



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA JOHNSON & JOHNSON – 2011-
2013”**

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

Presentado por

**Sr. Javier Aguirre Diaz
Sr. Waldemar Ordaya Pando**

Asesor: Profesor Gina Pipoli

2017

A mi madre y a la memoria de mi padre, por su presencia y apoyo permanente.

Javier

A mi esposa y a mis hijas, por su comprensión y apoyo; a mis padres y hermanos, quienes estuvieron a mi lado en todo momento.

Waldemar

Agradecemos a todos nuestros profesores y, en especial, a nuestra maestra Gina Pipoli por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo principal presentar un plan estratégico para la compañía Johnson & Johnson sobre la situación ocurrida por los distintos retiros de productos (*recall* en inglés), realizados entre los años 2009 y 2010, que hicieron reflexionar acerca de la relevancia de las relaciones internas y externas de la compañía en momentos de crisis, en los cuales la alta dirección de la compañía empezó a cuestionar sobre las estrategias seguidas, lo que afectó al núcleo central de la identidad de Johnson & Johnson.

Se analizó el grado de atractividad de la industria en los Estados Unidos, empleando el modelo de Porter (1980) y se obtuvo un puntaje promedio ponderado de 3,75, lo que señala que el sector es atractivo, principalmente, debido a la dificultad de entrada de nuevos competidores en el corto y mediano plazo, el poder de negociación sobre los proveedores y al desarrollo potencial de nuevos productos.

Los efectos negativos hacia Johnson & Johnson no solo fueron financieros, sino también en su imagen de marca, teniendo en consideración que millones de personas en todo el mundo disfrutaban de los beneficios de los productos de la familia de esta compañía. Es por eso, que el plan estratégico permitirá, luego del análisis externo e interno, plantear estrategias a corto mediano y largo plazo que reforzarán su competitividad, estableciendo los planes funcionales que reorienten a la compañía hacia la calidad, a través de la de innovación en sus productos, mejoras en sus canales de distribución, apoyados en la capacitación y desarrollo del personal, y desarrollo organizacional, para lo cual proponemos mejorar la capacitación de proveedores y personal en general asegurando de esta manera el objetivo propuesto. Además, se plantean otras estrategias en los planes de *marketing*, operaciones, recursos humanos, finanzas y responsabilidad social empresarial.

Con la puesta en práctica de las estrategias recomendadas se espera alcanzar un ROE de US\$ 0,116 anual en el 2013 y EBITDA de US\$ 374 MM, durante el período (2011-2013), lo que permitirá cumplir con la filosofía del credo y visión empresarial implementada por sus fundadores. Además, ayudará a recuperar la confianza de los clientes, mejorar la imagen de la marca fortaleciendo a la compañía para que supere la situación actual y retome su liderazgo en el sector.

Índice

1. Consideraciones generales	1
2. Descripción del perfil estratégico de la empresa	1
3. Definición del problema	2
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	3
1. Análisis del entorno general.....	4
2. Análisis de la industria.....	9
3. Grado de la atracción de la industria.....	12
4. Matriz de perfil competitivo (MPC)	13
5. Conclusiones.....	13
1. Análisis de áreas funcionales	15
2. Evaluación de la cadena de valor.....	18
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	22
4. Análisis de recursos y capacidades – matriz VRIO	22
5. Determinación de la ventaja competitiva.....	23
6. Estrategia genérica	23
1. Propuesta de misión y visión	25
2. Objetivo general.....	26
3. Objetivos estratégicos	27
1. Matriz FODA (cruzado).....	28
2. Matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción)	29
3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)	30
4. Matriz interna-externa (IE)	31
5. Matriz de estrategia principal.....	32
6. Alineación de estrategias con los objetivos	33
7. Descripción de la estrategia seleccionada.....	33
1. Plan funcional de <i>marketing</i>	35

2. Plan funcional de operaciones	41
3. Plan funcional de recursos humanos.....	44
4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE).....	48
5. Plan funcional de finanzas	50
1. Mapa estratégico (tipo BSC).....	56
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	56
1. Conclusiones.....	59
2. Recomendaciones	59

Índice de tablas

Tabla 1.	Entorno político	4
Tabla 2.	Entorno económico	5
Tabla 3.	Entorno social	6
Tabla 4.	Entorno tecnológico	6
Tabla 5.	Entorno ecológico	7
Tabla 6.	Entorno legal.....	8
Tabla 7.	Matriz EFE.....	8
Tabla 8.	Rivalidad entre empresas competidoras.....	9
Tabla 9.	Entrada potencial de nuevos competidores	10
Tabla 10.	Desarrollo potencial de productos sustitutos	10
Tabla 11.	Poder de negociación de los proveedores	11
Tabla 12.	Poder de negociación de los clientes.....	12
Tabla 13.	Grado de atracción de la industria.....	12
Tabla 14.	Matriz de perfil competitivo (MPC)	13
Tabla 15.	Logística interna.....	19
Tabla 16.	Operaciones.....	19
Tabla 17.	Logística externa.....	19
Tabla 18.	<i>Marketing</i> y ventas.....	20
Tabla 19.	Servicio postventa.....	20
Tabla 20.	Infraestructura	20
Tabla 21.	Recursos humanos	21
Tabla 22.	Tecnología.....	21
Tabla 23.	Abastecimiento	21
Tabla 24.	Matriz EFI.....	22
Tabla 25.	Matriz VRIO	23

Tabla 26.	Estrategias genéricas	24
Tabla 27.	Componentes básicos de la misión	25
Tabla 28.	Matriz FODA cruzado	28
Tabla 29.	Matriz PEYEA	29
Tabla 30.	Información de crecimiento de la industria y participación relativa del mercado	31
Tabla 31.	Alineamiento de estrategias con los objetivos	33
Tabla 32.	Objetivos del plan funcional de <i>marketing</i>	35
Tabla 33.	Presupuesto de <i>marketing</i> (expresado en millones de dólares estadounidenses).	41
Tabla 34.	Objetivos del plan funcional de operaciones	41
Tabla 35.	Presupuesto operaciones (expresado en millones de dólares estadounidenses)...	44
Tabla 36.	Objetivos del plan funcional de recursos humanos.....	45
Tabla 37.	Presupuesto de recursos humanos (expresado en millones de dólares estadounidenses)	48
Tabla 38.	Grupos de interés (stakeholders).....	49
Tabla 39.	Objetivos del plan funcional RSE.....	49
Tabla 40.	Presupuesto de RSE (expresado en millones de dólares estadounidenses).....	50
Tabla 41.	Objetivos del plan funcional de finanzas	50
Tabla 42.	Proyección de ingresos (expresado en millones de dólares estadounidenses)	51
Tabla 43.	Proyección de gastos (expresado en millones de dólares estadounidenses)	52
Tabla 44.	Proyección del estado de situación financiera de Johnson & Johnson EE. UU.–OTC	52
Tabla 45.	Proyección del estado de resultados de Johnson & Johnson EE. UU.–OTC	53
Tabla 46.	Indicadores financieros	53
Tabla 47.	Flujo de caja con estrategia.....	54
Tabla 48.	Flujos de caja sin estrategia	54
Tabla 49.	Variación de flujos de caja con estrategia y sin estrategia.....	55
Tabla 50.	Cálculo de VAN y TIR	55

Tabla 51.	BSC.....	57
-----------	----------	----

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor de Johnson & Johnson.....	18
Gráfico 2.	Matriz PEYEA.....	30
Gráfico 3.	Matriz BCG.....	31
Gráfico 4.	Matriz IE.....	32
Gráfico 5.	Matriz de estrategia principal.....	32
Gráfico 6.	Matriz de segmentación por edades e ingresos.....	36
Gráfico 7.	Matriz VALS (values and lifestyles).....	37
Gráfico 8.	Posicionamiento de la marca Johnson & Johnson.....	38
Gráfico 9.	Propuesta de valor.....	38
Gráfico 10.	Mapa estratégico BSC.....	56

Índice de anexos

Anexo 1.	Recuperación de la economía mundial	65
Anexo 2.	Propuesta de nuevos productos OTC	65
Anexo 3.	Esquema de fabricación de cápsulas	66
Anexo 4.	Esquema de proceso de gestión de calidad de cápsulas	66
Anexo 5.	Grupos de interés (<i>stakeholders</i>).....	67
Anexo 6.	Estado de situación financiera en EE. UU. de Johnson & Johnson	68
Anexo 7.	Estado de resultados consolidados de Johnson & Johnson	69
Anexo 8.	Ingresos consolidados por segmentos de Johnson & Johnson	69
Anexo 9.	Margen operativo por segmento de Johnson & Johnson	70
Anexo 10.	Información complementaria de Johnson & Johnson	70
Anexo 11.	Cálculo del costo de capital (COK)	71
Anexo 12.	Cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC).....	71
Anexo 13.	Análisis de escenarios	72

Introducción

El siguiente plan estratégico analiza la situación que se presentó en el año 2010 en Johnson & Johnson, una de las principales compañías farmacéuticas del mundo, y que se produce por problemas en la seguridad y calidad en determinados productos, resaltando la falta de alineación con su credo institucional con la política apropiada.

El objetivo propuesto es que Johnson & Johnson retome su ritmo de crecimiento de manera sostenible en los Estados Unidos de Norteamérica (en adelante EE. UU.), y que continúe como una marca que ofrece productos de calidad, confiables y seguros; asimismo, que mantenga el prestigio logrado a lo largo de los años.

Son por estos motivos, que, con la finalidad de evaluar, definir y plantear propuestas, se elabora este trabajo que expone un plan estratégico 2011-2013 para la compañía Johnson & Johnson, donde presentan ocho capítulos que se desarrollan de la siguiente manera: se presenta una introducción con un breve detalle de la compañía y del plan estratégico, y luego cada uno de los capítulos. En el capítulo I, se describe y establece el perfil estratégico de la compañía, se identifica el problema y se describe la solución prevista. En el capítulo II, se realiza el análisis externo general empleando todos los factores del PESTEL, que se concluye en la matriz de evaluación de factores externos. De modo complementario, se realiza el análisis de la industria evaluándose el grado de atractividad del sector y elaborándose la matriz de perfil competitivo. En el capítulo III, se realiza un análisis del microambiente interno, se analizan las áreas funcionales, la evaluación de la cadena de valor, se desarrollan las matrices EFI y VRIO, determinándose la ventaja competitiva y la estrategia genérica. El capítulo IV, presenta la propuesta de la visión y misión para la compañía, el objetivo general y objetivos estratégicos. En el capítulo V, se definen las estrategias y se realiza su alineamiento de estrategias con los objetivos y se describe la estrategia seleccionada.

Tomando en cuenta lo anterior, en el capítulo VI, se presentan los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos, y responsabilidad social empresarial y finanzas. El capítulo VII, presenta la evaluación y control de la estrategia, tomando como modelo de gestión el *Balanced Scorecard* (BSC).

Finalmente, en el capítulo VIII, se detallan las conclusiones y recomendaciones que se han obtenido, así como los anexos respectivos que serán de utilidad para su lectura.

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

Johnson & Johnson es una compañía estadounidense fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, de cuidado personal, perfumes, y productos para bebés fundada en el año 1886. La compañía Johnson & Johnson elabora numerosos productos, suministros, medicamentos y de primeros auxilios. Sus más conocidos productos de consumo son la tira adhesiva sanitaria, Tylenol medicamentos, productos para bebés, Neutrogena piel, productos de belleza, Clean & Clear lavado facial, Listerine y Acuvue lentes de contacto, entre otros.

La situación general de la compañía se acentúa con el retiro voluntario de productos para niños que incluyeron 43 medicamentos infantiles de venta libre producidos por McNeil Consumer & Specialty Pharmaceuticals Inc. (en adelante, McNeil), una subsidiaria de Johnson & Johnson, el 30 de abril de 2010, siendo este el tercer retiro importante de los productos Tylenol desde 2008. En ese año, McNeil retiró veintiún tipos de productos líquidos para niños y bebés Tylenol, señalando que, aunque los productos cumplían con los estándares internos, una porción no utilizada de un ingrediente inactivo no cumplía con todos los estándares de calidad. Los retiros incluyeron las versiones líquidas de Tylenol, Tylenol Plus, Motrin, Zyrtec y Benadryl, el retiro afectó al menos a doce países.

El problema de fabricación surge durante una inspección de rutina el 19 de abril del 2010, donde investigadores federales encontraron varias deficiencias de producción en una planta de fabricación de McNeil en Fort Washington, Pennsylvania, Estados Unidos. Según Food and Drug Administration (FDA), el proceso de fabricación de la planta no contaba con un adecuado control de calidad, lo que significa que estaba utilizando procedimientos defectuosos que podrían conducir a errores de fabricación (Layton 2010).

2. Descripción del perfil estratégico de la empresa

Johnson & Johnson es una compañía del sector farmacéutico, donde en su política de trabajo enfatiza que lo más importante es la salud y el bienestar de las personas. Su éxito permanente está edificado sobre su credo, que incluye la filosofía de la compañía, un conjunto único de principios estratégicos y factores de crecimiento, con personal muy comprometido, donde los valores son el hilo conductor que los mantiene unidos.

Los factores de crecimiento de la compañía están guiados por sus imperativos de liderazgo, en los que se reconoce que la forma de lograr los resultados es tan importante como los propios resultados. La continuidad y aplicación del credo como marco estratégico a través de todo su modelo de negocio crea un modelo predecible para el desarrollo profesional de sus empleados de todo el mundo.

3. Definición del problema

Para definir el problema, se presenta el siguiente comentario realizado en momentos de la crisis: «La situación se origina a principios del 2000, cuando McNeil comienza a reemplazar a los integrantes más antiguos del departamento de control de calidad con empleados de menor experiencia (muchos de los cuales trabajaban por contrato y no eran empleados directos de McNeil)» (Mina Kines 2010), lo que produjo una caída en el control de calidad por cambios en las políticas en ese punto, así mismo, retiraron procesos difíciles de cumplir. Esto se complicó en el 2006 luego de la fusión de la división de cuidados de la salud de Pfizer con McNeil. Con lo que esta última pasó a formar parte del grupo de productos de consumo masivo de Johnson & Johnson, cambio que trajo consigo una nueva gerencia y un nuevo enfoque hacia la rentabilidad con distanciamiento de su credo.

Por lo indicado líneas arriba, las nuevas metas planteadas por la plana directiva de la compañía, implicaron la adaptación a un nuevo enfoque para reducir costos y tiempos de producción. Esto llevó a implementar un cambio en la estrategia de fabricación de los productos OTC (*over the counter*), que normalmente mantenía Johnson y Johnson, ocasionando un desmejoramiento de la calidad de éstos. Las metas fueron alcanzadas, pero las necesidades y expectativas de los clientes fueron desplazadas a un segundo plano, se perdió rigurosidad en los procesos de calidad y control en la producción y la reducción de personal dio paso principalmente a graves problemas en la calidad en los productos.

En conclusión, una inadecuada gestión de calidad, falta de control interno de la compañía a través de su subsidiaria McNeil, cambio de gerencia y alejamiento del credo; el cual se basa en buscar la calidad de los productos. Las consecuencias fueron un impacto en la imagen y reputación de la compañía, lo que incidió directamente a sus usuarios y clientes con efecto de responsabilidad social negativa. Todo esto, sumados a una lenta reacción de respuesta frente a la opinión pública, generaron preocupación en la FDA y el Congreso de los EEUU, produciendo una caída significativa en las ventas.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

De acuerdo con lo indicado en el punto anterior referido a la definición del problema, es imprescindible plantear una solución que permita recuperar y mantener la imagen y el prestigio de la compañía Johnson & Johnson. Así mismo, se hace necesario devolver a los clientes la confianza a través de la fabricación de productos de calidad con la certeza que son productos garantizados para la salud, retomando su posición de marca líder en el sector.

Por lo tanto, se hace necesario implantar una estrategia y planes de acción que reviertan la situación y le permitan a Johnson & Johnson recuperar el nivel de ventas y crecimiento de sus productos OTC, afianzando sus principios fundamentales de calidad y seguridad, con énfasis en la práctica del credo de la compañía.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

Con el objetivo de realizar la evaluación de las fuerzas externas, hemos utilizado la herramienta de análisis PESTEL, determinando las oportunidades (O) como las amenazas (A) de cada factor.

1.1 Entorno político

Existe una preocupación por el gobierno de EE. UU. para respaldar a las empresas y generar políticas de rescate, de forma que el crecimiento económico se vuelva sostenido, este apoyo se identifica como una oportunidad. Otra oportunidad es la Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible (también denominada *Obamacare*), la cual fomenta las ventas de medicamentos a la población con pocos recursos y pueda tener acceso a un seguro y medicamentos que antes no tenía a fin de mejorar su calidad de vida. Sin embargo, EE. UU., ha recurrido al proteccionismo para salvaguardar sus industrias, por lo que estas restricciones comerciales dificultan el crecimiento económico y por lo tanto es una amenaza (ver tabla 1). Por lo indicado, la situación del entorno se presenta, en general, como una oportunidad.

Tabla 1. Entorno político

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Respaldo de gobierno a empresas	Recuperación de los sectores productivos	Mejora en las compañías y crecimiento de la economía	Oportunidad	The Wall Street Journal 2009
Barreras de entrada	Restricciones comerciales	Recesión global se sobreponga al crecimiento económico	Amenaza	Department of Commerce US
<i>Obamacare</i>	Mayor uso de medicamentos	Mayor volumen de ventas y mejor calidad de vida de la población más necesitada	Oportunidad	<i>ObamaCare Facts</i>
Políticas de rescate	Intervención del Gobierno con una estrategia de rescate	Supervivencia de las empresas	Oportunidad	Ley de Estabilización Económica de Urgencia 2008

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2013.

1.2 Entorno económico

Tanto el año 2008 como el año 2009 fueron años críticos en la economía mundial. Sin embargo, durante el año 2010, esta empezó a mostrar una recuperación importante (ver anexo 1), a medida

que la recuperación ha cobrado impulso, los riesgos sobre la estabilidad financiera mundial se han moderado. La forma de evidenciarlo es analizando y revisando indicadores macroeconómicos como el PIB, la inflación y la tasa de desempleo, los cuales evidencian una recuperación de la economía, lo que genera un efecto de mayor demanda e incremento en los márgenes de utilidad de las industrias de consumo masivo. Asimismo, los subsidios del gobierno disminuyen las tasas de interés, lo cual fomenta que la población tenga un mayor poder adquisitivo. Por todo lo mencionado anteriormente, la situación del entorno económico es considerada como oportunidad (ver tabla 2).

Tabla 2. Entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
PIB	Aumento de la demanda	Demanda de productos de OTC	Oportunidad	World Economic Situation and Prospects 2010
Subsidios del gobierno	Baja de las tasas de interés	Mayor poder adquisitivo de la población	Oportunidad	Coyuntura económica
Inflación	Estabilidad de precios y mayor poder adquisitivo de la población	No hay impactos desfavorables en los márgenes de utilidad	Oportunidad	World Economic Situation and Prospects 2010
Tasa de desempleo	Se mantiene por encima del promedio	Incremento en las ventas por mayor poder adquisitivo	Oportunidad	World Economic Situation and Prospects 2010

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2013.

1.3 Entorno social

El incremento de personas de la tercera edad en EE. UU. genera una mayor demanda de productos. Por otro lado, las diferentes culturas y generaciones que tiene la población pueden verse como una oportunidad desde la perspectiva de identificar diferentes segmentos o nichos de mercado que pueden ser rentables para las industrias, siempre y cuando se invierta en innovación e identificación correcta de necesidades. Ambas variables son consideradas como oportunidades. Sin embargo, las malas prácticas de las industrias pueden afectar negativamente, más aún cuando las redes sociales se encargan de propagar de forma veloz cualquier situación negativa. Sin embargo, el entorno social se presenta como una oportunidad (ver tabla 3).

Tabla 3. Entorno social

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Incremento personas de tercera edad	Mayor interés del cuidado de la salud	Mayor demanda de productos dependientes	Oportunidad	Informe anual Johnson & Johnson 2010
Diferencias culturales y de generación	Apelar a la innovación para ser competitivo en el mercado	Identificación de nichos de mercado rentables	Oportunidad	Cultura y tradiciones en Estados Unidos - Universia
Redes sociales	Mayor uso de medios de comunicación masivos	Difusión rápida de la información	Amenaza	Marketing and Web 2017

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2013.

1.4 Entorno tecnológico

Actualmente, las empresas deben prestar mayor atención al desarrollo e investigación de enfermedades más vulnerables, con medicinas más accesibles al cliente. Si se aprovecha esta situación, puede ser considerada una oportunidad (ver tabla 4).

De igual forma, los avances tecnológicos han influido en dar origen a industrias enteramente nuevas, como lo han hecho las computadoras, los rayos láser y los robots. Muchas compañías se han quedado rezagadas y ha devenido en que las empresas pierdan sus ventajas competitivas, lo cual es señalado como una amenaza. Un punto importante es la evolución de la Internet que está alterando las economías de escala, transformando las barreras de entrada y redefiniendo la relación entre las industrias y sus distintos proveedores, acreedores, clientes y competidores (David 2013). Por lo tanto, la situación del entorno se presenta como una oportunidad para las empresas (ver tabla 4).

Tabla 4. Entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Innovación y desarrollo	Mayor de investigación de enfermedades más vulnerables.	Creación de nuevos segmentos de mercado	Oportunidad	Informe anual Johnson & Johnson 2010
Avance tecnológico	Menores ventajas competitivas	Nuevos y mejores productos de la competencia	Amenaza	<i>Pharmaceutical R&D Factbook</i>
Penetración del Internet	Incremento de mayores dominios	Favorece crecimiento y desarrollo de los negocios	Oportunidad	<i>Pharmacists coffee magazine</i>

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2013.

1.5 Entorno ecológico

En pleno calentamiento global y crisis económica, los países tienen mayor conciencia del cuidado del medio ambiente. Por lo general, las actividades económicas involucran y sobrellevan un impacto ambiental, lo que ha generado conciencia en los ciudadanos estadounidenses y por ende en las empresas, por lo que se ha logrado que estas establezcan políticas referidas al medio ambiente, lo cual es bien visto por sus clientes. Es importante indicar que las empresas responsables son aquellas que integran la gestión ambiental en la empresa con el objetivo de eliminar, o al menos minimizar y mitigar sus impactos negativos que podrían afectar el medio ambiente y potenciar los positivos. Por lo expuesto, los factores ecológicos se consideran una oportunidad (ver tabla 5).

Tabla 5. Entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Cuidado del medio ambiente	Tecnología que cuide el medio ambiente	Demanda de bienes y servicios que preserven el medio ambiente	Oportunidad	Informe anual Johnson & Johnson 2010
Políticas referidas al medio ambiente	Proyectos sostenibles con el medio ambiente	Eleva legado y reputación de la marca	Oportunidad	Informe anual Johnson & Johnson 2010

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2013.

1.6 Entorno legal

Se han promulgado leyes para estimular el desarrollo de nuevos productos y medicamentos genéricos, pero no existe un mecanismo directo de control de precios ni una política de medicamentos que cubra toda la población de EE. UU. Sin embargo, hay una regulación indirecta para los medicamentos a través de la FDA que exige cierta información necesaria, exacta y con base científica. El sistema de seguros de salud es voluntario y puede o no cubrir medicamentos. Uno de los sistemas clave, que utiliza el gobierno estadounidense y que sirve para impulsar el desarrollo de medicamentos y otros tratamientos médicos, es el sistema de patentes, el cual es de alta complejidad. Todo lo indicado, esta sostenido en un sistema político en los EE. UU. de autonomía de poderes que genera un clima de estabilidad jurídica, lo que garantiza una adecuada gestión empresarial dentro de un marco legal definido, con lo que se puede concluir que este entorno se considera como una oportunidad (ver tabla 6).

Tabla 6. Entorno legal

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Protección de salud a cargo de la FDA	Protege y favorece la salud pública	Exigir información necesaria, exacta, con base científica	Amenaza	Mueller JM, 2003
Protección de patentes y marcas en EE. UU	Promover el progreso industrial y tecnológico en los EE. UU.	Garantía de desarrollar nuevos productos	Oportunidad	United States Patent and Trademark Office
Autonomía de poderes del Estado	Estabilidad jurídica	Adecuada gestión empresarial	Oportunidad	USA.gov

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2013.

1.7 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

El resultado es 3,13 que significa un nivel mayor al promedio, esto quiere decir, que las actuales estrategias de la industria aprovechan las oportunidades y evitan las amenazas a las que se enfrentan.

Tabla 7. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1 Respaldo del gobierno a las empresas	0,02	2	0,04
2 <i>Obamacare</i>	0,07	4	0,28
3 Políticas de rescate	0,02	2	0,04
4 PIB	0,02	2	0,04
5 Subsidios del gobierno	0,02	2	0,04
6 Inflación	0,02	2	0,04
7 Tasa de desempleo	0,06	3	0,18
8 Incremento de personas de la tercera edad	0,08	4	0,32
9 Diferencias culturales y de generación	0,04	3	0,12
10 Innovación y desarrollo	0,05	4	0,20
11 Penetración del internet	0,01	2	0,02
12 Cuidado del medio ambiente	0,05	3	0,15
13 Políticas referidas al medio ambiente	0,05	3	0,15
14 Protección de patentes y marcas en EE. UU.	0,05	3	0,15
15 Autonomía de poderes del Estado	0,04	2	0,08
Amenazas			
1 Barreras de entrada	0,03	2	0,06
2 Redes sociales	0,25	4	1,00
3 Avance tecnológico	0,05	3	0,15
4 Protección de salud a cargo de la FDA	0,07	1	0,07
TOTAL	1,00		3,13
Calificaciones: 4: Superior; 3: Mayor al promedio; 2: Promedio; 1: Deficiente.			

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2013.

2. Análisis de la industria

Se debe de tener en cuenta que una empresa está rodeada de cinco fuerzas fundamentales dentro de una industria, por lo que es importante identificarles y controlarlas, de tal manera que nos lleven al éxito tomando en cuenta altas tasas de rentabilidad. Para tal efecto, utilizaremos el modelo desarrollado por Porter (1980) en su libro *Competitive Strategy*, que nos servirá para analizar el grado de atractividad para así evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector.

Consideramos que valores inferiores a 2,50 son poco atractivos, valores entre 2,51 y 3,50 son neutros y, los valores superiores a 3,50 son muy atractivos.

2.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Existe concentración de empresas importantes en la industria, el número de competidores son equilibrados, con lo cual, el alcance global y acceso a los canales de distribución generan una gran rivalidad entre ellos, la cual es atenuada por el crecimiento de la industria adecuándose a las nuevas tendencias mundiales. Realizando un análisis de los factores de la industria, da como resultado que esta fuerza es neutra. La tabla 8 muestra la rivalidad entre empresas competidoras.

Tabla 8. Rivalidad entre empresas competidoras

PESO	FACTOR	POCO ATRACTIVO						MUY ATRACTIVO	VALOR
			1	2	3	4	5		
15%	Concentración de competidores	Importante				4		Bajo	0,60
20%	Número de competidores equilibrados	Alto				4		Bajo	0,80
10%	Reducción de la demanda de productos	Precio		2				Diferenciación	0,20
10%	Diferencias estratégicas	Simple		2				Complejas	0,20
30%	Diferenciación del producto	Producto genérico				4		Producto especial	1,20
15%	Condiciones de los costos	Alto			3			Bajo	0,45
100%	TOTAL								3,45

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Hax y Majluf, 2008.

2.2 Barreras de entrada potencial de nuevos competidores

La entrada potencial de nuevos competidores tiene numerosas barreras, en primer lugar, posee la gran experiencia e inversión en investigación y desarrollo (I&D), la identificación de la marca, las economías de escala y acceso a lo último en tecnología, los cuales son factores disuasivos a la entrada de nuevos competidores. Por ello, la calificación de esta fuerza es atractiva, con el mayor puntaje obtenido (ver tabla 9).

Tabla 9. Barreras de entrada potencial de nuevos competidores

PESO	FACTOR	MUY POCO ATRACTIVO	1	2	3	4	5	MUY ATRACTIVO	VALOR
20%	Economía de escala	Pequeñas				4		Grandes	0,80
20%	Identificación de la marca	Baja					5	Alta	1,00
10%	Acceso a última tecnología	Amplio				4		Restringido	0,40
30%	Efecto de la experiencia de I&D	Sin importancia					5	Muy importante	1,50
20%	Costo significativo de I&D y comercialización	Bajo			3			Alto	0,60
100%	TOTAL								4,30

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Hax y Majluf, 2008.

2.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Existe diversidad de competidores con un amplio portafolio de productos que compiten, nuevos estudios sobre investigación y desarrollo (I&D), que permiten que las patentes que se están ganando sean mayores a las que se están venciendo, al igual que el precio que se está pagando por el valor recibido de los productos, lo que genera un ambiente favorable para los actuales actores del sector.

En este sentido, el desarrollo potencial de productos sustitutos no afecta de forma significativa a la industria por lo que esta fuerza se considera atractiva (ver tabla 10).

Tabla 10. Desarrollo potencial de productos sustitutos

PESO	FACTOR	MUY POCO ATRACTIVO	1	2	3	4	5	MUY ATRACTIVO	VALOR
25%	Costos de cambio del usuario	Bajos		2				Altos	0,50
25%	Precio/valor del sustituto	Alto				4		Bajo	1,00

PESO	FACTOR	MUY POCO ATRACTIVO	1	2	3	4	5	MUY ATRACTIVO	VALOR
25%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Importante					5	Escasa	1,25
25%	Nuevas patentes	Escasas				4		Muchas	1,00
100%	TOTAL								3,75

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Hax y Majluf, 2008.

2.4 Poder de negociación de los proveedores

La amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante, la capacidad de adaptación a los requerimientos de la compañía, el número de proveedores y la contribución de los mismos a la calidad del servicio, son factores para considerar por los proveedores ya que presentan barreras de entrada importantes. Debido a lo mencionado anteriormente, la calificación de esta fuerza es atractiva (ver tabla 11).

Tabla 11. Poder de negociación de los proveedores

PESO	FACTOR	MUY POCO ATRACTIVO	1	2	3	4	5	MUY ATRACTIVO	VALOR
15%	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Altas			3			Bajas	0,45
30%	Capacidad de adaptación a los requerimientos de la compañía	Alta				4		Baja	1,20
30%	Número de proveedores	Escasos				4		Muchos	1,20
25%	Contribución de los proveedores a la calidad del servicio	Alta				4		Baja	1,00
100%	TOTAL								3,85

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Hax y Majluf, 2008.

2.5 Poder de negociación de los clientes

La industria del sector no tiene gran cantidad de clientes concentrados, no existe en ella mucha diferenciación de los productos y la lealtad hacia la marca es elevada. A pesar de que los clientes tienen más acceso a la información, los fabricantes aún mantienen su poder de negociación. Haciendo un análisis de factores relevantes de esta fuerza, nos da un resultado de 3,40 por lo que se considera que esta fuerza es neutra (ver tabla 12).

Tabla 12. Poder de negociación de los clientes

PESO	FACTOR	MUY POCO ATRACTIVO	1	2	3	4	5	MUY ATRACTIVO	VALOR
20%	Número de clientes importantes	Escasos			3			Muchos	0,60
10%	Poder de decisión de compra	Alto			3			Bajo	0,30
10%	Facilidad para cambiar de marca	Alta				4		Baja	0,40
10%	Sensibilidad al precio	Alta			3			Baja	0,30
25%	Lealtad a la marca	Baja					5	Alta	1,25
10%	Disponibilidad de sustitutos	Importante	1					Escasa	0,10
15%	Capacidad de los clientes para ejercer presión social	Alta			3			Baja	0,45
100%	TOTAL								3,40

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Hax y Majluf, 2008.

3. Grado de la atracción de la industria

De acuerdo con el resultado de la tabla 13, el promedio ponderado de 3,75 indica que el sector es atractivo, principalmente, debido a la dificultad de entrada potencial de nuevos competidores en el corto y mediano plazo, el poder de negociación sobre los proveedores y al desarrollo potencial de nuevos productos. La rivalidad de competidores y el poder de negociación sobre los clientes influyen de manera positiva para el análisis de la atraktividad de la industria por su tendencia hacia atractivo.

Tabla 13. Grado de atracción de la industria

PESO	FACTOR	MUY POCO ATRACTIVO	1	2	3	4	5	MUY ATRACTIVO	VALOR
25%	Rivalidad entre empresas competidoras	Alta			3,45			Baja	0,86
20%	Barreras de entrada potencial de nuevos competidores	Baja				4,30		Alta	0,86
20%	Desarrollo potencial de productos sustitutos	Alta				3,75		Baja	0,75
20%	Poder de negociación de los proveedores	Alta				3,85		Baja	0,77
15%	Poder de negociación de los consumidores	Alta			3,40			Baja	0,51
100%	TOTAL							INDUSTRIA ATRACTIVA	3,75

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Hax y Majluf, 2008.

4. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Se presenta la matriz de perfil competitivo para Johnson & Johnson, con la intención de identificar el grado de debilidad o fortaleza con respecto a sus principales competidores en EE. UU. sobre factores que se consideran claves para tener éxito en el sector.

Del análisis cuantitativo Euromonitor para la industria *consumer*, se desprende que los tres competidores logran resultados muy similares entre sí.

Sin embargo, Johnson & Johnson tiene el mayor puntaje (4,12), seguido de Pfizer (3,70) y P&G (3,54). Esto se le atribuye, principalmente, al mejor peso en la competitividad de los precios, la lealtad del cliente y lo referido a investigación y desarrollo, ya que, en todos los demás factores, las tres compañías compiten con igual condición.

La tabla 14 muestra la matriz de perfil competitivo.

Tabla 14. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Peso	Johnson & Johnson Inc.		Pfizer Inc.		The Procter & Gamble Co	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Participación en el mercado	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Posición financiera	0,08	3	0,24	4	0,32	3	0,24
Competitividad de precios	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Publicidad	0,10	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Calidad del producto	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Lealtad del cliente	0,20	5	1,00	3	0,60	3	0,60
Investigación y desarrollo	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
Innovación de productos	0,10	4	0,40	3	0,30	4	0,40
Total	1,00		4,12		3,70		3,54

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2003.

5. Conclusiones

Con respecto al macroentorno externo, el ambiente social, tecnológico, ecológico y legal, se puede afirmar que son favorables para la industria, pues presentan más oportunidades que amenazas. En el caso de los ambientes político y económico merecen una mayor atención debido a que se

presenta una recuperación lenta de la economía a nivel mundial. Sobre el microentorno externo, hay que resaltar que la fuerza que presenta un nivel atractivo alto es la entrada potencial de nuevos competidores puesto que el entrar a esta industria es muy complicado por el esfuerzo económico y regulatorio, existen dos fuerzas que son neutras (rivalidad entre empresas competidoras y poder de negociación de los consumidores), el desarrollo potencial de productos sustitutos y el poder de negociación de los proveedores presentan un nivel de atractivo alto ya que la calificación obtenida es mayor al 3,5 (ver tabla 13).

Por último, en el entorno externo en general, la lealtad del cliente y su la innovación de productos mantiene a Johnson & Johnson como la líder en el mercado OTC.

Capítulo III. Análisis interno

En este capítulo buscaremos identificar las fortalezas y debilidades de la empresa en sus distintas áreas funcionales, con el propósito de plantear una estrategia que permita mantener una ventaja competitiva sostenible. Para tal efecto, se realizará el análisis de la cadena de valor de la empresa, un análisis funcional de la organización, la matriz de evaluación de factores internos (ver matriz EFI en tabla 24) y el análisis de los recursos y capacidades (ver matriz VRIO en tabla 25).

1. Análisis de áreas funcionales

McNeil es una subsidiaria y el mayor productor de medicamentos OTC de Johnson & Johnson. La compañía fue fundada en 1879 y tiene su sede en Fort Washington, Pennsylvania. Ofrece productos para el dolor de cabeza y dolor muscular, dolor de artritis, sinusitis, resfriado y gripe, productos para el sueño y el dolor en general, así como productos para niños y bebés. Estos productos son vendidos a través de minoristas.

Consideramos que las áreas funcionales tanto de Johnson & Johnson como de McNeil no son diferentes a nivel estructural y estratégico, por ello se analizan las características de las principales áreas funcionales de Johnson & Johnson.

1.1 Administración de la gerencia

La compañía tiene una gestión descentralizada que se basa en la creencia de que los líderes, aquellos más cercanos a los pacientes y clientes, están en la mejor posición para entender y atender sus necesidades. El enfoque se basa en administrar a largo plazo, construyendo la equidad de las marcas. La clave de este enfoque a largo plazo es la gestión disciplinada de la cartera, manteniendo el enfoque en áreas específicas y construyendo una masa crítica de innovación en esas áreas.

1.2 Marketing y ventas

Los esfuerzos de *marketing* y comunicaciones de productos incluyen folletos educativos, videos, publicidad directa al consumidor, entre otros. Los productos del segmento OTC se comercializan al público en general y se venden tanto a puntos de venta como a distribuidores en todo el mundo.

Las comunicaciones se adaptan a cada una del público objetivo y usan una variedad de medios de comunicación boca a boca, impresos, en línea y, en su caso, difusión y sociales.

La compañía sigue el Código de Ética Voluntario de la Asociación de Tecnología Médica Avanzada (AdvaMed, por sus siglas en inglés) sobre Interacciones con Profesionales de la Salud, el Código de Interacciones Farmacéuticas y de Fabricantes de América (PhRMA, por sus siglas en inglés), el Código de Práctica de la Federación Internacional de Fabricantes Farmacéuticos de América (IFPMA, por sus siglas en inglés) y otros códigos de asociaciones comerciales similares en todo el mundo.

1.3 Operaciones y logística

Operaciones y Logística garantiza el suministro confiable de los productos a clientes, pacientes y proveedores. Estos productos pueden resultar críticos para salvar o transformar la vida de los pacientes, ayudar a clientes y amigos a vivir una vida más saludable e intensa, y ayudar a los profesionales médicos a brindarles una atención más eficaz a sus pacientes.

El personal está comprometido con el desarrollo de líneas de producción efectivas, el cumplimiento del cronograma y la uniformidad de los materiales, y la disponibilidad permanente de productos en todo el mundo. Su trabajo puede centrarse en una operación individual de fabricación o en la cadena completa de valor de sus negocios. En todos los casos, su trabajo garantiza la operación armónica de los sistemas de gran escala. Procuran oportunidades para implementar soluciones innovadoras y de diseño, y son expertos en la práctica de colaborar con los equipos globales para optimizar la eficiencia operativa.

1.4 Finanzas y contabilidad

En el año 2010, el subsegmento de OTC de Johnson & Johnson disminuyó sus ventas en 19,2%, comparado con el 2009. Las ventas fueron impactadas de forma negativa por los *recall* de ciertos productos OTC y la suspensión de la producción de su subsidiaria McNeil. El impacto en las ventas por este hecho fue de aproximadamente US\$ 900 millones.

Se analizaron los estados financieros de la compañía entre los años 2008-2010, principalmente sus ratios financieros de liquidez, endeudamiento y rentabilidad con el objetivo de determinar las

fortalezas y debilidades financieras. A continuación, presentamos los resultados de nuestro análisis:

- **Liquidez:** Johnson & Johnson tiene la capacidad de pagar sus deudas a corto plazo, debido a que la relación activo corriente y pasivo corriente es de 2,05 a 1,00.
- **Endeudamiento:** La razón entre deuda y patrimonio indica que en el año 2010 fue 81,88%, lo que indica que la mayoría de los recursos son obtenidos de fuente interna (accionistas o reinversión de utilidades). Por otro lado, la razón entre deuda y los activos totales para el mismo año fue de 45,02%, lo que muestra un mediano grado de dependencia financiera con los acreedores.
- **Rentabilidad:** Para el año 2010, la compañía tuvo un aumento de la ganancia básica y diluida por acción. De igual forma, el dividendo en efectivo por acción también se incrementó.

1.5 Recursos humanos

La política de recursos humanos se basa en el credo de la compañía. Es así como los valores son el hilo conductor del credo, los principios estratégicos y los impulsores del crecimiento. Por ello, el perfil del personal de Johnson & Johnson es el de una persona comprometida. El objetivo de la cultura organizacional es realizar grandes esfuerzos para cultivar y desarrollar el talento del personal. Existe un compromiso a atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos que fomenten aspiración y crecimiento.

1.6 Sistemas de información

Johnson & Johnson tiene sistemas integrados de información (ERP, por sus siglas en inglés) que les permite obtener información no solamente dentro de un segmento de negocio sino también entre sus diferentes segmentos, de forma más rápida y oportuna para tomar mejores decisiones de negocio.

1.7 Tecnología (investigación y desarrollo)

Johnson & Johnson basa su filosofía en ser líder en innovación y estar en la búsqueda permanente de las tendencias del mercado y nuevos productos. La innovación en la compañía significa productos; pero también, soluciones. La innovación es un componente clave de su éxito empresarial.

La innovación significativa se deriva de la visión y el espíritu de sus empleados, y su capacidad de anticipar y comprender las necesidades los pacientes y clientes y lo que valoran. La compañía cada vez está más centrada en ser innovadores en la forma de llevar los productos al mercado, los tipos de sociedades que desarrollan y cómo se opera el negocio. En Johnson & Johnson, la innovación es responsabilidad de todos.

2. Evaluación de la cadena de valor

Sobre la base del análisis funcional de la organización, determinamos sus principales recursos y capacidades, y diseñamos la cadena de valor (ver gráfico 1).

Gráfico 1. Cadena de valor de Johnson & Johnson



Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Porter, 1985.

2.1 Actividades primarias

2.1.1 Logística interna

Johnson & Johnson obtiene su materia prima de diversos proveedores con quienes tiene una muy buena relación comercial. Sin embargo, el control interno sobre la recepción del inventario y la revisión de la calidad de la materia prima se ha visto disminuida.

Tabla 15. Logística interna

Actividad de la cadena de valor	Indicador de J&J	Fortaleza /Debilidad
Recepción, control de inventarios y despacho de productos, tercerizado	Identificación de fallas en control de calidad	Debilidad
Inspección interna	Cambio de reglas	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Porter, 1985.

2.1.2 Operaciones

La compañía tiene un sistema de producción propio que es realizado por su subsidiaria McNeil. Asimismo, posee un modelo de excelencia de procesos, que incluye el *six sigma*, el *lean thinking*, *design excellence* y TPM.

Tabla 16. Operaciones

Actividad de la cadena de valor	Indicador de J&J	Fortaleza /Debilidad
Procesamiento eficiente	Número de productos defectuosos	Debilidad
Capacidad normal de producción	Distribución de costos fijos	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Porter, 1985.

2.1.3 Logística externa

La producción de la compañía es vendida a través de minoristas y no directamente al público, considerándose este punto como una fortaleza. Sin embargo, las políticas aplicadas han hecho disminuir controles que son considerados como debilidad.

Tabla 17. Logística externa

Actividad de la cadena de valor	Indicador de J&J	Fortaleza /Debilidad
Control de calidad	Número de quejas y reclamos de clientes	Debilidad
Gestión de cadena de suministro	Atención de puntos de venta	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Porter, 1985.

2.1.4 Marketing y ventas

El *marketing* que realiza lo enfoca en el aspecto sentimental, en su calidad y confiabilidad. Por otro lado, vende mediante minoristas.

Tabla 18. Marketing y ventas

Actividad de la cadena de valor	Indicador de J&J	Fortaleza /Debilidad
Publicidad y promoción relacionados a la calidad y confiabilidad	Imagen y prestigio ganado	Fortaleza
Posicionamiento en el mercado	<i>Market share</i> y nivel de ventas	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Porter, 1985.

2.1.5 Servicio postventa

Es una compañía reconocida por ofrecer productos de alta calidad para sus clientes.

Tabla 19. Servicio postventa

Actividad de la cadena de valor	Indicador de J&J	Fortaleza /Debilidad
Productos de calidad	Calidad reconocida	Fortaleza
Comunicación con los clientes	- Número de atención de preguntas y respuestas - Número de atención de quejas y reclamos - Encuestas	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Porter, 1985.

2.2 Actividades de soporte

2.2.1 Infraestructura

Johnson & Johnson posee una cultura corporativa muy fuerte basada en el credo, que busca calidad e innovación en sus productos y que presenta una sólida posición financiera.

Tabla 20. Infraestructura

Actividad de la cadena de valor	Indicador de J&J	Fortaleza /Debilidad
Gestión de la calidad	Número de fallas en el proceso productivo	Debilidad
Imagen corporativa	Encuestas	Fortaleza
Valor de marca	<i>Ranking</i> de marcas	Fortaleza
Posición económica y financiera	Ratios financieras, EBITDA, ROE y utilidad neta	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Porter, 1985.

2.2.2 Recursos humanos

La gestión de los recursos humanos incluye varios beneficios al personal, que se basan en el credo de la compañía, la cual resalta una cultura de respeto, innovación y empoderamiento.

Tabla 21. Recursos humanos

Actividad de la cadena de valor	Indicador de J&J	Fortaleza /Debilidad
Incentivo a la creatividad e innovación	Número de ideas de nuevos productos por equipo de trabajo	Fortaleza
Programa de capacitación	Horas de capacitación anual	Fortaleza
Foco en el clima laboral	Encuestas	Fortaleza
Contratación de personal	Evaluaciones del personal	Debilidad

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Porter, 1985.

2.2.3 Tecnología

La compañía invierte de forma importante en investigación y desarrollo y en proyectos de innovación. Esto se debe a que el credo estimula y basa su filosofía en ser innovadores para lograr diferenciación.

Tabla 22. Tecnología

Actividad de la cadena de valor	Indicador de J&J	Fortaleza /Debilidad
Investigación y desarrollo	Cantidad de innovaciones y nuevos productos	Fortaleza
Tecnología de vanguardia	Número de tareas manuales y nivel de automatización	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Porter, 1985.

2.2.4 Abastecimiento

Existe una amplia gama de proveedores a nivel local y mundial con los que ha establecido contratos a largo plazo.

Tabla 23. Abastecimiento

Actividad de la cadena de valor	Indicador de J&J	Fortaleza /Debilidad
Gran número de proveedores	Número de contratos con proveedores	Fortaleza

Actividad de la cadena de valor	Indicador de J&J	Fortaleza /Debilidad
Calidad de proveedores	Número de devoluciones de materia prima	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Porter, 1985.

3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Las principales fortalezas y debilidades que afectan a Johnson & Johnson fueron identificadas. Luego, se ponderó el valor relativo de cada una de ellas, de 0,0 (no importante) a 1,0 (muy importante), la suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1,0. Las fortalezas reciben calificaciones de 4 o 3 y las debilidades de 1 o 2 de acuerdo con el siguiente criterio: debilidad mayor (1); debilidad menor (2); fuerza menor (3), y fuerza mayor (4) (ver tabla 24).

Tabla 24. Matriz EFI

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
FORTALEZAS			
Imagen corporativa	0,04	3	0,12
Cultura corporativa	0,04	4	0,16
Innovación	0,20	4	0,80
Investigación y desarrollo	0,20	4	0,80
Posición económica y financiera	0,04	3	0,12
Valor de la marca	0,15	4	0,60
Tecnología y patentes	0,03	4	0,12
Economías de escala	0,03	4	0,12
DEBILIDADES			
Experiencia del personal	0,08	2	0,16
Control interno	0,08	2	0,16
Uso de redes sociales	0,03	1	0,03
Control de calidad	0,08	2	0,16
Total	1,00		3,35

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2013.

Del análisis efectuado, Johnson & Johnson obtiene una calificación de 3,35. Esto indica que la compañía tiene fortalezas altamente competitivas dentro de su mercado; sin embargo, puede mejorar su posición interna, potenciando estas fortalezas y mitigando sus debilidades.

4. Análisis de recursos y capacidades – matriz VRIO

El análisis VRIO (siglas de valioso, raro, inimitable y organizado) se apoya en la teoría de los recursos y capacidades, para así poder definir la ventaja competitiva de una empresa. Se deben identificar los recursos tangibles e intangibles, los cuales a su vez pueden ser financieros, físicos,

humanos y de organización. Asimismo, para evaluar su potencial, los recursos deben presentar las siguientes características: tener valor, rareza; inimitable y de organización (Barney 1991). En el presente punto, se evalúa las ventajas competitivas de la empresa en su conjunto sobre la base del análisis VRIO de sus recursos y capacidades.

Tabla 25. Matriz VRIO

Recurso / Capacidad	Tipo	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Imagen corporativa	Reputación	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
Cultura corporativa	Organizacional	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
Innovación	Innovación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
Investigación y desarrollo	Tecnológico	SÍ	SÍ	SI	SÍ	VCS
Posición económica y financiera	Financiero	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT
Valor de la marca	Reputación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS
Tecnología y patentes	Tecnológico	SÍ	NO	NO	SÍ	VCT
Economía de escala	Financiero	SÍ	NO	NO	SÍ	VCT
Experiencia del personal	Humanos	SÍ	NO	NO	SÍ	PC
Control interno	Organizacional	SÍ	NO	NO	NO	DC
Uso de redes sociales	Organizacional	SÍ	NO	NO	NO	DC
Control de calidad	Tecnológico	SÍ	NO	NO	NO	DC

Nota: DC = desventaja competitiva, PC = paridad competitiva, VCT = ventaja competitiva temporal, VCS = ventaja competitiva sostenida

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2013.

5. Determinación de la ventaja competitiva

Del análisis realizado, se concluye que Johnson y Johnson tiene tres ventajas competitivas sostenibles, la primera es la innovación, proponiendo una mejora continua en sus procesos productivos; promoviendo la capacitación y desarrollo de la creatividad de su recurso humano. La segunda es la investigación y desarrollo, siendo reconocida como una empresa que realiza inversiones orientadas hacia nuevas y mejores tecnologías, satisfaciendo las futuras necesidades de los clientes. Por último, el valor de su marca, logrado por la calidad de sus productos, así como de la experiencia alcanzada a través de los años, siendo este uno de sus mayores activos intangibles de la compañía.

6. Estrategia genérica

Basándonos en las tres estrategias genéricas de Porter (1980), y complementándolo con lo señalado por David (2013), que adiciona los términos de bajo costo y mejor valor; se podrá apreciar en la tabla 26 que Johnson & Johnson aplica en la industria OTC la estrategia genérica de enfoque – mejor valor (estrategia 5), enfatizada con una publicidad referida a la fidelidad y

reconocimiento de la marca, con una correcta combinación de productos, lo cual es vital para competir con los rivales, ateniendo el valor económico alcanzado a través de una adecuada publicidad y acertadas estrategias de *marketing* dirigidas al consumidor; por ejemplo: "Johnson & Johnson: más de un siglo de cuidado", por lo que se entiende que sus productos son de garantía y calidad.

Tabla 26. Estrategias genéricas

LIDERAZGO DE COSTOS			DIFERENCIACION	ENFOQUE	
Estandarización de productos a bajo costo, consumidor sensible a precio	(1) Bajo costo	(2) Mejor valor	(3) Productos únicos y poca sensibilidad al precio	(4) Bajo costo	(5) Mejor valor
	Al precio más bajo	Mejor relación valor-precio, precio similar con > valor/calidad		Penetración y desarrollo de mercado, preferencias distintivas. Clientes, mercados, segmentos geográficos definidos	
JOHNSON & JOHNSON FRENTE A LA COMPETENCIA					
Productos con aplicación de economía de escala	La producción está tercerizada	Productos diferenciados con tiempo en el mercado y calidad comprobada	Publicidad referida a la marca, lealtad de clientes, productos únicos y variados	Productos a nivel mundial, consumidores tienen preferencias o requerimientos distintivos	

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Porter, 1985.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión

Se tomará como base el credo de Johnson & Johnson, puesto que la compañía no cuenta específicamente con lo requerido. Si bien el credo no explica la misión y la visión literalmente, a través de este, se puede plantear lo siguiente:

1.1 Misión

Somos la compañía líder dedicada a la salud y cuidado personal, desarrollando productos innovadores de alta calidad y tecnología, que responden en forma oportuna las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes en todo el mundo, utilizando nuestra experiencia e investigación en beneficio de todos, con alto sentido de responsabilidad social y creando valor sostenible.

Tabla 27. Componentes básicos de la misión

COMPONENTES	MISIÓN
Cientes	Personas en general, hombres mujeres, niños y bebés
Productos o servicios	Productos de salud y cuidado personal con sectores independientes desarrollados
Mercados	Personas en todo el mundo
Tecnología	Desarrollando productos innovadores de alta calidad
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Todos deben de tener oportunidad de obtener un beneficio justo y adecuado
Filosofía	Con alto sentido de responsabilidad social
Autoconcepto	Manteniendo en vigencia y practica del credo J&J con el propósito de crear valor sostenible
Preocupación por la imagen pública	Asegurar una alta calidad en los productos y mantener el cuidado de la salud de las personas
Preocupación por los empleados	Con igualdad de oportunidades, desarrollo y avances para aquellos que estén capacitados

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2013.

1.2 Visión

Ser la compañía más exitosa del mundo en el cuidado de la salud, ayudando a las personas en todo el mundo a estar bien y mantenerse saludables. En la medida que la ciencia de la salud

humana crece, crecemos con ellos, con productos, servicios e ideas que sirvan para estar mejor todos los días.

1.2.1 Análisis

- Dentro del credo, se plantea una visión que enfoca las metas y planes actuales mirando al futuro.
- Se resaltan los valores con los que se debe de trabajar en bien de la comunidad, filosofía que se mantiene y transmite a todos los que integran la compañía.
- Consecuente con el punto anterior, se mantiene la misma estrategia en beneficio de las personas, así como a sus empleados.
- Crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, manteniendo reservas para proveer tiempos adversos.

1.3 Valores

Lo que motiva y une al equipo de Johnson & Johnson es cuidar del mundo, una persona a la vez, abarcando la investigación y la ciencia, aportando ideas innovadoras, productos y servicios para promover la salud y el bienestar de las personas. Los valores que los guían en la toma de decisiones se detallan en su credo. En pocas palabras, su credo los desafía a poner las necesidades y el bienestar de las personas que atienden en primer lugar.

En el credo de Johnson & Johnson se señala lo siguiente: «somos responsables de las comunidades en las que vivimos y trabajamos, y a la comunidad mundial también. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar las buenas obras y las organizaciones benéficas y llevar nuestra parte justa de impuestos. Debemos promover la mejora cívicos y mejora de la salud y la educación. Debemos mantener en buen estado la propiedad que tenemos el privilegio de usar, proteger el medio ambiente y los recursos naturales».

2. Objetivo general

Se propone el objetivo general de diseñar e implementar estrategias y planes de acción que retornen el camino hacia su recuperación y crecimiento en el mercado OTC; afianzando y consolidando sus principios fundamentales de calidad y seguridad, recuperando su competitividad, en concordancia con los valores profundamente arraigados en el credo de la

compañía que siempre han guiado la toma de decisiones. Esto permitirá lograr un futuro saludable para cada uno de los clientes, mejorando la salud de las personas a través de mayores inversiones en investigación y desarrollo, logrando para la compañía mantener la sostenibilidad en el tiempo.

3. Objetivos estratégicos

3.1 Objetivos de crecimiento

- Incrementar las ventas en 2% en el año 2011, 10% en el año 2012 y 10% en el año 2013
- Mejorar e incrementar la cantidad y calidad de los productos OTC
- Presentar cinco productos al mercado en el periodo 2011-2013

3.2 Objetivos de sostenibilidad

- Mantener alineada la estrategia de la compañía al credo
- Mejorar la imagen de compañía
- Perfeccionar las competencias del personal en control de calidad

3.3 Objetivos de rentabilidad

- Lograr un EBITDA de US\$ 172MM, US\$ 257MM y US\$ 374MM para el año 2011, 2012 y 2013, respectivamente
- Alcanzar un ROE de 0,116 al 2013.

Capítulo V. Generación y selección estratégica

1. Matriz FODA (cruzado)

Aplicando la metodología para la definición de estrategias FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), en la siguiente tabla se muestran las estrategias importantes:

Tabla 28. Matriz FODA cruzado

	<u>FORTALEZAS</u> F1 Imagen corporativa F2 Cultura corporativa F3 Innovación F4 Investigación y desarrollo F5 Posición económica y financiera. F6 Valor de la marca F7 Tecnología y patentes F8 Economías de escala	<u>DEBILIDADES</u> D1 Experiencia del personal D2 Control interno D3 Uso de redes sociales D4 Control de calidad
<u>OPORTUNIDADES</u> O1 Respaldo del gobierno a las empresas O2 <i>Obamacare</i> O3 Políticas de rescate O4 PIB O5 Subsidios del gobierno O6 Inflación O7 Tasa de desempleo O8 Incremento de personas de la tercera edad O9 Diferencias culturales y de generación O10 Innovación y desarrollo O11 Penetración del Internet O12 Cuidado del medio ambiente O13 Políticas referidas al medio ambiente O14 Protección de Patentes y Marcas en EE. UU. O15 Autonomía de poderes del Estado	ESTRATEGIA FO Aumentar inversión en I&D, aprovechando su posición financiera para ser líder de la industria en todas sus diversas ofertas de negocios (F4, F5, O10, O14). Incrementar nuevos productos, direccionándose a los diversos sectores predominantes y emergentes sobre la base de su Credo (F2, F3, F6, O2, O8, O9, O13).	ESTRATEGIA DO Contratar mayor personal en control de calidad e interno para destacar el valor y la calidad de sus productos y aumentar la cuota de mercado (D4, D2, O1, O2, O5). Desarrollar productos nuevos de OTC para ser usados como una oportunidad principal para destacar la calidad y el valor de los mismos (D2, D4, O2, O8). Incrementar la publicidad y <i>marketing</i> a través de las redes sociales (D3, O11).
<u>AMENAZAS</u> A1 Barreras de entrada A2 Redes sociales A3 Avance tecnológico A4 Protección de salud a cargo de la FDA	ESTRATEGIA FA Invertir en programas que mejoren las relaciones con los clientes y comunidad (F5, A4). Fomentar el valor de la marca, su imagen y cultura corporativa a través de las redes sociales (F1, F2, F6, A2). Incrementar nuevos productos a la par de los avances tecnológicos (F5, F7, F8, A3, A4). Invertir en campañas en los diferentes medios de comunicación a fin de recuperar imagen de la empresa (F5, A1).	ESTRATEGIA DA Fomentar el valor de la marca, imagen y cultura corporativa a través de las redes sociales (D3, A2). Retener e incrementar personal experimentado mejorando los controles para asegurar productos de calidad (D1, D4, A3, A4). Revisar procesos en McNeil hasta dejarlos competitivos (D2, D4, A4). Contratar consultora que identifique deficiencias en control de calidad e interno con soluciones de mejora (D2, D4, A4).

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2013.

2. Matriz PEYEA (posición estratégica y evaluación de la acción)

Para el desarrollo de la matriz PEYEA y poder determinar la estrategia más adecuada para la empresa se considera como ejes las dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y la ventaja competitiva [VC]) y dos dimensiones externas (la estabilidad del entorno [EE], y la fuerza de la industria [FI]) (ver tabla 29). Es posible que estos cuatro factores constituyan las determinantes más importantes de la posición estratégica general de una organización (Rowe, Mason y Dickel 1982).

Tabla 29. Matriz PEYEA

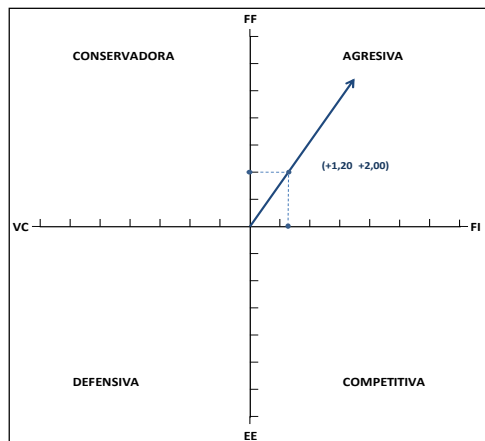
Fuerza financiera (FF)	Ratings
Las ventas de segmento consumo en EE. UU disminuyeron en -19,28%.	2
Las ganancias retenidas son el 75,18% del activo, superior en 0,86% al año anterior.	3
La utilidad neta es el 21,65% de las ventas, mayor en 1,83% al año anterior.	4
Las ventas de la compañía ocupan el séptimo lugar a nivel EE. UU.	5
Las utilidades de la compañía es la segunda a nivel nacional.	<u>7</u>
	21
Fuerza de la industria (FI)	
La ley llamada <i>Obamacare</i> ofrece potencial de crecimiento.	3
Legislación protege patentes y marcas protegiendo el mercado.	2
Gobierno respalda a las empresas.	3
Desregulación ofrece libertad geográfica y de productos.	<u>4</u>
	12
Estabilidad del entorno (EE)	
El índice de precios con tendencia a la estabilización.	-2
Incremento de ventas por mayor poder adquisitivo.	-2
Gobierno impone restricciones comerciales a empresas del exterior.	-3
Aumento de personas de tercera edad incrementa cuidado de la salud	-2
Demanda de bienes y servicios que garanticen preservación del medio ambiente.	<u>-2</u>
	-11
Ventaja competitiva (VC)	
Lealtad del cliente	-1
Calidad del producto	-3
Inversión en I&D	-1
Innovación de productos	-1
Control sobre proveedores y distribuidores	<u>-3</u>
	-9
Conclusión	
La EE promedio es $-11 \div 5 = -2,20$ La FI promedio es $+12 \div 4 = 3,00$	
La VC promedio es $-9 \div 5 = -1,80$ La FF promedio es $+21 \div 5 = 4,20$	
Coordenadas del vector direccional: Eje x: $-1,80 + (+3,00) = +1,20$	
Eje y: $-2,20 + (+4,20) = +2,00$	

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2013.

Como resultado de la evaluación se tiene una estrategia agresiva (ver gráfico 2), considerando que la compañía ha logrado importantes ventajas competitivas en una industria estable y en crecimiento. Del análisis de la matriz, se determina que se debería de utilizar las estrategias (i)

integración horizontal, (ii) penetración de mercado, (iii) desarrollo de mercado, (iv) desarrollo de producto y (v) diversificación.

Gráfico 2. Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Rowe *et al.*,1982.

3. Matriz de Boston Consulting Group (BCG)

Con la matriz BCG (conocida también como matriz de crecimiento-participación) representaremos gráficamente las diferencias entre las seis divisiones de consumo masivo de Johnson & Johnson, en términos de su participación relativa en el mercado y de la tasa de crecimiento de la industria en el año 2010 (ver tabla 30). De esta clasificación, encontramos que las divisiones de protección de la piel, heridas, cuidados, otros (estrellas) y cuidado del bebé (vaca lechera) mantienen una participación de líder; mientras que OTC farmacia y nutrición está muy próxima a ser estrella; por otra parte, salud de las mujeres y cuidado bucal se encuentran en el cuadrante de incógnita por su baja participación de mercado y de la industria (ver gráfico 3). Por lo indicado, las estrategias adecuadas serían integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

La tabla 30 muestra la información de crecimiento de la industria y participación relativa del mercado.

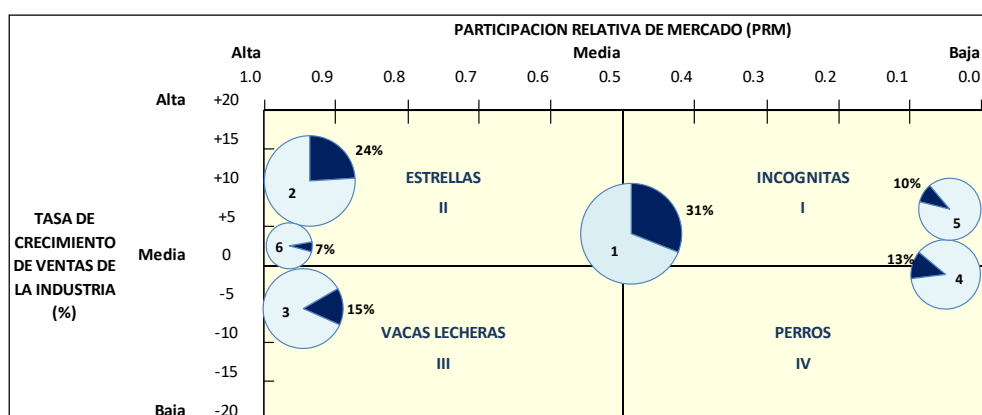
Tabla 30. Información de crecimiento de la industria y participación relativa del mercado

División		Ingresos	% de Ingresos	Participación relativa del mercado	Crecimiento de la industria (%)
1	OTC farmacia y nutrición	4.549	31	0,49	2,95
2	Protección de la piel	3.452	24	1,00	2,15
3	Cuidado del bebé	2.209	15	1,00	-3,73
4	Salud de las mujeres	1.844	13	0,04	0,22
5	Cuidado bucal	1.526	10	0,04	0,04
6	Herida, cuidado, otros	1.010	7	1,00	2,33
Total		14.590	100		

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a información de Euromonitor para los años 2009-2010.

El gráfico 3 presenta la matriz BCG, donde se muestran las agrupaciones por divisiones del segmento *consumer* de Johnson & Johnson.

Gráfico 3. Matriz BCG

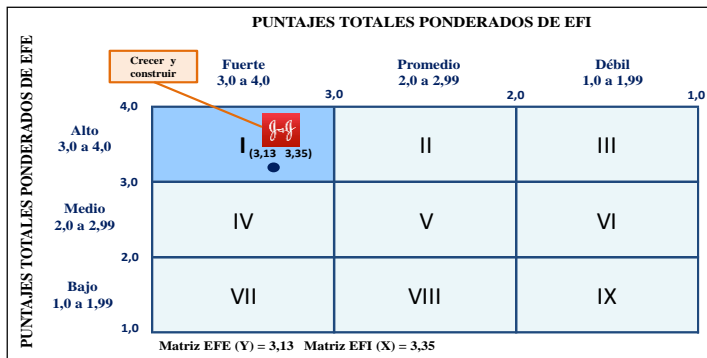


Fuente: Elaboración propia, 2017 - Información de Euromonitor para los años 2010-2009, basada en The Boston Consulting Group, 1970.

4. Matriz interna-externa (IE)

Tomando como base los resultados de las matrices EFE (3,13 – ver tabla 7) y EFI (3,35 – ver tabla 24), se puede establecer que la compañía se encuentra en la región I en posición de crecer y construir (ver gráfico 4). Por lo tanto, se puede determinar que lo más adecuado, para las condiciones establecidas, es aplicar las estrategias intensivas de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto o de integración (hacia atrás, hacia adelante y horizontal).

Gráfico 4. Matriz IE

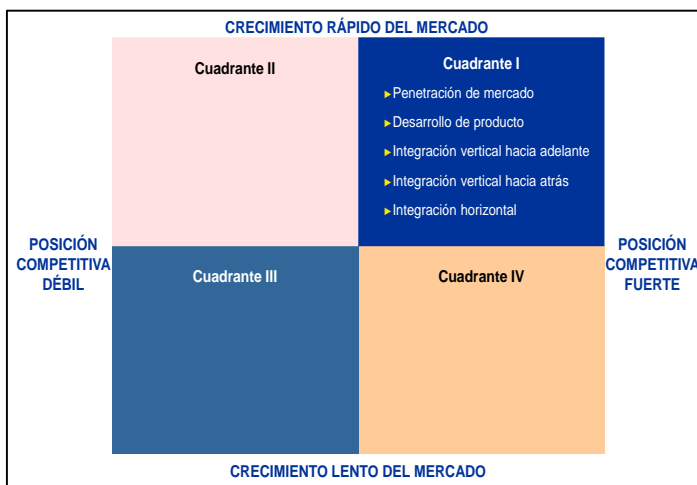


Fuente: Elaboración propia, 2017, adaptada de la matriz IE se desarrolló con base en la matriz “pantalla de negocios” o matriz de atractivo del mercado de General Electric (GE).

5. Matriz de estrategia principal

Johnson & Johnson se ubica en el cuadrante I, esto se debe a que la compañía es el líder en el mercado de OTC y por ende tiene una posición competitiva fuerte. Asimismo, como parte de sus estrategias de crecimiento, realiza estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto e integración horizontal. Respecto a esta última estrategia, podemos mencionar que, en 2006, Johnson & Johnson compró la división de productos de consumo masivo de cuidado de la salud de Pfizer por US\$ 16.600 millones y la fusionó con McNeil. El gráfico 5 muestra la matriz de la estrategia principal.

Gráfico 5. Matriz de estrategia principal



Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Christensen et al., 1976.

6. Alineación de estrategias con los objetivos

La tabla 31 nos permitirá definir las prioridades para cada estrategia.

Tabla 31. Alineamiento de estrategias con los objetivos

ESTRATEGIAS \ OBJETIVOS		OBJETIVOS									
		Incrementar las ventas en 2% en el año 2011, 10% en el año 2012 y 10% en el año 2013.	Incremento promedio anual del 3,3% en la inversión en I&D.	Presentar 5 nuevos productos al mercado en el año 2013.	Mantener alineada la estrategia de la compañía al Credo.	Incrementar la inversión en publicidad y marketing, con énfasis en las redes sociales para mejorar la imagen de compañía dedicada a la salud con calidad.	Mejora de relación con los clientes, proveedores, distribuidores, colaboradores y comunidad, mediante la inversión anual del 60% del presupuesto, en acciones de mejora de imagen de marca asociada a Responsabilidad Social Empresarial.	Mejorar las competencias del personal en control de calidad y alcanzar el 95% de satisfacción laboral con evaluaciones continuas y capacitaciones.	Lograr un EBITDA de US\$ 172, 257 y 374 MM para los años 2011, 2012 y 2013, respectivamente.	Alcanzar un ROE del 0,116 al 2013	TOTAL
		O 01	O 02	O 03	O 04	O 05	O 06	O 07	O 08	O 09	
E 01	Aumentar inversión en I&D	X	X	X	X			X	X	X	7
E 02	Invertir en programas que mejoren las relaciones con los clientes y comunidad				X	X	X				3
E 03	Fomentar el valor de la marca, su imagen y cultura corporativa a través de las redes sociales	X	X		X	X	X	X	X	X	8
E 04	Invertir en campañas en los diferentes medios de comunicación a fin de recuperar imagen de la empresa	X			X	X	X				4
E 05	Contratar mayor personal en control de calidad e interno	X			X	X	X	X	X	X	7
E 06	Desarrollar productos nuevos de OTC	X	X		X	X			X	X	6
E 07	Incrementar la publicidad y marketing a través de las redes sociales	X			X	X	X		X	X	6
E 08	Revisar procesos en McNeil hasta cumplir satisfactoriamente con los requisitos de la entidad supervisora.		X				X	X			3
E 09	Contratar consultora que identifique deficiencias en control de calidad e interno con soluciones de mejora			X		X			X	X	4

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a David, 2013.

7. Descripción de la estrategia seleccionada

El alineamiento de las estrategias con los objetivos planteados nos presenta el siguiente orden de prioridad:

- Fomentar el valor de marca, imagen y cultura corporativa
- Aumentar inversión en investigación y desarrollo (I&D)
- Contratar mayor personal en control de calidad e interno

- Incrementar nuevos productos de OTC
- Incrementar la publicidad y *marketing* a través de las redes sociales

Capítulo VI. Los planes funcionales

1. Plan funcional de *marketing*

1.1 Objetivos de *marketing*

A continuación, se muestran los objetivos de *marketing* para los años del 2011 al 2013 (ver tabla 32).

Tabla 32. Objetivos del plan funcional de *marketing*

ÁREA	OBJETIVO	INDICADOR	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Ventas	Incrementar las ventas	Variación de ventas anuales	2%	10%	10%
Posicionamiento	Ser la empresa más admirada del mundo ¹	Índice las empresas más admiradas del mundo	Tercer lugar	Segundo lugar	Primer lugar
Mercado	Incremento de nuevos clientes	Captación de clientes	10%	12%	15%
Fidelización	Satisfacer al cliente ²	Índice satisfacción ACSI	83%	84%	85%
Producto	Ampliar la oferta de productos	Incrementar la oferta de productos	1	2	2

Fuente: Elaboración propia, 2017.

1.2 Estrategias de segmentación

En los mercados grandes, amplios o muy diversificados, es imposible que las empresas entren en contacto con todos los clientes. Lo que sí pueden hacer es dividir esos mercados en grupos de consumidores homogéneos, o segmentos con distintas necesidades y deseos (Kotler 2012). La estrategia de segmentación tomará en cuenta dos bases de segmentación: la demográfica (edad e ingresos – ver gráfico 6) y psicográfica (marco VALS – ver gráfico 7).

¹ Según *The-Brand-Ranking 2010* – Johnson & Johnson ocupa el cuarto lugar.

² Según *American Customer Satisfaction Index 2010* – Johnson & Johnson figura como NM (no medido).

Gráfico 6. Matriz de segmentación por edades e ingresos

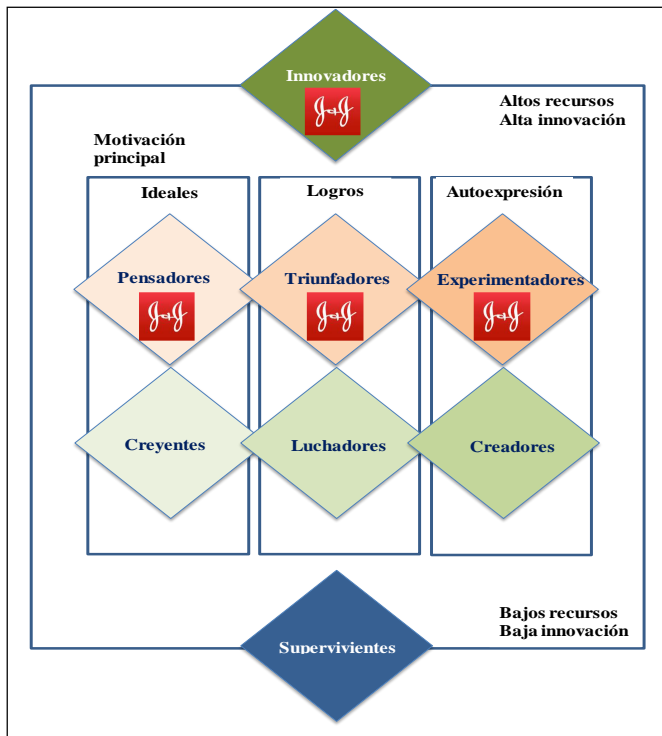
	Clase Alta (US\$ 200M anuales a mas)	Clase Media Alta (US\$ 100M a US\$ 72.5M anuales)	Clase Media Baja (US\$ 50M a US\$ 32M anuales)	Clase Trabajadora (US\$ 25M a US\$ 15M anuales)	Clase Baja (Hasta US\$ 7M anuales)
Adulto Mayor (61 años a más)	J&J	J&J	J&J	J&J	
Adulto (31 años a 60 años)	J&J	J&J	J&J	J&J	
Joven (20 años a 30 años)	J&J	J&J	J&J		
Bebés, niños, adolescentes (0 años a 19 años)	J&J	J&J	J&J		

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Thompson & Hickey Society in Focus 2005.

La estrategia de segmentación se centra en los grupos de consumidores señalados en el gráfico 6, debido principalmente a que la compañía tiene como estrategia fundamental el desarrollo de nuevas ideas a través de la innovación y la inversión en I&D. Asimismo, la estrategia de precios (ver 1.5.2 del presente capítulo) considera que los precios de Johnson & Johnson se encuentran por encima del promedio del mercado. Dicho todo esto, los grupos de consumidores elegidos cumplen con estas características. A continuación, una explicación detallada:

- **Innovadores:** Es el grupo con mayor aceptación a las nuevas ideas y tienen suficiente confianza para experimentar lo cual va acorde con la inversión en innovación en la que la compañía piensa apostar.
- **Pensadores:** Son personas que planean y hacen investigación antes de tomar una decisión, son financieramente estables y compran productos con reputación. A este grupo de consumidores, se enfocará la estrategia de manejo de crisis y de fidelización.
- **Triunfadores:** Están comprometidos con la familia y saben que la salud es lo más importante para poder cuidar de ella. Para acercarse a este grupo, la compañía enfocará esfuerzos de *marketing* para transmitir el mensaje de salud en muchos de sus productos.
- **Experimentadores:** Este grupo son personas que adoptan primero las tendencias y por lo tanto la aproximación hacia este grupo hace sentido mediante la innovación e imponer nuevos productos que formen tendencia.

Gráfico 7. Matriz VALS (values and lifestyles)



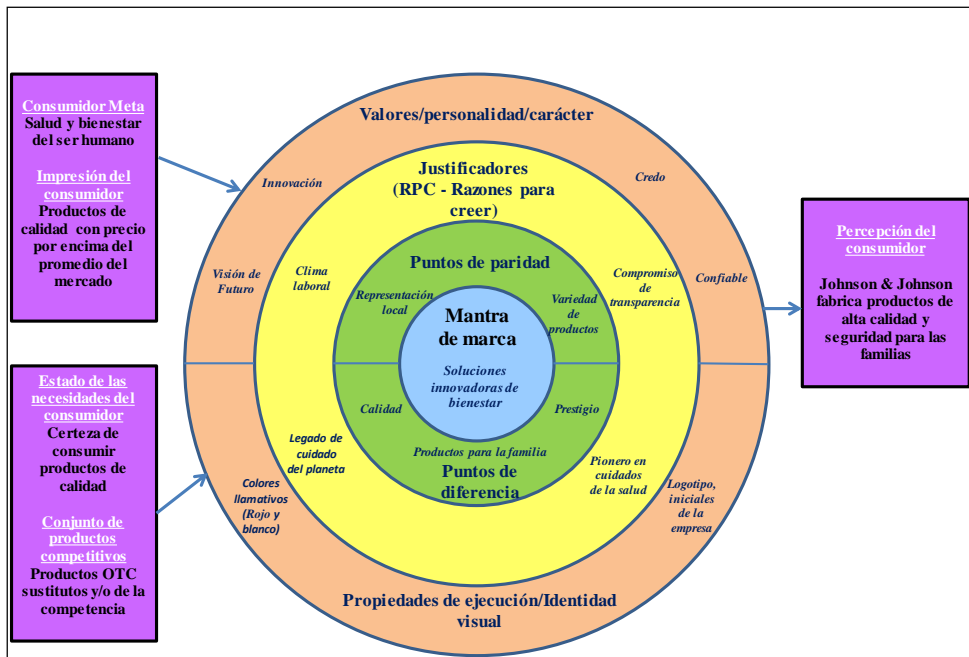
Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en *Strategic Business Insight* (SBI).

1.3 Estrategias de posicionamiento de marca

El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta (Kotler 2012). Para tomar decisiones en materia de posicionamiento es necesario reconocer los puntos de paridad y diferenciación y crear un mantra de la marca. Para ello, es fundamental identificar los atributos que brindan apoyo a los puntos de paridad y de diferencia, también denominados justificadores. Finalmente, para completar una vista panorámica de la estrategia de posicionamiento de la marca, es importante resaltar los valores, personalidad y carácter de la marca, así como las propiedades de ejecución y de identidad visual que afectan la forma en que la marca es percibida. En el gráfico 8, se muestra una propuesta del posicionamiento de la marca para Johnson & Johnson.

Referente al marco de referencia competitivo los principales competidores son Pfizer Inc. y The Procter & Gamble Co. (ver la tabla 14).

Gráfico 8. Posicionamiento de la marca Johnson & Johnson



Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Kotler, 2012.

Considerando la problemática presentada, la estrategia de posicionamiento se hará principalmente sobre la base de investigación y desarrollo (I&D), del valor de la marca y la capacidad de innovación (ver gráfico 8) que constituyen la ventaja competitiva sostenida (ver tabla 25).

El gráfico 9 nos permite mostrar la propuesta de valor para Johnson & Johnson.

Gráfico 9. Propuesta de valor

		Precio		
		Más	Lo mismo	Menos
Beneficios	Más	Más por más	Más por lo mismo	Más por menos
	Lo mismo			Lo mismo por menos
	Menos			Menos por mucho menos

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Kotler y Armstrong, 2012.

1.4 Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento será desarrollar el producto, de esta forma los productos ofrecidos por la compañía tendrán el soporte de calidad, prestigio, imagen y la lealtad de la marca que caracteriza a las empresas del grupo Johnson & Johnson. Como parte de la estrategia de crecimiento, se apelará a la creación de valor a través de la innovación, que es un conductor de crecimiento establecido en el credo, lo cual generará nuevas ideas que permitirá invertir en I&D, por lo que se desarrollarán nuevos productos o se modificarán los existentes.

1.5 Mezcla de mercadotecnia

1.5.1 Estrategia de producto

La compañía Johnson & Johnson ofrece una variedad de productos en su división de consumo masivo, los cuales han visto afectados su participación en el mercado, debido a los diversos retiros realizados (*recall*), lo que originó una inadecuada sensación sobre la calidad y seguridad en los clientes. Por lo tanto, se propone agregarles a los productos nuevas características, atributos, beneficios, mejoras, utilidades y usos, de forma que agregue más valor para el cliente; complementándose con el lanzamiento de nuevas líneas de productos adicionales con los que se cuenta (ensanchar su mezcla de productos). Se propone introducir al mercado 5 nuevos productos en un plazo de tres años, considerando que todos los lanzamientos se harán solo en la plaza de EE. UU. (ver anexo 2).

1.5.2 Estrategia de precio

Los precios se deben establecer teniendo en cuenta el mercado meta, la mezcla de surtido de productos y servicios, y la competencia (Kotler y Keller 2012). Por lo tanto, siendo el caso de encontrarnos en un mercado local con leve recuperación de su economía, se propone mantener la estrategia de precios considerando la situación actual. Adicionalmente, se realizarán descuentos por cantidad, el cual consiste, en una reducción del precio para los compradores que adquieren grandes volúmenes; así mismo, se darán bonificaciones promocionales que son pagos o reducciones del precio con el objetivo de afrontar la reacción de la competencia; que, ante la falta de medicamentos de venta libre para niños generada por el retiro de productos del mercado, comenzó a obsequiar productos.

1.5.3 Estrategia de plaza

Los productos Johnson & Johnson están disponibles ampliamente en los EE. UU., debido a una fuerte red de distribución como parte de su estrategia de *marketing mix*. Por lo tanto, los productos de OTC de Johnson & Johnson son fácilmente disponibles en casi todas partes, tiendas al por menor, mayoristas y supermercados. Con la creciente tendencia de las compras en línea y el avance en la tecnología, la compañía se proyectará a incrementar las ventas de sus productos a través de diferentes portales en línea y sitios web de compras. El canal de distribución será del tipo canal indirecto corto: un nivel (distribución indirecta), donde los productos son vendidos a los minoristas (empresas de *retail* y farmacias) que a su vez venderán los productos al consumidor final. La distribución será intensiva, esto se debe a que en EE. UU. los medicamentos OTC se venden convenientemente en varios puntos de venta minoristas, incluyendo los que no tienen farmacias, y de esa forma estar disponibles cuando los consumidores los necesitan.

1.5.4 Estrategia de promoción

Las actividades de la mezcla promocional tendrán como objetivo impulsar las ventas creando conciencia y sentimientos positivos sobre la marca, lo que fortalecerá la lealtad. Para tal efecto, se detallan las estrategias de promoción que se desarrollarán:

- **Campaña de posicionamiento de la marca**, que se denominará *We love J&J*, donde se evocarán a los sentimientos que los clientes tienen respecto a los productos de la compañía. La duración de esta publicidad será de 50 segundos aproximadamente.
- **Campaña publicitaria intensa**, donde se evoquen las ventajas de utilizar productos de Johnson & Johnson y dando el mensaje de que es una marca con una fuerte ventaja en cuestión de calidad y seguridad respecto a los productos genéricos.
- **Publicidad del producto y publicidad institucional**, resaltando la calidad y beneficios del producto enfatizando que son producidos por una marca de gran trayectoria en el mercado. Todo esto con el fin de acentuar que hacer negocios con la compañía es seguro y que se continuará vendiendo productos y servicios que les proporcione ese sentimiento de seguridad.
- **Comercializar los productos utilizando la estrategia *through the line* (TTL)**, lo que nos permitirá utilizar un enfoque integrado que implica tanto *above the line* (ATL). utilizando principalmente televisión, y *below the line* (BTL) con comercio electrónico y dando impulso al uso de las redes sociales. Con este enfoque, se logrará llegar a cumplir un mismo objetivo

que es llamar la atención, recordar la marca y persuadir al consumidor de adquirir un producto de calidad y confianza.

1.6 Presupuesto de *marketing*

Cuando los competidores dirigen su *marketing* de forma agresiva a nuestros principales clientes, es el peor momento para pensar en recortar cualquier desembolso en el presupuesto de *marketing* que se dirija a ellos. De hecho, se necesita aumentarlo o tomar dinero de otras incursiones en segmentos de clientes totalmente nuevos. Es momento de asegurar el frente interno (Kotler y Caslione 2009). En ese sentido, es necesario invertir en un presupuesto de *marketing* marginal con el que se pueda apoyar las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos propuestos de recuperación de imagen y en ventas.

Tabla 33. Presupuesto de *marketing* (expresado en millones de dólares estadounidenses)

Cuentas de gastos	2011	2012	2013
Campaña de manejo de crisis	100	93	90
Campaña en medios masivos	141	162	168
Campaña en medios no tradicionales	58	70	74
Total	299	325	332

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2. Plan funcional de operaciones

2.1 Objetivos de operaciones

Tabla 34. Objetivos del plan funcional de operaciones

OBJETIVO	INDICADOR	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Cumplir con los estándares de calidad de la FDA	Métricas de calidad de la FDA	85%	95%	100%
Ser líder en investigación científica y técnica en el desarrollo de productos OTC	Incremento de inversión en I&D en MM de US\$	224	231	239
Incrementar la cantidad de nuevos productos OTC	Número de nuevos productos OTC	1	2	2
Disminuir los problemas de producción	Ratio de devoluciones, errores y defectos	10%	5%	2%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

2.2 Acciones estratégicas

Para realizar el plan funcional de operaciones es imprescindible entender el sistema de producción de Johnson & Johnson. Su sistema de producción está basado en metodologías como la *six sigma*, el *lean thinking*, *design excellence* y TPM que buscan, en este caso, reducir o eliminar defectos en la entrega de un producto. Para presentar el plan funcional de operaciones, nos centraremos en nueve dimensiones competitivas generales, que se clasifican en cuatro grupos (Krajewski 2013): costo, calidad, tiempo y flexibilidad.

2.2.1 Planes operacionales centrados en costo

En cuanto a operaciones de bajo costo, la compañía al producir en lotes y bajo economía de escala no presenta problemas en este punto, por lo que no será considerado como parte de una prioridad competitiva.

2.2.2 Planes operacionales centrados en la calidad

- **Calidad superior:** Se planteará mejorar la calidad de los materiales para los productos, para tal efecto, vamos a incrementar la investigación y desarrollo acerca de rediseñarse y crear productos con especificaciones más exigentes. Para apoyar la necesidad de ofrecer un gran valor, operaciones deben asegurar que los productos sean de alta calidad y no hayan sufrido ningún daño cuando se colocan en la tienda.
- **Calidad consistente:** Considerando los hechos presentados sobre cuestiones de fabricación y calidad de productos, hemos considerado mejorar el proceso de fabricación y calidad de insumos y componentes de los proveedores: implementar un equipo técnico en colaboración con la FDA que informe los logros y requisitos cumplidos; este equipo debe ser multidisciplinario y contar con expertos en calidad, I&D, *six Sigma* e ingeniería de la producción.

2.2.3 Planes operacionales centrados en el tiempo

- **Velocidad de entrega:** Esta consiste en cumplir con las fechas de entrega prometidas. Los sistemas que aplican J&J aseguran el cumplimiento de esta responsabilidad a través del compromiso de todos los empleados en atender los requisitos regulatorios y de mejora continua del sistema de gestión de calidad para lograr la excelencia en sus negocios. Por lo tanto, no será considerado como parte de una prioridad competitiva.
- **Entrega a tiempo:** Es la rapidez con que se introduce un nuevo servicio o producto. A fin de recuperar la posición de años anteriores se plantea introducir al mercado un nuevo producto OTC, y quintuplicar este número hasta fines del 2013, con esto se espera mantener el liderazgo en la industria.
- **Velocidad de desarrollo:** Estrategia que se centra en las prioridades competitivas de velocidad de entrega y velocidad de desarrollo. Se requiere que Johnson & Johnson mantenga el compromiso de atender las necesidades de sus consumidores y clientes, la cual debe ser aplicada como una práctica comercial medida que el mercado recompensará.

2.2.4 Planes operacionales centrados en la flexibilidad

- **Personalización:** En el mercado OTC es difícil poder satisfacer las necesidades peculiares de cada cliente mediante la modificación del diseño de los servicios o productos ofrecidos, se plantea recibir y evaluar las necesidades presentadas a un equipo especial, quienes evaluarán e informarán periódicamente al VP de operaciones para la toma de decisión respectiva.
- **Variedad:** En los últimos años, la cultura de la compañía estuvo más orientada a la comercialización que a la seguridad y calidad de los productos. Por lo que se requiere reenfocar los procesos, la estrategia debe alinear los procesos de diseño y producción con el cliente, estableciendo *squads* para el diseño y producción de los *ítems*. Para tal efecto, se deberá seleccionar y mantener proveedores que tengan estrictos controles de calidad en sus procesos y validados por la compañía. Asimismo, se fortalecerá el control de calidad a través de un equipo especializado con ingenieros *black belt* en *six sigma*, donde se evalúen los principales problemas en la fabricación y se prioricen su solución en el corto plazo.
- **Flexibilidad del volumen:** La flexibilidad de volumen es la capacidad de acelerar o desacelerar rápidamente la tasa de producción de los servicios o productos para hacer frente a fluctuaciones pronunciadas de la demanda. Esto permite enfatizar que la producción de Johnson & Johnson se realiza por lotes, con la flexibilidad suficiente para producir una mayor variedad de diseños y poder ajustar su pronóstico de producción de la mejor forma posible,

como se podrá ver los anexos 3 y 4, donde presenta un ejemplo sobre la fabricación y gestión de calidad de cápsulas. Con el propósito de mantener la calidad por encima de todo, se aplicará una capacitación integral con una certificación de nuestra parte técnica a fin de estar alineados con las exigencias mínimas de la FDA y, además, se implementará rediseños de ingeniería y mejoras de planta para hacerlos más eficientes, contando con maquinarias actualizadas y de primer nivel.

2.3 Presupuesto de operaciones

El presupuesto para implementar las estrategias del plan de operaciones contiene rubros referentes a reingeniería de procesos en McNeil para recuperar e incrementar la producción a nivel antes de la crisis, mejoras con proveedores, I&D, y retirar los productos observados del mercado.

Tabla 35. Presupuesto de operaciones (expresado en millones de dólares estadounidenses)

Cuentas de gastos	2011	2012	2013
Nivelación de calidad con estándares de la FDA	108	111	113
Incremento de inversión en I&D y nuevos productos	224	231	239
Disminución de problemas de producción	116	114	110
Retiro de productos observados	66	63	61
Total	514	519	523

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3. Plan funcional de recursos humanos

3.1 Objetivos de recursos humanos

A continuación, se muestran los objetivos de recursos humanos por el periodo comprendido entre el año 2011 al 2013 (ver tabla 36).

Tabla 36. Objetivos del plan funcional de recursos humanos

OBJETIVO	INDICADOR	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Reclutamiento de personal de acuerdo con los requerimientos del puesto	Ratio de permanencia	94%	96%	99%
Medir el desempeño del personal de forma oportuna	Evaluaciones de desempeño	5% de evaluaciones recibidas a destiempo	3% de evaluaciones recibidas a destiempo	1% de evaluaciones recibidas a destiempo
Mantener un clima laboral positivo	Encuestas de satisfacción laboral	80% satisfacción	88% satisfacción	95% satisfacción
Contar con personal calificado	Inversión en capacitación en MM de US\$	58	60	62
Tener información oportuna para la toma de decisiones	Inversión en sistemas en MM de US\$	50	47	45

Fuente: Elaboración propia, 2017.

3.2 Acciones estratégicas

Se proponen las siguientes acciones agrupadas conforme a los procesos básicos en la gestión de personas según Chiavenato (2009), el cual los denomina subsistemas y se muestran a continuación:

- **Subsistema de provisión:** El subsistema de provisión está relacionado con las políticas de recursos humanos para la investigación del mercado de recursos humanos, reclutamiento, selección e integración. Para efectos del plan estratégico para el periodo bajo análisis, consideramos que los aspectos más relevantes a desarrollar en el subsistema de provisión son el reclutamiento y selección del personal.

Para reclutamiento y selección de personal, se utilizará al departamento de recursos humanos para contrataciones desde mandos inferiores hasta mandos intermedios. En el caso en el que no se identifique personal con las competencias necesarias, se utilizará *headhunters* para lograr el reclutamiento de las personas indicadas para la organización. El reclutamiento de altos mandos se realizará exclusivamente a través de *headhunters* con la supervisión directa del VP de Recursos Humanos, quien diseñará junto con el CEO el perfil del puesto.

Los ascensos a gerentes, directores y vicepresidentes se enfocarán casi exclusivamente en el personal interno con el fin de elevar la motivación. De no encontrar candidatos con las competencias necesarias, se utilizarán *headhunters* de reconocido prestigio para identificar el personal competente para el puesto o vacante abierta. Esto es preferible, debido a que

trabajadores externos podrían no interiorizar las prácticas del credo, las cuales son la base para crear una cultura organizacional integrada. Tanto el reclutamiento, selección de personal como las promociones y ascensos, se enfocarán en aquellas personas que tengan un estilo de trabajo cuya orientación esté enfocada en la calidad.

- **Subsistema de organización:** El subsistema de organización está relacionado con las políticas de recursos humanos para el análisis y descripción de los puestos, planeación y ubicación de recursos humanos, plan de vida y carrera y las evaluaciones de desempeño. Para efectos del plan estratégico para el periodo bajo análisis, consideramos que el aspecto más relevante a desarrollar en el subsistema de organización es la evaluación de desempeño.

Al respecto, se ha estimado que la supervisión del desempeño se ejecutará cada 90 días a través de un *software* con interfase moderna y amigable. El nuevo proceso de evaluación buscará tener una retroalimentación periódica sobre el desempeño y que el personal logre su máximo potencial para crear un mejor entorno de negocios. Se asignará un *counselor* para que cada trabajador pueda obtener una opinión y visión diferente sobre su línea de carrera.

- **Subsistema de mantenimiento:** El subsistema de mantenimiento está relacionado con las políticas de recursos humanos relacionadas a la administración de sueldos y salarios, planes de prestaciones sociales, higiene y seguridad en el trabajo y relaciones laborales. Para efectos del plan estratégico para el periodo bajo análisis, consideramos que los aspectos más relevantes a desarrollar en el subsistema de mantenimiento son los sueldos y salarios y las relaciones laborales. Para ello, se realizará de manera periódica mediciones del clima laboral a través de encuestas y motivar el sistema de sugerencias, en donde anónimamente se depositan mejoras para el ambiente laboral.

Se revisará la política salarial para buscar objetividad interna y competitividad externa. En la política de sueldos y salarios de la compañía, se señalará que los sueldos se incrementarán, año a año, por encima del aumento de la inflación. Por último, se realizarán mega comités periódicos con los trabajadores dirigido por el CEO, el CFO y el VP de recursos humanos, para informar de las actividades institucionales, resultados financieros de la compañía, políticas remunerativas, líneas de carrera, capacitaciones, etc.

- **Subsistema de desarrollo:** El subsistema de desarrollo está relacionado con las políticas de recursos humanos concernientes a capacitación y desarrollo del personal, y desarrollo

organizacional. Para efectos del plan estratégico para el periodo bajo análisis, consideramos que los dos aspectos mencionados anteriormente deben desarrollarse.

Los programas de capacitación y entrenamiento se enfocarán en desarrollar la creatividad. Las capacitaciones se realizarían de forma trimestral, con el objetivo de crear lazos y confianza entre los equipos participantes. Como parte del programa de capacitación se dictarían charlas y seminarios de *design thinking*, inteligencia emocional y *coaching* con el fin de utilizar estas herramientas para generar lluvia de ideas y desarrollar productos nuevos o modificados.

Se realizarán actividades de entrenamiento enfocadas en habilidades blandas, esto permitirá que los empleados tengan facilidad para la resolución de problemas, la delegación, la motivación y la formación de equipos. Asimismo, la capacitación contendrá cursos relacionados a gestión de riesgos, así como eficiencia y aseguramiento de la calidad en el proceso productivo, para así reducir fallas en los productos.

En el ámbito del desarrollo organizacional, se formarán equipos multidisciplinarios para fomentar la cooperación e integración dentro de la compañía. Dichos equipos, en colaboración con la FDA, tendrán como objetivo primordial mejorar el proceso de fabricación y enfocarse en la calidad mediante la innovación. Para lograr que estos equipos contribuyan de forma eficaz a la cultura organizacional de la compañía, es decir, que sea orientada a la calidad antes que, a la cantidad, el CEO de la compañía realizará reuniones y mensajes tanto grupales como personales, con el propósito de cambiar ciertas actitudes y comportamientos que vayan en contra de esta filosofía y que han mermado, en cierta forma, la imagen de Johnson & Johnson.

- **Subsistema de auditoría:** El subsistema de auditoría está relacionado con los sistemas de información de recursos humanos y la ética y responsabilidad social. Para efectos del plan estratégico para el periodo bajo análisis, consideramos desarrollar los sistemas de información. La responsabilidad social se detalla en el punto 4 del presente capítulo.

Los gerentes de línea y en última instancia el VP de Recursos Humanos serán responsables de implementar una supervisión del desempeño. El cambio importante que se realizará es implementar una evaluación 360 grados en donde participen todos los empleados que se encuentren en la planilla de Johnson & Johnson. Además, se implementará un sistema de información de recursos humanos que sea un repositorio de información cuyo objetivo final

sea ofrecer a los gerentes información detallada sobre el personal. La información incluirá una foto de la persona, la fecha de ingreso, el cargo que desempeña, el tiempo de permanencia en la compañía, su *rating* de acuerdo con sus evaluaciones, el historial de sus ascensos ordenados por fecha, entre otros. Esta información permitirá tomar mejores decisiones sobre la línea de carrera, promociones, ascensos, evaluación del desempeño, desvinculaciones, etc. Por último, se realizará la divulgación de políticas y valores del credo a través de la intranet de la compañía y de capacitaciones al personal.

3.3 Presupuesto de recursos humanos

Tabla 37. Presupuesto de recursos humanos (expresado en millones de dólares estadounidenses)

Cuentas de gastos	2011	2012	2013
Nuevas contrataciones de personal (incluye uso de <i>headhunters</i>)	42	43	44
Inversión en nueva herramienta para evaluar el desempeño	42	-	-
Incremento de salarios	50	51	52
Capacitación al personal	58	60	62
Inversión en nuevo sistema de información de recursos humanos	50	47	45
Total	242	201	203

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4. Plan funcional de responsabilidad social empresarial (RSE)

Se aplicará un plan con visión responsable de futuro, con el propósito de ser una compañía comprometida y sostenible que perdure en el tiempo colaborando en la mejora y progreso del entorno en el que actúa. Se definirá para la compañía a los siguientes como sus grupos de interés prioritarios: accionistas, gerentes, empleados, clientes, proveedores, sociedad, gobierno y medio ambiente (ver anexo 5).

Tabla 38. Grupos de interés (*stakeholders*)

Grupos de interés	Interrelación con los grupos de interés
Accionistas	Transparencia y crecimiento constante
Gerentes	Adoptar mejores prácticas de buen gobierno corporativo
Empleados	Capacitación y desarrollo profesional. Balance de vida en la compañía
Clientes	Llegar al mercado con productos de calidad, seguridad y confianza
Proveedores	Cumplimiento con estándares de calidad. Transferencia de conocimientos
Sociedad	Participar en programas de desarrollo local
Gobierno	Realizar acuerdos de cooperación
Medio Ambiente	Adopción de normas de gestión ambiental. Ecoeficiencia

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.1 Objetivos de la responsabilidad social empresarial

Tabla 39. Objetivos del plan funcional RSE

OBJETIVO	INDICADOR	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013
Ser líder en sostenibilidad de marca	Green Ranking US	3	2	1
Prácticas más adecuadas para la mejora de calidad de vida de los adultos mayores	Inversión en programas del adulto mayor en MM de US\$	76	76	78
Apoyar al gobierno con el entorno interesado (<i>stakeholders</i>) a través de programas de RSE	Inversión en programas de RSE al gobierno en MM de US\$	16	17	18

Fuente: Elaboración propia, 2017.

4.2 Acciones estratégicas

- Para lograr ser líderes en sostenibilidad de la marca, se deben aplicar estándares de desempeño económico, ambiental y social, teniendo en cuenta los indicadores de la institución Iniciativa de Reporte Global o *Global Reporting Initiative*³.
- Apoyar al gobierno y a la comunidad en financiar los programas para el adulto mayor de Alimentos Suplementarios de Productos Básicos (CSFP, por sus siglas en inglés) y el Programa de Nutrición de Mercados de Agricultores para Adultos Mayores (SFMNP, por sus siglas en inglés).
- Fomentar y fortalecer una convivencia equilibrada con los *stakeholders* a través del apoyo al gobierno para subvencionar los gastos médicos a personas necesitadas, en sus programas

³ Es un centro oficial de colaboración del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)

sociales de nutrición y recursos. Asimismo, potenciar el desarrollo social en las plazas donde se realizan las operaciones la compañía, brindando nuevas oportunidades laborales.

4.3 Presupuesto de responsabilidad social empresarial

Tabla 40. Presupuesto de RSE (expresado en millones de dólares estadounidenses)

Cuentas de gastos	2011	2012	2013
Incremento de inversión en actividades de RSE	75	76	78
Programas de apoyo adulto mayor	25	26	27
Apoyo al gobierno en programas sociales	16	17	18
Total	116	119	123

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5. Plan funcional de finanzas

5.1 Objetivos de finanzas

A continuación, se muestran los objetivos de finanzas por los años 2011 y 2013 (ver tabla 41), tomando como base la información del 2010.

Tabla 41. Objetivos del plan funcional de finanzas

OBJETIVO	INDICADOR	2010 (base)	2011	2012	2013
Obtener una rentabilidad por encima de la industria OTC	EBITDA (MM US\$)	276	172	257	374
	ROE (US\$)	0,094	0,054	0,082	0,116
Repartir dividendos a los accionistas	Porcentaje de utilidad neta	44%	50%	50%	50%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.2 Supuestos principales e información utilizada

Para el plan funcional de finanzas por el periodo comprendido entre el 2011 y 2013, hemos utilizado los ingresos y gastos contemplados en los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial. Para la elaboración del estado de situación de situación financiera y el estado de resultados proyectados, hemos utilizado la información financiera del 10-K (ver anexos 6 al 10) de Johnson & Johnson al 31 de diciembre de 2010. Tomando en consideración un promedio del año 2008 al 2010, se determinó que el

porcentaje de ingresos por ventas de OTC en EE. UU. respecto al total de ingresos OTC de Johnson & Johnson en el mundo, según anexos 7 y 8, es 3% aproximadamente, ver tabla 30. Para la proyección de ingresos, en el escenario pesimista, moderado y optimista; se consideró un aumento aproximadamente del 2%, 7% y 9% anual promedio, respectivamente. Se estimó que el margen bruto se mantenga alrededor del 70% por el periodo comprendido entre el 2011 al 2013. Por último, para estimar el monto del margen operativo se consideró la información del anexo 9, en donde se puede apreciar que dicho margen en el segmento OTC en EE. UU. es de aproximadamente el 4% de los ingresos a nivel mundial.

En el caso de los flujos de caja sin estrategia, es decir, sin considerar los planes funcionales; se consideró un decremento en las ventas en el 2011 del 2% y un incremento del 4% y 8%, tomando como base el 2012 y 2013 respectivamente, recuperando poco a poco la crisis surgida en el 2009.

5.3 Proyección de ingresos

La estimación de los ingresos se considera como incremento moderado dado la coyuntura por la que está pasando la compañía actualmente. La proyección de las ventas se muestra en la tabla 42.

Tabla 42. Proyección de ingresos (expresado en millones de dólares estadounidenses)

En millones de US\$	2010	2011	2012	2013
Venta de productos OTC	1.721	1.755	1.931	2.124

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.4 Proyección de gastos

Tomando la base de los planes de *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial consolidados, se han proyectado los gastos considerando las siguientes estrategias para el periodo 2011-2013:

- Incrementar el gasto en *marketing* en 2011, 2012 y 2013, respecto al año anterior, en US\$ 36, US\$ 26 y US\$ 7 millones respectivamente. Este incremento priorizará esfuerzos en una campaña de manejo de crisis por los *recalls* de McNeil, comunicación de *marketing* en medios masivos y en medios no tradicionales. Una de las principales estrategias será la campaña de posicionamiento de la marca a denominarse *We love J&J*.
- Incrementar el gasto en investigación y desarrollo en 2011, 2012 y 2013, respecto al año anterior, en US\$20, US\$7 y US\$8 millones respectivamente. Con este nivel de gastos se

espera mejorar la calidad de los productos OTC en general, así mismo, el rediseñar y crear productos con especificaciones más exigentes que cubran las expectativas de los clientes.

- El presupuesto de inversión en Recursos Humanos en 2011, 2012 y 2013, respecto al año anterior, es de US\$ 29, US\$ 5 y US\$ 4 millones respectivamente, considerando planes de acciones para contar con los empleados más comprometidos, conscientes de la salud y saludables del mundo.
- Por último, se proyecta incrementar los gastos en RSE a fin de poder lograr posicionarse como una marca sostenible, con el fin de mitigar al máximo los posibles riesgos reputacionales derivados directamente de su actividad. Los objetivos de sostenibilidad con la misión de un futuro saludable, en las tres vertientes en las que trabajan: medio ambiente, sociedad y economía. El presupuesto en 2011, 2012 y 2013, respecto al año anterior, se incrementa en US\$ 14, US\$ 3 y US\$ 4 millones respectivamente.

A continuación, un resumen de la proyección de los gastos por el periodo comprendido entre el 2011 al 2013:

Tabla 43. Proyección de gastos (expresado en millones de dólares estadounidenses)

En millones de US\$	2011	2012	2013
<i>Marketing</i>	299	325	332
Operaciones	514	519	523
Recursos humanos	242	201	203
RSE	116	119	123
Total	1.171	1.164	1.181

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.5 Proyección de estados financieros

A continuación, se muestra la proyección del estado de situación financiera (ver tabla 44) y el estado de resultados (ver tabla 45) considerando un escenario moderado.

Tabla 44. Proyección del estado de situación financiera de Johnson & Johnson EE. UU.– OTC

En millones de US\$	2010 (año base)	2011	2012	2013
Activos				
Activo corriente	1.322	1.348	1.388	1.527
Activo no corriente	2.875	2.382	2.518	2.728
Total activos	4.197	3.730	3.906	4.255
Pasivos y patrimonio				
Pasivo corriente	645	701	731	959
Pasivo no corriente	1.971	1.404	1.480	1.496
Patrimonio	1.581	1.625	1.695	1.800
Total pasivo y patrimonio	4.197	3.730	3.906	4.255

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 45. Proyección del estado de resultados de Johnson & Johnson EE. UU.–OTC

En millones de US\$	2010 Año Base	2011	2012	2013
Ventas a clientes	1.721	1.755	1.931	2.124
Costo de ventas	(527)	(544)	(599)	(658)
Utilidad bruta	1.194	1.211	1.332	1.466
Gastos operativos	(752)	(855)	(886)	(897)
Gastos I&D	(204)	(224)	(231)	(239)
Utilidad operativa	238	132	215	330
Ingresos financieros	3	4	14	5
Gastos financieros	(13)	(12)	(11)	(11)
Otros ingresos, neto	22	23	24	25
Utilidad antes de impuestos	250	147	232	349
Impuesto a las ganancias	(101)	(59)	(93)	(139)
Resultado neto	149	88	139	210

Fuente: Elaboración propia, 2017.

5.6 Evaluación financiera

Conforme a la proyección de los estados financieros en el capítulo anterior de este documento, se calcularon los indicadores financieros (ver tabla 46), con el fin de evaluar el desempeño y la situación financiera propuesta para la compañía para el periodo bajo análisis.

Tabla 46. Indicadores financieros

Indicador financiero	2010 (Año base)	2011	2012	2013
Margen bruto	1.194	1.211	1.332	1.466
EBIT	260	155	239	355
EBITDA	276	172	257	374
Capital de trabajo	677	647	657	568
Pago de dividendos (en millones de US\$)	65	44	70	105
Indicador financiero	2010 (Año base)	2011	2012	2013
ROE (utilidad neta/ patrimonio)	0,094	0,054	0,082	0,116
Razón circulante	2,050	1,923	1,899	1,592
Ratio de endeudamiento	1,655	1,295	1,304	1,364

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Flujos de caja: Respecto a la información de los estados financieros mostrados en la tabla 44 y 45, se ha determinado el flujo de caja incremental comparando escenarios mutuamente excluyentes. Se partió de la utilidad neta y se le agregaron y dedujeron aquellos conceptos que no representan salida o entradas de efectivo, respectivamente. En este caso, estos escenarios están

referidos a flujos de caja generados con la aplicación de los planes funcionales antes descritos y sin la aplicación de estos planes. La diferencia de los flujos generados son los considerados para el cálculo del valor presente neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR).

Tabla 47. Flujo de caja con estrategia

En millones de US\$	2010 Año base	2011	2012	2013
Resultado neto	149	88	139	210
(+) Depreciación	16	17	18	19
(+/-) Gastos e ingresos financieros	31	8	7	6
Variación en el capital de trabajo	75	30	-10	89
FCE 1 (CON PLAN ESTRATEGICO)	209	127	140	312

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 48. Flujos de caja sin estrategia

En millones de US\$	2010 Año base	2011	2012	2013
Resultado neto	149	-14	7	63
(+) Depreciación	16	17	18	19
(+/-) Gastos e ingresos financieros	31	11	11	10
Variación en el capital de trabajo	75	364	68	-52
FCE 2 (SIN PLAN ESTRATEGICO)	209	356	82	20

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Tabla 49. Variación de flujos de caja con estrategia y sin estrategia

En millones de US\$	2010 Año base	2011	2012	2013
FCE 1 (CON PLAN ESTRATEGICO)	209	127	140	312
FCE 2 (SIN PLAN ESTRATEGICO)	209	356	82	20
Variación (FCE 1 – FCE 2)	-	-229	58	292

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Valor presente neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR): Como se mencionó anteriormente, para el cálculo del VAN y la TIR se utilizaron los flujos de caja incrementales determinados en la tabla 49. La tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN fue el costo promedio ponderado de capital (WACC), que se muestra en el anexo 12.

Tabla 50. Cálculo de VAN y TIR

Concepto	2011	2012	2013
Flujo de caja económico (en MM de US\$)	-229	58	292
WACC	5,99%		
VANE Incremental	85,48		
TIRE Incremental	26%		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

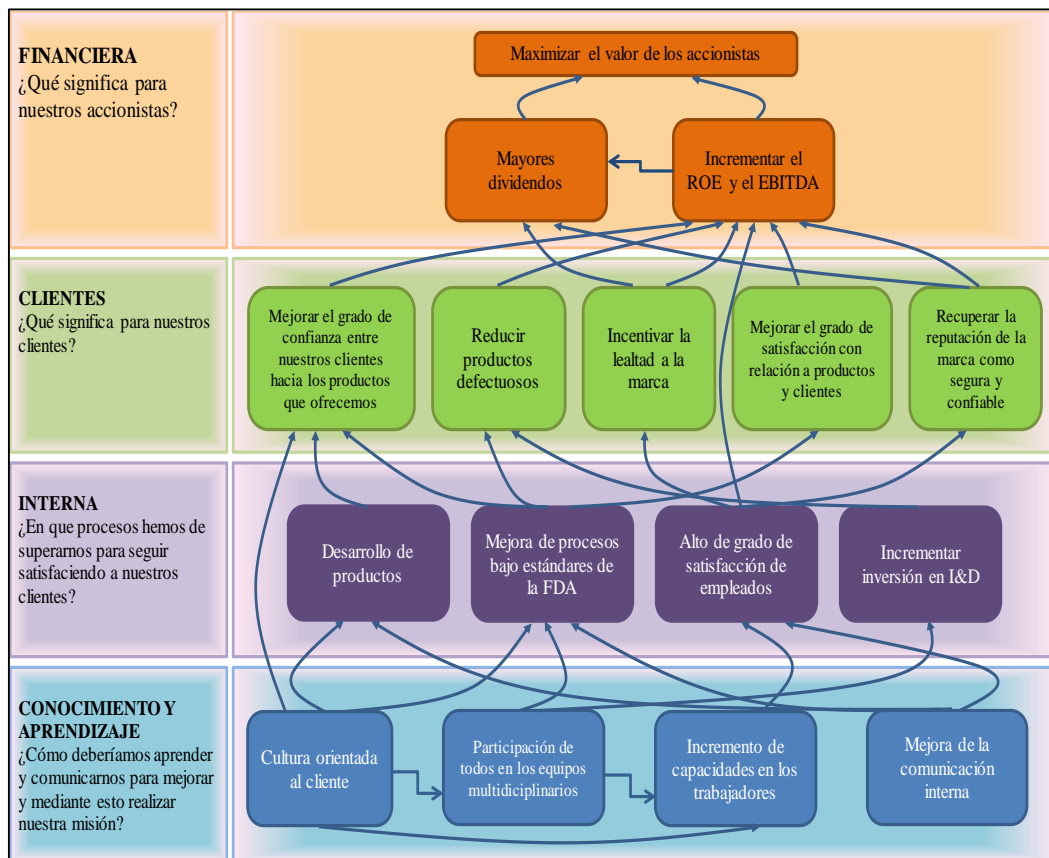
Siendo que el VAN es positivo y la TIR es mayor al costo de capital (ver tabla 50), la realización del plan funcional es beneficiosa pues genera un mayor valor y por lo tanto se acepta.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (tipo BSC)

A continuación, en el gráfico 10, se presenta el mapa estratégico para Johnson & Johnson utilizando la metodología del Balance *Scorecard* (en adelante BSC) desarrollada por Kaplan y Norton en 1992. En este mapa, se podrán visualizar las estrategias desde las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, conocimiento y aprendizaje.

Gráfico 10. Mapa estratégico BSC



Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Kaplan y Norton, 2011.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

La tabla 51 muestra el cuadro de mando integral donde se presenta para cada objetivo estratégico, un indicador de resultados, una meta, una iniciativa estratégica y las unidades responsables del seguimiento.

Tabla 51. BSC

Objetivo estratégico	Indicador de resultados	Meta	Iniciativa estratégica	Responsable
FINANCIERA				
Maximizar valor de accionistas	Crecimiento de aumento de utilidades	Crecimiento promedio del 29,01% en los 3 años	Priorizar venta de productos estrellas, manteniendo precios competitivos. Descuentos por volumen y bonificaciones promocionales	Marketing, Finanzas y Operaciones
Mayores dividendos	Resultados netos a valor constante de la acción	Distribuir el 50% de las utilidades netas en los 3 años	Aumentar rentabilidad con crecimiento de ventas y uso eficiente de capacidad instalada	
Incrementar el ROE y EBITDA	Crecimiento del margen bruto	ROE a US\$ 0,116 en 3 años y EBITDA a US\$ 374MM en 3 años	Expandir portafolio de productos. Disminuir la ratio de devoluciones, errores y defectos.	
CLIENTE				
Mejorar el grado de satisfacción de los clientes en cuanto a productos, servicios y empleados	Grado de satisfacción de los clientes (puntaje ACSI)	Alcanzar al menos el 85% de satisfacción de los clientes en tres años	Crear un servicio de atención al cliente, desarrollando líneas maestras para una satisfacción óptima de estos.	Marketing, Operaciones y Recursos Humanos
Reducir productos defectuosos	Ratio de devoluciones, errores y defectos (%)	Alcanzar a un mínimo del 2% al 2013	Implementar un equipo técnico multidisciplinario que cuente con expertos en calidad, I&D, <i>six sigma</i> e ingeniería de la producción	
Mejorar el conocimiento del público respecto a la imagen de la marca como segura y confiable	Posición en el <i>ranking</i> de marca más poderosa según el índice Tenet Partners y mejores marcas globales por Interbrand	En Tenet Partners entre los puestos 2 y 4. En el <i>ranking</i> de Interbrand entre el 80 y 75 lugar	Desarrollar e implantar plan de mejora de confianza y fidelización del cliente. Llevar a cabo estudios de imagen.	
Mejorar el grado de satisfacción con relación a productos y clientes	Presupuesto incrementado de RSE	En el período 2010-2013 invertir US\$ 21MM adicionales a los realizados en 2010 en RSE	Desarrollo e investigación de productos y servicios en beneficio del adulto mayor; asimismo, brindado mayores oportunidades laborales a la comunidad local.	

INTERNA				
Desarrollo de productos y servicios nuevos	Número de nuevos productos	Llegar a 5 nuevos productos OTC en el año 2013	Mantener liderazgo en innovación con calidad	Marketing, Operaciones y Recursos Humanos
Mejora de procesos bajo estándares de la FDA	Métricas de calidad de la FDA (%)	Alcanzar en el 2013 al 100% los estándares FDA	Implementar un equipo técnico en colaboración con la FDA que informe los logros y requisitos cumplidos	
Alto de grado de satisfacción de empleados	Encuestas de satisfacción laboral	Alcanzar al 95% de satisfacción en los trabajadores	Crear y/o mejorar los planes de desarrollo profesional y laboral para todos los trabajadores.	
Ser líder en investigación y desarrollo	Monto ejecutado en investigación y desarrollo	Incrementar a 12% el porcentaje de las ventas destinado a I&D con respecto al 2010	Contar con la mejor plantilla de técnicos en el sector.	
CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE				
Establecer un clima laboral que permita atraer y retener a los mejores trabajadores	Encuestas de satisfacción laboral	Alcanzar al 95% de satisfacción en los trabajadores	Crear y/o mejorar los planes de desarrollo profesional y laboral para todos los trabajadores.	Recursos Humanos y Operaciones
Participación de todos en los equipos multidisciplinarios	Número de ideas con resultados favorables	Lograr una participación del 100% de trabajadores	Capacitación de diferentes disciplinas e incentivos a los que logren elevar productividad anual	
Incremento de capacidades en los trabajadores	Porcentaje de trabajadores formados en habilidades esenciales de liderazgo	Alcanzar al 90% de trabajadores en 3 años	Conducir la planificación, <i>coaching</i> y las entrevistas de evaluación basadas en planes de actuación personal y perfiles de competencia.	
Mejora de la comunicación interna	Disponibilidad de la información estratégica	Incremento del 25% en 3 años	Información a través de intranet y/o de un sistema de información de gestión.	

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Howard, 2013.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- La compañía cambio su orientación empresarial de la calidad al volumen, se observa una compañía diferente, con una cultura diferente, tanto en términos de seguridad y calidad.
- Johnson & Johnson no tuvo una respuesta adecuada a los problemas presentados, con efecto negativo a la imagen y marca de la compañía.
- Cada división de Jonhson & Johnson tiene su propia cultura, y se desviaron de las líneas de orientación que establecía su credo.
- Johnson & Johnson cuenta ventajas competitivas y económicas que le permitirán mejorar y superar la crisis del retiro de productos (*recall*), por lo tanto, recuperar nuevamente su imagen de marca con soluciones innovadores y de bienestar. Las principales ventajas competitivas de la compañía son el valor de la marca, la capacidad innovación y la búsqueda de nuevas tendencias de mercado a través de I&D, que permitirán implementar de manera positiva los planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo.

2. Recomendaciones

- Reorientar su cultura empresarial a la calidad en toda la cadena de valor tanto de proveedores, personal, procesos, productos y servicios, con la finalidad de minimizar o extinguir todo riesgo operativo.
- La fabricación y calidad de productos deberán alinearse a los nuevos requerimientos de la FDA y sus estándares.
- Los programas de capacitación y entrenamiento se enfocarán en desarrollar la creatividad. Las capacitaciones se realizarían de forma trimestral, con el objetivo de crear lazos y confianza entre los equipos participantes.
- Aplicar acciones de *marketing* para reposicionamiento de la marca.
- Tomando la experiencia de años anteriores, el CEO debió aceptar la responsabilidad y tomar medidas inmediatas para solucionar la crisis presentada. Una vez detectado los problemas con los productos defectuosos, detener de manera inmediata la producción, así como la publicidad de los medicamentos. Retirar inmediatamente los productos del mercado y alertar al público en general de que no consumiera los productos relacionados.

Bibliografía

Aljazeera (2010). “US firm recalls children's drugs”. En: *Portal Aljazeera*. 1 de mayo. Fecha de consulta: 30/10/2017.

<<http://www.aljazeera.com/news/americas/2010/05/2010518535960539.html>>

Barney, Jay B. (1991). *Strategic Management Journal*, Núm. 5, pp. 171-180.

Berk, Jonathan y Demarzo, Peter (2008). *Finanzas corporativas*. 1ª ed. México D.F: Pearson Education.

Chiavenato, Idalberto (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. 9ª ed. México: Mc Graw Hill/Interamericana editores S.A. de C.V.

Christensen, Roland; Berg, Norman y Salter, Malcom (1976). *Policy Formulation and Administration*. Illinois: Homewood.

Coyuntura Económica (2017). *Portal Coyuntura Económica*. Fecha de consulta: 30/10/2017.

<<http://coyunturaeconomica.com/>>

David, Fred R. (2013). *Administración Estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Education.

Damodaran, Aswath (2010). “Betas for Industry”. Sección de Data: Archives. En: *Portal Damoradan online* 31 de diciembre de 2010. Fecha de consulta: 04/09/2017.

<<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>

Department of Commerce of United States of America (2017). “Department of Commerce”. En: *Portal Department of Commerce of United States of America*. Fecha de consulta: 30/10/2017.

<<https://www.commerce.gov/>>

Euromonitor Internacional. *Portal Euromonitor*. Fecha de consulta: 30/10/2017.

<<http://www.euromonitor.com/>>

Gobierno de Estados Unidos de Norteamérica (2017). *Portal del Gobierno de Estados Unidos de Norteamérica*. Fecha de consulta: 30/10/2017. <<https://www.usa.gov/>>

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2008). *Estrategias para el liderazgo competitivos. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Heinz, Wehrich (1982). "The TOWS Matrix: A Tool for Situational Analysis". *Long Range Planning* 15. Núm.2.

Johnson & Johnson (2010). *Informe anual Johnson & Johnson*.

Kaplan, Robert y Norton, David (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2017). *Fundamentos de marketing*. 13ª ed. México: Pearson Education.

Kotler, Philip y Caslione, John A. (2009). *Chaotics: The Business and Marketing in the Age of Turbulence*. Nueva York: Amacom

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Education.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2013). *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. 10ª ed. Prentice Hall.

Layton, Lyndsey (2010). *Washington Post*. 2 de mayo de 2010.

Marketing and Web (2017). *Portal Marketing and Web*. Fecha de consulta: 30/10/2017.
<<http://www.marketingandweb.es/>>

Mina, Kines (2010) "Why J&J headache won't go away". *Fortune*. 19 de agosto de 2010.
Fecha de consulta: 30/10/2017.

<http://money.cnn.com/2010/08/18/news/companies/jnj_drug_recalls.fortune/index.htm>

Mueller, JM. (2003). *An introduction to patent law*. New York: Aspen Publishers.

Obama Facts (2017). “Obamacare Facts: An Independent Site For ACA Advice”. En: *Portal Obama Facts*. Fecha de consulta: 30/10/2017. < <https://obamacarefacts.com/>>

Pharmacists Coffee (2017). “Johnson & Johnson”. En: *Portal institucional Johnson & Johnson*. Fecha de consulta: 30/10/2017. < <http://pcm.me/johnson-johnson/>>

Porter, Michael (1980). *Competitive Strategy*. California: Free Press.

Porter, Michael (2010). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Rampersad, Hubert (2003). *Cuadro de mando integral, personal y corporativo (total Performance Scorecard, TPS). Una revolución en la gestión de resultados*.

Raufflet, Emmanuel; Lozano, José; Barrera, Ernesto, García, Consuelo (2012). *Responsabilidad social empresarial*. 1ª ed. México: Pearson Education.

Rohm, Howard (2013). *The Institute Way*. USA: The Institute Press.

Ross, Stephen, Westerfield, Randolph y Jaffe, Jeffrey. *Finanzas corporativas*. 9ª ed. México D.F.: Edamsa Impresiones.

Rowe, H., Mason, R. y Dickel, K. (1982). *Strategic Management and Business Policy: A Methodological Approach*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Scott, Snell y Bohlander, George (2012). *Administración de recursos humanos*. 16ª ed. México: Cengage Learning Editores S.A de C.V.

Schwalb, María y Malca, Óscar (2008). *Responsabilidad social, fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. Lima: Universidad del Pacífico.

The Boston Consulting Group (1970). *Matrix from the Product Portfolio Matrix*. The Boston Consulting Group.

The Wall Street Journal (2009). *The Wall Street Journal*. 8 de abril de 2009.

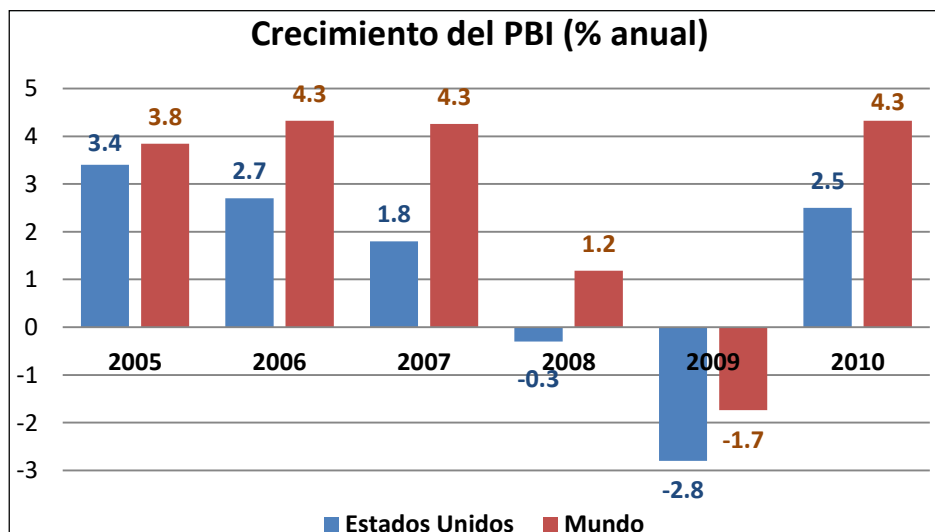
Thompson, Arthur; Peteraf, Margaret, Gamble, John y Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica: teoría y casos*. 18ª ed. New York: McGrawHill.

Tong, Jesús (2012). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. 1ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Universia España (2017). “Estudiar en Estados Unidos”. En: *Portal Universia España*. Fecha de consulta: 30/10/2017. <<http://www.universia.es/estudiar-extranjero/estados-unidos/vivir/cultura-tradiciones/752#>>

Anexos

Anexo 1. Recuperación de la economía mundial



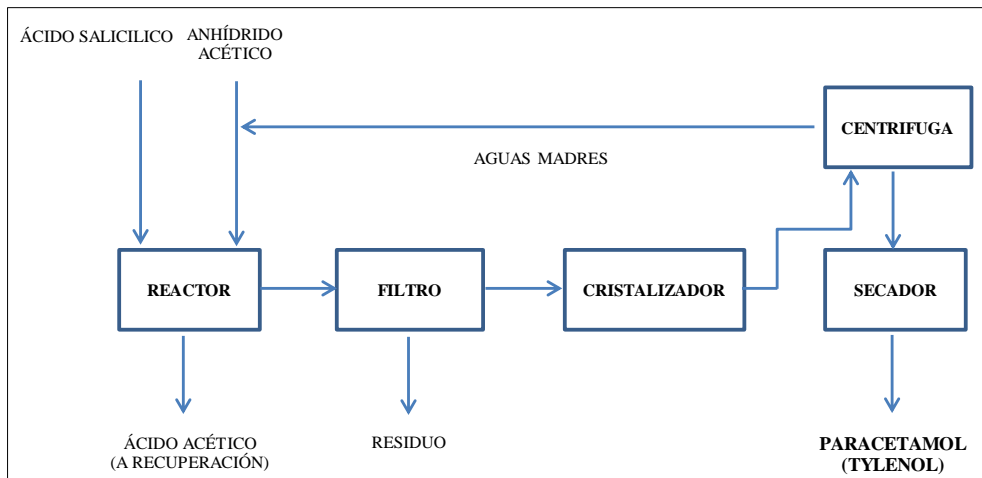
Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en cuentas nacionales del Banco Mundial.

Anexo 2. Propuesta de nuevos productos OTC

AÑO	PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
2011	Dolormin Plus 600 mg – 90 cápsulas blandas	US\$ 72,59	EE. UU.	Televisión y redes sociales
2012	Mylanta sabor a Naranja – 48 tabletas	US\$ 7,49		Televisión y comercio electrónico
	Nicorette Microtab Lima Limón – 100 pastillas	US\$ 24,17		Televisión y comercio electrónico
2013	Rhinocort Forte - spray nasal -10.43 ml	US\$ 17,94		Televisión
	Motrin Forte – 300 cápsulas	US\$ 17,14		Televisión y redes sociales

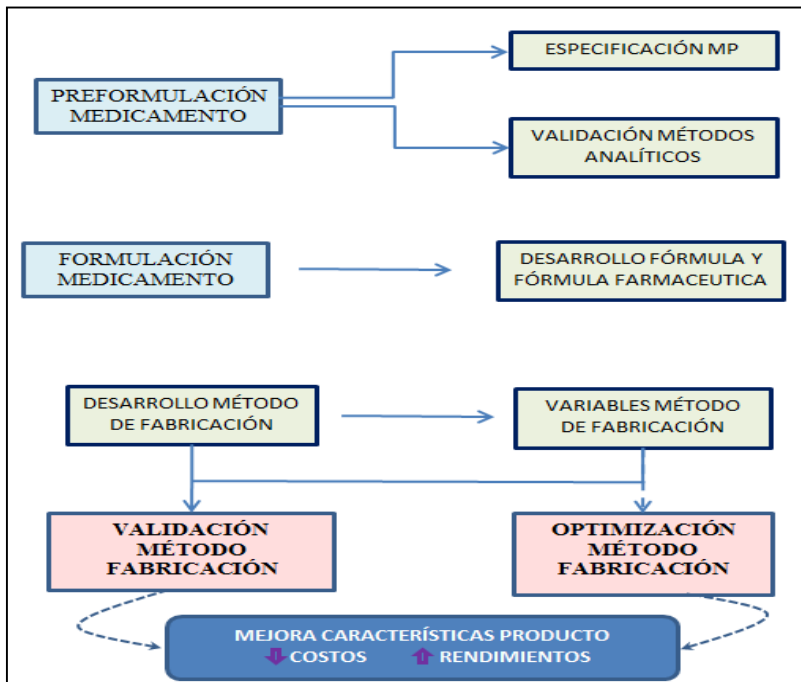
Fuente: Elaboración propia, 2017

Anexo 3. Esquema de fabricación de cápsulas



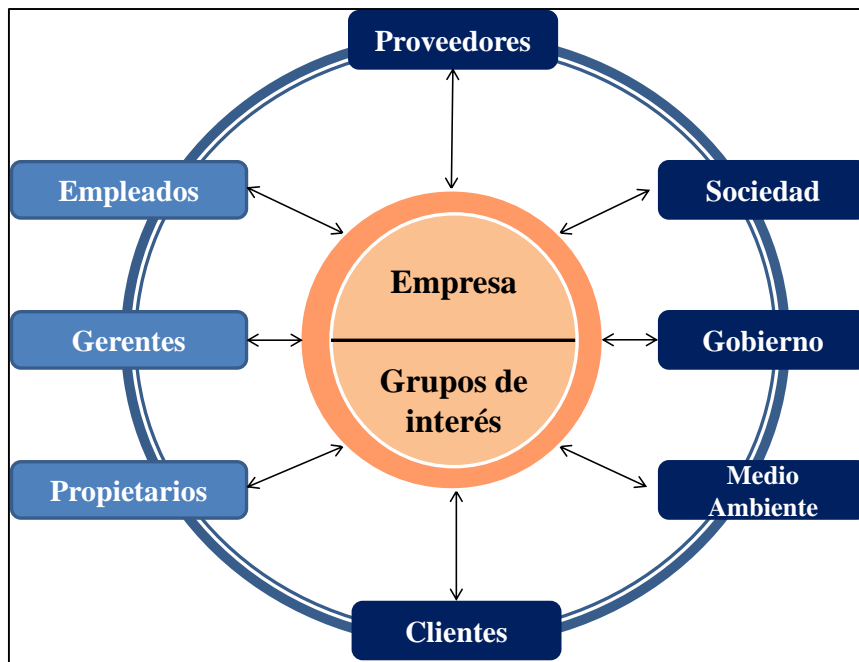
Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Martínez y Aragón, 2013.

Anexo 4. Esquema de proceso de gestión de calidad de cápsulas



Fuente: Elaboración propia, 2017, basada en Martínez y Aragón, 2013.

Anexo 5. Grupos de interés (*stakeholders*)



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 6. Estado de situación financiera en EE. UU. de Johnson & Johnson

Johnson & Johnson y Subsidiarias					
Estados de situación financiera consolidados					
En millones de dólares estadounidenses					
Activos	2010	%	2009	%	2008
Activos corrientes					
Efectivo y equivalentes al efectivo	19.355	19%	15.810	17%	10768
Inversiones financieras	8.303	8%	3.615	4%	2041
Cuentas por cobrar comerciales, neto	9.774	9%	9.646	10%	9719
Inventarios	5.378	5%	5.180	5%	5052
Impuesto a la renta diferido	2.224	2%	2.793	3%	3430
Gastos pagados por anticipado y otras cuentas por cobrar	2.273	2%	2.497	3%	3367
Total activos corrientes	47.307	46%	39.541	42%	34.377
Propiedad, planta y equipo, neto	14.553	14%	14.759	16%	14369
Activos intangibles	16.716	16%	16.323	17%	13976
Plusvalía	15.294	15%	14.862	16%	13719
Impuesto a la renta diferido	5.096	5%	5.507	6%	5841
Otros activos	3.942	4%	3.690	4%	2630
Total activos	102.908	100%	94.682	100%	84.912
Pasivos y Patrimonio					
Pasivos corrientes					
Préstamos y obligaciones financieras	7.617	7%	6.318	7%	3.732
Cuentas por pagar comerciales	5.623	5%	5.541	6%	7.503
Otros pasivos	4.100	4%	4.625	5%	5.531
Rebates, devoluciones y promociones	2.512	2%	2.028	2%	2.237
Pasivos por beneficios del personal	2.642	3%	2.777	3%	1.432
Impuesto a la renta por pagar	578	1%	442	0%	417
Total pasivos corrientes	23.072	22%	21.731	23%	20.852
Deuda a largo plazo	9.156	9%	8.223	9%	8.120
Impuesto a la renta diferido	1.447	1%	1.424	2%	1.432
Pasivos por beneficios del personal	6.087	6%	6.769	7%	7.791
Otros pasivos	6.567	6%	5.947	6%	4.206
Total pasivos	46.329	45%	44.094	47%	42.401
Patrimonio					
Acciones preferentes — sin valor par (autorizadas y no emitidas 2,000,000 acciones)	—		—		—
Acciones comunes — valor par \$1.00 por acción (autorizadas 4,320,000,000 acciones; emitidas 3,119,843,000 acciones)	3.120	3%	3.120	3%	3.120
Otros resultados integrales	-3.531	-3%	-3.058	-3%	-4.955
Resultados acumulados	<u>77.773</u>	76%	<u>70.306</u>	74%	<u>63.379</u>
	77.362	75%	70.368	74%	61.544
Menos: Acciones en tesorería	-20.783	-20%	-19.780	-21%	19.033
Total patrimonio	56.579	55%	50.588	53%	42.511
Total pasivo y patrimonio	102.908	100%	94.682	100%	84.912

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base al informe anual Johnson & Johnson, 2010.

Anexo 7. Estado de resultados consolidados de Johnson & Johnson

Estado de resultados consolidados En millones de dólares estadounidenses	2010	%	2009	%	2008
Ventas a clientes	61.587	100%	61.897	100%	63.747
Costo de productos vendidos	-18.792	-31%	-18.447	-30%	-18.511
Utilidad bruta	42.795	69%	43.450	70%	45.236
Gastos administrativos y de ventas	-19.424	-32%	-19.801	-32%	-21.490
Gastos de investigación y desarrollo	-6.844	-11%	-6.986	-11%	-7.577
Compras en proceso de investigación y desarrollo	-	0%	-	0%	-181
Ingresos financieros	107	0%	90	0%	361
Gastos financieros	-455	-1%	-451	-1%	-435
Otros (ingresos) gastos, neto	768	1%	526	1%	1.015
Gastos de reestructuración	-	0%	-1.073	-2%	-
Utilidad antes de impuestos	16.947	28%	15.755	25%	16.929
Impuesto a la renta	-3.613	-6%	-3.489	-6%	-3.980
Utilidad neta	13.334	22%	12.266	20%	12.949
Ganancia básica por acción	4,85		4,45		4,62
Ganancia diluida por acción	4,78		4,4		4,57
Dividendos en efectivo por acción	2,11		1,93		1,795

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base al informe anual Johnson & Johnson, 2010.

Anexo 8. Ingresos consolidados por segmentos de Johnson & Johnson

	2010	2009	2008	Variación US\$ 000 000		Variación %	
				2010/2009	2009/2008	2010/2009	2009/2008
Consumer							
United States	5.519	6.837	6.937	-1.318	-100	-19,28%	-1,44%
International	9.071	8.966	9.117	105	-151	1,17%	-1,66%
Total	14.590	15.803	16.054	-1.213	-251	-7,68%	-1,56%
Pharmaceutical							
United States	12.519	13.041	14.831	-522	-1.790	-4,00%	-12,07%
International	9.877	9.479	9.736	398	-257	4,20%	-2,64%
Total	22.396	22.520	24.567	-124	-2.047	-0,55%	-8,33%
Medical							
Devices and							
Diagnostics							
United States	11.412	11.011	10.541	401	470	3,64%	4,46%
International	13.189	12.563	12.585	626	-22	4,98%	-0,17%
Total	24.601	23.574	23.126	1.027	448	4,36%	1,94%
Worldwide total	61.587	61.897	63.747	-310	-1.850	-0,50%	-2,90%
EE. UU.	29.450	30.889	32.309	-1.439	-1.420	-4,66%	-4,40%
International	32.137	31.008	31.438	1.129	-430	3,64%	-1,37%
Total	61.587	61.897	63.747	-310	-1.850	-0,50%	-2,90%

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base al informe anual Johnson & Johnson, 2010.

Anexo 9. Margen operativo por segmento de Johnson & Johnson

(En millones de dólares estadounidenses)	2010	2009	Porcentaje de las ventas del segmento	
			2010	2009
<i>Consumer</i>	2.342	2.475	16,1%	15,7%
<i>Pharmaceutical</i>	7.086	6.413	31,6%	28,5%
<i>Medical Devices and Diagnostics</i>	8.272	7.694	33,6%	32,6%
Total	17.700	16.582	28,7%	26,8%
Menos: Gastos no asignados a segmentos	753	827		
Ganancias antes del impuesto a las ganancias	16.947	15.755	27,5%	25,4%

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base al informe anual Johnson & Johnson, 2010.

Anexo 10. Información complementaria de Johnson & Johnson

Resumen de operaciones y datos estadísticos 2007-2010 (En millones de dólares estadounidenses)	2010	2009	2008	2007
Ventas a clientes - U.S.	\$ 29.450	30.889	32.309	32.444
Ventas a clientes - Internacional	32.137	31.008	31.438	28.651
Total ventas	61.587	61.897	63.747	61.095
Costo de los productos vendidos	18.792	18.447	18.511	17.751
Gastos de venta, comercialización y administración	19.424	19.801	21.490	20.451
Gastos de investigación y desarrollo	6.844	6.986	7.577	7.680
Investigación y desarrollo de procesos adquiridos	—	—	181	807
Ingresos por intereses	(107)	(90)	(361)	(452)
Gasto de intereses, neto de la porción capitalizada	455	451	435	296
Otros gastos (ingresos), netos	(768)	(526)	(1.015)	534
Reestructuración	—	1.073	—	745
	44.640	46.142	46.818	47.812
Ganancia antes de impuesto a las ganancias	16.947	15.755	16.929	13.283
Impuesto a las ganancias	3.613	3.489	3.980	2.707
Utilidad neta	13.334	12.266	12.949	10.576
Porcentaje de ventas a clientes	21,7	19,8	20,3	17,3
Ganancia por acción neta diluida de acción común	\$/ 4,78	4,40	4,57	3,63
Porcentaje de retorno del patrimonio promedio de los accionistas	24,9	26,4	30,2	25,6
Aumento porcentual (disminución) del año anterior:				
Venta a clientes	(0,5)	(2,9)	4,3	14,6
Ganancias por acción netas diluidas	8,6	(3,7)	25,9	(2,7)
<i>Supplementary expense data:</i>				
Costo de materiales y servicios	\$ 27.586	27.651	29.346	27.967
Costos totales de personal	13.934	14.587	14.523	14.571
Depreciación y amortización	2.939	2.774	2.832	2.777
Mantenimiento y reparaciones (1)	657	567	583	483
Gasto total de impuestos (2)	5.070	5.052	5.558	4.177
Datos complementarios de la hoja de balance:				
Propiedad, planta y equipo, neto	14.553	14.759	14.365	14.185
Adiciones a propiedad, planta y equipo	2.384	2.365	3.066	2.942
Total Activo	102.908	94.682	84.912	80.954
Deuda a largo plazo	9.156	8.223	8.120	7.074
Flujo de efectivo operativo	16.385	16.571	14.972	15.022
Información común de acciones				
Dividendos pagados por acción	\$ 2,110	1,930	1,795	1,620
Capital de los accionistas por compartir	\$ 20,66	18,37	15,35	15,25
Precio de mercado por acción (cierre de fin de año)	\$ 61,85	64,41	58,56	67,38
Promedio de acciones pendientes (millones) — Básico	2.751,4	2.759,5	2.802,5	2.882,9
— Diluido	2.788,8	2.789,1	2.835,6	2.910,7
	114,0	115,5	118,7	119,2

Fuente: Elaboración propia, 2017, en base al informe anual Johnson & Johnson, 2010.

Anexo 11. Cálculo del costo de capital (COK)

Tasa libre de riesgo	Rf	0,36%
Beta apalancada	β	1,59
Prima de mercado	Rm - Rf	5,66%
Fórmula COK	$Rf + ((\beta * (Rm-Rf))$	
	$0,36\% + (1,59 * (5,66\%))$	
COK =	9,36%	

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

Anexo 12. Cálculo del costo promedio ponderado del capital (WACC)

Costo de la deuda después de impuestos	Kd	3,39%
Costo de capital	COK	9,36%
Peso de la deuda	D/D+E	56,43%
Peso del capital	E/D+E	43,57%
Determinación de la WACC	$D/(D+E) * Kd + E/(D+E) * COK$	
	$56,43\% * 3,39\% + 43,57\% * 9,36\%$	
	5,99%	

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

Anexo 13. Análisis de escenarios

Estado de situación financiera proyectado 2011-2013

En millones de US\$	2010 Año Base	Pesimista			Moderado			Optimista		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Activos										
Activo corriente	1.322	1.216	1.192	1.252	1.348	1.388	1.527	1.481	1.659	1.858
Activo no corriente	2.875	2.645	2.592	2.722	2.382	2.518	2.728	3.278	3.606	3.894
Total activos	4.197	3.861	3.784	3.974	3.730	3.906	4.255	4.759	5.265	5.752
Pasivos y patrimonio										
Pasivo corriente	645	593	581	610	701	731	959	1.040	1.704	2.650
Pasivo no corriente	1.971	1.813	1.777	1.866	1.404	1.480	1.496	1.791	1.446	710
Patrimonio	1.581	1.455	1.426	1.498	1.625	1.695	1.800	1.928	2.115	2.392
Total pasivo y patrimonio	4.197	3.861	3.784	3.974	3.730	3.906	4.255	4.759	5.265	5.752

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Estado de situación resultados proyectado 2011-2013

En millones de US\$	2010 Año Base	Pesimista			Moderado			Optimista		
		2011	2012	2013	2011	2012	2013	2011	2012	2013
Ventas a clientes	1.721	1.738	1.773	1.826	1.755	1.931	2.124	1.807	1.987	2.206
Costo de ventas	-1.691	-539	-550	-566	-544	-599	-658	-560	-616	-684
Utilidad bruta	30	1.199	1.223	1.260	1.211	1.332	1.466	1.247	1.371	1.522
Gastos operativos	-2.411	-855	-886	-897	-855	-886	-897	-855	-886	-897
Gastos I&D	-616	-224	-231	-239	-224	-231	-239	-224	-231	-239
Utilidad operativa	-2.997	120	106	124	132	215	330	168	254	386
Ingresos financieros	10	10	10	10	4	4	5	10	10	10
Gastos financieros	-41	-40	-39	-38	-12	-11	-11	-39	-37	-35
Otros ingresos, neto	69	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Utilidad antes de impuestos	-2.959	140	127	146	174	258	374	189	277	411
Impuesto a las ganancias	-325	-47	-46	-54	-59	-93	-139	66	97	144
Resultado neto	-3.284	93	81	92	115	165	235	255	374	555

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Notas biográficas

Javier Alonso Aguirre Diaz

Contador público por la Universidad de Lima y Egresado de la maestría en Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico. Asimismo, posee una certificación en Reporte de Información Financiera por la Association of Chartered Certified Accountants (ACCA).

Tiene más de diez años de experiencia en servicios profesionales, los cuales incluyen ocho años como auditor financiero, en especial en la industria minera en el Perú y Canadá. Ha sido docente de la Escuela Universitaria de Negocios de la Universidad de Lima y es miembro del Comité Técnico Permanente de la Junta de Decanos de Colegios de Contadores Públicos del Perú. Actualmente es gerente del área de *Financial Accounting Advisory Services* en Paredes, Burga y Asociados S.C.R.L., firma miembro de EY. Es responsable de proyectos de diagnóstico e implementación del impacto de las normas internacionales de información financiera en los grupos económicos más importantes del país.

Waldemar Ernesto Ordaya Pando

Licenciado en Administración por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y egresado de la maestría en Administración de Empresas en la Universidad del Pacífico. Cuenta con diplomaturas en Finanzas y Administración en la Escuela de Administración de Negocios para Graduados (ESAN).

Tiene más de treinta años de trayectoria en el sector bancario en las áreas de finanzas, banca empresas, *leasing* y centros de negocio. Asimismo, se ha desempeñado como asesor financiero en el sector cooperativo y ha sido expositor en temas del sistema financiero bancario y *leasing*. Actualmente es *co-founder & CFO* de Head Capital Fintech, empresa dedicada a la consultoría financiera y bancaria, y al desarrollo de proyectos de emprendimiento tecnológico.