilidad social corporativa de J&J es posicionarse como una marca muy sostenible, con el fin de mitigar al máximo los posibles riesgos en su reputación derivado directamente de su actividad. La política de sostenibilidad es usada como herramienta de marketing.

4.1.2 Objetivos estratégicos a largo plazo³²

- Ayudar en desastres naturales y a comunidades vulnerables.
- Satisfacer a los clientes.
- Continuar con los planes para cumplir las metas de un planeta saludable, contemplando los aspectos medioambientales.
- Mantener políticas de cumplimiento legal y trabajo en conjunto con gobierno y entidades como la Organización Mundial de la Salud, para encontrar mejoras conjuntas a problemas de salud y bienestar,
- Potenciar estrategias de participación y bienestar de los empleados,
- Impulsar y mejorar la transparencia y el detalle de la información proporcionada a todos los implicados, favoreciendo el análisis de terceros,
- Establecer planes de acción que aumenten la rentabilidad de la compañía.

³² Fuente: Tomado de la Escuela de Organización Industrial – Johnson & Johnson y la sostenibilidad por Ignacio Calabria Marín 2009.

4.2 Acciones estratégicas de responsabilidad social empresarial

Las acciones estratégicas serán:

- Realizar campañas proporcionando información actualizada y fácil de entender sobre temas de salud.
- Concientizar a los empleados sobre temas de salud y cuidado ambiental.
- Preservar el planeta estableciendo políticas ambientales para manejo de desperdicios médicos, uso de envases reciclables y normalizar a los proveedores a fin de que estén alineados con estas políticas.
- Evaluar periódicamente el resultado de las acciones de apoyo a la comunidad para verificar que se contribuya a mejorar y proteger el medioambiente.
- Trabajar de manera conjunta con el gobierno y la Organización Mundial de la Salud (OMS) para desarrollar investigaciones a fin de mejorar el bienestar de la sociedad con enfoque en la salud.
- Colaborar en el avance de la medicina mundial utilizando sus centros de I+D, priorizando enfermedades cuyo desarrollo de productos no sean rentables, ello, con el objetivo de dar a los pacientes acceso a tratamientos.

4.3 Presupuesto de responsabilidad social empresarial

Tabla 38. Presupuesto de RSE

Segmento consumo	2011	2012	2013	Total
Montos en millones de US \$				
Campaña de información a la población sobre temas de salud.	0.1	0.1	0.1	0.3
Capacitación en temas ambientales a los empleados	0.2	0.2	0.2	0.6
Incorporar en la línea de producción equipos y procesos que faciliten el uso de material reciclable	1.0	1.0	1.0	3.0
Programa de cooperación conjunta con el gobierno y la OMS.	2.0	2.0	2.0	6.0
Total	3.3	3.3	3.3	9.9

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Plan de finanzas y evaluación financiera

5.1 Objetivo general

En el presente plan funcional se evaluarán las estrategias planteadas en los planes funcionales y se les asignarán los recursos necesarios para cumplir con los objetivos propuestos. Se utiliza la información de los estados financieros de los años 2009 y 2010 como base y referencia para pronosticar el estado de ganancias y pérdidas para los años 2011, 2012 y 2013. Se proyectará el flujo de caja incremental para el cálculo del valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) para evaluar la viabilidad de la inversión.

5.2 Objetivos específicos

Se plantean como objetivos específicos del presente plan financiero:

- Mayor rendimiento sobre el capital de los accionistas ROE con un mínimo de 10%.
- Mayor rendimiento sobre la inversión ROA con un mínimo de 6%.
- Crecimiento en EBITDA con un mínimo de 23%.
- Mayor crecimiento del margen bruto anual con un mínimo del 48%.

5.3 Situación actual

De acuerdo con el estado de ganancias y pérdidas (anexos 3 y 4) de Johnson & Johnson, del 2008 al 2010, los ingresos totales del segmento de consumo han decrecido en 9,1% en tanto que el EBITDA disminuyó en 7,1%.

Las ventas anuales han disminuido de 16.054 millones de dólares a 14.590 millones, y el margen bruto ha disminuido de 55 a 45% correspondiente a los años 2008 a 2010, respectivamente.

5.4.Elaboración de escenarios de evaluación

5.4.1 Escenario con plan estratégico

Con la finalidad de proyectar las cifras del estado de ganancias y pérdidas del periodo 2011-2013 (anexo 4), se revisaron los informes anuales de los años 2008, 2009 y 2010 del segmento de consumo de Johnson & Johnson. En base a esta información, se determinaron los siguientes supuestos:

- Se proyectará un crecimiento en las ventas totales del segmento de consumo del 7%, 9% y 9%, correspondientes a los años 2011, 2012, y 2013 respectivamente.
- Los costos de ventas representarán el 52%, 50% y 49% del monto de ventas para los años 2011, 2012 y 2013, respectivamente.
- En la utilidad operativa se considerarán el 20, 21 y 23% respecto a las ventas para el periodo 2011, 2012 y 2013.
- Para propósitos de estimar el flujo de caja incremental, se sumará a la utilidad neta la depreciación y la amortización.
- Para propósitos de estimar el balance general (anexo 5) hemos tomado como base el total activo del segmento de consumo reportado en la memoria anual del 2010.
- Desembolsos para implementar las inversiones de los planes funcionales.

5.4.2 Escenario sin plan estratégico

Se considerará que los estados financieros del 2010 se mantienen durante los tres años siguientes, es decir, que no tendrá crecimiento.

5.5 Caja incremental

Para determinar el flujo de caja incremental atribuido al plan estratégico, se considerará una inversión inicial realizada a finales del 2010 de USD 300 millones. El cuadro del flujo incremental se presenta a continuación en la tabla 39.

Tabla 39. Flujo de caja incremental

Flujos de caja	Descripción	Inversión inicial	Proyectado (en millones de US\$)		
		2010	2011	2012	2013
	Flujo de caja - Sin plan estratégico.		2,375	2,375	2,375
	Flujo de caja - con plan estratégico	300	2,710	3,051	3,585
FC Incremental	Con plan - Sin plan	300	335	676	1,210

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con el análisis del flujo de caja incremental, el proyecto es rentable a partir del 2011, 20012 y 2013.

5.6 Calculo del WACC

Para estimar el WACC de la empresa se tomaron los datos del balance general (ver anexo 3 o anexo 4) reportados en la memoria anual 2010 de Johnson & Johnson y las tasas de Bloomberg 2010 (rentabilidad de los bonos de tesoro USA, Beta y Prima de riesgo), y del cálculo del WACC (ver anexo 6). Sin embargo se asume que el WACC del segmento es el mismo que el de toda la empresa, 8%.

5.7 Balance general

Para el cálculo del balance general del segmento de consumo periodo 2011-2013 se tomó el activo total de dicho segmento según memoria anual 2010 de J&J.

Para la determinación de los rubros del balance general se tomó como base la estructura vertical de sus componentes declarado en la memoria anual 2010 de J&J (anexo 5).

5.8 Ratios financieros

Se ha proyectado el estado de resultados para los años 2011-2013 y los valores del activo total y patrimonio neto para calcular los ratios de rentabilidad que se muestran en la tabla 40.

Tabla 40. Ratios de rentabilidad

Ratios de rentabilidad	2009	2010	2011	2012	2013
EBITDA / Ventas	19%	20%	24%	25%	26%
Margen Bruto	48%	45%	48%	50%	51%
ROA	5.7%	5.1%	6.1%	7.0%	8.0%
ROE	10.7%	9.3%	10.8%	12.3%	14.0%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.9 VAN y TIR

Tabla 41. Cálculo del VAN y TIR

	Segmento consumo
VAN (millones de US\$)	1,551
Tasa WACC	8%
TIR	159%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.10 Conclusiones

- El ROE se incrementa gracias a las mejoras de 9,3% el año 2010 al 14,0% el año 2013, y un ROA de 5,1% el año 2010 a 8% el año 2013.
- Se logrará incrementar el margen bruto de 45% en el 2010 al 48%, 50% y 51% del total de ventas en los años 2011, 2012 y 2013, respectivamente.
- El EBITDA se incrementó de USD 2.957 en el año 2010 a USD 4.799 millones el año 2013 y la utilidad neta paso de USD 1.843 millones del año 2010 a USD 3.244 millones el año 2013, siendo una mejora sustantiva en los ratios de rentabilidad de la empresa.
- El proyecto es viable en el periodo analizado (2011-2013), con un valor actual neto de USD 1.551 millones y una tasa interna de retorno de 159%.

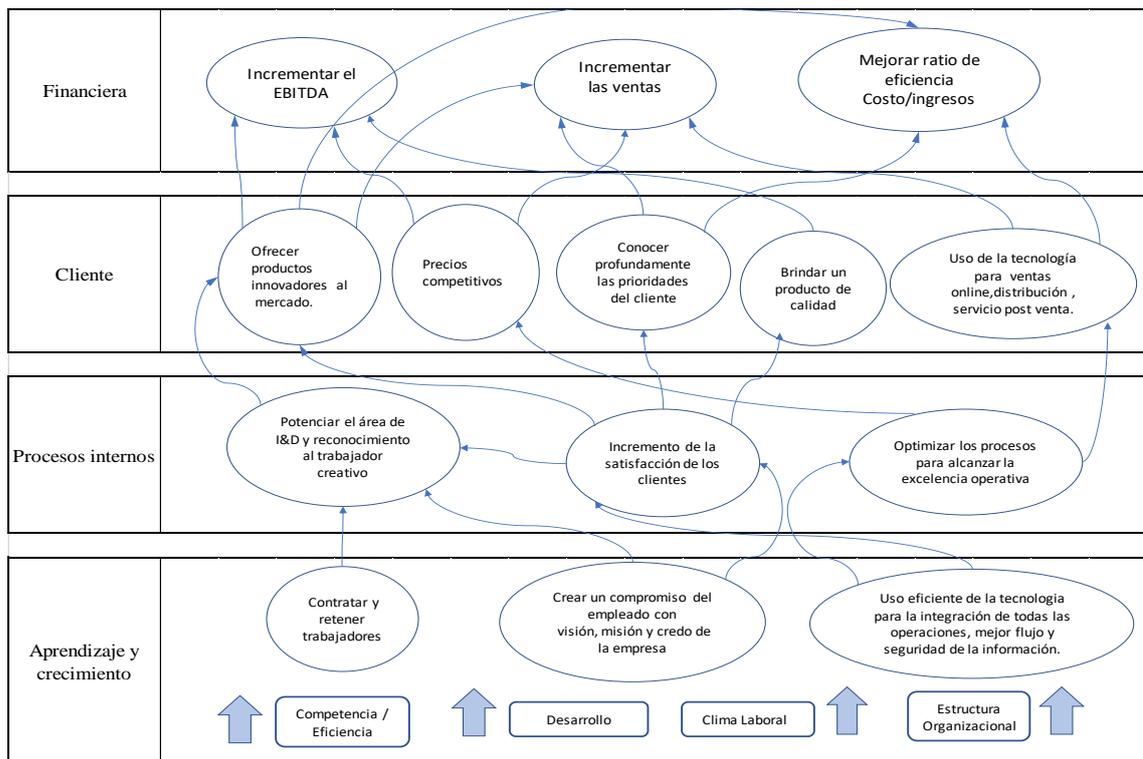
Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico

Este mapa resume y esquematiza los fundamentos de las estrategias que se implementarán con el plan estratégico para el periodo 2011 – 2013 para J& J. Se parte de la visión y misión, así como el credo de J&J, que debe estar alineado con los objetivos estratégicos.

El gráfico 4 muestra el cuadro de mando integral alineado con los indicadores de gestión y los planes funcionales. Se observa que se ha dado importancia al objetivo de procesos internos, porque pensamos que el control de calidad y la optimización de producción es clave para la recuperación de nuestra participación de mercado, asimismo, deberá ser complementado con el objetivo de cliente para mejorar la imagen de nuestro producto, posicionarnos como líderes de calidad y hacer sostenible la lealtad del cliente.

Gráfico 5. Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Balance scorecard

El *balance scorecard* se muestra en el anexo 7.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- El segmento de consumo ofrece perspectivas favorables para Johnson & Johnson, debido a que el GDP per cápita de USA creció 2,9% en el 2010 y para el 2011 se estima 3% por lo que se proyecta una mayor inversión estatal en salud pública. Analizando las fortalezas y necesidades de Johnson & Johnson se concluye que la estrategia más adecuada es la de diferenciación. Para ello proponemos una cadena de valor, enfocada en un mayor acercamiento al cliente, uso intensivo de la tecnología, un portafolio diversificado con nuevos productos (2 por año) y como consecuencia se obtendrá productos de mejor calidad.
- Al analizar la matriz de planeación estratégica cuantitativa, las cuatro estrategias prioritarias son: recuperar el posicionamiento de la marca con productos de calidad (6.49), recomposición del equipo gerencial con capacidades para ejecutar las estrategias (6.39), modernización del área de operaciones con el uso de la tecnología (5.97), alineación del personal con la misión, visión y credo (5.70). El retiro de los productos con problemas de calidad que enfrentó J&J ha originado una pérdida en ventas de 7.7% del 2010 con respecto al 2009. El problema origen fue la falta de alineamiento del personal con el credo, generando una crisis en la cultura organizacional de la empresa.
- Luego de realizar el plan de finanzas y la evaluación financiera del plan estratégico, concluimos que el proyecto es viable en el periodo analizado (2011-2013), con un valor actual neto de USD 1.551 millones.

2. Recomendaciones

- Es necesario aumentar el portafolio desarrollando nuevos productos y diferentes presentaciones.
- La venta por internet deberá potenciarse con el fin de reforzar el incremento de ventas.
- El área de atención de reclamos y objeciones, a los productos, deberá empoderarse y especializarse a fin de poder recomendar y sugerir medidas correctivas para reducir la posibilidad de indemnizaciones, penalidades, y multas para la empresa.
- Modernizar las plantas y efectivizar los resultados del programa de excelencia operacional contribuirá de manera sustancial a reducir los costos.

- Crear un área de calidad que tenga autonomía y poder para intervenir en los procesos de producción a fin de asegurar la idoneidad del producto.
- Mejorar la relación con sus trabajadores, a través de capacitaciones, plan de remuneraciones y beneficios.
- Como parte de la política de responsabilidad social J&J participará en campañas de salud para la comunidad enfocándonos en pacientes crónicos y las poblaciones vulnerables.

Bibliografía

Abell, Derek F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. New Jersey: Editorial Prentice Hall.

Brigham, Eugene F. Houston, Joel F. (2005). *Fundamentos de Administración financiera*. 10ª ed. México: Editorial Edamsa Impresiones S.A. de C.V

Boldeanu, Dana-Maria and Bogdana Pugna, Irina (2014), “The analysis of the influence factors affecting the performance of pharmaceutical companies” *Theoretical & Applied Economics* volume XXI (2014) N.º 7 (596) páginas 23-42.

Data Monitor (2011) *Johnson & Johnson Company Profile 2010* [En línea]. Fecha de consulta: 13/07/2017 disponible en: <www.datamonitor.com>

Data Monitor (2011) *Personal Products in the United States* [En línea]. Fecha de consulta: 14/07/2017 disponible en: <www.datamonitor.com>

David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 13ª edición. México: Pearson Educación.

D’Alessio Ipinza, Fernando (2012). *Planeamiento estratégico de la Región Lima Metropolitana*. Lima: Editorial Centrum Católica.

Euromonitor International (2010) *Consumer Health: Euromonitor from trade sources/national statistics* [En línea]. DOI: Fecha de consulta: 05/09/2017. <www.euromonitor.com>

Forsyth, Juan Alberto (2004). *Finanzas empresariales: Rentabilidad y valor*. 1ª ed. Perú: Editorial Tarea Asociación Grafica Educativa.

Geoff Colvin y Shambora Jessica, (05, 2009): “Secrets of Success” Fortune Fecha publicación May, 11,2009 Fecha de consulta: 23/08/2017

Hernández Sampieri, Roberto (2010). *Metodología de la Investigación*. 5ª ed. México: Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de C.V.

Hitt. Ireland. Hoskisson (2015). *Administración Estratégica*. 11ª ed. México: Editorial Cenage Learning Editores, S.A. de C.V.

Johnson & Johnson. (2010). *Annual Report 2010* [En línea]. USA. Fecha de consulta: 15/06/2017. <www.investor.jnj.com/2010annualreport>

Johnson & Johnson de Colombia (2017) “Nuestro Credo” Fecha de consulta 20/06/2017 [En línea]. <<https://www.jnjcolombia.com/rhnuestro-credo>>

Kaplan, Robert y Norton, David (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.

Kimes, Mina (2010) “Why J&J Headache won’t go away” *Fortune Vol. 162, Fascículo 4* Fecha publicación, junio 09,2010. Fecha de consulta: 15/08/2017

Kotler, Philip, Armstrong Gary (2017) *Fundamentos de Marketing*. 13.^a ed. México: Editorial Pearson Educación de México S.A. de C.V.

OECD (2010) *Economic, Environmental and Social Statistics, OECD Publishing, Paris France*. [En línea]. Fecha de consulta: 05/09/2017. Disponible en: <<http://dx.doi.org/10.1787/factbook-2010-4-en>>

Porter, Michael (1987). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Edición 15.^o México: Editorial Continental, S.A. de C.V.

Porter, Michael (1982). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 2.^a Ed. reformada (2015) México: Editorial Grupo Editorial Patria S.A. de C.V.

Ree, Hedley (2011) *Supply Chain Management in the Drug Industry: Delivering Patient Value for Pharmaceuticals and Biologics*. USA: Editorial John Wiley & Sons, Inc.

Grant M. Robert (2010). *Dirección estratégica*. 5.^a ed. España: Thomson Civitas Ediciones.

Weintraub, Arlene (2009) “Johnson & Johnson to Overhaul Pharma, Cut 7,000 Jobs” *Business Week on line* [En línea]. Abril, 11, 2009 Fecha de consulta: 09/08/2017. <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2009-11-03/johnson-and-johnson-to-overhaul-pharma-cut-7-000-jobs>>

Anexos

Anexo 1. FODA cruzado

		Tipo	Código	Descripción	Tipo	Código	Descripción
Matriz FODA Cruzada		O P O R T U N I D A D E S	O1	Proyecto Healthcare, sistema de seguro de salud que impulsa el consumo de medicinas a bajo costo.	A M E N Z A S	A1	La aprobación de la FDA para nuevos productos toma años.
			O2	Mayores gastos en salud en USA ampliando la cobertura del seguro médico a nuevas enfermedades (tendencia al alza 2.9% en 2010 y 3% en 2011)		A2	El sector de productos de consumo arroja márgenes bajos.
			O3	Mayor esperanza de vida en consumidores que a su vez son más conocedores de su salud y con tendencia a la automedicación.		A3	Ausencia de legislación de políticas ambientales para la industria farmacéutica.
			O4	Mayor demanda de productos médicos de nueva generación y de avanzada tecnología en todos los segmentos.		A4	Se enfrenta al peligro de penalidades y demandas legales por actos ilícitos o infracciones a la ley.
			O5	La inversión de I+D en USA es del 42% del total de países del OECD, indicador positivo que impulsará el mercado farmacéutico.		A5	Facilidad de imitación de productos en el segmento de consumo propicia que existan diversidad de fabricantes en el mercado.
			O6	Tendencia del mercado OTC a concentrarse en grandes empresas farmacéuticas			
			O7	Las compañías farmacéuticas diversifican sus productos con el fin de obtener ventas estables.			
			O8	Incremento y mejora en el merchandising, promoción y publicidad de productos OTC.			
		Tipo	Código	Descripción			
				ESTRATEGIA F-O	ESTRATEGIA F-A		
				(Ofensivas)	(Reactivas)		
F O R T A L I D A D E S	F1	Alto capital de trabajo	1.	Impulsar la política de adquisiciones de empresas y acuerdos comerciales con el fin de incrementar la participación del mercado.(F1,O2, O4)	1.	Incrementar las inversiones en productos sensibles a la variación de precios por la inflación para reforzar su consumo y fidelización a los productos Johnson & Johnson a precios bajos, de modo que incremente su atractivo (F1,A2)	
	F2	Reputación y marca reconocida y posicionada como una de las líderes en el segmento de consumo masivo.	2.	Construir una posición de liderazgo en el mercado de productos de consumo. Aprovecharemos el potencial crecimiento de nuestras marcas reconocidas. (F2,O5)	2.	Enviar propaganda a todos los consumidores sobre la reputación y la marca de los productos de Johnson & Johnson como una empresa Líder Innovadora en el sector de consumo. (F2,A5)	
	F3	Programa corporativo "Excelencia del proceso" con la aplicación de las metodologías Six Sigma, Lean y Diseño de	3.	Lanzar al mercado productos de calidad y de nueva generación y de avanzada tecnología médica del sector de consumo masivo.(F4,O4)	3.	Contratar técnicos en control de calidad de la salud, para la revisión de los efectos en los usos de los productos de Johnson & Johnson, bajo el programa de Excelencia del proceso. (F3, A4).	
	F4	Sólida división de I&D para el desarrollo de nuevos productos.	4.	Aumentar las ventas de productos de consumo masivo a través de comunicaciones directas con los consumidores finales. (F5,O3).	4.	Reforzar la división de I&D para pasar en forma exitosa las regulaciones de la FDA para autorizar nuevos productos (F4,A1)	
	F5	Uso de canales virtuales para la venta y comunicación con los clientes.	5.	Enviar al mercado productos de consumo de bajo costo aplicando el modelo de Excelencia de proceso.(F3,O3)	5.	Uso de los canales virtuales para la comunicación con los clientes sobre su política de contaminación ambiental y de los cuidados de sus productos (F5,A3)	
	F6	Programa de capacitación continua y de reconocimiento del personal a la innovación.					
	F7	Área de ventas y marketing con un gran conocimiento y experiencia en el negocio, que lo convierte en un socio atractivo para lograr asociaciones con otras empresas.					
		Tipo	Código	Descripción			
				ESTRATEGIA F-O	ESTRATEGIA F-A		
				(Adaptativas)	(Defensivas)		
D E B I L I D A D E S	D1	Fallas en el control de calidad de producción.	1.	Contratar y capacitar personal con las capacidades técnicas necesarias para cubrir la demanda de productos de nueva generación y avanzada tecnología médica (D1,O4)	1.	Contratar personal en control de calidad y I&D para evitar la contingencia de penalidades y demandas legales (D1,A4)	
	D2	Empleados, incorporados de la adquisición de empresas, no alineados con el credo.	2.	Incrementar las actividades de integración al credo corporativo de Johnson & Johnson en todo el personal nuevo, con el objetivo de fidelizarlos y que conozcan los atributos de los productos de consumo masivo para atender la demanda del programa Healthcare de Obama.(D2,O1)	2.	Reforzar a los trabajadores nuevos con el credo de la empresa referente a su cultura corporativa y al contenido de los productos de Johnson & Johnson (D2,A5)	
	D3	Manejo inadecuado de las quejas de clientes.	3.	Lanzar una campaña publicitaria por televisión a todos los consumidores de la ciudad sobre los contenidos técnicos de sus productos.(D3,O3)	3.	Renovar el equipo de personal de atención al cliente, con el objetivo de mejorar la comunicación con los clientes, sobre los atributos de sus productos y su política de contaminación ambiental. (D3,A3)	
	D4	Débil control de calidad en la recepción y verificación de los insumos, así como su envío a producción.	4.	Contratar y capacitar al personal de control de calidad ante el incremento de la demanda de productos de la salud con tendencia al alza (D4,O2).	4.	Coordinar conjuntamente con el FDA sobre la regulación y en los tiempos de autorización de los productos, así como brindar la información del equipo de calidad reforzado por Johnson & Johnson. (D4, A1).	
	D5	Bajo desempeño de la gerencia en el manejo de la crisis.	5.	Renovar el equipo gerencial encargado del manejo de la crisis, para impulsar el segmento de mercado de consumo en respuesta al crecimiento del mercado en USA.(D5,O5)	5.	Renovar el equipo gerencial encargado del manejo de la crisis que viene enfrentado Johnson & Johnson y ante el incremento de la inflación para el año siguiente (D5,A3).	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 2. Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)

	Pond	Recuperar el posicionamiento de la marca con productos de calidad		Modernización del área de operaciones con el uso de la tecnología.		Potenciar y dar autonomía al área de control de calidad		Contribuir a un futuro saludable para la comunidad		Recomposición del equipo gerencial con capacidades para ejecutar las estrategias		Alineación del personal con la misión, visión y credo		Preparar un plan de manejo de crisis	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
Oportunidades															
1 Proyecto Healthcare, sistema de seguro de salud que impulsa el consumo de medicinas a bajo costo.	0.20	6	1.20	3	0.60	4	0.80	7	1.40	5	1.00	2	0.40	1	0.20
2 Mayores gastos en salud en USA ampliando la cobertura del seguro médico a nuevas enfermedades (tendencia al alza 2.3% en 2010 y 3% en 2011)	0.16	7	1.12	5	0.80	2	0.32	6	0.96	4	0.64	3	0.48	1	0.16
3 Mayor esperanza de vida en consumidores que a su vez son más conscientes de su salud y con tendencia a la automedicación.	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
4 Mayor demanda de productos médicos de nueva generación y de avanzada tecnología en todos los segmentos.	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5 La inversión de I+D en USA es del 42% del total de países del OECD, indicador positivo que impulsará el mercado farmacéutico.	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
6 Tendencia del mercado OTC a concentrarse en grandes empresas farmacéuticas	0.06	7	0.42	5	0.30	3	0.18	6	0.36	3	0.18	2	0.12	1	0.06
7 Las compañías farmacéuticas diversifican sus productos con el fin de obtener ventas estables.	0.06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
8 Incremento y mejora en el merchandising, promoción y publicidad de productos OTC.	0.05	7	0.35	6	0.30	1	0.05	4	0.20	2	0.10	5	0.25	3	0.15
Amenazas															
9 La aprobación de la FDA para nuevos productos toma años.	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10 El sector de productos de consumo arroja márgenes bajos.	0.05	6	0.30	7	0.35	4	0.20	2	0.10	5	0.25	3	0.15	1	0.05
11 Ausencia de legislación de políticas ambientales para la industria farmacéutica.	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12 Se enfrenta al peligro de penales y demandas legales por actos ilícitos o infracciones a la ley.	0.08	2	0.16	1	0.08	3	0.24	4	0.32	6	0.48	5	0.40	7	0.56
13 Facilidad de imitación de productos en el segmento de consumo propia que existan diversidad de fabricantes en el mercado.	0.03	6	0.18	7	0.21	4	0.12	1	0.03	3	0.09	5	0.15	2	0.06
Fortalezas															
1 Alto capital de trabajo	0.10	5	0.50	7	0.70	4	0.40	2	0.20	6	0.60	3	0.30	1	0.10
2 Reputación y marca reconocida y posicionada como una de las líderes en el segmento de consumo masivo.	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3 Programa corporativo "Excelencia del proceso" con la aplicación de las metodologías Six sigma, lean y diseño de excelencia.	0.07	5	0.35	7	0.49	4	0.28	2	0.14	3	0.21	6	0.42	1	0.07
4 Sólida división de I&D para el desarrollo de nuevos productos.	0.06	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
5 Uso del E-commerce para facilitar las compras y ventas en menor tiempo	0.05	4	0.20	7	0.35	5	0.25	3	0.15	4	0.20	6	0.30	1	0.05
6 Programa de capacitación continua y de reconocimiento del personal a la innovación.	0.05	3	0.15	4	0.20	5	0.25	1	0.05	6	0.30	7	0.35	2	0.10
7 Área de ventas y marketing con un gran conocimiento y experiencia en el negocio, que lo convierte en un socio atractivo para ligar asociaciones con otros actores del mercado.	0.04	6	0.24	2	0.08	7	0.28	1	0.04	4	0.16	3	0.12	5	0.20
8 Sistema de toma de decisiones descentralizada	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
9 Desarrollo de nuevos productos.	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10 Programa de capacitación continua y de reconocimiento del personal a la innovación.	0.04	2	0.08	4	0.16	5	0.20	1	0.04	7	0.28	6	0.24	3	0.12
11 B2B y B2C con amplia red de distribuidores y retailers y múltiples canales de entrega.	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
12 Promoción de productos con ofertas diferenciadas para impulsar su crecimiento	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
13 Interacción con el cliente a través de sitio web.	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	1	0.04	6	0.24	7	0.28	4	0.16
Debilidades															
14 Falta en el control de calidad de producción.	0.08	3	0.24	6	0.48	7	0.56	1	0.08	4	0.32	5	0.40	2	0.16
15 Empleados incorporados de la adquisición de empresas, no alineados con el credo.	0.06	4	0.24	3	0.18	5	0.30	1	0.06	6	0.36	7	0.42	2	0.12
16 Manejo inadecuado de los quejas de clientes.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	5	0.25	6	0.30	7	0.35
17 Sistema ERP para recepción, verificación y envío a producción de los insumos desfasado.	0.04	3	0.12	7	0.28	4	0.16	1	0.04	6	0.24	5	0.20	2	0.08
18 Bajo desempeño de la gerencia en el manejo de la crisis.	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	7	0.49	6	0.42	5	0.35
TOTAL			6.49		5.97		4.98		4.33		6.39		5.70		3.10

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Estado de ganancias y pérdidas sin plan estratégico

Montos en millones de US\$	Real			Proyectado		
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas netas	16,054	15,803	14,590	14,590	14,590	14,590
Costo de ventas	-7,165	-8,295	-8,096	-8,096	-8,096	-8,096
Utilidad bruta	8,889	7,508	6,494	6,494	6,494	6,494
Gastos de operación						
Gastos de ventas, marketing y administración	-5,410	-4,035	-3,456	-3,456	-3,456	-3,456
Gastos de investigación y desarrollo	-626	-632	-613	-613	-613	-613
Gastos de investigación y desarrollo en proceso	-160	-	-	-	-	-
Reestructuring	-	-274	-	-	-	-
EBIT	2,693	2,567	2,425	2,425	2,425	2,425
Ingresos por intereses	91	23	25	25	25	25
Gastos por intereses	-110	-115	-108	-108	-108	-108
Intereses, neto	-19	-92	-83	-83	-83	-83
Operating profit	2,674	2,475	2,342	2,342	2,342	2,342
Impuesto a la renta	-628	-547	-499	-499	-499	-499
Net Income	2,045	1,928	1,843	1,843	1,843	1,843
Depreciación y amortización	489	513	532	532	532	532
EBITDA	3,182	3,080	2,957	2,957	2,957	2,957

Fuente: Elaboración propia con datos del Annual Reports J&J 2008, 2009 y 2010 y elaboración propia con supuestos y proyecciones para periodo 2011-2013

Anexo 4. Estado de ganancias y pérdidas con plan estratégico

Montos en millones de US\$	Real			Proyectado		
	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas netas	16,054	15,803	14,590	15,554	16,950	18,420
				6.6%	9.0%	8.7%
Costo de ventas	-7,165	-8,295	-8,096	-8,037	-8,519	-9,002
Utilidad bruta	8,889	7,508	6,494	7,517	8,431	9,418
Gastos de operación						
Gastos de ventas, marketing y administración	-5,410	-4,035	-3,456	-3,733	-4,068	-4,421
Gastos de investigación y desarrollo	-626	-632	-613	-643	-682	-730
Gastos de investigación y desarrollo en proceso	-160	-	-	-	-	-
Nuevos gastos (Inversiones del Plan estratégico)						
Reestructuring	-	-274	-	-	-	-
EBIT	2,693	2,567	2,425	3,141	3,681	4,268
Ingresos por intereses	91	23	25	20	20	20
Gastos por intereses	-110	-115	-108	-109	-119	-129
Intereses, neto	-19	-92	-83	-89	-99	-109
Operatin profit	2,674	2,475	2,342	3,052	3,582	4,159
Impuesto a la renta	-628	-547	-499	-671	-788	-915
Net Income	2,045	1,928	1,843	2,380	2,794	3,244
Depreciación y amortización(Dato memoria tabla 63)	489	513	532	532	532	532
EBITDA	3,182	3,080	2,957	3,673	4,213	4,800

Fuente: Elaboración propia con datos del Annual Reports J&J 2008, 2009 y 2010 y elaboración propia con supuestos y proyecciones para periodo 2011-2013

Anexo 5. Balance general con plan estratégico

	Segmento de consumo				
	2009	2010	2011	2012	2013
	Real	Real	Proyectado	Proyectado	Proyectado
Assets					
Current assets					
Cash and cash equivalents (Notes 1 and 2)	5,654	6,644	8,637	8,939	9,158
Marketable securities (Notes 1 and 2)	1,293	2,944	3,037	3,100	3,145
Accounts receivable trade, less allowances for doubtful accounts \$340 (2009, \$333)	3,450	3,466	3,575	3,649	3,703
Inventories (Notes 1 and 3)	1,853	1,907	1,967	2,008	2,037
Deferred taxes on income (Note 8)	999	789	813	830	843
Prepaid expenses and other receivables	893	806	831	849	861
Total current assets	14,141	16,555	18,861	19,375	19,747
Liabilities and Shareholders' Equity					
Current liabilities					
Loans and notes payable (Note 7)	2,260	2,701	2,786	2,844	2,886
Accounts payable	1,982	1,994	2,057	2,099	2,130
Accrued liabilities	1,654	1,454	1,500	1,531	1,553
Accrued rebates, returns and promotions	725	891	919	938	952
Accrued compensation and employee related obligations	993	937	966	986	1,001
Accrued taxes on income	158	205	211	216	219
Total current liabilities	7,772	8,181	8,439	8,614	8,740
Long-term debt (Note 7)	2,941	3,246	3,349	3,418	3,469
Deferred taxes on income (Note 8)	509	513	529	540	548
Employee related obligations (Notes 9 and 10)	2,421	2,158	2,226	2,273	2,306
Other liabilities	2,127	2,328	2,402	2,452	2,488
Total liabilities	15,769	16,427	16,946	17,297	17,551
Shareholders' equity					
Preferred stock - without par value (authorized and unissued 2,000,000 shares)	-	-	-	-	-
Common stock - par value \$1.00 per share (Note 12) (authorized 4,320,000,000 shares; issued 3,119,843,000 shares)	1,116	1,116	1,116	1,116	1,116
Accumulated other comprehensive income (Note 13)	-1,094	-1,252	-1,292	-1,318	-1,338
Retained earnings	25,144	26,987	29,367	29,975	30,416
	25,166	26,851	29,192	29,773	30,194
Less: common stock held in treasury, at cost (Note 12) (381,746,000 shares and 365,522,000 shares)	7,074	7,074	7,074	7,074	7,074
Total shareholders' equity	18,092	19,777	22,118	22,699	23,120
Total liabilities and shareholders' equity	33,861	\$ 36,204	39,064	\$ 39,996	40,671

Fuente: Elaboración propia con datos del Annual Reports J&J 2009 y 2010 y elaboración propia con supuestos y proyecciones para periodo 2011-2013

Anexo 6. Cálculo del WACC

Calculo del WACC			
Acciones comunes en circulacion			2,751,400,000 Data Annual reports 2010
Las acciones se venden por			61.85 US\$ por accion - Data Annual reports 2010
V	S+D		62,730 Dollars in Millions
Valor de mercado de capital propio	S		59,483 Dollars in Millions
Valor de la deuda:	D		3,246 Dollars in Millions
Valor del capital propio - según Libros	E		19,777 Dollars in Millions
Tasa impositiva marginal	Tc		35%
Costo de la deuda	Kd		1.70% Data Bloomberg
Costo de capital propio	Ksl	Rentabilidad de las letras del tesoro + beta de la accion* prima riesgo de mercado	8.80% Data Bloomberg
Formula WACC:		$(S/V)*Ksl+(D/V)*Kd(1-Tc)$	
Datos del segmento consumo para calculo de valor de mercado:			
(Total de acciones*valor de venta /Valor total capital libros 3 segmentos accion)			170,174,090,000
valor total del capita propio - libros según segmento consumo			56,579,000,000
			19,776,832,723
Valor de mercado de capital propio segmento consumo			59,483,280,221.37
Resultado:			
WACC	0.14	14.04772	14.05%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 7. Balance Scorecard

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de Resultado	Metas Prom. Anual/ 2011-2013	Iniciativa Estratégica	Responsable
Financiera	Mayor rendimiento sobre el capital de los accionistas	ROE	12%	Incremento del nivel de deuda	Finanzas
	Mayor rendimiento sobre la inversión	ROA	7%	Incrementar la rotación de inventarios	
	Mejora de ratio de eficiencia	cos/income	80%	Menores gastos	
	EBITDA	Crecimiento en billones USD	0.61	Incremento de la utilidad	
	Crecimiento en ventas	Incremento porcentual de las ventas	8.10%	Mayor participación de mercado	
	Ofrecer productos innovadores al mercado	% de variación de intención de compra	20% >	Lanzamiento de nuevos productos.	
Cliente	Precios competitivos en el mercado.	Encuestas a público en general	> al resto de marcas	Programas de comunicación al público	Marketing
	Uso de tecnología para ventas online, distribución y servicio post-venta.	% de incremento de ventas	20%	Incrementar la inversión en plataformas digitales.	
	Conocer profundamente las prioridades del cliente	. Influencia y expectativa de los clientes sobre los productos de I&J	25% >	Implementar el sistema CMR	
	Brindar un producto de calidad	. Clasificación dada por los clientes	Ser el numero 1	Programa de fidelización de clientes.	
	Optimizar los procesos para alcanzar la excelencia operativa.	Numero de productos devueltos.	1%	Definir roles y competencias para la nueva área de control de calidad	
	Incremento de satisfacción de los clientes.	Encuesta para medir la satisfacción del cliente	Ser el numero 1	Conocimiento de las necesidades de los clientes.	
Procesos Internos	Potenciar el área de I&D y reconocimiento al trabajador creativo.	Numero de productos nuevos lanzados al mercado	Cumplimiento 100%	Uso de nuevas tecnologías para el desarrollo del producto.	Operaciones
	Uno eficiente de la tecnología para la integración de todas las operaciones, del flujo y seguridad de la información.	Disminución de tiempos de duración de actividades.	90%, 95% y 100%	Implementación de encuestas dentro de la empresa.	
	Contratar y retener trabajadores con talento.	Evaluación de desempeño periódicos..	85%, 95% y 95%	Identificar los trabajos estratégicos y construir perfiles de la competencia.	
	Crear un compromiso del empleado con la visión, misión y credo de la empresa.	Indicador de ausentismo y rotación del personal.	80%, 90% y 95%	Implementación de un plan de capacitación sobre la misión y visión.	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Nota biográfica

Henny Heerling Jiménez Panduro

Nació en Iquitos, el 27 de septiembre de 1965. Titulado como contador público por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Egresado de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico, diplomado en Tributación – Pontificia Universidad Católica del Perú. Ejecutivo con 25 años de experiencia en la gestión financiera en empresas locales y multinacionales como contador, controller y gerente de administración. Actualmente se desempeña como Controller en Man Diesel & Turbo, habiendo desempeñado anteriormente los cargos de Controller Financiero en ABB, Gerente de Administración y Finanzas en Elster Medidores. Tiene experiencia en la implementación de sistemas de costos, mejoramiento de los procesos de planeamiento, presupuesto y tecnología de la información.

Marko Antonio Copaja Retuerto

Nació en Lima, el 31 de julio de 1977. Ingeniero civil colegiado, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), con diplomado en Gerencia de Proyectos de la Escuela de Postgrado de Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Con 16 años de experiencia profesional se ha desempeñado en los últimos 11 años como gerente de proyectos en los inmobiliarios, mineros y de construcción, teniendo a su cargo la evaluación de nuevos proyectos, seguimiento para el aseguramiento de los resultados y propuestas de mejora para los mismos. En los últimos años ha gerenciado proyectos inmobiliarios de vivienda en el sector socioeconómico A y B, con participación directa en las áreas comerciales, técnicas y financieras para empresas, peruanas, chilenas y españolas. También ha ejercido la docencia universitaria en la Facultad de Ingeniería de la PUCP en el curso de planeamiento de la construcción. Actualmente labora en la inmobiliaria española Grupo Lar que tiene operaciones en Europa, México, Brasil y Colombia.

Arturo Dacio, Jaime Gonzales

Nació en Lima el 20 de noviembre de 1965. Contador público colegiado, graduado de la Universidad de Lima. Cuenta con un Diplomado Internacional en Gestión de empresas mineras de la Universidad ESAN, con un PADE en Finanzas del Programa avanzado en dirección de empresas de la Escuela de Administración de Negocios para Graduados – ESAN y es Auditor financiero colegiado del Colegio de Contadores Públicos de Lima. Tiene más de ocho años de experiencia en auditoría externa en el sector privado y once años de experiencia en Finanzas en

el sector privado para empresas multinacionales. Actualmente desempeña el cargo de contador corporativo en las empresas de Vanguard International Group S.A.C.