



**“DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA JOHNSON &  
JOHNSON 2011-2013”**

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

**Presentado por  
Sr. Manuel Waldo Ivan Cordero Alburquerque  
Sr. Edson Enrique Duran Roman  
Sr. Enero Antonio Jaime Alfredo**

**Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro**

**[0000-0002-7397-1970](tel:0000-0002-7397-1970)**

**2017**



## REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, Gabi Ujike, deja constancia que el trabajo de investigación titulado **“DESARROLLO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA JOHNSON & JOHNSON 2011-2013”**, presentado por DURAN ROMAN, EDSON; para optar al Grado de Magíster en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 06 de mayo de 2024, dando el siguiente resultado:

Duran Roman\_TI\_Maestria\_2017.pdf

---

INFORME DE ORIGINALIDAD

---

6%

INDICE DE SIMILITUD

6%

FUENTES DE INTERNET

0%

PUBLICACIONES

1%

TRABAJOS DEL  
ESTUDIANTE

---

Fecha: 06/05/2024

A Yda, Franko, Fabián y Gonzalo, por su incondicional apoyo, compromiso y motivación, y por ser la razón de mi permanente superación.

**Jaime**

A Carmen, mi esposa; a Rodrigo y Valentino, mis hijos, por su comprensión, apoyo y motivación por la realización de mis metas profesionales.

**Edson**

A la memoria de mi padre; al inmenso amor de mi madre; a Dios y a mis sobrinos, mis razones para ser mejor cada día.

**Manuel**

Agradecemos a nuestro asesor Alejandro Flores Castro por su guía y apoyo para culminar con éxito esta tesis.

## **Resumen ejecutivo**

El presente documento describe el análisis del macroentorno en el cual opera Johnson & Johnson y sus empresas subsidiarias en el año 2010. Las fuerzas más resaltantes que se aprecian en él son la recuperación de la crisis económica que atravesó unos años antes Estados Unidos y la implementación de medidas sociales del presidente Barack Obama, las cuales buscaban mayor acceso de la ciudadanía a los servicios de salud. En este contexto, la empresa Mc Neil, subsidiaria de Johnson & Johnson, presentó problemas de calidad en sus productos de consumo masivo, los cuales fueron advertidos por la entidad reguladora de Estados Unidos, la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA, por sus siglas en inglés). Asimismo, la subsidiaria McNeil Consumer Healthcare enfrentó ceses de colaboradores clave de la empresa, lo cual se ve reflejado en el análisis interno de la empresa.

En los siguientes capítulos, se utilizan diversas herramientas de gestión que coadyuvan a definir las estrategias a seguir por la empresa para el logro de sus objetivos estratégicos.

Asimismo, se plantea, en los planes funcionales propuestos, la implementación de una unidad organizacional que tenga como principal función asegurar la calidad y la mejora continua de los procesos de la empresa, recuperar la imagen de Johnson & Johnson sufrida por el impacto de credibilidad por los problemas expuestos que tuvo la empresa, y plantear la necesidad de implementar planes de responsabilidad social. Por otro lado, se presentan los planes de gestión del conocimiento de la empresa y el uso de un crédito financiero para su implementación a fin de asegurar el cumplimiento de la calidad y el desarrollo sostenido.

## Índice

<b>Índice de tablas</b> .....	x
<b>Índice de gráficos</b> .....	xii
<b>Índice de anexos</b> .....	xiii
<b>Capítulo I. Identificación del problema</b> .....	1
1. Consideraciones generales .....	1
1.1 Descripción y perfil estratégico de la empresa .....	1
1.1.1 Unidades estratégicas de Johnson & Johnson .....	1
1.2 Definición del problema.....	2
1.3 Enfoque y descripción de la solución prevista .....	2
<b>Capítulo II. Análisis del macroentorno (Pestel)</b> .....	3
1. Entorno político.....	3
2. Entorno económico .....	3
3. Entorno social.....	4
4. Entorno tecnológico .....	5
5. Entorno legal.....	6
5.1 Matriz de evaluación de factores externos.....	7
5.2 Análisis de la industria o del sector.....	8
5.2.1 Identificación, características y evolución del sector .....	8
5.3 Las cinco fuerzas de Porter .....	9
5.3.1 El poder de los proveedores .....	9
5.3.2 El poder de los competidores .....	10
5.3.3 El poder de los clientes .....	11
5.3.4 Amenaza de productos sustitutos .....	12
5.3.5 Amenaza de competidores potenciales.....	13

5.3.6 Grado de atracción del sector .....	14
5.3.6 Matriz del perfil competitivo.....	14
<b>Capítulo III. Análisis interno.....</b>	<b>15</b>
1. Análisis de las áreas funcionales (AMOFHIT) .....	15
1.1 Administración y gerencia.....	15
1.2 Marketing y ventas .....	15
1.3 Estrategia de marca .....	15
1.4 Operaciones.....	15
1.4.1 Diseño y desarrollo de productos .....	16
1.4.2 Desarrollo y distribución.....	16
1.4.3 Alcance geográfico.....	16
1.4.4 Recursos humanos.....	17
1.4.5 Performance financiera .....	17
2. Evaluación de la cadena de valor .....	19
3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	20
4. Modelo de negocio Canvas .....	21
5. Matriz VRIO y ventaja competitiva: estrategia genérica.....	21
5.1 Análisis VRIO .....	21
5.1.1 Economías de escala .....	22
5.1.2 Sólida situación financiera .....	22
5.1.3 Política de reparto de dividendos .....	23
5.1.4 Investigación e innovación de productos .....	23
5.1.5 Amplia red de ventas y buena gestión de los canales de distribución .....	23
5.2 Ventaja competitiva.....	23
5.3. Estrategia genérica .....	24
<b>Capítulo IV. Formulación de objetivos.....</b>	<b>25</b>

1. Propuesta de misión y visión.....	25
1.1 Misión .....	25
1.2 Visión.....	25
2. Objetivo general.....	26
3. Objetivos estratégicos.....	26
3.1 Objetivos de rentabilidad.....	26
3.2 Objetivos de crecimiento.....	26
3.3 Objetivos de mejora .....	26
<b>Capítulo V. Generación y selección de la estrategia .....</b>	<b>28</b>
1. Matriz FODA (cruzado).....	28
2. Matriz de posicionamiento estratégica y evaluación de la acción (Peyea).....	28
3. Matriz externa e interna.....	29
4. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) .....	30
5. Alineamiento de las estrategias con los objetivos .....	32
<b>Capítulo VI. Planes funcionales.....</b>	<b>34</b>
1. Plan funcional de marketing.....	34
1.1 Objetivos del plan de marketing.....	34
1.1.1 Objetivos estratégicos .....	34
1.1.2 Objetivos específicos.....	34
1.2 Estrategias intensivas .....	35
1.3 Marketing mix.....	35
1.4 Desarrollo de la flor de servicio .....	36
1.4.1 Servicios de facilitación .....	36
1.4.2 Servicios de mejora.....	37
1.4.3 Mensajes que se originan dentro de la organización .....	37



1.5 Presupuesto del plan de marketing .....	38
1.6 Cronograma de actividades .....	38
2. Plan funcional de operaciones .....	38
2.1 Objetivos de operaciones (OP) .....	38
2.1.1 Objetivos estratégicos .....	39
2.1.2 Objetivos Específicos del plan funcional de Operaciones.....	39
2.2 Mapa de procesos .....	39
2.3 Implementar una metodología para la innovación continua de procesos .....	40
2.4 Implementar proyectos de mejora, rediseño e innovación continua de procesos .....	43
2.5 Implementación del sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 - 2008 y certificación.....	43
2.6 Sistema de Gestión Normativa .....	43
2.7 Implementación de la Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad .....	44
2.8 Implementación de la Subgerencia de Cumplimiento Normativo .....	45
2.9 Implementación de tecnologías de la información como soporte a las estrategias organizacionales .....	45
2.10 Presupuesto de operaciones.....	45
3. Plan funcional de recursos humanos .....	45
3.1 Objetivos de recursos humanos (RRHH) .....	46
3.1.1 Objetivos estratégicos .....	46
3.1.2 Objetivos específicos del plan funcional de Recursos Humanos .....	46
3.2 Estructura organizacional .....	46
3.3 Reclutamiento y selección.....	48
3.4 Incorporación.....	48
3.5 Rotación .....	49
3.6 Ceses .....	49
3.7 Capacitación y desarrollo de competencias .....	49
3.8 Evaluación de desempeño .....	49

3.9 Gestión de clima laboral.....	50
3.10 Compensaciones.....	50
3.11 Implementación de un modelo de gestión del conocimiento.....	50
3.12 Presupuesto de Recursos Humanos.....	50
4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE) .....	51
4.1 Objetivos estratégicos.....	51
4.2 Objetivos específicos.....	51
4.3 Grupos de interés.....	51
4.4 Escándalos .....	52
4.5 Programas de responsabilidad social empresarial .....	52
4.6 Políticas de responsabilidad social empresarial por grupos de interés (OERSE1, OERSE2, OERSE3, OERSE4, OERSE5,OERSE8) .....	53
4.6.1 Recursos Humanos.....	53
4.6.2 Proveedores.....	53
4.6.3 Accionistas.....	53
4.6.4 Consumidores.....	54
4.6.5 Organismos reguladores.....	54
4.6.6 Comunidad.....	54
4.6.7 Medioambiente.....	54
5. Plan funcional finanzas y evolución financiera .....	55
5.1 Objetivos del plan de finanzas.....	55
5.1.1 Objetivo general .....	55
5.1.2 Objetivos específicos.....	55
5.2 Supuestos para los estados financieros proyectados en los años 2011-2013 .....	55
5.3 Presupuesto de la estrategia de los planes funcionales y de RSE.....	56
5.4 Financiamiento del presupuesto del plan estratégico.....	57
5.5 Proyección de ventas del proyecto .....	57

5.6 Flujo de caja económico.....	57
5.7 Flujo de caja incremental.....	58
5.8 Flujo de caja incremental del plan estratégico división OTC de Johnson & Johnson .....	58
5.9 Conclusiones .....	59
<b>Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....</b>	<b>60</b>
1. Mapa estratégico .....	60
<b>Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>61</b>
1. Conclusiones .....	61
2. Recomendaciones.....	61
<b>Bibliografía.....</b>	<b>62</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>67</b>
<b>Notas biográficas .....</b>	<b>86</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Impacto y efecto de las tendencias políticas.....	3
Tabla 2.	Impacto y efecto de las tendencias económicas .....	4
Tabla 3.	Impacto y efecto de las tendencias sociales.....	5
Tabla 4.	Impacto y efecto de las tendencias tecnológicas .....	6
Tabla 5.	Impacto y efecto de las tendencias legales .....	6
Tabla 6.	Matriz de evaluación de factores externos .....	7
Tabla 7.	El poder de los proveedores .....	9
Tabla 8.	El poder de competidores .....	10
Tabla 9.	El poder de los clientes.....	11
Tabla 10.	Productos sustitutos.....	12
Tabla 11.	Competidores potenciales.....	13
Tabla 12.	Grado de atracción del sector .....	14
Tabla 13.	Gastos de investigación y desarrollo por segmento 2008-2010.....	16
Tabla 14.	Factores determinantes de éxito .....	20
Tabla 15.	Modelo de negocio Canvas .....	21
Tabla 16.	Análisis VRIO Johnson & Johnson.....	22
Tabla 17.	Propuesta de misión y visión.....	25
Tabla 18.	Objetivos de rentabilidad.....	26
Tabla 19.	Objetivos de crecimiento.....	26
Tabla 20.	Objetivos de mejora .....	26
Tabla 21.	De los factores que integran los ejes de la matriz Peyea .....	28
Tabla 22.	Regiones y estrategias .....	29
Tabla 23.	Matriz IE .....	30
Tabla 24.	Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	31
Tabla 25.	Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos.....	32

Tabla 26.	Objetivos específicos.....	34
Tabla 27.	Presupuesto del plan de marketing .....	38
Tabla 28.	Resumen de las fases y subfases de la metodología de la innovación continua de procesos	42
Tabla 29.	Descripción del proceso de gestión normativa .....	44
Tabla 30.	Impacto de grupos de interés.....	51
Tabla 31.	Presupuesto de RSE .....	52
Tabla 32.	Objetivos de rentabilidad.....	55
Tabla 33.	Estimación de la tasa de descuento del plan estratégico COK y WACC.....	56
Tabla 34.	Presupuesto del plan estratégico para subdivisión OTC.....	56
Tabla 35.	Proyección de ventas del proyecto .....	57
Tabla 36.	Flujo de caja económico incremental .....	58
Tabla 37.	Flujo de caja incremental del plan estratégico división OTC de Johnson & Johnson	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Ingresos por ventas y resultados netos J&J, años 2005-2010.....	17
Gráfico 2.	Dividendos pagados por acción J&J, años 2005-2010 .....	18
Gráfico 3.	Ingresos por ventas segmento de consumo masivo J&J, año 2010 .....	18
Gráfico 4.	Cadena de valor Unidad de Negocio Consumo Masivo de J&J .....	19
Gráfico 5.	Matriz Peyea .....	29
Gráfico 6.	Metodología para la innovación continua de procesos.....	41
Gráfico 7.	Proceso de Gestión Normativa.....	44
Gráfico 8.	Estructura organizacional de J&J .....	47
Gráfico 9.	Estructura organizacional de la Gerencia de Innovación y Procesos de Calidad.....	47
Gráfico 10.	Estructura organizacional de la Subgerencia de Cumplimiento Normativo.....	48

## Índice de anexos

Anexo 1.	Matriz de perfil competitivo.....	68
Anexo 2.	Estrategias genéricas .....	68
Anexo 3.	Matriz de FODA cruzado .....	69
Anexo 4.	Tamaño de mercado sector OTC.....	70
Anexo 5.	Participación de mercado por empresa 2008-2010 OTC en Estados Unidos .....	70
Anexo 6.	Mercado de analgésicos en Estados Unidos 2008-2010.....	71
Anexo 7.	Participación de mercado de analgésicos por empresas Estados Unidos 2008-2010	71
Anexo 8.	Consumo per cápita de analgésico en Estados Unidos.....	71
Anexo 9.	Crecimiento de los segmentos <i>consumer health</i> , OTC y productos tradicionales	71
Anexo 10.	Participación de mercado analgésico por marca 2008-2010 en Estados Unidos .	72
Anexo 11.	Propuesta de marketing y cronograma de actividades.....	73
Anexo 12.	Situación financiera de Johnson & Johnson con estrategia .....	74
Anexo 13.	Estado de ganancias y pérdidas con estrategia .....	75
Anexo 14.	Flujo de caja de Johnson & Johnson con estrategia.....	75
Anexo 15.	Tipología de documentos normativos.....	76
Anexo 16.	Alineamiento estratégico para el plan de responsabilidad social empresarial	77
Anexo 17.	Presupuesto para el plan de operaciones.....	78
Anexo 18.	Presupuesto de plan de recursos humanos.....	78
Anexo 19.	Mapa estratégico.....	79
Anexo 20.	Tablero de control .....	80
Anexo 21.	Alineamiento de objetivos estratégicos, objetivos específicos y planes funcionales .....	82

## **Capítulo I. Identificación del problema**

### **1. Consideraciones generales**

El presente trabajo se sitúa en setiembre del año 2010, cuando Willian Weldon, CEO de J&J fue citado por el Congreso para responder por los siete retiros, realizados desde setiembre de 2009, de productos Tylenol y otros medicamentos sin receta como Benadryl, Motrin y Zyrtec, fabricados por la subsidiaria de Consumo Masivo McNeil Consumer Healthcare que estaban potencialmente contaminados con partículas oscuras.

#### **1.1 Descripción y perfil estratégico de la empresa**

J&J es uno de los mayores proveedores mundiales de productos para la salud. La empresa se dedica a la investigación, desarrollo, fabricación y venta de productos de consumo para el cuidado de la salud, productos farmacéuticos y dispositivos médicos. Tiene más de 250 compañías subsidiarias en las Américas, Europa, Asia Pacífico y África y su sede central está en New Brunswick, Nueva Jersey (Johnson & Johnson 2017).

A finales del 2010 empleaban aproximadamente a 115.000 personas en 60 países. La red de cadena de suministro de la compañía incluye 120 instalaciones de fabricación, unos 300 centros de distribución y más de 600 fabricantes externos (Johnson & Johnson 2010a).

##### **1.1.1 Unidades estratégicas de Johnson & Johnson**

La compañía está organizada en tres unidades estratégicas de negocio: consumo masivo, farmacéutico y dispositivos médicos y de diagnóstico.

El segmento de consumo masivo de J&J desarrolla, fabrica y comercializa productos para el cuidado del bebé, cuidado oral, cuidado de la piel, cuidado de salud de la mujer y cuidado de heridas. También, ofrece productos farmacéuticos sin receta (OTC), los cuales incluyen productos para el resfriado, la gripe, la alergia y el ardor de estómago, que se comercializan bajo las marcas de Tylenol, Sudafed, Benadryl, Zyrtec, Motrin, Ibuprofeno y Pepcid. La compañía vende estos productos de consumo masivo tanto a los minoristas como a los distribuidores en todo el mundo (Marketline 2017).



La participación en las ventas de J&J del segmento de consumo masivo en el año 2010 fue de 24% y la participación del subsegmento de productos farmacéuticos sin receta (OTC) fue del 7,5%

## **1.2 Definición del problema**

Los problemas de control de calidad en los procesos de producción de la subsidiaria McNeil Consumer Healthcare afectaron las ventas del segmento de cuidado de la salud de consumo masivo, específicamente, a los productos de venta libre OTC, lo que dañó la imagen de la compañía y la confianza de sus consumidores.

## **1.3 Enfoque y descripción de la solución prevista**

Se deben implementar medidas correctivas de control de calidad, de acuerdo con las buenas prácticas de fabricación de la Agencia de Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA), y cGMP, en el área de operaciones, cadena de suministros y aseguramiento de calidad, selección del personal idóneo y capacitación del personal existente. Se espera, con estas acciones, se recupere las ventas y la credibilidad en la calidad de los productos Tylenol, Motrin para los años 2011, 2012 y 2013, a ritmo de 4% anual, lo que promocionará la calidad que caracteriza a esta compañía.

Asimismo, se creará una nueva área de aseguramiento de calidad dedicada a la capacitación, seguimiento y resultados de control de calidad cuyo responsable reporte directamente al CEO de J&J.

## Capítulo II. Análisis del macroentorno (Pestel)

### 1. Entorno político

El Gobierno del presidente Barack Obama emitió una serie de medidas políticas y planes orientados al estímulo económico, así como medidas para beneficiar a la clase media, la reforma del sistema sanitaria y ampliación de la cobertura médica a 32 millones de ciudadanos.

**Tabla 1. Impacto y efecto de las tendencias políticas**

Variable	Tendencia	Impacto en el sector	Efecto probable en la empresa	Amenaza /Oportunidad
Gobernabilidad	El índice de gobernabilidad se ha mantenido estable en los años 2009 y 2010.	Incremento de las inversiones en el país y en las diferentes industrias.	Desarrollo de negocios, incremento de la cartera de clientes y desarrollo de nuevos productos.	Oportunidad
Aprobación de la gestión del gobierno	Aprobación de la gestión del presidente de EE. UU. en los años 2009 y 2010.	Incremento de la confianza para las inversiones.	Desarrollo de negocios, incremento de la cartera de clientes y desarrollo de nuevos productos.	Oportunidad
Percepción de la corrupción	Percepción de la corrupción en EE. UU. se incrementa el año 2010 respecto al año 2009.	Desaliento de la inversión nacional y extranjera. Origina distorsiones en los sistemas de costeo y en los procesos de licitaciones.	Desalienta la participación en procesos de licitaciones públicas. Incrementa costos finales en la prestación o venta de bienes y servicios.	Amenaza
Tratados de libre comercio	Incremento de tratados de libre comercio de EE. UU.	Desarrollo del comercio internacional y la cadena productiva del sector farmaindustria.	Oportunidades de negocio y desarrollo de nuevos productos.	Oportunidad
Índice de competitividad	Descenso de los índices de competitividad de EE. UU., en el año 2010 deja de ser la economía más competitiva del mundo.	Reducción de los altos niveles de prosperidad económica de los consumidores de todas las industrias	Menor producción de productos para el mercado interno.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 2. Entorno económico

Según los informes del Banco Mundial, el entorno económico en el año 2010 se caracteriza por el término de la recesión económica y una lenta recuperación de la economía mundial después de la crisis financiera que se dio a inicios del año 2007. En ese sentido, los gobiernos están modificando y reforzando la regulación de las actividades financieras para reducir el riesgo y

evitar que se generen nuevas “burbujas”, del mismo modo, hay una tendencia a la regulación de las actividades de otros sectores. Por ello, el entorno económico ofrece mayores oportunidades.

**Tabla 2. Impacto y efecto de las tendencias económicas**

Variable	Tendencia	Impacto en el sector	Efecto probable en la empresa	Amenaza/Oportunidad
Producto bruto interno (PBI) de EE. UU.	La tasa de crecimiento del PBI se recupera en el año 2010 (2,532%), respecto a la caída del año 2009 (-2,776) y 2008 (-0,292).	Desarrollo de todos los sectores económicos.	Mayores oportunidades de negocio	Oportunidad/Amenaza
Inflación, precios al consumidor (% anual) – EE. UU.	Descenso de la inflación del 2007 (2,85), sube ligeramente el 2008 (3,839), pero cae a niveles históricos el 2009 (-0,36) y se mantiene bajo el 2010 (1,64).	Una inflación baja, predecible y estable que permite alcanzar un crecimiento sostenible.	Mayores oportunidades de negocio por el incentivo al consumo.	Oportunidades
Desempleo total (% de la población activa total) – EE. UU.	Incremento de los índices de desempleo con una tendencia creciente	Un incremento del desempleo impacta en el consumo interno.	Menor producción de productos para el mercado interno.	Amenaza
Gasto de consumo final de los hogares por crecimiento per cápita (% anual)	Descenso de los índices de consumo del año 2008 (0,289), 2009 (-1,43) y un incremento en el 2010 (1,814).	Impacta en la demanda y los niveles de empleo y la recesión.	Menor producción de productos para el mercado interno.	Amenaza
Importación de medicamentos				

Fuente: Banco Mundial, 2010 a, 2010 b, 2010 c, 2010 d; Weforum, 2010.

### 3. Entorno social

El gobierno de EE. UU. emitió leyes para el estímulo del crecimiento económico, especialmente, para los sectores salud y educación a fin de propiciar el consumo interno para hacer frente a la recesión y a la crisis financiera del año 2007. Luego del análisis, el entorno social nos proporciona más oportunidades que amenazas.

**Tabla 3. Impacto y efecto de las tendencias sociales**

Variable	Tendencia	Impacto en el sector	Efecto probable en la empresa	Amenaza/Oportunidad
Ley de Reversión y Recuperación de Estados Unidos de 2009	Promulgada el 17.02.2009 para mayor estímulo al crecimiento económico con recortes de impuestos federales, ampliación de prestaciones de desempleo, bienestar social y gasto en salud y educación a fin de contrarrestar la a recesión económica.	Nuevas oportunidades de negocio	Incremento del consumo interno	Oportunidad
Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible	Promulgada el 23.03.2010 para que el Estado brinde créditos, amplié programas de salud para el mayor acceso de la población al seguro médico.	Nuevas oportunidades de negocio	Incremento del consumo interno	Oportunidad
La Ley de Reconciliación del Seguro Médico y Educación del 2010	Promulgada el 24.02.2009 para las inversiones para la educación superior económica, incremento las becas y disminución de las amortizaciones de los préstamos educativos.	Mayores capacidades educativas a la fuerza laboral de las industrias.	Desarrollo de nuevos productos y servicios.	Oportunidad
Gastos varios de salud (% del gasto total en salud)	Caída permanente de los gastos de salud en el año 2007 (12,89), 2008 (12,54), 2009 (12,02), 2010 (11,76).	Incremento de la competencia de las empresas del sector por la caída de los gastos en salud	Recortes de los gastos operativos y de producción	Amenaza
Tasa de población activa, total (% de la población total mayor de 15 años)	Descenso de la tasa de la población activa año 2007 (64,13), 2008 (63,87), 2009 (63,56), 2010 (63,22)	Incremento de la competencia de las empresas del sector por la caída de la tasa de población activa.	Impacto negativo en el consumo interno	Amenaza

Fuente: Wikipedia, 2017 b, 2017c; Barack Obama, 2017; Obama White House, 2009; Banco Mundial 2017a, 2017b

#### 4. Entorno tecnológico

El número de patentes de producidas dentro y fuera del territorio de EE. UU. tiene un incremento significativo hasta el año 2010, pero esta producción sostenida está comprometida por el impredecible gasto en investigación y desarrollo de conocimiento. Se considera neutro el impacto de esta tendencia.

**Tabla 4. Impacto y efecto de las tendencias tecnológicas**

Variable	Tendencia	Impacto en el sector	Efecto probable en la empresa	Amenaza/Oportunidad
Patentes de EE. UU. producidas dentro y fuera de su territorio	Incremento en el número patentes en año 2010 ( <b>219.614</b> ) así como los años 2009 ( <b>167.349</b> ) y 2008 ( <b>157.772</b> ) con una tendencia creciente y un marcado liderazgo respecto a otros países.	Oportunidades comerciales de productos y servicios en todos los sectores de la industria de EE. UU.	Desarrollo de nuevos productos y servicios	Oportunidad
Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)	Decremento de los gastos (corrientes y de capital público y privado) en investigación y desarrollo para el incremento de conocimiento, año 2008 (2,77), 2009 (2,82), 2010 (2,74)	Moderado crecimiento de generación de conocimiento para todos los sectores.	Baja producción de conocimiento aplicado a la industria farmacéutica.	Amenaza

Fuente: U.S. Patent and Trademark Office, 2015; Banco Mundial 2017c.

## 5. Entorno legal

La Agencia Federal de Medicamentos y Alimentos (*Food and Drug Administration*, FDA) es la entidad reguladora de medicamentos en EE. UU. Para cumplir este objetivo, se basa en las leyes emitidas por el gobierno federal. Asimismo, protege la generación de conocimiento basado leyes y regulaciones para garantizar los inventos y periodos de exclusividad para la comercialización de nuevos medicamentos, la entidad reguladora es la Oficina de Marcas y Patentes (*United States Patent and Trademark Office*, USPTO) (Stahl 2009).

**Tabla 5. Impacto y efecto de las tendencias legales**

Variable	Tendencia	Impacto en el sector	Efecto probable en la empresa	Amenaza/Oportunidad
Constitución Política de los EE. UU. (artículo I, sección 8)	Establece la promoción del progreso científico y 'artes útiles' por medio de una garantía de los escritos y descubrimientos por tiempo limitado a los autores e inventores respectivos.	Protege la generación de conocimiento patentado en todas las industrias.	Protege a nivel mundial las investigaciones y patentes de la empresa.	Oportunidad
Ley de Patentes, Título 35 del Código de Estados Unidos - 2007	Protege las patentes de productos farmacéuticos tienen 20 años, desde la solicitud la patente.	Protege la generación de conocimiento patentado en todas las industrias.	Protege a nivel mundial las investigaciones y patentes de la empresa.	Oportunidad

Variable	Tendencia	Impacto en el sector	Efecto probable en la empresa	Amenaza/Oportunidad
Ley de modernización de la FDA (FDAMA) - 1997	Reformar la regulación de alimentos, productos médicos y cosméticos.	Regula la elaboración de fórmulas genéricas en las farmacias y crea un programa de exclusividad pediátrica para incentivar el desarrollo de medicamentos de uso pediátrico.	Mejorar el control de calidad de todo el proceso de la cadena de valor de los productos.	Oportunidad
Ley Hatch-Waxman - 1984	Estímulo para el desarrollo de medicamentos genéricos y la disminución de los precios de los medicamentos.	Genera mayor competencia en el sector farmacéutico.	Mayor competencia en el mercado interno y obligando a reducir los costos en la cadena de valor.	Amenaza

Fuente: Stahl, 2009.

## 5.1 Matriz de evaluación de factores externos

**Tabla 6. Matriz de evaluación de factores externos**

	Oportunidades	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Indicadores estables de gobernabilidad	0,01	1	0,01
2	Aprobación de la gestión del gobierno	0,01	1	0,01
3	Incremento de los tratados de libre comercio	0,02	2	0,03
4	Crecimiento del producto bruto interno de EE. UU. (2,53% el 2010)	0,07	5	0,33
5	Decremento de la inflación en EE. UU., precios al consumidor (2,5% promedio de 2000 a 2010).	0,04	4	0,15
6	Entrada en vigencia de la Ley de Reinversión y Recuperación de EEUU en el 2009	0,04	3	0,13
7	Incremento del gasto de consumo masivo de los hogares por crecimiento per cápita (% anual)	0,03	3	0,10
8	Crecimiento de las ventas en mercados emergentes.	0,05	3	0,15
9	Incremento de patentes de EE. UU. producidas dentro y fuera de su territorio	0,02	4	0,09
10	Constitución Política de los EE. UU. (artículo I, sección 8)	0,03	5	0,14
11	Vigencia de la Ley de Patentes, Título 35 del Código de Estados Unidos - 2007	0,05	5	0,27
12	Vigencia de la ley de modernización de la FDA (FDAMA) - 1997	0,06	4	0,24
<b>Amenazas</b>				
1	Decremento del índice de competitividad	0,01	4	0,04
2	Decremento de los índices de desempleo (9,6% 2010 de la población activa total)	0,04	4	0,15
3	Crecimiento en importaciones de medicamentos (15% de 2005-2010)	0,05	4	0,20
4	Recesión económica mundial	0,05	4	0,22
5	Impacto negativo de las fluctuaciones monetarias	0,07	4	0,28
6	Incremento de la competencia de marcas privadas	0,06	4	0,24
7	Promulgación de la Ley de Reconciliación del Seguro Médico y Educación del 2010	0,01	2	0,01
8	Implementación de la Reforma del Cuidado de la Salud /Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible	0,07	4	0,26
9	Decremento del consumo per cápita (equivalente a \$ 72 en promedio 2010)	0,03	4	0,13

Amenazas				
10	Decremento de la tasa de población activa (% de la población total mayor de 15 años)	0,03	4	0,11
11	Decremento del gasto en investigación y desarrollo (bajo el % del PIB y bajó 2% en J&J año 2010)	0,02	3	0,05
12	Retiro de Productos de McNeil Consumer Health y cierre de la planta de Fort Washington, ordenado por la FDA	0,04	4	0,17
13	Pérdida de exclusividad de patentes	0,08	4	0,31
14	Vigencia de la Hatch-Waxman - 1984	0,02	2	0,04
<b>Totales</b>		<b>1,00</b>		<b>3,87</b>

Muy bajo(1), bajo(2), medio (3), alto(4), muy alto(5)

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

La matriz cuenta con 26 factores determinantes de éxito, el valor de para capitalizar las oportunidades y neutralizar las amenazas del entorno en la industria.

## 5.2 Análisis de la industria o del sector

### 5.2.1 Identificación, características y evolución del sector

La línea comercial de OTC (medicamentos sin receta) de J&J se encuentra dentro de la división de consumo masivo, industria que tuvo una evolución entre el 2002 y el 2010, de ingresos promedio de \$ 19.463 millones por año (Euromonitor 2017), es decir, un crecimiento promedio anual de 3,1%. Es una industria tiene a 44 competidores, las diez primeras empresas concentraron del 43% al 50% del mercado los años 2008 al 2010, el liderazgo lo tuvo J&J con el 16% de participación de mercado al 2010 (Euromonitor 2017), ve anexos 5.

Asimismo, dentro de este sector, se encuentra la categoría de analgésicos. Estados Unidos ha tenido un movimiento promedio anual de \$ 4.263 millones del 2008 al 2010, en el que compiten 29 empresas con 60 productos o marcas (Euromonitor 2017). Las cinco principales tienen el 45% de participación del mercado, con las marcas: Advil, Tylenol, Aleve, Bayer Aspirina y Motrin; el líder; Tylenol (10%), Aleve (8%), Bayer Aspirin (5%), y Motrin (3%) (Euromonitor 2017). Ver anexo 10.

El consumo per cápita de analgésicos en Estados Unidos, entre el año 2002 y 2010, fue en promedio de \$ 14.36 al año (Euromonitor 2017), ver anexo 8.

### 5.3 Las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos llevará a comprender los factores determinantes que influyen en la rentabilidad a largo plazo en la industria de consumo masivo OTC, que mide el atractivo de la industria.

#### 5.3.1 El poder de los proveedores

**Tabla 7. El poder de los proveedores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Número de proveedores	Bajo				4		Alto	0,8
20%	Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Baja				4		Alta	0,8
15%	Costos de cambio de proveedor	Alto				4		Bajo	0,6
15%	Amenaza de los proveedores de integrarse hacia delante	Alta					5	Baja	0,75
10%	Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja			3			Alta	0,3
20%	Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Alta					5	Baja	1
									<b>4,25</b>

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

La tabla 7 muestra los factores que explican el poder de negociación de los proveedores, tal como se detalla a continuación:

- Número de proveedores: Hace atractiva a la industria de productos farmacéuticos y a sus relaciones.
- Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: La industria OTC cuenta con muchos sustitutos para los productos de los proveedores, hecho que hace atractiva a la industria.
- Costos de cambio de proveedor: En este caso, no existe costo por el cambio de proveedor y los insumos o materia prima requieren de un alto grado de calidad, lo que hace atractiva a la industria.
- Amenaza de los proveedores de integrarse hacia delante: No amenazan con integrarse hacia adelante. Por otro lado, en cuanto a la integración hacia atrás, la industria requiere de muchos insumos, por lo que sí lo harían.
- Contribución de los proveedores a la calidad del producto: Son muy importantes en el crecimiento, sostenimiento y confianza de los clientes, y brindan mayor valor a J&J.



En conclusión, el poder negociación de los proveedores muestra un sector OTC atractivo, con un valor de 4,25 (alto). Por la existencia de muchos proveedores que no están concentrados, existe la posibilidad de encontrar productos sustitutos; por otro lado, no hay amenazas en el incremento de la calidad de los productos OTC de J&J y el valor de la empresa, debido a la integración de proveedores hacia adelante.

### 5.3.2 El poder de los competidores

**Tabla 8. El poder de competidores**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Número elevado de compañías competidoras	Bajo			3			Alto	0,6
20%	Barreiras de salida para abandonar al mercado son altas	Alto			3			Bajo	0,6
20%	Caída de los precios de productos de la industria	Alta				4		Baja	0,8
20%	Barreiras de entrada para entrar al mercado son altas	Baja			3			Alta	0,6
20%	Aumento de la demanda de los productos de la industria	Baja					5	Alta	1,0
									<b>3,6</b>

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

A continuación, se detallan cada uno de los ítems de la tabla:

- Número elevado de competidores: La industria tiene a cuarenta competidores en OTC y los tops 10 tienen entre 43% al 50% del mercado del 2008-2010. El líder fue J&J con el 16% de participación en el 2010 (Euromonitor 2017). Asimismo dentro de este sector, se encuentra la categoría de analgésicos. Compiten 29 empresas con 60 productos o marcas; las 10 principales marcas tienen el 40% de participación del mercado: Tylenol, Advil, Aleve; el líder en esta categoría con el 10%; Tylenol, Advil (10%) (Euromonitor 2017).
- Barreras de entradas: Son altas por el tamaño de la inversión hacen a la industria medianamente atractiva.
- Caída de los precios del servicio de la industria: Por ser un sector de medicamentos sin receta OTC, los precios son estables y firmes, lo que hace atractiva a la industria.
- Aumento de la demanda de los productos: Una mayor demanda de los productos OTC hace que esta industria sea muy atractiva.

En conclusión, el poder de los competidores califica al sector farmacéutico de productos médicos sin receta OTC con un valor de 3,52 (medio). Existen muchos competidores (cuarenta,

en un sector en crecimiento) y las barreras de salida son altas, por lo que es medianamente atractivo. Asimismo, la demanda de los productos en el sector está en crecimiento y los precios se muestran estables, lo que hace atractivo al sector.

### 5.3.3 El poder de los clientes

**Tabla 9. El poder de los clientes**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
15%	Número de clientes importantes	Bajo					5	Alto	0,75
15%	Disponibilidad de sustitutos para los productos	Alta			3			Baja	0,5
20%	Amenaza de los clientes de integración hacia atrás	Alto					5	Bajo	1,0
10%	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Alta			3			Baja	0,3
40%	contribución a la calidad del producto a los clientes	Baja					5	Alta	2,0
									<b>4,5</b>

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

La tabla 9 explica el poder de negociación de los clientes, tal como se detalla a continuación:

- El número de clientes: Es alto, el consumo per cápita de analgésicos es de \$ 14,36 al 2010; sector es atractivo (ver anexo 8).
- Disponibilidad de productos sustitutos: Los productos naturales, en promedio, han tenido un crecimiento de 2,3% (Euromonitor 2017), mientras que los OTC crecen a ritmo 3% anual. Esto determina poca atraktividad del sector (ver anexo 9).
- Amenaza de los clientes de integración hacia atrás: No pretenden integrarse hacia atrás, por ser clientes distribuidores, crea atraktividad al sector.
- Amenaza de la industria de integración hacia adelante: Las empresas farmacéuticas no se integran hacia adelante, no es su *core business*.
- Contribución a la calidad del producto de los clientes: La contribución es alta y la calidad, el principio fundamental de estos productos son los clientes. Además, en el B2B, se crean ganancias en el *retail* y farmacias

En conclusión, la industria es atractiva con un valor de 4,5. El poder de los clientes es alto dado que son muchos, a ellos no les resultaría atractivo integrarse hacia atrás. La industria tampoco está interesada de integrarse hacia adelante.

### 5.3.4 Amenaza de productos sustitutos

**Tabla 10. Productos sustitutos**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
45%	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Bajo		2				Alto	0,9
10%	Costos de cambio	Bajo			3			Alto	0,3
10%	Agresividad y rentabilidad de productos sustitutos	Bajo				4		Alto	0,4
35%	Precios del sustituto	Alto			3			Bajo	1,05
									<b>2,65</b>

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

Una amenaza de productos sustitutos en este sector reduciría la atractividad de la industria:

- Disponibilidad de sustitutos cercanos: Haría poca atractiva a la industria, ya que esta tiene sustitutos cercanos, medicina alternativa naturista y productos genéricos.
- Costos de cambio: En este caso, cambiar a un producto por un sustituto no tiene ningún costo para los clientes.
- Agresividad y rentabilidad de productos sustitutos: Al haber productos sustitutos, la atractividad de la industria es muy baja.
- Precios del sustituto: Los precios referenciales de productos sustitutos son más bajos. Esto hace poco atractiva a la industria.

En conclusión, el sector cuenta con productos sustitutos, el cambio a ellos no es costoso. La atractividad del sector es de un nivel bajo, con un valor ponderado de 2,65; por lo que no resulta atractivo.

### 5.3.5 Amenaza de competidores potenciales

**Tabla 11. Competidores potenciales**

Peso	Factores	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
20%	Economías de escala de los nuevos competidores potenciales	Bajo		2				Alto	0,4
18%	Diferenciación de los productos participantes en la industria	Baja			3			Alta	0,54
20%	Costo de cambio de clientes	Alto		2				Bajo	0,4
28%	Requerimiento de capital para ingresar a la industria	Alta			3			Baja	0,84
14%	Posibilidad de acceso a tecnología de punta	Baja				4		Alta	0,56
	Protección gubernamental existente	Baja			3			Alta	0
									<b>2,74</b>

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

La tabla 11 muestra los factores que influyen la fuerza de los nuevos competidores:

- Economías de escala: Es una barrera alta para un competidor potencial. Esto hace poco atractivo al sector.
- Diferenciación del servicio: El producto es genérico en su fórmula base y la diferenciación se manifiesta en el respaldo de marca, aditivos. Por otro lado, en cuanto al costo de cambio de clientes, se aprecia que es una barrera baja, porque el producto es genérico y cambiar a otros clientes no crea riesgo, ya que el sector es poco atractivo para un competidor nuevo.
- Requerimiento de capital para ingresar a la industria: La inversión de entrada debe ser moderada, en este caso, J&J tiene un buen respaldo financiero.
- Posibilidad de acceso a tecnología de punta: Es una barrera baja todos los competidores potenciales tienen acceso a la tecnología cada vez más moderna.

En conclusión, el sector, por la amenaza de nuevos competidores, no es atractivo. Tiene un impacto de nivel bajo de 2,74, debido a las economías de escala que son una barrera de entrada al sector, la inversión es alta; el ingreso a la industria y la protección gubernamental son neutrales y todos tendrían acceso a mejor tecnología.

### 5.3.6 Grado de atracción del sector

**Tabla 12. Grado de atracción del sector**

Peso	Factores	Muy poco atractivo						Muy atractivo	Valor
			1	2	3	4	5		
30%	Poder de negociación del proveedores	Baja				4,3		Alta	1,28
25%	Rivalidad entre competidores	Baja			3,6			Alta	0,91
25%	Poder de negociación de los clientes	Bajo				5,5		Alta	1,38
10%	Amenaza de productos sustitutos	Bajo		2,7				Alta	0,27
10%	Amenaza de competidores potenciales	Baja		2,7				Alta	0,27
									<b>4,09</b>

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

La tabla 12 nos muestra el grado de atracción del sector en su conjunto.

En conclusión, la atraktividad del sector de productos OTC es alta con un valor ponderado de 4,09; el poder de negociación de los proveedores es bajo; y la rivalidad entre competidores de la industria, neutral, debido principalmente a que el sector es competitivo. El poder de negociación de los clientes es bajo y existen muchos productos sustitutos para esta industria. Por otro lado, la amenaza de nuevos competidores potenciales muestra al sector poco atractivo, debido a barreras de entrada y salida que limitan su ingreso al sector.

### 5.3.6 Matriz del perfil competitivo

El presente análisis comparativo nos muestra importante información acerca de las fortalezas y debilidades de J&J frente a sus principales competidores: Pfizer y Sanofi, ubicados en el segundo y noveno lugar en la participación de mercado de analgésicos por marcas (Euromonitor 2017). Además, nos muestra que en el comparativo global J&J alcanza una puntuación de 3,58, superando Pfizer y a Sanofi, cuyas sus mejores fortalezas se encuentran en la administración, participación de mercado, imagen de marca, investigación y desarrollo (ver anexo 1).

## **Capítulo III. Análisis interno**

### **1. Análisis de las áreas funcionales (AMOFHIT)**

#### **1.1 Administración y gerencia**

La Alta Dirección de Johnson & Johnson ha creado un Código de Conducta Empresarial, al cual llama su hoja de ruta y que está basado en su credo. Mediante este código, la compañía garantiza que sus actividades comerciales tendrán elevados estándares y además se compromete a servir mejor a sus accionistas. Destacan en él, un enfoque de gestión descentralizada para la toma de decisiones y un enfoque de crecimiento orgánico mediante fusiones y adquisiciones.

#### **1.2 Marketing y ventas**

Las capacidades de ventas y marketing están definidas como una fortaleza de J&J, lo que convierte a esta compañía en un socio de marketing atractivo. Además, se encuentra reforzada por su gran fuerza de ventas global y además se compone de una amplia gama de subsidiarias que en conjunto poseen experiencia en diferentes áreas de negocio. Asimismo, J&J distribuye sus productos a minoristas, mayoristas y proveedores de servicios de salud, incluyendo hospitales.

#### **1.3 Estrategia de marca**

Tylenol es la marca global más grande en el portafolio de salud de consumo masivo de J&J, lo que la convierte en una de las cinco marcas globales de OTC que supera la marca de \$ 1.000 millones (Euromonitor 2017).

#### **1.4 Operaciones**

J&J declara un modelo operativo que se compromete a estar basado ampliamente en el cuidado de la salud humana. Cuentan además con un enfoque de gestión descentralizada en sus unidades de negocio teniendo amplia libertad para tomar decisiones. Se centran en cuatro factores que, según la alta dirección, facilitan el crecimiento de la compañía: innovación de productos, fortalecimiento de los canales, presencia global y el personal. Entre los principales procesos de negocios, podemos mencionar los siguientes:

### 1.4.1 Diseño y desarrollo de productos

Con un consistente flujo de nuevos productos basados en la innovación científica, aproximadamente, la cuarta parte de las ventas de Johnson y Johnson se produjo en el año 2010 a partir de nuevos productos introducidos en los últimos cinco años y aproximadamente el 70% de sus ventas fue de productos posicionados el primer y segundo puesto del mercado mundial (Johnson & Johnson 2010).

Las actividades de investigación y desarrollo representan una parte significativa de los negocios de J&J, que incluyen el desarrollo de nuevos productos, la mejora de los productos existentes, el soporte técnico de los productos y el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales para la protección de los consumidores y pacientes (Johnson & Johnson 2010).

**Tabla 13. Gastos de investigación y desarrollo por segmento 2008-2010**

Años (Millones de dólares)	2008		2009		2010	
	Cantidad	% de Ventas	Cantidad	% de Ventas	Cantidad	% de Ventas
Consumo masivo	624	3,9	632	4,0	609	4,2
Farmacéutico	5095	20,7	4591	20,4	4432	19,8
Dispositivos Médicos y de Diagnóstico	1858	8,0	1763	7,5	1803	7,3
Total de Gasto en Investigación y Desarrollo	7577	11,9	6986	11,3	6844	11,1
Porcentaje (disminución) / aumento respecto al año anterior	-1,3%	44,5	-7,8%	43,2	-2,0%	42,4

Fuente: Johnson & Johnson, 2010.

### 1.4.2 Desarrollo y distribución

El canal farmacéutico de J&J está reconocido como uno de los mejores de la industria.

### 1.4.3 Alcance geográfico

J&J tiene más de 250 compañías operativas en 60 países que venden productos alrededor del mundo. Mientras que los Estados Unidos y Europa representan los mayores mercados de la compañía (le brindan más del 50% y el 25% de las ventas, respectivamente), la empresa ha estado trabajando para expandir su presencia en los mercados de Asia (especialmente, China) y otras regiones que están emergiendo como oportunidades de alto crecimiento (Johnson & Johnson 2017).

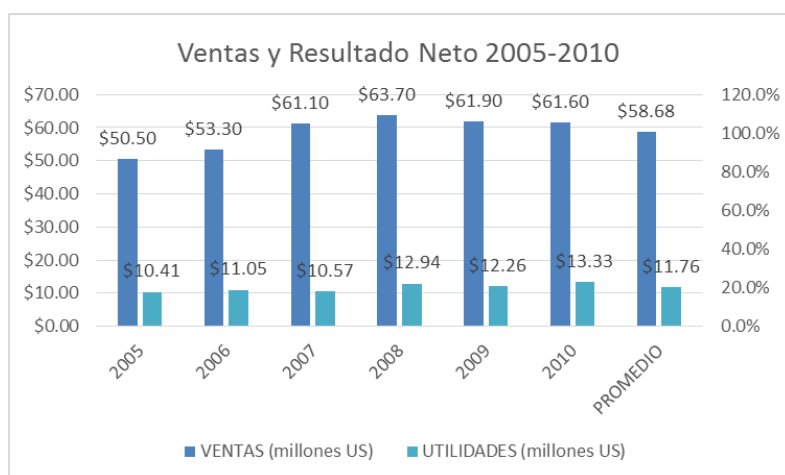
#### 1.4.4 Recursos humanos

J&J declara en su reporte anual del 2010 que la prioridad suprema para lograr un crecimiento sostenible es el desarrollo continuo de un liderazgo en el equipo, por lo que entre las acciones tomadas en el año 2010, se hicieron cambios organizacionales, planes de sucesión a largo plazo y se aseguraron de tener líderes talentosos y experimentados en todos los niveles de la organización (Johnson & Johnson 2010). Asimismo, tal como se mencionan en el Código de Conducta Empresarial: «Un personal comprometido, de alto rendimiento, diverso e inclusivo entenderá mejor y abordará los desafíos y necesidades a los que se enfrentarán nuestros clientes, pacientes, profesionales sanitarios y las comunidades» (Johnson & Johnson 2015).

#### 1.4.5 Performance financiera

Las ventas globales de J&J en el año 2010 fueron de \$ 61.600 millones, por lo que decrecieron en 2,9% operacional con respecto al año 2009 (Johnson & Johnson 2010). Los resultados netos fueron de \$ 13.300 millones, por lo que registró un aumento de 2,9% con respecto al año 2009, a pesar de la disminución en las ventas. Asimismo, los dividendos pagados por acción fueron de \$ 2.110 en el 2010, comparado con los dividendos pagados por acción en 2009 de \$ 1.930, es decir, un crecimiento de 9,3%, a pesar de los inconvenientes.

**Gráfico 1. Ingresos por ventas y resultados netos J&J, años 2005-2010**



Fuente: Elaboración propia, 2017.



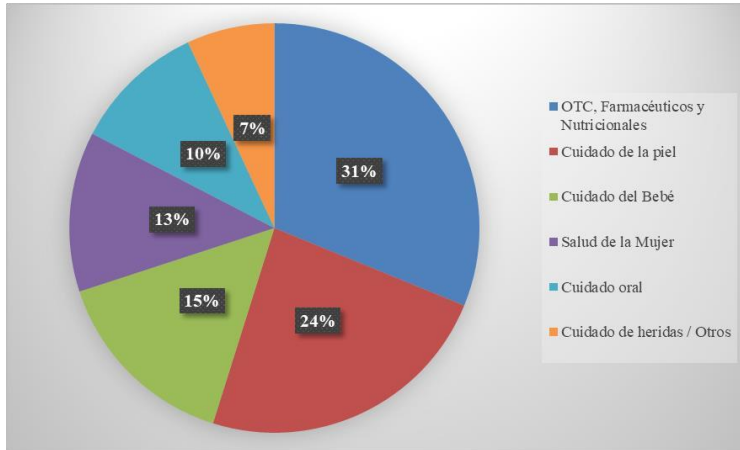
## Gráfico 2. Dividendos pagados por acción J&J, años 2005-2010



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Las ventas del segmento de consumo masivo ascendieron a \$ 14590 millones en el año 2010, y registraron una caída de 7,7% con respecto al año 2009 (Johnson & Johnson 2010). Las ventas fueron impactadas por el retiro de productos de McNeil, así como por la desaceleración económica general y una mayor sensibilidad del consumidor al gasto, reflejado en un amplio movimiento hacia marcas y tamaños más pequeños. Por otro lado, dentro del segmento consumo masivo, la categoría OTC alcanzó \$ 4.549 millones (31%), cuidado de la piel, \$ 3.452 millones (24%); cuidado del bebé, \$ 2.209 millones (15%); salud de la mujer, \$ 1.844 millones (13%); cuidado oral, \$ 1.526 millones (10%); y cuidado de heridas/otros, \$ 1.010 millones (0,7%).

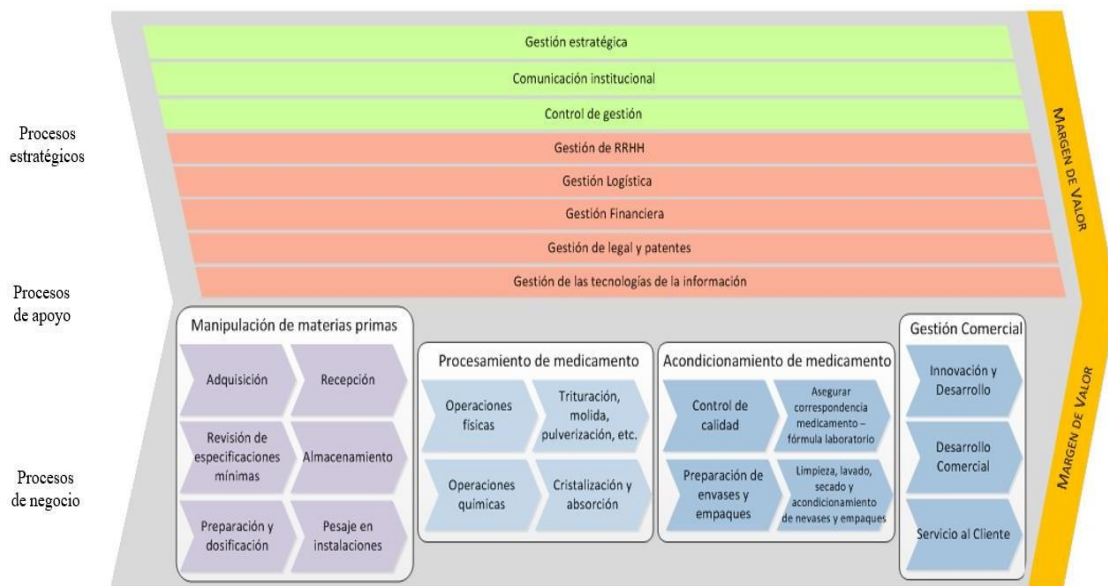
## Gráfico 3. Ingresos por ventas segmento de consumo masivo J&J, año 2010



Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 2. Evaluación de la cadena de valor

**Gráfico 4. Cadena de valor Unidad de Negocio Consumo Masivo de J&J**



Fuente: Elaboración propia, 2017, basa en Porter, 1985.

El análisis de la cadena de valor de J&J permite identificar la importancia de la provisión de información y conocimiento respecto al entorno, competencia, probables clientes, para desarrollar productos, servicios, canales, metodologías de trabajo, alianzas y convenios

comerciales. Asimismo, hará posible ofrecer un servicio de postventa y mantenimiento de relación con el cliente.

### 3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

**Tabla 14. Factores determinantes de éxito**

Fortalezas		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
1	Calidad y experiencia del equipo directivo y CEO	0,08	4	0,33
2	Estilo de liderazgo usados en los niveles gerenciales	0,08	4	0,30
3	Liderazgo en la participación de mercado	0,03	3	0,09
4	Amplia red de ventas y buena gestión de canales de distribución	0,04	3	0,11
5	Eficiente, suministro de materiales, directos e indirectos, y de rotación de inventarios	0,02	3	0,07
6	Economías de escala o economías de alcance	0,01	3	0,04
7	Calificación crediticia AAA se mantuvo	0,06	4	0,26
8	Sólida situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad	0,07	4	0,28
Fortalezas		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
9	Política de reparto de dividendos, situación patrimonial, relaciones con accionistas e inversionistas	0,06	4	0,23
10	Competencias y calificaciones profesionales.	0,01	3	0,02
11	Cultura organizacional de Johnson & Johnson	0,04	4	0,16
12	Información para la gestión de costos	0,02	3	0,05
13	Investigación e innovación de productos	0,05	4	0,21
14	Patentes, marcas registradas, y productos legales	0,05	4	0,19
Debilidades				
1	Débil credibilidad y falta de transparencia de la organización	0,06	1	0,06
2	Deficientes prácticas de gobierno corporativo, transparencia y de responsabilidad social	0,06	1	0,06
3	Escasa planificación operativa del segmento de consumo masivo	0,05	1	0,05
4	Deterioro de la imagen y prestigio de la organización	0,05	1	0,05
5	Problemas de calidad: líneas de producción, servicio al cliente y servicio postventa	0,04	1	0,04
6	Falta de lealtad a la marca Tylenol	0,04	1	0,04
7	Ineficaz sistema de control sistema de gestión de la calidad	0,03	1	0,03
8	Deficientes políticas de tercerización	0,02	2	0,04
9	Lenta capacidad de respuesta a los usuarios, ante los problemas.	0,01	2	0,02
10	Información insuficiente para la gestión de calidad	0,02	1	0,02
11	Deficiente tecnología aplicada al control de calidad para los procesos y productos	0,01	2	0,01
Totales		1,00		2,75

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

La matriz cuenta con 25 factores determinantes de éxito. El valor 2,75 indica que la organización es mucho más fuerte que débil, lo que le permite desarrollar estrategias competitivas.

#### 4. Modelo de negocio Canvas

Tabla 15. Modelo de negocio Canvas

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE MARCA
* Johnson & Johnson * Empresas proveedoras de insumos químicos * Empresas proveedoras de productos de plástico * Empresas proveedoras de productos de vidrio	* Proceso de “manipulación de materias primas” * Proceso de “procesamiento de medicamento” * Proceso “acondicionamiento de medicamento” * Fusiones y adquisiciones * Marketing y publicidad * Investigación y desarrollo	Ofrecer productos para el cuidado de la salud, de la más alta calidad y a precios asequibles, que se traduce en confianza	* Asistencia personal: relación basada en la interacción humana con los clientes. El cliente puede comunicarse con un representante de la empresa del servicio de atención al cliente para que le ayude durante el proceso de venta o post servicio	* Hogares * Hospitales * Clínicas * Mercado externo
	<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>CANALES</b>	
			* Canal directo	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>			<b>FUENTES DE INGRESO</b>	
* Materia prima directa * Mano de obra directa * Costos indirectos de fabricación * Inventario inicial de productos terminados * Costos de producción * Inventario final de productos terminados * Costo de ventas * Inversión en investigación y desarrollo			Ventas de los productos del segmento de consumo masivo Ventas de los productos del segmento farmacéutico Ventas de los productos del segmento dispositivos médicos y de diagnóstico	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 5. Matriz VRIO y ventaja competitiva: estrategia genérica

##### 5.1 Análisis VRIO

El objetivo del Análisis VRIO es identificar la ventaja competitiva.

**Tabla 16. Análisis VRIO Johnson & Johnson**

Recursos y capacidades		Tipo de recurso o capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
1	Economías de escala o economías de alcance	Recursos financieros	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
2	Sólida situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad	Recursos financieros	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
3	Política de reparto de dividendos, situación patrimonial, relaciones con accionistas e inversionistas	Recursos financieros	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
4	Información para la gestión de costos	Recursos financieros	Sí	No	No	Sí	VCT
5	Patentes, marcas registradas, y productos legales	Recursos intangibles	Sí	No	Sí	Sí	VCT
6	Calificación crediticia AAA se mantuvo	Reputación	Sí	Sí	No	Sí	VCT
7	Calidad y experiencia del equipo directivo y CEO	Funciones directivas	Sí	No	No	Sí	VCT
8	Estilo de liderazgo usados en los niveles gerenciales	Funciones directivas	Sí	No	No	Sí	VCT
9	Competencias y calificaciones profesionales.	Recursos humanos	Sí	No	No	Sí	VCT
Recursos y capacidades		Tipo de recurso o capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
10	Cultura organizacional de Johnson & Johnson	Recursos humanos	Sí	No	No	Sí	VCT
11	Investigación e innovación de productos	Investigación y desarrollo	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
12	Eficiente suministro de materiales, directos e indirectos, y de rotación de inventarios	Fabricación	Sí	No	No	Sí	VCT
13	Liderazgo en la participación de mercado	Ventas y distribución	Sí	No	Sí	Sí	VCT
14	Amplia red de ventas y buena gestión de los canales de distribución	Ventas y distribución	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS

Dónde: PC= Paridad competitiva, VCS= Ventaja competitiva sostenible, VCT= Ventaja competitiva temporal.  
Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Barney y Griffin, 1992.

### 5.1.1 Economías de escala

Se consideran las economías de escala una ventaja competitiva sostenible porque:

- Reducen la amenaza de nuevos entrantes.
- Aprovechan la oportunidad de aumentar los beneficios para la empresa.
- Es costoso de imitar, debido a la complejidad social y las patentes.

### 5.1.2 Sólida situación financiera

- Como se puede apreciar en el gráfico 1, en el año 2010, los resultados netos aumentaron 2,9% con respecto al año 2009 a pesar de la disminución en las ventas. Además, en dicho

año, se mantiene la tendencia de crecimiento que viene desde el año 2005, por lo que se considera una ventaja competitiva sostenible.

### **5.1.3 Política de reparto de dividendos**

La política de reparto de dividendos también registró un aumento del 9,3% en el año 2010, a pesar de los inconvenientes que se presentaron en el 2009. Asimismo, se mantiene una tendencia de crecimiento sostenido desde el año 2005, por lo que se considera una ventaja competitiva sostenible.

### **5.1.4 Investigación e innovación de productos**

Las actividades de investigación y desarrollo representan una parte significativa de los negocios de Johnson & Johnson, que incluyen el desarrollo de nuevos productos. El gasto total en este rubro estuvo por encima del 11% de los ingresos por ventas desde el 2008 hasta 2010, lo que constituye una ventaja competitiva sostenible.

### **5.1.5 Amplia red de ventas y buena gestión de los canales de distribución**

Johnson & Johnson tiene más de 250 compañías operando en 60 países alrededor del mundo, siendo sus mayores mercados Estados Unidos y Europa; actualmente, se está expandiendo en los mercados emergentes. Por otro lado, su canal de distribución es uno de los mejores de la Industria, por lo que se le considera una ventaja competitiva sostenible.

## **5.2 Ventaja competitiva**

La ventaja competitiva de Johnson & Johnson se basa en sus fortalezas: las economías de escala permiten obtener mejores beneficios; el gran soporte financiero y, por consiguiente, la política de reparto de dividendos garantiza el crecimiento de la empresa; y las actividades de investigación e innovación de productos, así como la amplia red de ventas y la gestión de los canales de distribución son difíciles de imitar por la experiencia de esta compañía. Todo lo anterior convierten a estos recursos y capacidades en una ventaja competitiva sostenible.

### **5.3. Estrategia genérica**

De acuerdo con Porter, la estrategia genérica que aplica J&J sería el liderazgo en costos del tipo 2, la estrategia del mejor valor, que ofrece productos o servicios a una amplia gama de clientes al mejor valor-precio disponible en el mercado; la estrategia del mejor valor tiene el como parámetro el precio de los productos similares de la competencia (David 2013). Está orientada a los grandes mercados y, como se sabe, esta compañía es de orientación global (ver anexo 2).

## Capítulo IV. Formulación de objetivos

### 1. Propuesta de misión y visión

Tabla 17. Propuesta de misión y visión

Componentes	Análisis de la misión
1. Cliente	«Nuestra principal responsabilidad es con los médicos y pacientes y personas que usan nuestros productos y servicios»
2. Producto	«Nuestro producto Tylenol debe maximizar la satisfacción de las necesidades específicas en cuanto a mejorar la salud con calidad total»
3. Mercado (localización geográfica)	«Johnson & Johnson es una empresa globalizada y diversificada»
4. Tecnología	“Con tecnología moderna y procesos de calidad conforme a las exigencias y normas de las buenas prácticas de manufactura.”
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	«Obtener resultados de operación positivos y utilidades que garanticen el éxito de la empresa en esta industria»
6. Filosofía	«Johnson & Johnson cuenta con un código de conducta, de valores y principios indicados en el credo»
7. Autoconcepto	«Empresa responsable en la elaboración producción y distribución de sus productos»
8. Preocupación por la imagen pública	«Respetuosa con el medio ambiente y la sustentabilidad en el futuro»
9. Preocupación por los empleados	«Johnson & Johnson practica un trato justo con sus empleados, fomenta el respeto y la dignidad, la diversidad e inclusión, seguridad y salud»
Productos	Análisis de la visión
Masivos	Empresa líder, dedicada al cuidado de la salud, desarrollando productos innovadores de alta calidad, respondiendo de manera oportuna a las necesidades inmediatas y futuras
	Ser el líder del mercado con nuestros productos y marcas, contar con un liderazgo de participación del mercado OTC.

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

#### 1.1 Misión

Somos una empresa líder, dedicada al cuidado de la salud, desarrollando productos innovadores de alta calidad, respondiendo de manera oportuna a las necesidades inmediatas y futuras de nuestros clientes, haciendo el uso de buenas prácticas de manufacturación, investigación y distribución.

#### 1.2 Visión

Ser el líder mundial en la comercialización de productos especializados para el cuidado de la salud, ofreciendo valor superior y confianza a los consumidores y *stakeholders*, siendo coherentes al credo que caracteriza la cultura y filosofía de Johnson & Johnson.



## 2. Objetivo general

Elevar a la subsidiaria McNeil Consumer Healthcare hacia los altos niveles de calidad y cumplimiento que siempre la han caracterizado, recuperar la confianza de los consumidores, mantener la sólida disciplina financiera, y recuperar el liderazgo del mercado en el segmento de consumo masivo.

## 3. Objetivos estratégicos

### 3.1 Objetivos de rentabilidad

**Tabla 18. Objetivos de rentabilidad**

Ítem	Objetivos de rentabilidad (Johnson & Johnson)	Indicador	2013
G1	Aumentar el EBITDA en 0.5% hacia el año 2013	EBITDA (millones US \$)	19.569

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3.2 Objetivos de crecimiento

**Tabla 19. Objetivos de crecimiento**

Ítem	Objetivo de crecimiento	Indicador	2013
G2	Mantener el liderazgo del mercado en el Segmento Consumo Masivo hacia el año 2013	Participación de mercado (%)	4,4%
G3	Mantener el liderazgo del mercado en el Segmento OTC hacia el año 2013	Participación de mercado (%)	18,0%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 3.3 Objetivos de mejora

**Tabla 20. Objetivos de mejora**

Ítem	Objetivos de mejora	Indicador	2013
G4	Ser el líder en brindar productos y servicios de calidad	Percepción del cliente (%)	80,00%
G5	Mejorar el grado de satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción (%)	90,00%
G6	Fortalecer la imagen y marca de la empresa	Puesto Ranking Fortune 500	25
G7	Certificar los procesos “core” de la empresa	Porcentaje de macroprocesos certificados (%)	100,00%
G8	Innovar los procesos de la empresa	Número de procesos innovados	5
G9	Cumplir con las actuales Buenas Prácticas de Manufactura (CGMP) y levantar las observaciones de la FDA	Nivel de levantamiento de observaciones (%)	100,00%

Ítem	Objetivos de mejora	Indicador	2013
G10	Lograr la autorización de reapertura de la Planta de Fort Washington	Nivel de acciones encaminadas a conseguir el objetivo	100,00%
G11	Implementar un modelo de Gestión del conocimiento	Avance del proyecto (%)	100,00%
G12	Desarrollar una cultura organizacional orientada a cumplir el credo de J&J	Encuesta de percepción de cumplimiento del credo (%)	80,00%
G13	Mejorar el clima laboral	Great Place to Work (puesto)	20

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Capítulo V. Generación y selección de la estrategia

### 1. Matriz FODA (cruzado)

Ver anexo 3.

### 2. Matriz de posicionamiento estratégica y evaluación de la acción (Peyea)

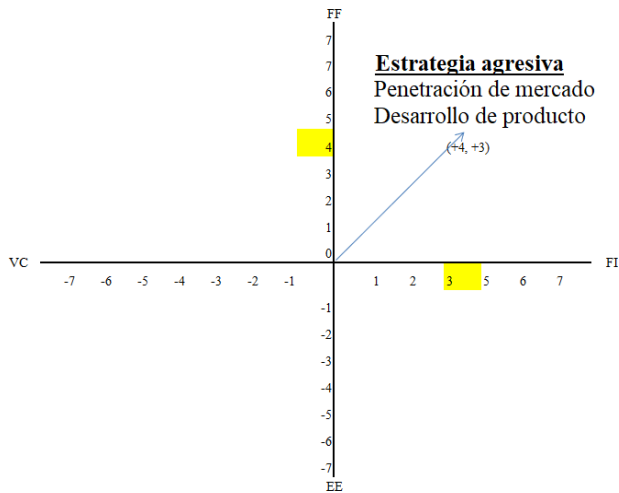
En la tabla, se muestra los factores que integran los ejes de la matriz Peyea, cuyo resultado se muestra en el gráfico 5. Del análisis podemos determinar que la empresa tiene un perfil agresivo, en una industria estable y en crecimiento. En ese sentido, según David (2013), las estrategias que debemos aplicar para este tipo de empresa es la penetración de mercado, la cual es una excelente condición de J&J para utilizar sus fortalezas internas, a fin aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas, evitar las amenazas externas.

**Tabla 21. De los factores que integran los ejes de la matriz Peyea**

Posición estratégica interna	Calificación	Posición estratégica externa	Calificación
<b>Fuerza financiera (FF)</b>		<b>Estabilidad del entorno (EE)</b>	
Respaldo económico y financiero de J&J, experiencia en el sector y liderazgo en el sector del cuidado de la salud	7,00	Crecimiento del producto bruto interno de EE. UU. (2,53% en 2010 y promedio en los últimos 10 años de 1,9%)	-1,00
Ganancias diluidas por acción en promedio entre 2005 y 2010 de \$ 4,08, crecimiento promedio de 12,7% entre el 2000 y 2010	5,00	Promedio de inflación en 2010 de 1,64%, promedio acumulado entre 2000 y 2010 en 2,5%	-1,00
Crecimiento promedio de utilidades en promedio de 5,4% entre 2006 y 2010	5,00	Incremento del gasto de salud en consumo masivo; consumo per cápita en 2010 de \$ 164	-3,00
<b>FUERZA FINANCIERA PROMEDIO</b>	<b>5,67</b>	<b>ESTABILIDAD DEL ENTORNO PROMEDIO</b>	<b>-1,67</b>
<b>Ventaja competitiva (VC)</b>		<b>Fuerza de la industria (FI)</b>	
Grandes recursos financieros que le permiten acceder a los mercados en busca de financiación a bajo coste	-2,00	Calidad y experiencia de equipo directivo y CEO	7,00
Liderazgo de marcas, valor de marca por productos y participación de mercado	-2,00	Estilo de liderazgo en los niveles gerenciales	4,00
Economías de escala derivadas de su tamaño y su capacidad global de ventas	-2,00	Utilización de recursos maximizando su capacidad instalada	4,00
Investigación científica y desarrollo de nuevos productos.	-1,00	Calificación crediticia AAA se mantuvo	4,00
<b>VENTAJA COMPETITIVA PROMEDIO</b>	<b>-1,75</b>	<b>FUERZA DE LA INDUSTRIA PROMEDIO</b>	<b>4,75</b>
<b>FF + EE (Y)</b>	<b>4,00</b>		
<b>VC + FI (X)</b>	<b>3,00</b>		

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

**Gráfico 5. Matriz Peyea**



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

### 3. Matriz externa e interna

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz EFI (eje X, 2,75) y la puntuación total ponderada de la matriz EFE (eje Y, 3,87). Asimismo, se ha elaborado una tabla resumida con la distribución de las casillas por región y estrategias a implementar que se muestra en la tabla 22.

**Tabla 22. Regiones y estrategias**

	Región 1	Región 2	Región 3
Casillas	I, II, IV	III, V, VII	VI, VIII, IX
Estrategia	Crecer y construir	Retener y mantener	Cosechar y desinvertir
Tipo	Intensivas o integración	Intensivas diversificación	Defensivas

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

De acuerdo con la matriz IE de la tabla 22, el puntaje ponderado obtenido en la matriz EFE y EFI nos ubican en la región I, “crecer y construir”, por lo que se recomienda la implementación de estrategias intensivas: penetración de mercado, desarrollo de mercados o desarrollo de producto; o de estrategias integradoras: integración hacia adelante (distribuidores), horizontal (con la competencia) y hacia atrás (con los proveedores).

**Tabla 23. Matriz IE**

**Tabla .... Matriz IE**

Totales ponderados del EFI

		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Totales ponderados del EFE	Alto 3.0 a 4.0	I 3.87	2.75 II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

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

La selección de estrategia intensiva correspondería a la penetración de mercado.

#### 4. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE)

- Para el presente plan estratégico, se ha trabajado con las estrategias derivadas de la matriz FODA. Por su parte, las estrategias de la matriz EI estarían incluidas en las estrategias del FODA, de modo que para la elaboración de la matriz MCPE solo se han considerado a las más importantes. La puntuación del grado de atractivo obtenido de la MCPE indica la jerarquía relativa de las estrategias formuladas.
- Sobre la base de la MCPE desarrollada en la tabla 24, se ha seleccionado las cuatro estrategias de mayor puntuación, que se indica a continuación en orden descendente:
  - Estrategia DO3 = 4,67: Desarrollar plan operativo para el segmento consumo, alineados a la cultura organizacional J&J para lograr calidad total en sus productos
  - Estrategia DO1 = 4,54: Implementar plan de marketing para mejorar la imagen de la empresa hacia los clientes y entidades reguladoras
  - Estrategia FO2 = 4,30: Fomentar un desarrollo sostenido de todos los niveles organizacionales de J&J y sus empresas subsidiarias
  - Estrategia DA2 = 2,95: Implementar programas de rediseño de procesos y mejora continua en la empresa

**Tabla 24. Matriz cuantitativa de planeación estratégica**

		Implementar plan de marketing para mejorar la imagen de la empresa hacia los clientes y entidades reguladoras.		Fomentar un desarrollo sostenido de todos los niveles organizacionales de J&J y sus empresas subsidiarias.		Desarrollar planes operativos para el segmento consumo masivo, alineados a la cultura organizacional de J&J, y logrando calidad total en sus productos.		Implementar programas de rediseño de procesos y mejora continua en la empresa.		
		E 7		E 2		E9		E 11		
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>Ponderación</b>								
1	Indicadores estables de gobernabilidad y aprobación de la gestión del gobierno (%)	0,02	4	0,08	2	0,04	2	0,04	3	0,06
2	Incremento de los Tratados de libre comercio. (Nro.)	0,03	2	0,05	4	0,10	1	0,03	1	0,03
3	Crecimiento del PBI de EE. UU. (2.53% el 2010 respecto al 2009).	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	2	0,14
4	Caída del promedio de la inflación en EE. UU. en el año 2010 (2.5% promedio de precios al consumidor del 2000 a 2010).	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Crecimiento de las ventas entre los años 2005 y 2010 de productos de salud de consumos masivo (4,2% promedio): productos OTC (3% promedio), medicamentos genéricos (%) y marcas privadas (%).	0,06	3	0,19	4	0,25	1	0,06	1	0,06
6	Incremento de los gastos de salud de consumo masivo (\$ 161,4 per cápita el año 2010)	0,05	4	0,20	1	0,05	2	0,10	2	0,10
7	Entrada en vigor de la Ley de Reinversión y Recuperación de EE. UU. en el 2009.	0,04								
8	Crecimiento de las ventas en mercados emergentes en el año 2010.	0,04	2	0,09	3	0,13	2	0,09	2	0,09
9	Incremento de patentes de EE. UU. producidas dentro y fuera de su territorio ()	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-
10	Constitución Política de los EE. UU. (artículo I, sección 8)	0,01	1	0,01	2	0,01	1	0,01	1	0,01
11	Vigencia de la ley de Patentes, Título 35 del Código de Estados Unidos - 2007.	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>AMENAZAS</b>										
1	Caída del Índice de competitividad	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
2	Incremento de los índices de desempleo (9,6% 2010 de la población activa total).	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Crecimiento en importaciones de medicamentos (15% de 2005-2010).	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-
4	Impacto negativo de las fluctuaciones monetarias	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-
5	Incremento de la competencia de marcas privadas	0,06	2	0,13	2	0,13	3	0,19	1	0,06
6	Promulgación de la ley de reconciliación del seguro médico y educación del 2010	0,01	-	-	-	-	-	-	-	-
7	Implementación de la Reforma del Cuidado de la Salud /Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Caída de la tasa de población económicamente activa (% de la población total mayor de 15 años)	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Decremento del gasto en investigación y desarrollo (bajo el % del PIB y bajó 2% en J&J año 2010)	0,02	4	0,08	2	0,04	2	0,04	3	0,06
10	Retiro de Productos de McNeil Consumer Health y cierre de la planta de Fort Washington, ordenado por la FDA.	0,05	4	0,20	2	0,10	2	0,10	3	0,15
11	Pérdida de exclusividad de patentes.	0,08	-	-	-	-	-	-	-	-
12	Vigencia de la ley de modernización de la FDA (FDAMA) - 1997	0,04	4	0,18	3	0,13	2	0,09	1	0,04
13	Vigencia de la Hatch-Waxman - 1984, para estimular el desarrollo de medicamentos genéricos	0,03	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>total</b>	1,00								
<b>FORTALEZAS</b>										
1	Calidad y experiencia del equipo directivo y CEO.	0,08	4	0,33	3	0,25	2	0,16	2	0,16
2	Estilo de liderazgo usados en los niveles gerenciales	0,08	4	0,30	3	0,23	2	0,15	2	0,15
3	Participación de mercado	0,03	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09
4	Red de ventas y gestión de canales de distribución.	0,04	4	0,14	3	0,11	3	0,11	3	0,11
5	Suministro de materiales, directos e indirectos, y de rotación de inventarios	0,02	3	0,07	2	0,05	2	0,05	2	0,05
6	Economías de escala o economías de alcance	0,01	4	0,05	4	0,05	3	0,04	2	0,02
7	Calificación crediticia AAA se mantuvo	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-
8	Situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad	0,07	3	0,21	1	0,07	3	0,21	2	0,14
9	Política de reparto de dividendos, situación patrimonial, relaciones con accionistas e inversionistas	0,06	3	0,18	1	1,00	2	1,00	1	0,06
10	Competencias y calificaciones profesionales.	0,01	4	0,02	3	0,02	3	1,00	1	0,01
11	Cultura organizacional	0,04	3	0,12	4	0,16	1	0,04	4	0,16
12	Información para la gestión de costos	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
13	Investigación e innovación de productos	0,05	3	0,16	4	0,21	3	0,16	3	0,16
14	Patentes, marcas registradas, y productos legales	0,05	4	0,19	3	0,14	2	0,09	2	0,09
<b>DEBILIDADES</b>										
1	Reputación de la alta dirección y sus gerentes.	0,06	4	0,26	4	0,26	3	0,19	4	0,26
2	Prácticas de gobierno corporativo transparente y de responsabilidad social	0,06	4	0,23	3	0,18	3	0,18	4	0,23
3	Planeamiento operativo del segmento de consumo masivo	0,05	3	0,16	2	0,11	1	0,05	1	0,05
4	Imagen y prestigio de la organización	0,05	4	0,19	3	0,14	3	0,14	2	0,09
5	Calidad: Líneas de producción, servicio al cliente y servicio postventa	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
6	Lealtad a la marca	0,04	4	0,14	1	0,04	1	0,04	1	0,04
7	Efectividad de los procesos en el control de la cantidad, calidad, diseño y costos.	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09	4	0,12
8	Políticas de tercerización	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Velocidad y capacidad de respuesta a los usuarios	0,01	4	0,05	2	0,02	3	0,04	4	0,05
10	Información para la gestión de calidad	0,02	-	-	-	-	-	-	-	-
11	Tecnología aplicada al control de calidad para los procesos y productos	0,01	4	0,02	1	0,01	4	0,02	4	0,02
	<b>Total</b>	1,00		4,54		4,45		4,84		2,98

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 5. Alineamiento de las estrategias con los objetivos

Tabla 25. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

ESTRATEGIAS	OBJETIVOS	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	Total
		Aumentar el EBITDA en 0,5% hacia el año 2013	Mantener el liderazgo del mercado en el segmento consumo masivo hacia el año 2013	Mantener el liderazgo del mercado en el segmento OTC hacia el año 2013	Ser el líder en brindar productos y servicios de calidad	Mejorar el grado de satisfacción del cliente	Fortalecer la imagen y marca de la empresa	Certificar los procesos core de la empresa	Innovar los procesos de la empresa	Cumplir con las actuales buenas prácticas de manufactura (CGMP) y levantar las observaciones de la FDA	Lograr la autorización de reapertura de la Planta de Fort Washington	Implementar un modelo de gestión del conocimiento	Desarrollar una cultura organizacional orientada a cumplir el credo de J&J	Mejorar el clima laboral	
E1	Desarrollar una cultura organizacional corporativa en J&J y sus empresas subsidiarias.				3		3	3		3	3	3	5	5	28
E2	Fomentar un desarrollo sostenido de todos los niveles organizacionales de J&J y sus empresas subsidiarias.				3		5	1	1	5	3	5	5	5	33
E3	Diversificar los productos de OTC	3	5	5											13
E4	Reforzar los procesos de gestión del conocimiento para la creación y gestión de nuevas patentes.	3	3	3	5	5	5	1	1	5	3	5	5	1	45
E5	Desarrollar productos alineados a la reforma del cuidado de la salud y leyes afines	3	3	3	5	5	5		5	5	1				35
E6	Desarrollar productos orientados a capturar el mercado de las marcas privadas	3	5	5	3		5								21
E7	Implementar plan de marketing para mejorar la imagen de la empresa hacia los clientes y entidades reguladoras				3	5	5		5	3	3		5	1	30
E8	Implementar proyectos de transparencia y de responsabilidad social				3	3	5		3	3	3		3	3	26
E9	Desarrollar planes operativos para el segmento consumo masivo, alineados a la cultura organizacional de J&J logrando calidad total en sus productos		5	5	3	3	5								21
E10	Establecer procesos para la asesoría y defensa de la imagen de la empresa y directivos ante las entidades reguladoras	1	1	1			5			3	3		3	3	20
E11	Implementar programas de rediseño de procesos y mejora continua en la empresa	5	1	1	5	3	5	5	5	5	5	3	1	3	47
E12	Evaluar periódicamente el cumplimiento de los indicadores de los planes operativos				3	3	3	3	3	3	3	3	3		27

Leyenda: Impacto alto: 5; impacto medio: 3; impacto bajo: 1

Fuente: Elaboración propia, 2017.

De acuerdo con el análisis realizado, se recomienda ejecutar las siguientes estrategias:

- E2: Fomentar un desarrollo sostenido de todos los niveles organizacionales de J&J y sus empresas subsidiarias
- E4: Reforzar los procesos de gestión del conocimiento para la creación y gestión de nuevas patentes
- E5: Desarrollar productos alineados a la reforma del cuidado de la salud y leyes afines
- E11: Implementar programas de rediseño de procesos y mejora continua en la empresa



## Capítulo VI. Planes funcionales

### 1. Plan funcional de marketing

Tiene como objetivo general recuperar las ventas y participación de mercado de Tylenol, debido a la crisis del 2010 y también, recobrar la confianza de los clientes y limpiar la imagen de Johnson & Johnson.

#### 1.1 Objetivos del plan de marketing

Los objetivos estratégicos a los cuales impactará directamente el plan de marketing son los siguientes:

##### 1.1.1 Objetivos estratégicos

- **G4:** Incrementar la participación de mercado en el segmento de consumo masivo en 4,6%, 4,4% y 4,2%, del 2011 al 2013
- **G5:** Incrementar la participación de mercado del segmento OTC en 16% 2011; 17% 2012 y 18% 2013
- **G6:** Ser el líder en brindar productos y servicio de calidad
- **G7:** Mejorar el grado de satisfacción del cliente
- **G8:** Fortalecer la imagen y marca de la empresa

##### 1.1.2 Objetivos específicos

Tabla 26. Objetivos específicos

Objetivos específicos	2011	2012	2013
Alcanzar venta en millones \$ USD OTC	4.605	4.706	4.900
Incremento % de ventas OTC	1%	2%	4%
Participación de mercado OTC en Estados Unidos	16%	17%	18%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

- Alcanzar el volumen de ventas OTC de J&J anuales de 4.605, 4.706 y 4.900 millones de dólares para los años proyectados 2011, 2012 y 2013, buscando obtener rentabilidad para la empresa
- Incrementar las ventas de OTC de J&J, de 1% para el 2011, 2% en 2012 y 4% para el 2013, a fin de aportar rentabilidad a la empresa
- Recuperación de participación de mercado en 16%, 17% y 18%, en el sector OTC para los años 2011, 2012 y 2013
- Recuperar la imagen y confianza de la empresa, relanzando el producto mejorado de la marca **Tylenol S+**, informado y publicitando la calidad, eficacia y garantía, y buscando la fidelización de los clientes y el mercado.
- Recuperar y consolidar la imagen de J&J con la sociedad, cumpliendo con el objetivo estratégico, de fortalecer la imagen y marca de la empresa
- Asegurar la confiabilidad de los productos
- Establecer un canal de comunicación de 24 x 7 los 365 días del año sobre acontecimientos adversos y problemas de calidad con los productos de McNeil

## **1.2 Estrategias intensivas**

Se fortalecerán las estrategias intensivas de penetración de mercado y desarrollo de mercado, impulsando las ventas en las localidades actuales.

## **1.3 Marketing mix**

- **Producto:** Tylenol es un analgésico compuesto por *acetaminophen* (paracetamol). La marca del producto tiene más 21 presentaciones, cada uno dirigido a un grupo específico de personas dentro de los tres segmentos del mercado: los ancianos, las familias y los niños. En resumen, todas las necesidades de dolor de las personas son atendidas por Tylenol.
- **Precio:** El precio se mantendrá, ya que J&J se basa en la calidad para medir el precio de sus productos, Tylenol, en promedio, 1000 tabletas de 325 mg de Tylenol cuestan \$ 54 aproximadamente 0,05/0,06 dólares por unidad. Esto dependerá de la farmacia, donde se haga la compra. Se dará grandes descuentos a los clientes, especialmente, los mayoristas que compran Tylenol de la empresa al por mayor.

- **Plaza:** Se reingresará al mercado de Estados Unidos. Tylenol estará disponible en todos los puntos de venta de cadenas farmacéuticas y góndolas de OTC<sup>1</sup> en los autoservicios, para su compra y uso por todos. El plan de marketing incidirá en todos los segmentos del mercado: las familias con niños, clase laboral y los ancianos.. A los ancianos que dependen de las drogas para la artritis, Tylenol les alivia el dolor bastante rápido. Asimismo, se seguirá difundiendo el tratamiento de los resfriados y la gripe, específicamente para los niños.
- **Promoción:** Consta de programas publicitarios, anuncios televisivos, plataformas de entretenimiento y de Internet dirigidos al consumo masivo; asimismo, ejecutara diferentes enfoques promocionales. Uno de ellos se centra en el uso de poderosos eslóganes como "volver con alivio" y "sentirse mejor".  
Tylenol se anunciará fuertemente en todas las formas de medios, electrónicos como TV *smartphones*, Internet, y redes sociales que toman la mayor parte de anuncios. Además, se participará en los programas de asistencia al paciente (PAP) para promocionar a Tylenol S+, en los cuales se brindarán los medicamento gratis o con buenos descuentos para los no asegurados y las personas de bajos ingresos.

## 1.4 Desarrollo de la flor de servicio

### 1.4.1 Servicios de facilitación

- **Información:** Para obtener el valor completo del producto, los clientes necesitan información relevante que garantice su calidad.
  - *Página web*, que consta de dos formas: (i) una relacionada con información respecto al medicamento Tylenol S+ y sus características, y otro con (ii) el servicio de información en línea del consumidor.
  - Central telefónica, que absuelva las consultas, reclamos, guía y retroalimentación del producto, con canales de comunicación, cuyo objetivo es mejorar la imagen y prestigio de J&J.
  - *Chat on line*: Publicación *online* en la página web.
  - Folletos informativos entregados en forma directa a clientes consumidores de los productos de J&J.

---

<sup>1</sup> Aproximadamente existen 57.000 farmacias y más de 750.000 puntos de venta minorista de productos OTC, en los Estados Unidos (Jan 2010).

- **Toma de pedido:** La empresa cuenta con *software* B2B en línea con las cadenas comerciales, farmacéuticas (CVS, Duane, Reade, Walgreens), y góndolas de medicación OTC.
- **Facturación:** La empresa controlará el manejo de la facturación al cliente considerando los acuerdos, plazos y formas de pago, haciendo llegar al cliente vía directa como por internet la facturación.
- **Pago:** Los pagos se realizan de acuerdo con los plazos establecidos con cada uno de los clientes de la red de distribución.

#### 1.4.2 Servicios de mejora

- **Consulta:** Por medio de la central telefónica, el cliente podrá absolver consultas, recomendaciones y solicitudes de requerimientos.
- **Cuidado:** La recuperación de la confianza respecto al producto en cuanto a la producción, distribución, seguridad y calidad de Tylenol S+

#### 1.4.3 Mensajes que se originan dentro de la organización

- **Canales de producción o servicio**
  - **Servicio al cliente por parte del personal de contacto:** Se capacitará al personal calificado con pleno conocimiento de las características, atributos y bondades del producto, así como la recepción de reclamos.
- **Canales de *marketing***
  - **Ventas:** Cadenas de farmacia y autoservicios a través de la fuerza de ventas.
  - **Exhibiciones comerciales:** Eventos y presentaciones promocionales.
  - **Publicidad:** Se contará con anuncios publicitarios en todos los medios de comunicación, redes sociales, Internet, TV, y plataformas comerciales y de entretenimiento.
  - **Relaciones públicas:** Encargada de recuperar la imagen de la empresa y la marca afectada por la crisis y su solución de acuerdo con los lineamientos de la FDA, y las buenas prácticas de manufactura.

## 1.5 Presupuesto del plan de marketing

Tabla 27. Presupuesto del plan de marketing

	En millones de dólares 2011	En millones de dólares 2012	En millones de dólares 2013	%
Página web	2,29	2,29	2,29	3,8%
Anuncios Internet	11,27	11,27	11,27	18,8%
Presencia en las redes sociales	4,58	4,58	4,58	7,6%
Facebook	11,27	11,27	11,27	18,8%
Twitter	0,82	0,82	0,82	1,4%
Anuncios de Facebook	3,44	3,44	3,44	5,7%
Anuncios en Hulu	3,44	3,44	3,44	5,7%
Anuncios en ESPN.com	3,44	3,44	3,44	5,7%
YouTube Ads	3,44	3,44	3,44	5,7%
Office TV	3,44	3,44	3,44	5,7%
Glee	3,44	3,44	3,44	5,7%
Torneos deportivos nacionales	4,58	4,58	4,58	7,6%
Relanzamiento de marca regalos	2,29	2,29	2,29	3,8%
Cupones de descuento	2,29	2,29	2,29	3,8%
TOTAL	60,00	60,00	60,00	100,0%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 1.6 Cronograma de actividades

El cronograma de actividades del plan funcional de marketing se muestra en el anexo 11.

## 2. Plan funcional de operaciones

Se plantea un plan funcional de operaciones con las estrategias, acciones y ejecución de proyectos para el aseguramiento de la calidad de los productos y en todo el proceso de fabricación y comercialización. Asimismo, este plan se enfoca en cumplir con las normas de las entidades reguladoras y las políticas internas alineadas con el credo de J&J.

### 2.1 Objetivos de operaciones (OP)

Los objetivos estratégicos que serán impactados directamente por la ejecución del plan funcional de operaciones son los siguientes:

### 2.1.1 Objetivos estratégicos

- **G4:** Ser líder en brindar productos y servicios de calidad
- **G7:** Certificar los procesos *core* de la empresa
- **G8:** Innovar los procesos de la empresa
- **G9:** Cumplir con la cGMP y levantar las observaciones de la FDA
- **G10:** Lograr la autorización de reapertura de la planta de Fort Washington

### 2.1.2 Objetivos Específicos del plan funcional de Operaciones

- OEOP1: Contar con un mapa de procesos de la organización
- OEOP2: Contar con una metodología para la innovación continua de procesos
- OEOP3: Implementar proyectos de mejora, rediseñar e innovación de procesos
- OEOP4: Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2008
- OEOP5: Obtener la certificación ISO 9001-2008 los procesos *core* de la empresa
- OEOP6: Contar con un Modelo de Gestión Normativa
- OEOP7: Contar con una Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad
- OEOP8: Contar con una Subgerencia de Cumplimiento Normativo
- OEOP9: Contar con tecnologías de la información como soporte de las estrategias organizacionales

## 2.2 Mapa de procesos

Las actividades de la empresa serán representadas en macroprocesos agrupados en tres familias: estratégicos, misionales (clave, operativos o “*core business*”) y apoyo. Con el objetivo de obtener la certificación ISO 9001-2008, se deben implementar proyectos de mejora, en la recepción de materias e insumos, producción, distribución, entrega de los productos finales y comercialización. A continuación, se detallará cada uno de esos procesos:

- Procesos estratégicos: Soportan la estrategia empresarial y guían a la organización hacia el cumplimiento de: su visión, misión y objetivos, obligaciones legales y normativa interna.
- Procesos misionales: Comprenden el abastecimiento de insumos, producción, distribución y comercialización de productos OTC, los procesos relacionados con los clientes como captación, prestación de servicios, fidelización, y retención, y finalmente la gestión comercial de los productos y servicios.

- Procesos de apoyo: Aseguran la dotación y gestión de los recursos precisos para el correcto desenvolvimiento de la empresa, como recursos de infraestructura, humanos, informáticos, tecnológicos, financieros, conocimiento, entre otros.

### **2.3 Implementar una metodología para la innovación continua de procesos**

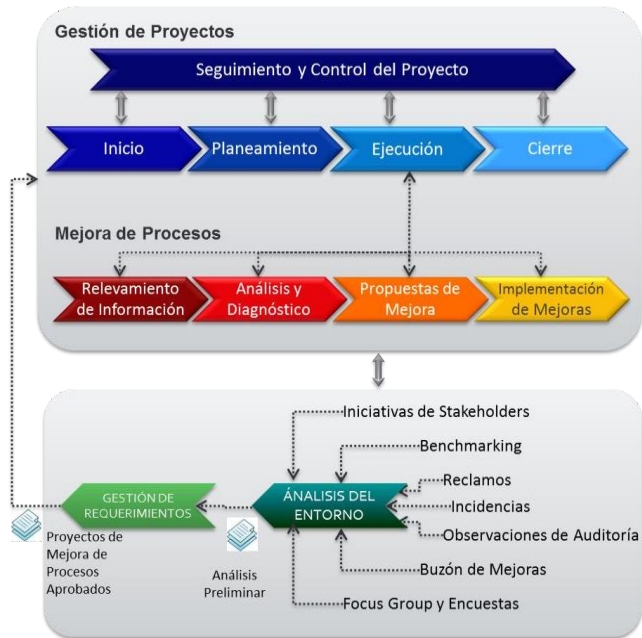
Se establecerá un método de trabajo interno para implementar proyectos de mejora, rediseño e innovación continua de procesos. Ello tendrá como alcance el desarrollo y/o mejora de productos y servicios, diseño organizacional, racionalización, automatización de procesos, productividad, con el objetivo de mejorar la productividad, reducción eficiente de costos, y mejorar de forma continua toda la cadena de valor de la empresa.

Nuestra metodología está basada en una adaptación del Lean Six Sigma, y para la gestión se ha tomado lineamientos de la *Guía de fundamentos de la dirección de Proyectos PMBOK* (Project Management Institute).

Nuestra propuesta metodológica describe cinco fases para gestionar los proyectos: inicio, planeamiento, ejecución, cierre, y seguimiento y control para las fases anteriores. En la fase de ejecución, se contempla cuatro subfases propias de la mejora continua de procesos: relevamiento de información, análisis y diagnóstico, propuestas de mejora, e implementación de mejoras. Las fases y subfases son retroalimentadas con el análisis permanente de información del entorno para la generación continua de nuevos proyectos de mejora de procesos. Estos, una vez aprobados, ingresan a una cartera de nuevos requerimientos.

En el gráfico 6, se representa la iteración de las actividades secuenciales para la implementación de proyectos de mejora de procesos. Asimismo, en la tabla 28, se describe el resumen del contenido de cada fase y subfase.

**Gráfico 6. Metodología para la innovación continua de procesos**



Fuente: Elaboración propia, 2017, en base a Project Management Institute, 2010.



**Tabla 28. Resumen de las fases y subfases de la metodología de la innovación continua de procesos**

Fase / Subfase	Objetivo	Actividades	Técnicas y herramientas	Entregables
Fase inicio	Definir el inicio del proyecto	- Definir el alcance detallado del proyecto. - Realizar el <i>kick off</i>	Reuniones con líderes usuarios y responsables del proyecto	- Acta de constitución del proyecto ( <i>Project Charter</i> )
Fase planeamiento	Planificar el curso de acción requerido para el proyecto	- Definir, secuenciar y estimar duración de las actividades - Estimar recursos necesarios - Definir entregables	Estimación de esfuerzos	- Acta de compromisos y reuniones - Plan de trabajo
Fase ejecución - subfase relevamiento de información	Obtener información oral, escrita o digital de los procesos objetivo	- Relevante información: normativa, organigramas, ratios, carga laboral, actividades, BD, documentos, etc. - Realizar entrevistas, reuniones y <i>focus group</i>	Entrevistas, <i>focus group</i> y encuestas	- Actas de compromisos y reuniones
Fase ejecución - subfase análisis y diagnóstico	Determinar la situación real de los procesos, organización, unidades organizativas, tecnologías, etc.	- Consolidación y validación de la información obtenida - Construcción de los procesos actuales - Inventario de actividades x puestos - Determinación de carga laboral	- Entrevistas, <i>focus group</i> y encuestas - Visitas en campo - Toma de tiempos - Mapeo de procesos - Diagrama Causa Efecto – Ishikawa	- Informe de situación actual - Resultado de encuestas - Diagrama de flujo del proceso actual - Indicadores del proceso - Matriz de actividades del proceso - Actas de compromisos y reuniones
Fase ejecución - subfase propuestas de mejora	Presentar las propuestas de mejora.	- Evaluar impacto de las propuestas - Validar diseño propuesto - Presentar las propuestas de mejora - Realizar precisiones a la propuesta de mejora - Aprobar Plan de Implementación	- Matriz de impacto -resultados - Mapeo de procesos	- Plan de Implementación - Actas de compromisos y reuniones
Fase ejecución -subfase implementación de mejoras	Implementar las propuestas de mejora.	- Ejecutar el plan de implementación: procesos, estructuras organizacionales, capacitaciones, etc. - Presentar planes de integración organizacional	- <i>Mentoring</i> - <i>Coaching</i> - Manejo de conflictos - Diagrama de Gantt	- Estatus del plan de implementación - Actas de compromisos y reuniones
Fase seguimiento y control del proyecto	Supervisar y asegurar el cumplimiento del proyecto dentro de los criterios establecidos	- Sostener reuniones semanales con el comité del proyecto - Actualizar el cronograma - Actualizar la matriz de riesgos	- Diagrama de Gantt - Matriz de riesgos	- Informe de avance del proyecto al sponsor y comité del proyecto - Cronograma de trabajo actualizado
Fase cierre	Finalizar el proyecto de mejora de procesos	- Cerrar formalmente el proyecto - Elaborar el documento de recomendaciones postimplementación para el usuario	- Acta de cierre del proyecto - Matriz de riesgos - Postimplementación	- Acta de cierre del proyecto - Plan de seguimiento y transferencia del proyecto - Recomendaciones postimplementación

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **2.4 Implementar proyectos de mejora, rediseño e innovación continua de procesos**

En base al mapa de procesos de la organización y a contar con una metodología apropiada, se podrá planificar y ejecutar proyectos de mejora, rediseño e innovación continua de los procesos, priorizando los que presentan problemas de calidad y los procesos “*core*”.

## **2.5 Implementación del sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 - 2008 y certificación**

Se requiere la implementación de un sistema de gestión de calidad que permita a la empresa contar con una certificación como complemento a la mejora continua de los procesos y una mejora de su imagen y confianza ante sus colaboradores, clientes y socios.

La implementación del ISO 9001 versión 2008 se llevará a cabo con un enfoque de gestión de proyectos (descritos en el punto anterior), contemplado la documentación de los procesos, (planteadas en el siguiente punto) diagnósticos, pre auditorias, auditorias para obtener la certificación y la mejora continua de los procesos.

La empresa para ello contará con presupuestos para la capacitación a todo el personal, formación como auditores líderes a los colaboradores que cuenten con las competencias necesarias para la implementación, así como a presupuestos destinados a la adquisición de bienes y servicios asociados a esta norma.

## **2.6 Sistema de Gestión Normativa**

Para cumplir la regulación de la FDA, gestionar el conocimiento, mejorar la comunicación interna y documentar los procesos, la empresa adoptará un sistema de gestión normativa interna para documentar sus procesos, en el cual se describe las actividades, recursos y responsables. Asimismo, se define la tipología de los documentos normativos para la comunicación, respecto a ello, se puede consultar el anexo 15.

**Gráfico 7. Proceso de Gestión Normativa**



Fuente: Elaboración propia, 2017

**Tabla 29. Descripción del proceso de gestión normativa**

No	Responsable	Actividad
1°	Usuario	Inicio • Solicita formalmente documentar o actualizar un proceso.
2°	Subgerencia de Certificación de Calidad	• Analiza requerimiento del usuario. • Establece prioridades para el desarrollo normativo. • Desarrolla documento normativo en coordinación con usuarios involucrados.
3°	Usuario	• Valida contenido de documento normativo. • Aprueba documento dentro de los plazos determinados.
3°	Subgerencia de Certificación de Calidad	• Publica normativa aprobada en la intranet de la empresa. • Comunica la aprobación, publicación y vigencia de la norma a todos los colaboradores de la empresa.
4°	Subgerencia de Certificación de Calidad	• Capacita a colaboradores respecto a la norma aprobada.
5°	Colaborador	• Toma conocimiento y cumple la normativa Control Indicador: N° actividades inspeccionadas ejecutadas de acuerdo con la norma /Total de inspecciones

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## 2.7 Implementación de la Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad

Esta gerencia tendrá la función de proporcionar: un mapa de procesos para la organización, una metodología para la mejora, rediseño e innovación de los procesos de la empresa, desarrollar proyectos de mejora, rediseño o innovación de los procesos, implementar el sistema de calidad ISO 9001 versión 2008, certificar los procesos “core” de la empresa, implementar un modelo de gestión del conocimiento y finalmente proporcionar un modelo de gestión normativa interna, todas estas medidas se ejecutaran con la finalidad de garantizar la calidad en todo el ciclo de producción y comercialización de los productos y servicios de la empresa.

El detalle de la estructura organizacional de esta gerencia se especifica en el plan funcional de recursos humanos.

## **2.8 Implementación de la Subgerencia de Cumplimiento Normativo**

Esta subgerencia tendrá la función de verificar el cumplimiento de las normativas internas de la organización y las normativas de las entidades reguladoras del sector de EE. UU., como la FDA, asimismo propondrá y ejecutará mecanismos para el cumplimiento normativo en la organización. El detalle de la estructura organizacional de esta subgerencia se especifica en el plan funcional de recursos humanos.

## **2.9 Implementación de tecnologías de la información como soporte a las estrategias organizacionales**

Se ejecutará los siguientes proyectos para implementar sistemas de información alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos:

- Adquisición y/o actualización e implementación de un sistema de información tipo “Enterprise Resource Planning” - SAP R/3, módulos: Calidad (QM), Gestión de Proyectos (PS), Ventas y Distribución (SD), Gestión de Materiales (MM), Producción (PP), Finanzas (FI), Costos y Control (CO), Logística (LO) y Recursos Humanos (HR).
- Se desarrollará e implementará un sistema de información que brinde soporte informático al modelo de gestión del conocimiento, el cual contará con un repositorio de las buenas prácticas y conocimiento documentado generado en la empresa.
- Finalmente, se desarrollará e implementará un sistema “Balanced Scorecard” personalizado para la empresa con la finalidad de medir el logro de los objetivos estratégicos.

## **2.10 Presupuesto de operaciones**

Ver anexo 17.

## **3. Plan funcional de recursos humanos**

Se plantea un plan funcional de Recursos Humanos, con las estrategias, acciones y ejecución de proyectos presentados a continuación, para coadyuvar el cumplimiento de los objetivos estratégicos dispuestos.

### **3.1 Objetivos de recursos humanos (RRHH)**

Los objetivos estratégicos que serán impactados directamente por la ejecución del plan funcional de recursos humanos son los siguientes:

#### **3.1.1 Objetivos estratégicos**

- **G11:** Implementar un modelo de gestión del conocimiento
- **G12:** Desarrollar una cultura organizacional orientada a cumplir el credo de J&J
- **G13:** Mejorar el clima laboral

#### **3.1.2 Objetivos específicos del plan funcional de Recursos Humanos**

- OERH1: Consolidar la creación de la estructura organizacional de la Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad
- OERH2: Consolidar la creación de la estructura organizacional de la Subgerencia de Cumplimiento Normativo
- OERH3: Desarrollar un modelo de gestión de competencias alineados al credo de J&J
- OERH4: Desarrollar un modelo de evaluación del desempeño de 360° cada año
- OERH5: Mantener posiciones entre las veinte mejores empresas para trabajar dentro de su rubro en los próximos tres años
- OERH6: Contar con eficientes procesos de Gestión de Recursos Humanos en los siguientes años
- OERH7: Contar con un modelo de gestión del conocimiento

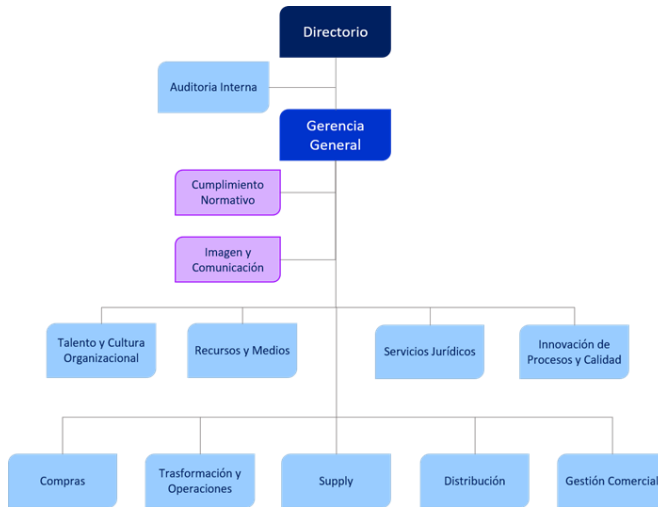
### **3.2 Estructura organizacional**

Se plantea una estructura organizacional con cuatro niveles organizativos: Gerencia General (nivel 1), gerencias (nivel 2), subgerencias (nivel 3), jefaturas (nivel 4).

Asimismo, las unidades organizativas están agrupadas de la siguiente manera: la alta dirección (Gerencia General), control (auditoría interna, y cumplimiento normativo), asesoría (servicios jurídicos, innovación de procesos y calidad), apoyo (talento y cultura organizacional, recursos y medios), y línea (compras, transformación y operaciones, *supply*, distribución, y gestión comercial). Las jefaturas de Tecnologías de la Información, Finanzas y Abastecimiento reportan

a Recursos y Medios. En el gráfico siguiente, se muestra el organigrama propuesto con cuatro niveles organizativos.

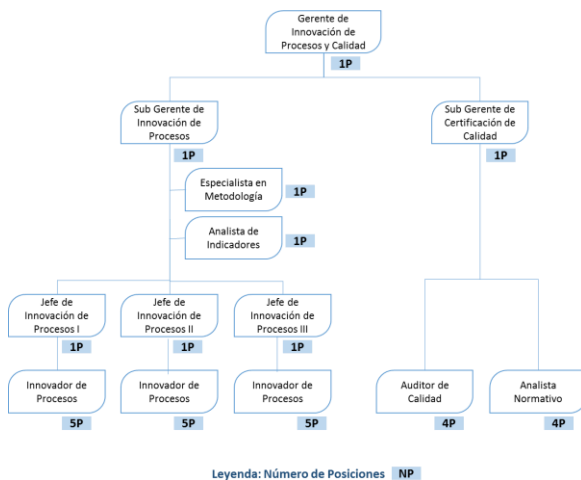
**Gráfico 8. Estructura organizacional de J&J**



Fuente: Elaboración propia, 2017

Se está proponiendo la creación de una estructura organizacional para Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad; para ello, la Gerencia de Recursos Humanos desarrollara la estructura de puestos (9), posiciones (31), competencias de los puestos, escalas remunerativas de acuerdo con las funciones de la unidad organizativa. En el gráfico siguiente, se muestra la estructura de puestos y posiciones de la Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad.

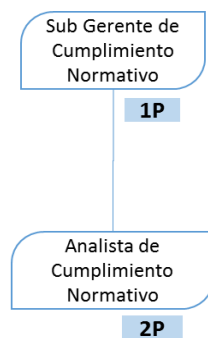
**Gráfico 9. Estructura organizacional de la Gerencia de Innovación y Procesos de Calidad**



Fuente: Elaboración propia, 2017

Asimismo, también se está creando la Subgerencia de Cumplimiento Normativo; para ello, la Gerencia de RR.HH. también desarrollará la estructura de puestos (2), posiciones (3), competencias de los puestos, escalas remunerativas de acuerdo con las funciones de la unidad organizativa. En el gráfico siguiente, se muestra la estructura de puestos y posiciones, de la Subgerencia de Cumplimiento Normativo.

**Gráfico 10. Estructura organizacional de la Subgerencia de Cumplimiento Normativo**



**Leyenda: Número de Posiciones** NP

Fuente: Elaboración propia, 2017

### 3.3 Reclutamiento y selección

El proceso de reclutamiento y selección de candidatos para cubrir las posiciones de la organización será tercerizado. Para ello, se planificará y ejecutará un proyecto de innovación de procesos para documentar los procedimientos mencionados estableciendo los niveles de servicio y el desarrollo del manual de competencias de todos los puestos de la empresa alineadas con el credo de J&J.

### 3.4 Incorporación

El proceso de incorporación de un nuevo colaborador es la primera interacción laboral que tiene con la empresa, por ello, es importante para el credo de J&J. Para este proceso, se planificará y ejecutará un proyecto de gestión del conocimiento, el cual permitirá realizar la transferencia de conocimiento tácito a conocimiento de acuerdo con las competencias establecidas para los puestos de las unidades organizativas.

### **3.5 Rotación**

Se propondrá políticas de rotación de personal de acuerdo con las necesidades de la organización, la evaluación del desempeño y la línea de carrera, con el objetivo de cubrir posiciones vacantes, con los mismos colaboradores para la retención del talento y para la formación de líderes en un mediano plazo, con el fin de que asuman mayores responsabilidades en la organización.

### **3.6 Ceses**

Establecer las políticas de ceses del personal, como resultado de la evaluación del desempeño, para asegurar que el credo de J&J se cumpla en la organización, así como los cambios propuestos resultado de la mejora, rediseño o innovación de los procesos en la organización.

### **3.7 Capacitación y desarrollo de competencias**

Se va a ejecutar un proyecto de gestión de conocimiento para documentar, estructurar, generar y administrar conocimiento en la organización que permita capacitar, de la forma más eficiente, al personal y utilizando tecnologías de información para optimizar la transferencia de conocimiento, así como los costos operativos con resultados favorables a la organización. Asimismo, se llevarán a cabo proyectos para los convenios con universidades para la capacitación y certificación de competencias desarrolladas y nuevos conocimientos adquiridos, que permitan la práctica del credo de J&J.

### **3.8 Evaluación de desempeño**

Se establecerá indicadores para medir el desempeño de los puestos y posiciones de la organización. Para ello, se ejecutará por lo menos una evaluación 360° cada año de todas las posiciones de la organización, para obtener información de los clientes internos y externos respecto al servicio y labores que brindan los colaboradores. Esta información servirá para la planificación de la capacitación y desarrollo de competencias, así como para el cese; de esta forma se cumplirán con los objetivos específicos de recursos humanos y con los estratégicos.



### **3.9 Gestión de clima laboral**

Se ejecutarán planes para la mejora del clima laboral, focalizados en la fusión que ha tenido la empresa para mitigar los impactos asociados a la fusión con la división de consumo masivo de Pfizer; así como también se implementará un proyecto para contratar los servicios de consultores externos, para mantener entre las veinte mejores empresas para trabajar “Great Place to Work”, dentro de su rubro en los próximos tres años.

### **3.10 Compensaciones**

Se aplicará una escala salarial con rangos máximos y mínimos por niveles, de acuerdo con el grado de responsabilidad, funciones de los colaboradores y productividad. El desarrollo de las competencias requeridas para los puestos y los resultados positivos de las evaluaciones de desempeño permitirá tener una línea de carrera en la organización para las posiciones *junior*, *semisenior* y *senior*. Asimismo, de acuerdo con la naturaleza de los puestos, se implementará de un programa de ingresos fijos y variables, para reconocer el esfuerzo y productividad de los colaboradores.

Finalmente, se desarrollará un proyecto que permita tener un soporte informático para la operación eficiente de los procesos de recursos humanos en los siguientes diez años. Para ello, se eligió el sistema informático PeopleSoft que, no solo integra los procesos de recursos humanos, sino a otros procesos como finanzas, logística y servicios de tecnologías de información, entre otros.

### **3.11 Implementación de un modelo de gestión del conocimiento**

Se enfocará a la empresa como una organización creadora de conocimiento. Para ello, se implementará el modelo de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, a fin de generar conocimiento explícito a partir del conocimiento tácito, con la finalidad de contribuir al desarrollo de la empresa. También, se contará con un sistema de información que brinde soporte informático al modelo de gestión del conocimiento.

### **3.12 Presupuesto de Recursos Humanos**

Ver anexo 18

#### 4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

##### 4.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los siguientes (ver anexo 16):

- **G6:** Fortalecer la imagen y marca de la empresa
- **G7:** Certificar los procesos *core* de la empresa
- **G9:** Cumplir con las actuales buenas prácticas de manufactura (CGMP) y levantar las observaciones de la FDA.

##### 4.2 Objetivos específicos

Los objetivos específicos serían los siguientes:

- OERSE1: Cumplir con las regulaciones de las entidades gubernamentales americanas
- OERSE2: Mantener estándares éticos, científicos y clínicos
- OERSE3: Adherirse a las leyes y normas aplicables a la fabricación, embalaje, distribución y exportación de los productos de consumo masivo en EE. UU.
- OERSE4: Respetar todas las leyes y normas referentes a la promoción, comercialización y venta de los productos, con información veraz y coherente con la reglamentación vigente
- OERSE5: Preservar el planeta reduciendo el impacto de las operaciones
- OERSE6: Contar con empleados más comprometidos, conscientes de la importancia de la salud
- OERSE7: Aumentar las acciones de filantropía
- OERSE8: Mantener la calificación crediticia AAA

##### 4.3 Grupos de interés

A continuación, se muestran los grupos de interés y su impacto en J&J:

**Tabla 30. Impacto de grupos de interés**

Grupos de Interés	Impacto
Clientes	Importancia alta
Empleados	Importancia media
Comunidades	Importancia muy alta
Administraciones nacionales e internacionales (FDA, Congreso)	Importancia muy alta

Grupos de Interés	Impacto
Proveedores	Importancia media
Medio ambiente	Importancia alta
Accionista	Importancia media
Grupos de investigación y desarrollo	Importancia baja
Competencia	Importancia baja
Medios de comunicación	Importancia media

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 4.4 Escándalos

En el 2008, McNeil utilizó a un contratista para comprar ciertos envases de Motrín en tiendas minoristas en lugar de hacer un retiro público y comunicarlo a la FDA, y a los distribuidores, vendedores y consumidores, lo cual impactó en la marca y la reputación de J&J.

#### 4.5 Programas de responsabilidad social empresarial

- Programa para la reducción de la mortalidad de madres y niños
- Apoyo ante desastres naturales y donaciones
- Reducción del 9,0% del consumo de agua (2011–2013)
- Reducción del 20% de las emisiones de CO2 (2011–2013)
- Aumento de la potencia instalada de producción eléctrica mediante paneles solares en las plantas de fabricación
- Programa de capacitación para el empleado en RSE

**Tabla 31. Presupuesto de RSE**

Objetivo específico	Programa de responsabilidad social empresarial	Unidades	2011	2012	2013
OERSE7	Programa para la reducción de la mortalidad de madres y niños	millones (USD)	1,20	1,20	1,20
OERSE7	Apoyo ante desastres naturales y donaciones	millones (USD)	0,20	0,20	0,20
OERSE5	Reducción del 9.0% del consumo de agua	millones (USD)	0,80	0,80	0,80
OERSE5	Reducción del 20% de las emisiones de CO2	millones (USD)	0,70	0,70	0,70
OERSE5	Aumento de la potencia instalada de producción eléctrica mediante paneles solares en las plantas de fabricación.	millones (USD)	1,10	1,10	1,10
OERSE1, OERSE2, OERSE3, OERSE4, OSERSE6	Programa de Capacitación para el empleado en RSE	millones (USD)	1,10	1,10	1,10
<b>Costo total RSE anual</b>		<b>millones (USD)</b>	<b>5,10</b>	<b>5,10</b>	<b>5,10</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## **4.6 Políticas de responsabilidad social empresarial por grupos de interés (OERSE1, OERSE2, OERSE3, OERSE4, OERSE5, OERSE8)**

### **4.6.1 Recursos Humanos**

- Asegurar la seguridad y salud de los trabajadores
- Promover la equidad de género
- Fomentar el desarrollo profesional y el liderazgo en los trabajadores
- Brindar una remuneración justa de acuerdo con el mercado
- Fomentar una sólida cultura organizacional basada en el credo de J&J y el Código de Conducta Empresarial

### **4.6.2 Proveedores**

- Actuar de manera justa e imparcial con los proveedores, suministradores y otros prestadores de servicios
- Tomar en cuenta toda información relativa a la repercusión del proveedor sobre el medio ambiente y cuestiones sociales
- Verificar que los proveedores cumplan con todas las leyes y normas relacionadas con prácticas empresariales éticas, calidad, prácticas laborales y de empleo, así como salud, seguridad y protección del medio ambiente
- Fijar y mantener controles de calidad para proteger la integridad de los bienes y servicios proporcionados por los proveedores
- Informar oportunamente a las subsidiarias de J&J sobre los cambios propuestos en las especificaciones, métodos, proveedores, materiales/componentes, procesos de fabricación/suministro y monitorear el impacto de la compañía
- Notificar oportunamente a la subsidiaria de J&J sobre las inspecciones y aspectos importantes u observaciones encontradas por la FDA, en cualquier producto de la compañía, a través de, por ejemplo, cartas de advertencia (WL), formularios 483, informe de inspección de establecimiento (EIR), y actuar proactivamente para levantar dichas observaciones.

### **4.6.3 Accionistas**

- Se debe mantener un beneficio sólido.

- La administración de la compañía debe ser ética, esforzarse por mantener los más altos estándares de la práctica empresarial y actuar sobre los intereses a largo plazo para la sociedad y sus accionistas.

#### **4.6.4 Consumidores**

- Ofrecer productos confiables y de la más alta calidad y de acceso a todo el mundo
- Recuperar la confianza de los consumidores, lograda en más de cien años, mediante el plan de marketing propuesto en el planeamiento estratégico.

#### **4.6.5 Organismos reguladores**

- Presentar ante la FDA un plan de acción integral para garantizar la calidad en los productos fabricados por la subsidiaria McNeil Consumer Healthcare
- Implementar cambios organizativos en las áreas de cadena de suministro, fabricación, calidad y cumplimiento de la subsidiaria McNeil Consumer Healthcare e informar a la FDA
- Inspeccionar las plantas de fabricación en Las Piedras (Puerto Rico) y Fort Washington (Pensilvania) y hacer auditoría de los registros históricos de producción y presentar un informe a la FDA de los hallazgos encontrados.

#### **4.6.6 Comunidad**

- Respetar las normas y costumbres de cada país donde opera J&J
- Ayudar a mejorar la calidad de vida de los miembros de la comunidad donde opera la compañía y participar en proyectos de desarrollo social en alianza con los gobiernos locales

#### **4.6.7 Medioambiente**

- Proteger el medioambiente y los recursos naturales que se utilizan en todos los procesos de fabricación
- Operar responsablemente y reducir los impactos ambientales adversos en las operaciones, productos y servicios
- Buscar un camino de mejora continua en todos los procesos que reduzcan los impactos medioambientales y apoyarse en un sistema de gestión
- Realizar auditorías internas con el objetivo de encontrar impactos medioambientales

## 5. Plan funcional finanzas y evolución financiera

### 5.1 Objetivos del plan de finanzas

#### 5.1.1 Objetivo general

Determinar la rentabilidad del plan estratégico y la viabilidad de las estrategias enunciadas en términos de creación de valor para J&J; definir la inversión necesaria para que maximice este plan, mediante las técnicas de evaluación VAN y TIR, de modo que sea posible ejecutarlo.

#### 5.1.2 Objetivos específicos

**Tabla 32. Objetivos de rentabilidad**

Objetivos de rentabilidad Johnson & Johnson		Indicador	2011	2012	2013
OEF1	Obtener un Retorno sobre el Patrimonio	ROE (%)	20,28%	19,07%	18,14%
OEF2	Obtener un Retorno sobre los Activos	ROA (%)	11,40%	11,00%	10,60%
OEF3	Obtener un EBITDA de	EBITDA (millones \$)	18.770	19.122	19.569

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 5.2 Supuestos para los estados financieros proyectados en los años 2011-2013

- Se realiza un análisis incremental de los flujos de caja, comparando los resultados con y sin las estrategias propuestas y los promedios históricos de los estados financieros históricos de los últimos cuatro años
- Se toma como año base («año cero») el cierre del año 2010.
- Todos los montos se presentan en dólares americanos.
- Para la proyección de los estados financieros (2011-2013), se toma como base el impuesto sobre la renta del año 2010, que corresponde al 23% que tiene J&J en promedio.
- Las ventas del proyecto para los años 2011-2013 de OTC de J&J fueron 45,6, 137,1 y 320,6 millones de dólares respectivamente, que representan el 1%, 3% y 7% respectivamente.
- Se ha considerado para el presente plan estratégico una beta desapalancado de 0,89 para Healthcare Products (Damodaran 2017), y se obtuvo un costo de capital para los accionistas de 8,25% (COK), según el modelo CAPM:  $Re = RF + (RM - RF) * B \text{ apalancado} + RP$ , y un costo promedio ponderado de capital WACC de 5,65%.

**Tabla 33. Estimación de la tasa de descuento del plan estratégico COK y WACC**

<b>Año</b>	<b>0</b>
Tasa Impuesto a la Renta	22,6%
Beta desapalancado	0,89
<b>Estructura de capital</b>	
Deuda	46.329
Patrimonio €E	56.579
<b>D+E</b>	<b>102.908</b>
D/E	0,82
Beta apalancado (2)	1,45
Rf: tasa libre de riesgo (1)	1,9%
Prima riesgo de mercado (Rm - RF) (3)	4,37%
Re (COK - tasa mínima del accionista)	8,25%
Rd (costo de la deuda)	3,22%
D/ (D+E)	45,02%
E/(D+E)	54,98%
Tasa Impuesto a la renta	22,6%
<b>WACC (tasa mínima para la empresa)</b>	<b>5,65%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### 5.3 Presupuesto de la estrategia de los planes funcionales y de RSE

Se está considerando una consultoría externa para el plan funcional de operaciones con la finalidad de cumplir con mejores prácticas de manufactura, capacitación y monitoreo de los procesos. En relación con el marketing, se considera los costos de publicidad, promoción y desarrollo del proyecto, asimismo se incluye el presupuesto de RR. HH, en relación con la contratación de personal experimentado y calificado. Finalmente, también se han tomado en cuenta los gastos por las actividades de responsabilidad social empresarial, en millones de dólares.

**Tabla 34. Presupuesto del plan estratégico para subdivisión OTC**

<b>AÑOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Operaciones	12,7	12,7	12,7
recursos humanos	16,19	16,19	16,19
Marketing	60	60	60
Responsabilidad social empresarial	5,10	5,10	5,10
<b>AÑOS</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>

Costo y gasto total	94,0	94,0	94,0
Ingresos del proyecto % OTC sin estrategia	1%	3%	7%
Ventas del proyecto	45,59	137,08	320,56

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### 5.4 Financiamiento del presupuesto del plan estratégico

Se requiere un financiamiento de \$ 70 millones a través de un plan de emisión de bonos de manera corporativa de J&J, para el año 2011, \$100 millones 2012 y \$ 100 millones el 2013 con un plazo de cinco años y a una tasa de interés de 3,2%.

#### 5.5 Proyección de ventas del proyecto

**Tabla 35. Proyección de ventas del proyecto**

AÑO	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos OTC sin estrategia	5.142	5.894	5.630	4.549	4.559	4.569	4.579
Tasa crecimiento OTC SIN	88%	15%	-4%	-19%	0.22%	0.22%	0.22%
Participación de división consumo masivo	35%	37%	36%	31%	31%	31%	31%
Ingresos OTC estrategia %					45.59	137.08	320.56
Ingresos OTC con estrategia	5.142	5.894	5.630	4.549	4.605	4.706	4.900
Tasa crecimiento OTC CON	88%	15%	-4%	-19%	1,22%	2,21%	4,11%

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El plan estratégico del proyecto plantea ventas incrementales OTC de 45,5, 137,0 y 302,5 millones de dólares para los años 2011, 2012 y 2013. Por lo tanto, las ventas OTC de J&J con el proyecto tendrían un crecimiento de 1,2%, 2,2% y 4,1% para este mismo periodo, versus el crecimiento de las ventas de OTC sin estrategia, que serían de 0,22% para los tres de la proyección del plan sin estrategia.

#### 5.6 Flujo de caja económico

El flujo de caja económico se realizó sobre la base de dos escenarios:

- Escenario 1: Flujo de caja económico sin las estrategias propuestas
- Escenario 2: Flujo de caja económico con las estrategias propuestas (ver anexo 14)



## 5.7 Flujo de caja incremental

**Tabla 36. Flujo de caja económico incremental**

Año fiscal	2011	2012	2013
Flujo de Caja económico con estrategia	6,612.50	7,419.28	7,882.11
Flujo de Caja económico sin estrategia	6,670.98	7,407.68	7,729.96
FCE incremental (1) - (2)	-58.48	11.60	152.16

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Para estimar el flujo económico del proyecto, se tomó como referencia el flujo de caja de J&J con estrategia menos el flujo de caja de J&J sin estrategia para determinar el flujo de los últimos cuatro años. (ver anexo 14).

## 5.8 Flujo de caja incremental del plan estratégico división OTC de Johnson & Johnson

**Tabla 37. Flujo de caja incremental del plan estratégico división OTC de Johnson & Johnson**

Flujo de caja	2011	2012	2013
EBIT	-56.28	19.34	170.99
impuesto	-2.20	-7.74	-18.84
Depreciación y amortización	2.18	6.54	15.30
Capex	-2.18	-6.54	-15.30
Intangibles	0.00	0.00	0.00
Inv Capital de trabajo	0.00	0.00	0.00
Otros activos operativos	0.00	0.00	0.00
FCE	-58.48	11.60	152.16
Deuda CP	0.00	0.00	0.00
Deuda LP	0.00	0.00	0.00
Deuda LP proyecto	70.00	30.00	0.00
Ingresos y Gastos intereses	-0.16	0.63	2.22
otros pasivos LP	0.00	0.00	0.00
Pago de dividendos	-7.25	-38.77	-101.53
FCF	4.10	3.46	52.84
	TIR	71.52%	
	WACC	5.65%	
	VANE	84.05	Millones de usd

Fuente: Elaboración propia, 2017.

El flujo de caja incremental detalla los ingresos y gastos del plan estratégico, y la inversión realizada en el año 2011. Como se muestra en la tabla 37, el plan debería llevarse a cabo porque genera valor tanto para Johnson & Johnson como para los accionistas; así el VANE es igual a USD 84.05 millones; y la TIR, 71.52%, que es mayor que el WACC (5,65%).

El flujo de caja incremental del proyecto presentaría un déficit de la caja en el año 2011, para financiar este déficit de la caja se ha considerado un financiamiento con bonos a cinco años con una tasa de 3,2%

## **5.9 Conclusiones**

De acuerdo con el análisis incremental, se puede determinar que el proyecto es sostenible en el tiempo, proyectado del 2011 al 2013, lo cual genera valor a J&J, por lo que la estrategia para incrementar las ventas de OTC es viable y logrará revertir descenso de esta división comercial.

## **Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia**

Para el control de gestión, también, utilizamos la metodología del Balanced Scorecard. En este capítulo, desplegaremos los objetivos estratégicos que conforman el denominado Mapa Estratégico en la Matriz Estratégica. Cabe anotar que, para definir los objetivos funcionales, se ha tomado en cuenta las estrategias planteadas como resultado del análisis externo e interno.

### **1. Mapa estratégico**

La elaboración del plan estratégico y su implementación se presenta en el anexo 19.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- Concluimos que, de acuerdo con nuestra investigación, J&J ha tenido un exceso de confianza en sus fortalezas y ha descuidado el control de los procesos en una de sus principales subsidiarias.
- La industria de consumo masivo en la cual opera J&J es muy competitiva, razón por la cual necesita procesos eficientes y que cumplan con la normativa interna y con las exigencias de regulación de las entidades del estado.
- J&J cuenta con un fuerte posicionamiento de marca, y a pesar de la crisis de imagen por los problemas suscitados en el segmento de consumo masivo, no ha sufrido un impacto financiero muy significativo, considerando que los problemas de control y calidad de sus procesos para la producción de sus productos es reiterativo.

### **2. Recomendaciones**

- Implementar proyectos de sistemas de gestión de calidad, mejora continua de procesos y gestión normativa alineados al credo de J&J.
- Gestionar el conocimiento de la empresa utilizando tecnologías de la información para facilitar el aprendizaje de los colaboradores para incrementar la productividad y la calidad de los servicios.
- Recuperar la confianza de la marca mediante la implementación del plan de marketing.
- Realizar un préstamo financiero para cubrir los gastos de la inversión para la ejecución de los proyectos propuestos en los diferentes planes operativos.

## Bibliografía

Ansoff, Igor (1965). *Estrategias de crecimiento*. Boston: Harvard Business Review.

Ansoff, Igor (1957). *Estrategias para la diversificación*. Boston: Harvard Business Review.

Banco Mundial (2010a). “Crecimiento del PIB % anual”. En: *Portal Banco Mundial*. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG>>

Banco Mundial (2010b). “Inflación, precios al consumidor (% anual)”. En: *Portal Banco Mundial*. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/FP.CPI.TOTL.ZG>>

Banco Mundial (2010c). “Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT)”. En: *Portal Banco Mundial*. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=US>>

Banco Mundial (2010d). “Gasto de consumo final de los hogares por crecimiento per cápita (% anual)”. En: *Portal Banco Mundial*. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?locations=US>>

Banco Mundial (2017a). “Gastos varios de salud (% del gasto total en salud)”. En: *Portal Banco Mundial*. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/SH.XPD.OOPC.TO.ZS>>

Banco Mundial (2017b). “Población activa, total”. En: *Portal Banco Mundial*. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/SL.TLF.TOTL.IN>>

Banco Mundial (2017c). “Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB)”. En: *Portal Banco Mundial*. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS>>

Barack Obama (2017). “About the office”. En: *Portal Barack Obama*. Fecha de consulta: 12/11/2017. <<https://barackobama.com/about/>>

Chiavenato, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª ed. México D.F.: Mc Graw Hill.

David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ª ed. México D.F.: Pearson Educación.

D' Alessio, Fernando (2014). *Planeamiento estratégico razonado: Aspectos conceptuales y aplicados*. 1ª ed. Lima: Pearson Educación del Perú S.A.

D' Alessio, Fernando (2016). *El Proceso Estratégico Un enfoque de gerencia*. 3ª ed. Lima: Pearson Educación de Perú S.A.

Damodaran Online (2017). "Prima de riesgo de mercado". En: *Damodaran online*. Fecha de consulta: 02/05/2014. <<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>>.

Francés, Antonio (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México D.F.: Pearson Educación.

Franco Concha, Pedro (2013). *Planes de negocio: una metodología alternativa*. 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico

García Vega, Emilio (2012). *¿Cómo generar valor en las empresas?* 3ª ed. Lima: Universidad del Pacífico

Gómez-Mejía, Luis, Balkin, David y Cardy, Robert (2008). *Gestión de recursos humanos*. 5ª ed. Madrid: Pearson Education, S.A.

Grant, Robert M. (2006). *Dirección Estratégica* 5ª ed. Madrid: Civitas Ediciones, SL.

Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolas (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Editorial: Granica.

Hill, Charles W. L. y Jones, Gareth R. (2011). *Administración Estratégica: Un enfoque integral*. 9ª ed. Mexico D.F.: Editorial Cengage Learning.

Hitt, Michael, Ireland R., Duane y Hoskisson, Robert E. (2008). *Administración estratégica: Competitividad y Globalización*. 7ª ed. México D.F.: Editorial Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

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

Johnson & Johnson (2015). *Código de Conducta Empresarial*.

Johnson & Johnson (2017). “Johnson & Johnson Consumer Inc”. *Vault Companies Internships Schools*. Fecha de consulta: 22/11/2017. <<http://www.vault.com/company-profiles/pharmaceuticals-and-biotechnology/mcneil-ppc,-inc/company-overview.aspx>>

Kaplan, Robert y Norton, David (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral*. 2da ed. Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2002). *Cuadro de mando integral*. 2ª ed. Barcelona: Gestión 2000.

Kotler, Philip y Lane Keller, Kevin (2006). *Dirección de marketing*. 12ª ed. México D.F. Pearson Prentice Hall.

Kubr, M. (2007). *La consultoría de empresas: guía para la profesión*. México D.F.: Limusa. Fecha de consulta: 02/05/2014. <<http://es.scribd.com/doc/182101702/La-Consultoria-de-Empresas-Milan-Kubr>>

Malca, Óscar y Schwalb, María (2012). *Responsabilidad Social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible* 2ª ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Marketline (2017). *Company profile Johnson & Johnson*.

Mintzberg, Henry (1999). *La estructuración de las organizaciones*. 6ª ed. Barcelona: Editorial Ariel.

Object Management Group (2011). “Business Process Model and Notation, January”. *Object Management Group*. Fecha de consulta: 02/05/2014. <<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/PDF/>>.

Ogliastri, Enrique, Flores, Juliano y Pratt, Lawrence (2005) “¿Cómo desarrollar un modelo de responsabilidad social empresarial? La experiencia del octágono”. *Revista Empresa*, abril-junio 2005.

Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves (2012) *Generación de modelos de negocio*. 5ª ed. Barcelona: Deusto

Pereda, Santiago y Berrocal, Francisca (2011). “Capítulo 4. El cuadro de mando integral”. *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces, pp. 123-153.

Prado, Andrea y Flores, Juliano (2004). *Manual de Indicadores de Responsabilidad Social Empresarial para Costa Rica*. La Garita: INCAE.

Porter, Michael E. (2004). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. 2ª ed. México D.F: Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael E. (2005). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 35ª ed. México D.F: Compañía Editorial Continental.

Porter, Michael E. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Project Management Institute (2014). *Guía de los Fundamentos Para la Dirección de Proyectos (Guía del PMBOK)*. 5ª ed. Madrid: Project Management Institute.

Sainz de Vicuña Ancín, José María (2012). *El Plan estratégico en la práctica*. 3ª ed. Madrid: Esic Editorial.



Schwab, Klaus. (2013). “The Global Competitiveness Report 2013-2014”. *World Economic Forum*. Fecha de consulta: 10/11/2013. <[http://www3.weforum.org/docs/WEF-GlobalCompetitivenessReport\\_2013-14.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF-GlobalCompetitivenessReport_2013-14.pdf)>.

U.S. Patent And Trademark Office (2015). “Patent Counts By Country, State, and Year - Utility Patents”. Fecha de consulta: 02/11/2017. <[https://www.uspto.gov/web/offices/ac/ido/oeip/taf/cst\\_utl.htm](https://www.uspto.gov/web/offices/ac/ido/oeip/taf/cst_utl.htm)>

Warren, Adis (2014). “McNeil, a Johnson & Johnson Subsidiary: FDA Case Study”. *Comminications of the IIMMA*. Iona, Vol. 14, Núm. 3/4.

Weinberger Villaran, Karen (2009). *Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. 1ª ed. Lima: USAID. Fecha de consulta 02/05/2014. <[http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan\\_negocios.pdf](http://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf)>.

World Economic Forum (2014). *The Global Información Technology Report 2014. Rewards and Risks of Big Data* [En línea]. Editado por Beñat Bilbao-Osorio, Soumitra Dutta y Bruno Lanvin. Fecha de consulta: 02/05/2014. <[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalInformationTechnology\\_Report\\_2014.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalInformationTechnology_Report_2014.pdf)>.

World Economic Forum (2017). *World Economic Forum*. Fecha de consulta: 24/11/2017. <<https://www.weforum.org/>>

## **Anexos**

## Anexo 1. Matriz de perfil competitivo

Factores críticos para el proyecto	Ponderación	Johnson & Johnson		Pfizer		Sanofi	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Publicidad	6%	3	0,18	2	0,12	1	0,06
Competitividad de los precios	7%	3	0,21	2	0,14	4	0,28
Administración	12%	4	0,48	3	0,36	2	0,24
Calidad de los productos	9%	3	0,27	4	0,36	2	0,18
Lealtad al cliente	6%	3	0,18	4	0,24	2	0,12
Participación de mercado	8%	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Posición financiera	8%	4	0,32	3	0,24	2	0,16
imagen de marca	10%	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Expansión global	10%	4	0,4	3	0,3	1	0,1
Rotación de empleados	7%	2	0,14	3	0,21	4	0,28
Investigación y desarrollo	17%	4	0,68	3	0,51	2	0,34
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>3,58</b>		<b>3,02</b>		<b>2,12</b>

Valores: 1= Debilidad importante, 2= Debilidad menor, 3= Fortaleza menor, 4= - fortaleza importante

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 2. Estrategias genéricas

		Liderazgo en Costos	Diferenciación	Enfoque	
TAMAÑO DEL MERCADO	Grande	Tipo 1 Tipo 2	Tipo 3	-	Tipo 1: Liderazgo en costos - Bajo Costo Tipo 2: Liderazgo en costos - Mejor Valor
	Pequeño	-	Tipo 3	Tipo 4 Tipo 5	Tipo 3: Diferenciación Tipo 4: Enfoque - Bajo Costo

Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 3. Matriz de FODA cruzado

		Fortalezas		Debilidades	
1	Calidad y experiencia del equipo directivo y CEO	1	Débil credibilidad y falta de transparencia de la organización		
2	Estilo de liderazgo usados en los niveles gerenciales	2	Deficientes prácticas de gobierno corporativo, transparencia y de responsabilidad social		
3	Liderazgo en la participación de mercado	3	Escasa planificación operativa del segmento de consumo masivo		
4	Amplia red de ventas y buena gestión de canales de distribución.	4	Deterioro de la imagen y prestigio de la organización		
5	Eficiente, suministro de materiales, directos e indirectos, y de rotación de inventarios	5	Problemas de calidad: líneas de producción, servicio al cliente y servicio postventa		
6	Economías de escala o economías de alcance	6	Falta de lealtad a la marca Tylenol		
7	Calificación crediticia AAA se mantuvo	7	Ineficaz sistema de control sistema de gestión de la calidad		
8	Sólida situación financiera: ratios de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad	8	Deficientes políticas de tercerización		
9	Política de reparto de dividendos, situación patrimonial, relaciones con accionistas e inversionistas	9	Lenta capacidad de respuesta a los usuarios, ante los problemas.		
10	Competencias y calificaciones profesionales	10	Información insuficiente para la gestión de calidad		
11	Cultura organizacional de Johnson & Johnson				
12	Información para la gestión de costos				
13	Investigación e innovación de productos	11	Deficiente tecnología aplicada al control de calidad para los procesos y productos		
14	Patentes, marcas registradas, y productos legales				
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Indicadores estables de gobernabilidad y aprobación de la gestión del gobierno (%)	E 1	Desarrollar una cultura organizacional corporativa en J&J y sus empresas subsidiarias: F1, F2, F7, F8, F9, F10, F11; O1, O2, O3, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11.	E 7	Implementar plan de marketing para mejorar la imagen de la empresa hacia los clientes y entidades reguladoras. D1, D2, D4, D5, D6, D9, D10; O5, O6, O7, O8, O9
2	Incremento de los Tratados de libre comercio. (Nº)				
3	Crecimiento del Producto Bruto Interno de EE. UU. (2,53% el 2010 respecto a ....).				
4	Caída del promedio de la inflación en EE. UU. en el año 2010 (2,5% promedio de precios al consumidor del 2000 a 2010).	E 2	Fomentar un desarrollo sostenido de todos los niveles organizacionales de J&J y sus empresas subsidiarias. F1, F2, F3, F4, F5, F6, F7, F8, F9, F10, F11, F13, F14; O1, O2, O3, O5, O6, O7, O8, O9, O10, O11.	E 8	Mejorar proyectos de transparencia y de responsabilidad social. D1, D2, D3, D4, D7, D8, D9, D10; O5, O6, O7, O8, O9.
5	Crecimiento de las ventas entre los años 2005 y 2010 de productos de salud de consumos masivo (4,2% promedio): productos OTC (3% promedio), medicamentos genéricos (%) y marcas privadas (%).				
6	Incremento de los gastos de salud de consumo masivo (\$ 161,4 per cápita el año 2010)				
7	Entrada en vigor de la Ley de Reinversión y Recuperación de EE. UU. en el 2009.	E 3	Diversificar los productos de OTC. F3, F4, F6, F8, F12, F13, F14; O1, O2, O3, O5, O8, O9, O11,	E 9	Desarrollar planes operativos para el segmento consumo masivo, alineados a la cultura organizacional de J&J y logrando calidad total en sus productos; D3, D5, D7, D8, D10, D11; O2, O3, O5, O6, O7, O8, O9.
8	Crecimiento de las ventas en mercados emergentes en el año 2010				
9	Incremento de patentes de EE. UU. producidas dentro y fuera de su territorio				
10	Constitución Política de los EE. UU. (artículo I, sección 8)				
11	Vigencia de la ley de Patentes, Título 35 del Código de Estados Unidos - 2007.				
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Caída del Índice de competitividad	E 4	Reforzar los procesos de gestión del conocimiento para la creación y gestión de nuevas patentes: F1, F2, F4, F10, F11, F13, F14; A1, A2, A5, A9, A11, A12, A13	E 10	Establecer procesos para la asesoría y defensa de la imagen de la empresa y directivos ante las entidades reguladoras: D1, D2, D4, D6, D9, D10; A3, A5, A6, A7, A10, A12, A13.
2	Incremento de los índices de desempleo (9,6% 2010 de la población activa total).				
3	Crecimiento en importaciones de medicamentos (15% de 2005-2010).				
4	Impacto negativo de las fluctuaciones monetarias	E 5	Desarrollar programas alineados a la reforma del cuidado de la salud y leyes afines: F1, F2, F3, F6, F8, F13, F14; A3, A5, A6, A7, A10, A11, A12, A13.	E 11	Implementar programas de rediseño de procesos y mejora continua en la empresa. D1, D2, D4, D5, D7, D8, D9, D10, D11; A1, A2, A3, A4, A5, A7, A8, A9, A10, A11, A12, A13.
5	Incremento de la competencia de marcas privadas				
6	Promulgación de la Ley de Reconciliación del Seguro Médico y Educación del 2010				
7	Implementación de la Reforma del Cuidado de la Salud /Ley de Protección al Paciente y Cuidado de Salud Asequible.				
8	Caída de la tasa de población económicamente activa (% de la población total mayor de 15 años)	E 6	Desarrollar productos orientados a capturar mercado de las marcas privadas: F1, F2, F3, F4, F5, F6, F8, F10, F13, F14; A3, A4, A5, A7, A9, A11.	E 12	Evaluar periódicamente el cumplimiento de los indicadores de los planes operativos: D1, D2, D3, D5, D7, D8, D9, D10, D11; A1, A2, A3, A5, A8, A9, A10.
9	Decremento del gasto en investigación y desarrollo (bajo el % del PIB y bajó 2% en J&J año 2010)				
10	Retiro de Productos de McNeil Consumer Health y cierre de la planta de Fort Washington, ordenado por la FDA				
11	Pérdida de exclusividad de patentes				
12	Vigencia de la ley de modernización de la FDA (FDAMA) - 1997				
13	Vigencia de la Hatch-Waxman - 1984, para estimular el desarrollo de medicamentos genéricos				

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### Anexo 4. Tamaño de mercado sector OTC

Market Sizes														
Historical														
SECTOR OTC USA 2002 - 2010 MILLONES DE DÓLARES														
Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	PROMEDIO
USA	OTC	Retail Value RSP	USD million	Current Prices	16.871	17.757	18.201	18.751	19.382	20.095	21.101	21.469	21.537	19.463
						5,3%	2,5%	3,0%	3,4%	3,7%	5,0%	1,7%	0,3%	3,1%
<b>Research Sources:</b>					<p>Consumer Health: Euromonitor from trade sources/national statistics</p> <p>Nota: 1 crecimiento del mercado de OTC fue de 3,1%. Ha pasado de 16.871 millones de dólares a 21.537 millones entre el 2000 y 2010. Cabe resaltar que, en promedio, se comercializan 19.463 millones de dólares</p>									

Fuente: Elaboración propia, 2017.

#### Anexo 5. Participación de mercado por empresa 2008-2010 OTC en Estados Unidos

Company Shares / Global - Historical Owner / Historical / % breakdown						
Geography	Category	Company Name	Data Type	2008	2009	2010
1	OTC	Johnson & Johnson Inc	Retail Value RSP	20,6	19,8	15,5
2	OTC	Bayer AG	Retail Value RSP	04,4	04,3	04,4
3	OTC	GlaxoSmithKline Plc	Retail Value RSP	05,5	05,4	05,3
4	OTC	Pfizer Inc	Retail Value RSP		05,7	06,0
5	OTC	Sanofi	Retail Value RSP	00,0	00,0	02,0
6	OTC	Procter & Gamble Co, The	Retail Value RSP	05,8	05,4	05,2
7	OTC	Reckitt Benckiser Group Plc (RB)	Retail Value RSP	03,0	03,2	03,1
8	OTC	Prestige Brands Holdings Inc	Retail Value RSP	00,6	00,6	01,0
9	OTC	Teva Pharmaceutical Industries Ltd	Retail Value RSP	00,6	00,7	00,5
10	OTC	Novartis AG	Retail Value RSP	03,7	03,8	05,4
11	OTC	Boehringer Ingelheim GmbH	Retail Value RSP	01,2	01,2	01,2
12	OTC	Ricola AG	Retail Value RSP	00,4	00,4	00,4
13	OTC	Abbott Laboratories Inc	Retail Value RSP	00,5	00,5	00,5
14	OTC	Purdue Pharma LP	Retail Value RSP	00,5	00,4	00,4
15	OTC	CB Fleet Co Inc	Retail Value RSP	00,4	00,2	00,2
16	OTC	Hisamitsu Pharmaceutical Co Inc	Retail Value RSP	00,1	00,1	00,1
17	OTC	Church & Dwight Co Inc	Retail Value RSP	00,4	00,4	00,4
18	OTC	Combe Inc	Retail Value RSP	00,5	00,5	00,5
19	OTC	3M Inc	Retail Value RSP	00,2	00,2	00,2
20	OTC	NFI Consumer Products	Retail Value RSP	00,0	00,0	00,0
21	OTC	Rohto Pharmaceutical Co Ltd	Retail Value RSP	00,1	00,1	00,1
22	OTC	Haw Par Corp Ltd	Retail Value RSP	00,1	00,1	00,1
23	OTC	Nature's Health Connection Inc	Retail Value RSP	00,0	00,0	00,0
24	OTC	Blistex Inc	Retail Value RSP	00,1	00,1	00,1
25	OTC	Medline Industries Inc	Retail Value RSP	00,1	00,1	00,1
26	OTC	Beiersdorf AG	Retail Value RSP	00,1	00,1	00,1
27	OTC	Colgate-Palmolive Co	Retail Value RSP	00,1	00,1	00,1
28	OTC	Biotab Nutraceuticals Inc	Retail Value RSP		00,0	00,0
29	OTC	Blair Laboratories Inc	Retail Value RSP	00,2	00,1	00,1
30	OTC	Miralus Consumer Health Care	Retail Value RSP	00,1	00,1	00,1
31	OTC	Advanced Vision Research Inc	Retail Value RSP	00,1	00,1	00,1
32	OTC	Allergan Inc	Retail Value RSP	00,5	00,5	00,5
33	OTC	Bausch & Lomb Inc	Retail Value RSP	00,4	00,5	00,5
34	OTC	Cadbury Plc	Retail Value RSP	01,6	01,5	
35	OTC	Chattam Inc	Retail Value RSP	01,8	01,8	
36	OTC	Insight Pharmaceuticals Corp	Retail Value RSP	00,2	00,2	00,2
37	OTC	Johnson & Johnson-Merck Consumer Pharmaceuticals Co	Retail Value RSP	01,4	01,3	01,2
38	OTC	Kraft Foods Inc	Retail Value RSP			01,4
39	OTC	Merck & Co Inc	Retail Value RSP		04,9	05,0
40	OTC	Nestlé SA	Retail Value RSP	00,6	00,7	
41	OTC	Schering-Plough Corp	Retail Value RSP	04,8		
42	OTC	Stiefel Laboratories Inc	Retail Value RSP	00,1		
43	OTC	Watson Pharmaceuticals Ltd	Retail Value RSP		00,1	00,4
44	OTC	Wyeth	Retail Value RSP	05,9		
45	OTC	Private Label	Retail Value RSP	24,1	25,9	28,6
46	OTC	Others	Retail Value RSP	09,3	09,4	09,2
	OTC	Total	Retail Value RSP	100	100	100
			Participación 5 top	31	35	33
<b>Research Sources:</b>			Crecimiento %	15,4%		-5,7%
<b>Consumer Health: Euromonitor from trade sources/national statistics</b>			Promedio 5 top	33		

Fuente: Euromonitor, 2017.

### Anexo 6. Mercado de analgésicos en Estados Unidos 2008-2010

Market Sizes / Historical															
Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant		2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Promedio
USA	Analgesics	Retail RSP	Value USD million	Current Prices		4.134	4.135	4.111	4.137	4.264	4.396	4.449	4.525	4.429	4.287
Comportamiento del mercado							0,02%	-1%	1%	3%	3%	1%	2%	-2%	0,88%

Fuente: Euromonitor, 2017.

### Anexo 7. Participación de mercado de analgésicos por empresas Estados Unidos 2008-2010

Geography	Category	Company Name	2008	2009	2010
2	Analgesics	Johnson & Johnson Inc	25,50	25,30	14,80
1	Analgesics	Pfizer Inc		12,30	13,90
3	Analgesics	Bayer AG	13,10	12,60	13,80
4	Analgesics	Sanofi			03,80
5	Analgesics	Prestige Brands Holdings Inc	00,10	00,10	00,30
6	Analgesics	GlaxoSmithKline Plc	04,10	04,00	04,00
7	Analgesics	Hisamitsu Pharmaceutical Co Inc	00,40	00,40	00,40
8	Analgesics	NFI Consumer Products	00,10	00,10	00,10
9	Analgesics	Haw Par Corp Ltd	00,30	00,30	00,40
11	Analgesics	Nature's Health Connection Inc	00,00	00,00	00,10
12	Analgesics	Hygienic Corp	00,10	00,20	00,30
13	Analgesics	Perfecta Products Inc	00,10	00,10	00,20
17	Analgesics	Rohto Pharmaceutical Co Ltd	00,10	00,10	00,10
19	Analgesics	Miralus Consumer Health Care	00,50	00,30	00,30
20	Analgesics	Chattem Inc	03,70	03,60	-
21	Analgesics	DRJ Group, Inc	00,30	00,20	00,20
22	Analgesics	Hi-Tech Pharmacal Co, Inc	00,10	00,10	00,10
23	Analgesics	Insight Pharmaceuticals Corp	00,20	00,20	00,20
26	Analgesics	Novartis AG	04,70	04,60	05,30
27	Analgesics	WF Young Inc	00,20	00,20	00,20
28	Analgesics	Wyeth	12,60	-	-
29	Analgesics	Private Label	23,80	25,10	31,20
30	Analgesics	Others	10,00	10,10	10,40
	Analgesics	Total	100	100	100
		Participación % 5 top	39	50	47

Fuente: Euromonitor, 2017.

### Anexo 8. Consumo per cápita de analgésico en Estados Unidos

Market Sizes / Historical														
Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	Per cápita/Household	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
USA	Analgesics	Retail Value RSP	USD	Current Prices	Per cápita	14	14	14	14	14	15	15	15	14
Promedio de consumo per cápita														14,36

Fuente: Euromonitor, 2017.

### Anexo 9. Crecimiento de los segmentos consumer health, OTC y productos tradicionales

Sector de Consumer health -OTC- Herbal/Tradicional products 2005-2010 Millon USD												
Geography	Category	Unit	Current Con	Part. %	Propmedio	2005	2006	2007	2008	2009	2010	PROMEDIO
USA	Consumer Healt	USD million	Current Price	100%	45,466.72	40,616.90	42,309.00	44,595.50	47,117.90	48,297.20	49,863.80	
	Crecimiento%						4.17%	5.40%	5.66%	2.50%	3.24%	4.19%
	OTC			46%	21,018.07	19,284.10	19,894.00	20,724.40	21,793.80	22,079.40	22,332.70	
	Crecimiento%						3.16%	4.17%	5.16%	1.31%	1.15%	2.99%
	HERBAL/ TRADICIONAL PRODUITS			10%	4,440.73	4,105.00	4,263.20	4,467.40	4,598.70	4,598.80	4,611.30	
	Crecimiento%						3.85%	4.79%	2.94%	0.00%	0.27%	2.37%

Fuente: Euromonitor, 2017.

### Anexo 10. Participación de mercado analgésico por marca 2008-2010 en Estados Unidos

	Marca	Empresa	2008	2009	2010
1	Tylenol	Johnson & Johnson Inc	16,7	16,4	09,7
2	Advil	Pfizer Inc	-	12,3	13,9
3	Aleve	Bayer AG	07,1	06,9	07,8
4	Motrin	Johnson & Johnson Inc	06,3	06,6	03,2
5	Bayer Aspirin	Bayer AG	04,7	04,5	04,9
6	Icy Hot	Sanofi	-	-	02,3
7	Midol	Bayer AG	01,3	01,2	01,2
8	BenGay	Johnson & Johnson Inc	01,2	01,1	01,1
9	Aspercreme	Sanofi	-	-	00,7
10	Salonpas	Hisamitsu Pharmaceutical Co Inc	00,4	00,4	00,4
<b>10</b>	<b>10 marcas</b>	<b>6 empresas</b>	<b>37,7</b>	<b>49,4</b>	<b>45,2</b>

Fuente: Euromonitor, 2017.

**Anexo 11. Propuesta de marketing y cronograma de actividades**

**Propuesta de marketing.**

Página Web	2,29	8%
Web renovada	11,27	37%
Redes sociales	4,58	15%
Facebook	11,27	37%
Twitter	0,82	3%
<b>Total en millones de dólares</b>	<b>30,23</b>	<b>100%</b>

**Anuncios por Internet**

Anuncios en Facebook	3,44	25%
Anuncios en Hulu	3,44	25%
Anuncios en ESPN.com	3,44	25%
YouTube Ads	3,44	25%
<b>Total en millones de dólares</b>	<b>13,74</b>	<b>100%</b>

**Anuncios televisivos**

Anuncios en Glee	3,44	30%
Torneos Nacionales	4,58	40%
Anuncios TV	3,44	30%
<b>Total en millones de dólares</b>	<b>11,45</b>	<b>100%</b>

**Promoción Y Regalo**

Regalos	2,29	50%
Cupón de descuento	2,29	50%
<b>Total en millones de dólares</b>	<b>4,58</b>	<b>100%</b>

<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>60,00</b>	
Millones de dólares		

Fuente: Elaboración propia, 2017.

**Cronograma de actividades 2011**

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
					Fin de retiros			Reingreso de Tylenol a tiendas				
Página Web												
Anuncios Internet												
Presencia en las redes sociales												
Facebook												
Twitter												
Anuncios de Facebook												
Anuncios en Hulu												
Anuncios en ESPN.com												
Anuncios en YouTube												
Office TV												
Glee												
Torneos deportivos nacionales												
Relanzamiento de marca regalos												
Cupones de descuento												



## Anexo 12. Situación financiera de Johnson & Johnson con estrategia

En Millones de dólares	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Caja y equivalente de efectivo	10,768	7,770	15,810	19,355	20,177	21,663	23,436
Valores negociables	2041	1545	3,615	8,303	8,303	8,303	8,303
Cuentas por cobrar	9719	9444	9,646	9,774	10,067	10,369	10,680
Existencias	5052	5110	5,180	5,378	5,584	5,797	6,019
Impuesto diferido	3430	2609	2,793	2,224	2,381	2,549	2,729
Gastos pagados por anticipados y otros	3,367	3,467	2,497	2,273	2,432	2,602	2,785
<b>Total activo corriente</b>	<b>34,377</b>	<b>29,945</b>	<b>39,541</b>	<b>47,307</b>	<b>48,943</b>	<b>51,283</b>	<b>53,951</b>
Valores negociables	4	2	-	-			
Inmueble Maquinaria y Equipo	14365	14185	14,759	14,553	15,142	15,755	16,392
Intangible	13976	14640	16,323	16,716	18,555	19,482	19,872
Goodwill	13719	14123	14,862	15,294	16,823	18,506	20,356
Impuesto diferido	5841	4889	5,507	5,096	5,740	6,466	7,283
Otros activos	2630	3170	3,690	3,942	4,517	5,176	5,931
<b>Total Activo</b>	<b>84,912</b>	<b>80,954</b>	<b>94,682</b>	<b>102,908</b>	<b>109,721</b>	<b>116,668</b>	<b>123,786</b>
Prestamos	3,732	2,463	6,318	7,617	7,105	6,627	6,182
Cuentas por pagar	7503	6909	5,541	5,623	5,706	5,791	5,876
Obligaciones acumuladas	5531	6412	4,625	4,100	4,100	4,100	4,100
Descuentos, devoluciones y promociones acu	2237	2318	2,028	2,512	2,637	2,781	2,933
Obligaciones por pagar por compensación a e	1432	1512	2,777	2,642	2,790	2,945	3,110
Impuesto por pagar	417	223	442	578	607	637	669
<b>Total Pasivo corriente</b>	<b>20,852</b>	<b>19,837</b>	<b>21,731</b>	<b>23,072</b>	<b>22,945</b>	<b>22,882</b>	<b>22,870</b>
Deuda largo plazo	8120	7074	8,223	9,156	9,605	10,076	10,570
Deuda largo plazo proyecto					70	100	100
Impuesto diferido	1432	1493	1,424	1,447	1,470	1,494	1,518
Obligaciones trabajadores	7791	5402	6,769	6,087	6,551	7,049	7,586
Otras obligaciones	4206	3829	5,947	6,567	7,252	8,008	8,842
<b>Total Pasivo</b>	<b>42,401</b>	<b>37,635</b>	<b>44,094</b>	<b>46,329</b>	<b>47,893</b>	<b>49,609</b>	<b>51,487</b>
Patrimonio							
common stock par value per share	3120	3120	3,120	3,120	3,120	3,120	3,120
Accumulated other comprehensive income	-4955	-693	3,058	3,531	4,077	4,708	5,436
Utilidades acumuladas	63379	55280	70,306	77,773	84,825	92,019	99,401
less: common stock held in treasury at cost	-19033	-14388	19,780	20,783	22,040	23,373	24,786
<b>Total Patrimonio</b>	<b>42,511</b>	<b>43,319</b>	<b>50,588</b>	<b>56,579</b>	<b>61,828</b>	<b>67,059</b>	<b>72,299</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>84,912</b>	<b>80,954</b>	<b>94,682</b>	<b>102,908</b>	<b>109,721</b>	<b>116,668</b>	<b>123,786</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 13. Estado de ganancias y pérdidas con estrategia

AÑOS	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Consumidor	14.493	16.054	15.803	14.590	14.668	14.792	15.008
Productos farmacéuticos	24.866	24.567	22.520	22.396	22.183	21.973	21.764
Dispositivos y diagnósticos médicos	21.736	23.126	23.574	24.601	25.638	26.718	27.844
Ventas a clientes	61.095	63.747	61.897	61.587	62.489	63.483	64.616
Costo de los productos vendidos	-14.974	-15.679	-15.673	-15.853	-16.086	-16.318	-16.563
Beneficio bruto	46.121	48.068	46.224	45.734	46.403	47.164	48.053
Gastos de comercialización y administración	-20.451	-21.490	-19.801	-19.424	-19.775	-20.060	-20.360
Gastos de investigación y desarrollo	-8.487	-7.758	-6.986	-6.844	-7.857	-7.982	-8.125
<b>EBITDA</b>	<b>17.183</b>	<b>18.820</b>	<b>19.437</b>	<b>19.466</b>	<b>18.770</b>	<b>19.122</b>	<b>19.569</b>
Depreciación y amortización	-2.777	-2.832	-2.774	-2.939	-2.982	-3.029	-3.084
<b>EBIT</b>	<b>14.406</b>	<b>15.988</b>	<b>16.663</b>	<b>16.527</b>	<b>15.788</b>	<b>16.093</b>	<b>16.485</b>
Ingresos por intereses	452	361	90	107	109	110	112
Gasto por intereses, neto de la parte capitalizada	-296	-435	-451	-455	-462	-469	-477
Otros (ingresos), gastos netos	-534	1.015	526	768	779	792	806
Reestructuración	-745		-1.073		-	-	-
Ganancia antes de provisión para impuestos a la renta EBT	13.283	16.929	15.755	16.947	16.214	16.525	16.926
Provisión para impuestos sobre la renta	-2707	-3.980	-3.489	-3.613	-3.666	-3.724	-3.791
<b>Ganancia neta</b>	<b>10.576</b>	<b>12.949</b>	<b>12.266</b>	<b>13.334</b>	<b>12.548</b>	<b>12.801</b>	<b>13.135</b>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

### Anexo 14. Flujo de caja de Johnson & Johnson con estrategia

Años	PROYECCIÓN						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
EBIT	14.406	15.988	16.663	16.527	15.788	16.093	16.485
Impuesto	-2.936	-3.759	-3.690	-3.523	-3.570	-3.627	-3.692
Depreciación y amortización	2.777	2.832	2.774	2.939	2.982	3.029	3.084
Capex		-2.652	-3.348	-2.733	-3.571	-3.642	-3.721
Intangibles		-654	-3.558	-666	-4.587	-3.995	-3.813
Inv capital de trabajo		-571	-1.421	-108	-387	-401	-415
Otros activos operativos		1.763	-26	617	-43	-39	-46
<b>FCE</b>		<b>12.947</b>	<b>7.394</b>	<b>13.053</b>	<b>6.613</b>	<b>7.419</b>	<b>7.882</b>
Deuda CP		-1.269	3.855	1.299	-512	-478	-445
Deuda LP		-1.046	1.149	933	449	471	494
Deuda LP proyecto					40	-	-
Ingresos y gastos interés		720	-707	330	330	335	342
Otros pasivos LP		-2.705	3.416	-39	1.172	1.279	1.396

Años	Proyección						
	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Pago de dividendos	-12.141	-4.997	-7.343	-7.266	-7.537	-7.860	
FCF	-3.494	10.110	8.233	824	1.490	1.808	

Fuente: Elaboración propia, 2017.

## Anexo 15. Tipología de documentos normativos

Tipo de normativa	Descripción	Ejemplo
<b>Políticas</b>	Describe las políticas organizacionales y lineamientos de la empresa. Su aprobación será llevada a cabo por los gerentes de forma colegiada.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• POL.01 Normas internas en el trabajo</li> <li>• POL.02 Seguridad y salud</li> <li>• POL.03 Comerciales</li> <li>• POL.04 Seguridad de la información</li> <li>• Otras políticas</li> </ul>
<b>Manual de Organización y Funciones</b>	Describen los objetivos, funciones, obligaciones y responsabilidades (quién lo hace) de las unidades organizativas, de los comités y de los puestos que conforman la organización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MOF.01 Organización y funciones</li> <li>• MOF.02 Descripción de puestos</li> <li>• MOF.03 Comité de Dirección Estratégica</li> <li>• MOF.04 Comité de Mejora Continua</li> <li>• Otros manuales de organización y funciones</li> </ul>
<b>Procedimientos</b>	Describen las actividades estructuradas con un mayor detalle (cómo se hace), responsabilidades, controles, indicadores y el flujo de los procesos que se ejecutan en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRO.01 Consultoría</li> <li>• PRO.02 Logística</li> <li>• PRO.03 Recursos Humanos</li> <li>• PRO.04 Captación de clientes</li> <li>• PRO.05 Servicio al cliente</li> <li>• PRO.06 Mantenimiento de clientes</li> <li>• PRO.07 Diseño y desarrollo de producto</li> <li>• PRO.08 Inteligencia comercial</li> <li>• Otros procedimientos</li> </ul>
<b>Guías técnicas</b>	Describe características funcionales, operativas, técnicas o metodológicas de los productos, servicios, equipos tecnológicos o actividades.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GUI.01 Catálogo de productos y servicios</li> <li>• GUI.02 Auditoría interna</li> <li>• GUI.03 Mejora continua</li> <li>• Otras guías</li> </ul>
<b>Directivas</b>	Describe temas puntuales y urgentes relacionados con políticas, procedimientos, funciones y decisiones de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIR.01 Horarios laborales temporales</li> <li>• DIR.02 Celebraciones de fechas festivas</li> <li>• Otras directivas</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2017.

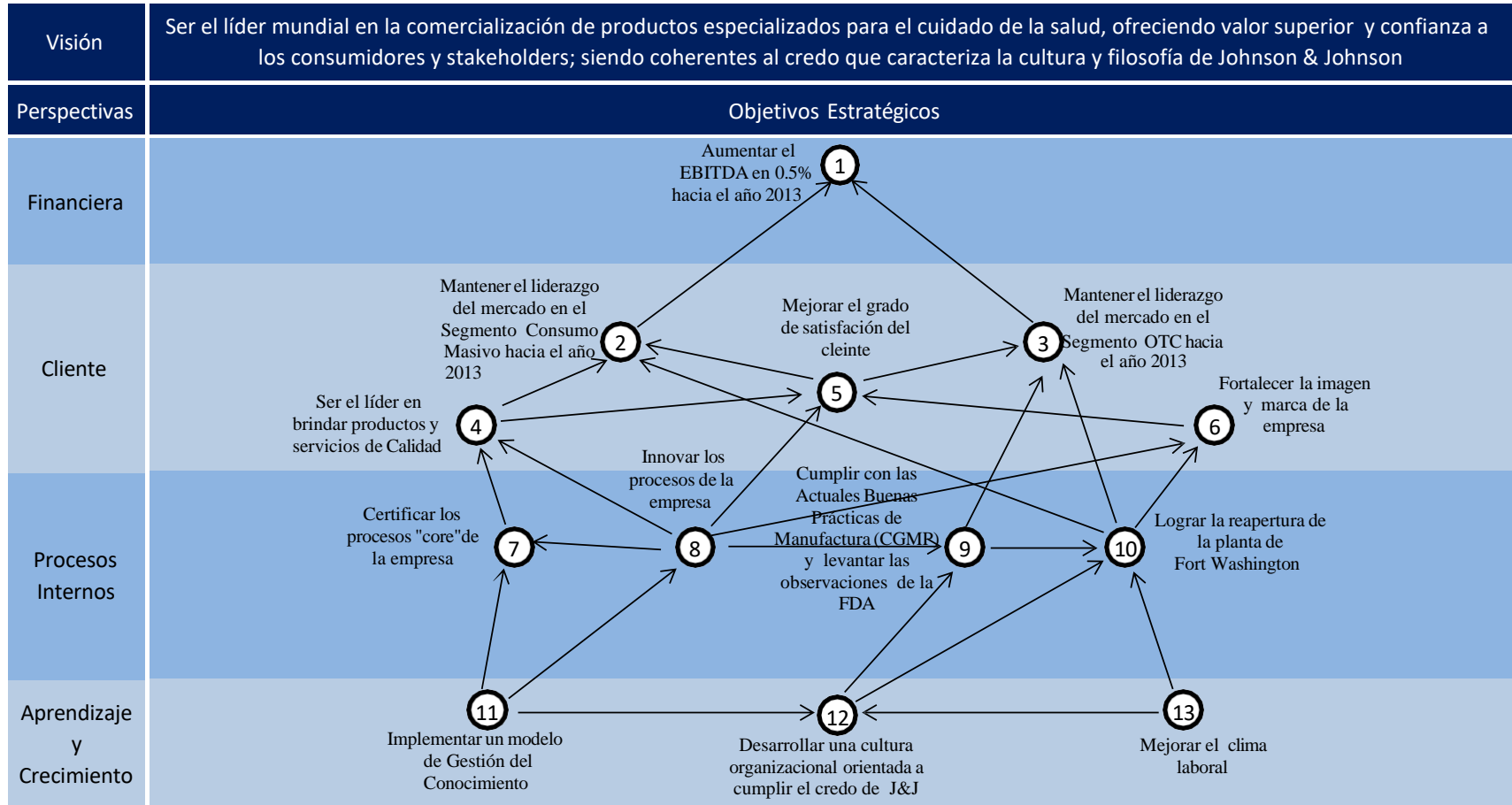
**Anexo 16. Alineamiento estratégico para el plan de responsabilidad social empresarial**

Objetivos Estratégicos		Objetivos Específicos de RSE		Indicador	2011	2012	2013
G7	Certificar los procesos <i>core</i> de la empresa	OERSE1	Mantener estándares éticos, científicos y clínicos	Nivel de cumplimiento de las normas técnicas y estándares (%)	99.999	99.999	99.999
G9	Cumplir con las actuales buenas prácticas de manufactura (CGMP) y levantar las observaciones de la FDA	OERSE2	Cumplir con las regulaciones de las entidades gubernamentales americanas	Nivel de cumplimiento de la legislación vigente en EE.UU (%)	99.999	99.999	99.999
G9	Cumplir con las actuales buenas prácticas de manufactura (CGMP) y levantar las observaciones de la FDA	OERSE3	Adherirse a las leyes y normas aplicables a la fabricación, embalaje, distribución y exportación de los productos de consumo masivo en EE.UU.	Nivel de cumplimiento de las normas de fabricación, distribución y exportación en EE.UU (%)	99.999	99.999	99.999
G9	Cumplir con las actuales buenas prácticas de manufactura (CGMP) y levantar las observaciones de la FDA	OERSE4	Respetar todas las leyes y normas referentes a la promoción, comercialización y venta de los productos, con información veraz y coherente con la reglamentación vigente.	Nivel de cumplimiento de la reglamentación de protección al consumidor de EE:UU (%)	99.999	99.999	99.999
G6	Fortalecer la imagen y marca de la empresa	OERSE5	Preservar el planeta reduciendo el impacto de las operaciones.	Reducción del consumo de agua (%)	9,0	9,0	9,0
G6	Fortalecer la imagen y marca de la empresa	OERSE6	Contar con empleados más comprometidos, conscientes de la importancia de la salud	Número de capacitaciones en el año por trabajador	12	12	12
G6	Fortalecer la imagen y marca de la empresa	OERSE7	Aumentar las acciones de filantropía	Número de programas filantrópicos en el año en el mundo	700	700	700
G6	Fortalecer la imagen y marca de la empresa	OERSE8	Mantener la calificación crediticia AAA	Calificación crediticia	AAA	AAA	AAA

Fuente: Elaboración propia, 2017.



**Anexo 19. Mapa estratégico**



Fuente: Elaboración propia, 2017.

Anexo 20. Tablero de control

Plan funcional	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos		Programa/proyecto	Indicador	2011	2012	2013	Responsable
Finanzas	Financiera	G1, G6, G12	OEF1	Obtener un retorno sobre el patrimonio	Mantener la disciplina financiera	ROE (%)	20,28%	19,07%	18,14%	CFO, CEO
		G1, G6, G12	OEF2	Obtener un retorno sobre los activo	Mantener la disciplina financiera	ROA (%)	11,40%	11,00%	10,60%	CFO, CEO
		G1, G6, G12	OEF3	Obtener un EBITDA	Mantener la disciplina financiera	EBITDA (millones US \$)	18770	19122	19569	CFO, CEO
Marketing	Cliente	G1, G2, G3, G4, G5, G6	OEMK1	Incrementar la participación de mercado en el segmento consumo masivo	Desarrollar el marketing Mix 4 ps : precio incrementando la publicidad en todos los medios de comunicación	Participación de mercado (%)	4,60%	4,20%	4,40%	CMO, CEO
		G1, G2, G3, G4, G5, G6	OEMK2	Incrementar la participación de mercado en el Segmento OTC	Fortalecimiento en la fuerza de ventas, promociones y incentivos al <i>push and pull</i>	Participación de mercado (%)	16,00%	17,00%	18,00%	CMO, CEO
		G1, G2, G3, G4, G5, G6	OEMK3	Alcanzar ventas en US\$	Desarrollar un programa de ventas intensivo, en todos los puntos de venta	Ingresos por ventas OTC en millones US\$	4605	4706	4900	CMO, CEO
RRHH	Aprendizaje y crecimiento	G4, G6, G7, G8, G9, G11, G12	OERH1	Consolidar la creación de la estructura organizacional de la Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad en el 2011.	Definición de la estructura organizacional de la Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad.	Porcentaje de estructura organizacional implementada	80,00%	10,00%	10,00%	Director de RRHH, CEO, COO
RRHH	Aprendizaje y crecimiento	G6, G9, G10, G12	OERH2	Consolidar la creación de la estructura organizacional de la Subgerencia de Cumplimiento Normativo en el 2011	Definición de la estructura organizacional de la Sub Gerencia de Cumplimiento Normativo.	Porcentaje de estructura organizacional implementada	80,00%	10,00%	10,00%	CEO, director de RRHH
RRHH	Aprendizaje y crecimiento	G6, G11, G12, G13	OERH3	Desarrollar un modelo de gestión de competencias alineados al credo de J&J en el 2011	Planificar y ejecutar de un modelo de gestión por competencias de todos los puestos, alineados al credo de J&J	Porcentaje de estructura organizacional implementada	80,00%	10,00%	10,00%	Director de RRHH
RRHH	Aprendizaje y crecimiento	G6, G11, G12, G13			Planificar y ejecutar programas de capacitación y formación	Nº horas /hombre invertidas	3000	3000	3000	Director de RRHH
RRHH	Aprendizaje y crecimiento	G6, G12, G13	OERH4	Desarrollar un modelo de evaluación del desempeño de 360 grados cada año	Planificar y ejecutar de un modelo de evaluación del desempeño de 360 grados	Porcentaje de colaboradores evaluados	100,00%	100,00%	100,00%	Director de RRHH
RRHH	Aprendizaje y crecimiento	G6, G12, G13	OERH5	Mantener posiciones entre las 20 mejores empresas para trabajar dentro de su rubro en los próximos 3 años	Consultoría y participación en el "Great Place to Work"	Ubicación en las mejores empresas para trabajar	20	20	20	Director de RRHH
RRHH	Aprendizaje y crecimiento	G6, G12, G13			Planificación y ejecución de programas de bienestar social y clima laboral.	Planes Ejecutados / Planes planificados	90,00%	92,00%	94,00%	Director de RRHH
RRHH	Aprendizaje y crecimiento	G6, G8, G11, G12, G13	OERH6	Contar con eficientes procesos de Gestión de Recursos Humanos en los siguientes 3 años	Planificación y ejecución de programas de bienestar social y clima laboral.	Planes Ejecutados / Planes planificados	90,00%	92,00%	94,00%	Director de RRHH
RRHH	Aprendizaje y crecimiento	G4, G6, G11, G12, G13	OERH7	Contar con un Modelo de Gestión del Conocimiento	Planificar y ejecutar el proyecto de gestión del conocimiento para RRHH.	Planes Ejecutados / Planes planificados	90,00%	92,00%	94,00%	COO, director de RRHH
Operaciones	Procesos internos	G6, G7, G8, G9, G10, G11	OEOP1	Contar con un mapa de procesos de la organización.	Desarrollar un mapa de procesos "n" niveles para la empresa,	Porcentaje de Procesos mapeados	60,00%	20,00%	20,00%	COO, director de RRHH
Operaciones	Procesos internos	G4, G5, G6, G7, G8, G9, G10	OEOP2	Contar con una metodología para la innovación continua de procesos	Desarrollar una metodología para la innovación de procesos.	Porcentaje de Metodología desarrollada	80,00%	10,00%	10,00%	Director de Operaciones
Operaciones	Procesos internos	G4, G5, G6, G7, G8, G9, G10, G11, G12, G13	OEOP3	Implementar proyectos de mejora, rediseño e innovación de procesos	Planificar y ejecutar proyectos de mejora, rediseño e innovación de procesos.	Porcentaje de Proyectos ejecutados respecto al mapa de procesos	40,00%	30,00%	30,00%	Director de Operaciones
Operaciones	Procesos internos	G6, G9, G10	OEOP4	Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2008	Implementar el modelo de Gestión de la Calidad ISO 9001-2008.	Porcentaje del modelo implementado	70,00%	15,00%	15,00%	Director de Operaciones
Operaciones	Procesos internos	G6, G9, G10	OEOP5	Obtener la certificación ISO 9001-2008 los procesos "core" de la empresa.	Planificar y ejecutar actividades para la certificación ISO 9001-2008.	Porcentaje de procesos "core" certificados	40,00%	30,00%	30,00%	Director de Operaciones, CEO
Operaciones	Procesos internos	G6, G7, G8, G9, G10, G11	OEOP6	Contar con un modelo de gestión normativa	Implementar un Modelo de Gestión Normativa	Porcentaje de documentos normativos implementados respecto al mapa de procesos	40,00%	30,00%	30,00%	CEO, director de RRHH
Operaciones	Procesos internos	G4, G5, G6, G7, G8, G9, G11	OEOP7	Contar con una Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad.	Implementar la Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad	Porcentaje de funciones asignadas implementadas	80,00%	10,00%	10,00%	CEO, COO
Operaciones	Procesos internos	G6, G9, G10	OEOP8	Contar con una Subgerencia de Cumplimiento Normativo.	Implementar la Sub Gerencia de Cumplimiento Normativo	Porcentaje de funciones asignadas implementadas	80,00%	10,00%	10,00%	CEO, director de RRHH

Plan funcional	Perspectiva	Objetivos estratégicos	Objetivos específicos	Programa/proyecto	Indicador		2011	2012	2013	Responsable
Operaciones	Aprendizaje y crecimiento	G4, G6 y G8	OEO9	Contar con tecnologías de la información como soporte de las estrategias internacionales	Adquisición y/o actualización del sistema SAP	Implementación de módulos	3	3	2	CIO
Operaciones	Aprendizaje y crecimiento	G4, G6, G8			Desarrollo e implementación de un sistema de Gestión del conocimiento.	Porcentaje de implementación del sistema	60,00%	20,00%	20,00%	CIO
Operaciones	Aprendizaje y crecimiento	G4, G8, G12			Desarrollo e implementación de un sistema "Balanced Scorecard"	Porcentaje de implementación del sistema	60,00%	20,00%	20,00%	CIO, CEO, CMO, CFO, director de RRHH
RSE	Aprendizaje y crecimiento	G4, G6, G7, G9, G10, G12	OERSE1	Mantener estándares éticos, científicos y clínicos	Programa de capacitación para el empleado en RSE	Nivel de cumplimiento de las normas técnicas y estándares	99,99%	99,99%	99,99%	Director de RRHH, CEO, COO
RSE	Aprendizaje y crecimiento	G4, G6, G9, G10, G12	OERSE2	Cumplir con las regulaciones de las entidades gubernamentales americanas	Programa de capacitación para el empleado en RSE	Nivel de cumplimiento de la legislación vigente en EE. UU	99,99%	99,99%	99,99%	Director de RRHH, CEO, COO
RSE	Aprendizaje y crecimiento	G4, G6, G9, G10, G12	OERSE3	Adherirse a las leyes y normas aplicables a la fabricación, embalaje, distribución y exportación de los productos de Consumo Masivo en EE. UU.	Programa de capacitación para el empleado en RSE	Nivel de cumplimiento de las normas de fabricación, distribución y exportación en EE. UU	99,99%	99,99%	99,99%	Director de RRHH, CEO, COO
RSE	Aprendizaje y crecimiento	G4, G6, G9, G10, G12	OERSE4	Respetar todas las leyes y normas referentes a la promoción, comercialización y venta de los productos, con información veraz y coherente con la reglamentación vigente.	Programa de capacitación para el empleado en RSE	Nivel de cumplimiento de la reglamentación de protección al consumidor de EE. UU.	99,99%	99,99%	99,99%	Director de RRHH, CEO, COO
RSE	Procesos internos	G6, G9, G10, G12	OERSE5	Preservar el planeta reduciendo el impacto de las operaciones.	Aumento de la potencia instalada de producción eléctrica mediante paneles solares en las plantas de fabricación	Reducción del consumo de agua	9,00%	9,00%	9,00%	CEO, CFO, COO
RSE	Aprendizaje y crecimiento	G4, G6, G9, G10	OERSE6	Contar con empleados más comprometidos, conscientes de la importancia de la salud	Programa de capacitación para el empleado en RSE	Número de capacitaciones en el año por trabajador	12	12	12	Director de RRHH, CEO, COO
RSE	Aprendizaje y crecimiento	G6, G12	OERSE7	Aumentar las acciones de filantropía	Apoyo ante desastres naturales y donaciones	Número de programas filantrópicos en el año en el mundo	700	700	700	CEO, CFO, director de RRHH
RSE	Aprendizaje y crecimiento	G6, G12	OERSE8	Mantener la calificación crediticia AAA	Políticas de Responsabilidad Social Empresarial por Grupos de Interés	Calificación crediticia	AAA	AAA	AAA	CEO, CFO, COO

Fuente: Elaboración propia, 2017.



Anexo 21. Alineamiento de objetivos estratégicos, objetivos específicos y planes funcionales

G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	Plan Funcional	Objetivos específicos	Programa/Proyecto	
Aumentar el EBITDA en 0.5% hacia el año 2013	Mantener el liderazgo del mercado en el Segmento Consumo Masivo hacia el año 2013	Mantener el liderazgo del mercado en el Segmento OTC hacia el año 2013	Ser el líder en brindar productos y servicios de Calidad	Mejorar el grado de satisfacción del cliente	Fortalecer la imagen y marca de la empresa	Certificar los procesos "core" de la empresa.	Innovar los procesos de la empresa	Cumplir con las actuales Buenas Prácticas de Manufactura (CGMP) y levantar las observaciones de la FDA	Lograr la autorización de reapertura de la Planta de Fort Washington	Implementar un modelo de Gestión del Conocimiento	Desarrollar una cultura organizacional orientada a cumplir el credo de J&J	Mejorar el clima laboral				
X	X	X	X	X	X								Marketing	OEMK1	Incrementar la participación de mercado en el Segmento Consumo Masivo	Desarrollar el marketing Mix 4 ps : precio incrementando la publicidad en todos los medios de comunicación
X	X	X	X	X	X								Marketing	OEMK2	Incrementar la participación de mercado en el Segmento OTC	Fortalecimiento en la fuerza de ventas, promociones y incentivos al push and pull
X	X	X	X	X	X								Marketing	OEMK3	Alcanzar ventas en US\$	Desarrollar un programa de ventas intensivo, en todos los puntos de venta
					X	X	X	X	X	X			Operaciones	OEOP1	Contar con un mapa de procesos de la organización	Desarrollar un mapa de procesos "n" niveles para la empresa,
			X	X	X	X	X	X	X				Operaciones	OEOP2	Contar con una metodología para la innovación continua de procesos	Desarrollar una metodología para la innovación de procesos.
			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	Operaciones	OEOP3	Implementar proyectos de mejora, rediseñar e innovación de procesos	Planificar y ejecutar proyectos de mejora, rediseño e innovación de procesos.
					X			X	X				Operaciones	OEOP4	Implementar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001-2008	Implementar el modelo de Gestión de la Calidad ISO 9001-2008.
					X			X	X				Operaciones	OEOP5	Obtener la certificación ISO 9001-2008 los procesos "core" de la empresa	Planificar y ejecutar actividades para la certificación ISO 9001-2008.
					X	X	X	X	X	X			Operaciones	OEOP6	Contar con un modelo de Gestión Normativa	Implementar un Modelo de Gestión Normativa
			X	X	X	X	X	X		X			Operaciones	OEOP7	Contar con una Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad	Implementar la Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad

G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	Plan Funcional	Objetivos específicos		Programa/Proyecto
Aumentar el EBITDA en 0.5% hacia el año 2013	Mantener el liderazgo del mercado en el Segmento Consumo Masivo hacia el año 2013	Mantener el liderazgo del mercado en el Segmento OTC hacia el año 2013	Ser el líder en brindar productos y servicios de Calidad	Mejorar el grado de satisfacción del cliente	Fortalecer la imagen y marca de la empresa	Certificar los procesos "core" de la empresa.	Innovar los procesos de la empresa	Cumplir con las actuales Buenas Prácticas de Manufactura (CGMP) y levantar las observaciones de la FDA	Lograr la autorización de reapertura de la Planta de Fort Washington	Implementar un modelo de Gestión del Conocimiento	Desarrollar una cultura organizacional orientada a cumplir el credo de J&J	Mejorar el clima laboral				
					X			X	X				Operaciones	OEOP8	Contar con una Sub Gerencia de Cumplimiento Normativo	Implementar la Sub Gerencia de Cumplimiento Normativo
			X		X		X						Operaciones	OEOP9	Contar con Tecnologías de la Información como soporte de las estrategias organizacionales	Adquisición y/o actualización e implementación del sistema SAP R/3
			X		X		X			X			Operaciones			Desarrollo e implementación de un sistema de Gestión del conocimiento.
			X				X				X		Operaciones			Desarrollo e implementación de un sistema "Balanced Scorecard"
			X		X	X	X	X		X	X		RRHH	OERH1	Consolidar la creación de la estructura organizacional de la Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad	Definición de la estructura organizacional de la Gerencia de Innovación de Procesos y Calidad.
					X			X	X		X		RRHH	OERH2	Consolidar la creación de la estructura organizacional de la Sub Gerencia de Cumplimiento Normativo	Definición de la estructura organizacional de la Sub Gerencia de Cumplimiento Normativo.
					X					X	X	X	RRHH	OERH3	Desarrollar un modelo de gestión de competencias alineados al credo de J&J	Planificar y ejecutar de un modelo de gestión por competencias de todos los puestos, alineados al credo de J&J
					X					X	X	X	RRHH			Planificar y ejecutar programas de capacitación y formación
					X						X	X	RRHH	OERH4	Desarrollar un modelo de evaluación del desempeño de 3600 cada año	Planificar y ejecutar de un modelo de evaluación del desempeño de 360°.

G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	Plan Funcional	Objetivos específicos	Programa/Proyecto	
Aumentar el EBITDA en 0.5% hacia el año 2013	Mantener el liderazgo del mercado en el Segmento Consumo Masivo hacia el año 2013	Mantener el liderazgo del mercado en el Segmento OTC hacia el año 2013	Ser el líder en brindar productos y servicios de Calidad	Mejorar el grado de satisfacción del cliente	Fortalecer la imagen y marca de la empresa	Certificar los procesos "core" de la empresa.	Innovar los procesos de la empresa	Cumplir con las actuales Buenas Prácticas de Manufactura (CGMP) y levantar las observaciones de la FDA	Lograr la autorización de reapertura de la Planta de Fort Washington	Implementar un modelo de Gestión del Conocimiento	Desarrollar una cultura organizacional orientada a cumplir el credo de J&J	Mejorar el clima laboral				
					X						X	X	RRHH	OERH5	Mantener posiciones entre las 20 mejores empresas para trabajar dentro de su rubro en los próximos 3 años	Consultoría y participación en el "Great Place to Work"
					X						X	X	RRHH			
					X		X			X	X	X	RRHH	OERH6	Contar con eficientes procesos de Gestión de Recursos Humanos en los siguientes años	Planificar y ejecutar proyectos de innovación de procesos de RRHH – Fase I
			X		X					X	X	X	RRHH	OERH7	Contar con un Modelo de Gestión del Conocimiento	Planificar y ejecutar el proyecto de gestión del conocimiento para RRHH.
			X		X	X		X	X		X		RSE	OERSE1	Mantener estándares éticos, científicos y clínicos	Programa de Capacitación para el empleado en RSE
			X		X			X	X		X		RSE	OERSE2	Cumplir con las regulaciones del las entidades gubernamentales americanas	Programa de Capacitación para el empleado en RSE
			X		X			X	X		X		RSE	OERSE3	Adherirse a las leyes y normas aplicables a la fabricación, embalaje, distribución y exportación de los productos de Consumo Masivo en USA	Programa de Capacitación para el empleado en RSE
			X		X			X	X		X		RSE	OERSE4	Respetar todas las leyes y normas referentes a la promoción, comercialización y venta de los productos, con información veraz y coherente con la reglamentación vigente.	Programa de Capacitación para el empleado en RSE

G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8	G9	G10	G11	G12	G13	Plan Funcional		Objetivos específicos	Programa/Proyecto
Aumentar el EBITDA en 0.5% hacia el año 2013	Mantener el liderazgo del mercado en el Segmento Consumo Masivo hacia el año 2013	Mantener el liderazgo del mercado en el Segmento OTC hacia el año 2013	Ser el líder en brindar productos y servicios de Calidad	Mejorar el grado de satisfacción del cliente	Fortalecer la imagen y marca de la empresa	Certificar los procesos "core" de la empresa.	Innovar los procesos de la empresa	Cumplir con las actuales Buenas Prácticas de Manufactura (CGMP) y levantar las observaciones de la FDA	Lograr la autorización de reapertura de la Planta de Fort Washington	Implementar un modelo de Gestión del Conocimiento	Desarrollar una cultura organizacional orientada a cumplir el credo de J&J	Mejorar el clima laboral				
					X			X	X		X		RSE	OERSE5	Preservar el planeta reduciendo el impacto de las operaciones.	Aumento de la potencia instalada de producción eléctrica mediante paneles solares en las plantas de fabricación
			X		X			X	X				RSE	OERSE6	Contar con empleados más comprometidos, conscientes de la importancia de la salud	Programa de Capacitación para el empleado en RSE
					X						X		RSE	OERSE7	Aumentar las acciones de filantropía	Apoyo ante desastres naturales y donaciones
					X						X		RSE	OERSE8	Mantener la calificación crediticia AAA	Políticas de Responsabilidad Social Empresarial por Grupos de Interés
X	X	X			X								Finanzas	OEF1	Obtener un Retorno sobre el Patrimonio de	Mantener la disciplina financiera
X	X	X			X								Finanzas	OEF2	Obtener un Retorno sobre los Activos de	Mantener la disciplina financiera
X	X	X			X								Finanzas	OEF3	Obtener un EBITDA de	Mantener la disciplina financiera

## **Notas biográficas**

### **Manuel Waldo Iván Cordero Alburquerque**

Nació en Lima, el 27 de diciembre de 1972. Es Ingeniero Electrónico titulado por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cuenta con experiencia profesional como supervisor en Helpdesk, soporte técnico, Datanetworking y Gestión de Proyectos de TI. De 1996 a 2001. Se desempeñó como jefe de Soporte Técnico en La Máxima S.A.C. De 2001 a 2007, laboró como analista de instalaciones y configuraciones en el Banco de la Nación. Posteriormente, trabajó como supervisor de Helpdesk en la misma institución. Actualmente, se desempeña como analista de Redes y Comunicaciones en el Banco de la Nación y, entre sus principales proyectos, se encuentra el diseño y supervisión de la nueva sede institucional del banco en San Borja, con tecnología de última generación.

### **Edson Enrique Durán Román**

Nació en la ciudad de Arequipa, el 27 de agosto de 1966. Bachiller de Economía egresado de la Universidad de San Agustín de Arequipa.

Tiene veintitrés años de experiencia profesional en la dirección de equipos de venta de comercialización de productos masivos de consumo humano importados. Trabajó como jefe de Ventas del gran proyecto “Arroz Costeño” (1996-2006), el cual incluyó el lanzamiento de marca, penetración de mercado y plaza, con lo que se consolidó su posicionamiento y liderazgo actual como marca líder de este rubro

En los últimos diez años, se ha desempeñado en el cargo de gerente de Ventas, por lo que lidera la fuerza de venta tradicional, insertando al mercado nuevas marcas como arroz Vallesol, Verdi, Ídolo y Plebeyo entre otras. En esta tarea, ha logrado que estas marcas se posicionen como las mejores en categoría granel, en la empresa Comercial Isabelita S.A.C, empresa importadora de arroz en el Perú

## **Jaime Enero Antonio**

Nació el 14 de junio de 1974. Es Ingeniero de Sistemas por la Universidad Nacional de Ingeniería.

Se desempeña como ejecutivo *senior* y cuenta con más de quince años de experiencia en innovación de procesos y tecnologías de la información en empresas locales e internacionales. Ha prestado servicios para el Banco Continental, Mi Banco, Caja Metropolitana de Lima, Inversiones la Cruz, Dirección General de Aeronáutica Civil, Empresa Nacional de Puertos, Jurado Nacional de Elecciones, Susalud, Senace, Gerens, Contraloría General de la República, UTP, entre otros. Actualmente, se desempeña como consultor independiente, y aspira a constituir una empresa y participar activamente en la educación universitaria.