



“PLAN ESTRATÉGICO JOHNSON & JOHNSON 2011-2013”

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

Presentado por

Sr. Carlos Fernando Mendoza Canta

Sr. Luis Miguel Maldonado Ortega

Sr. José Luis Orejas Vega

Asesora: Profesora Gina Pipoli de Azambuja

2017

Dedicamos el presente trabajo a nuestras familias,
padres, hijos y amigos que nos apoyaron
incondicionalmente en esta travesía. Además, a
todos nuestros profesores y en especial a nuestra
asesora de tesis Gina Pipoli por su orientación,
asesoramiento, dedicación y por seguir apostando a
través de la educación por el desarrollo de los
peruanos.

Resumen ejecutivo

Johnson & Johnson (J&J), empresa con una larga trayectoria y sólida posición en el mercado a nivel global en el cuidado de la salud, a pesar de su liderazgo en la venta de productos farmacéuticos sin receta OTC en USA, estaba siendo cuestionada por la calidad de algunos de sus medicamentos emblemáticos en el periodo 2009-2010.

Dada esta situación, se ha elaborado el presente plan estratégico para la categoría de medicamentos OTC, división consumo mercado USA, que le permita a J&J poder corregir los problemas que le ocasionaron una pérdida en sus ventas y participación de mercado.

Para ello se inició con un análisis del entorno externo a través de la metodología PESTEL obteniendo una puntuación de 3,25 en la Matriz EFE, lo cual evidencia que las oportunidades superan a las amenazas por la recuperación de la situación económica del país, que principalmente ocurre en el último trimestre del 2010.

Se continuó con la evaluación de la industria determinando su grado de *atractividad*, obteniendo un valor de 3,15, empleando como herramienta las cinco fuerzas de Porter. A este análisis se le agrega la Matriz del Perfil Competitivo considerando a los laboratorios líderes del mercado OTC en USA, logrando una moderada diferencia a favor de J&J debido a la alta rivalidad entre los principales competidores, baja amenaza de nuevos competidores, moderada presencia de productos sustitutos, alto poder de negociación de los proveedores y bajo poder de negociación de los clientes.

Con estos antecedentes se determinó en el análisis del macroentorno externo que J&J tiene una oportunidad de recuperar sus ventas, imagen, calidad y participación del mercado.

En el análisis interno, a través de la cadena de valor y la Matriz VRIO se obtuvo como resultado que J&J, además de su capacidad financiera, su portafolio de productos y participación de mercado, tiene como ventaja competitiva sostenible su **credo organizacional** como filosofía de trabajo, la marca J&J fortalecida a través de sus 125 años de existencia y su gran inversión en investigación y desarrollo. Esto concluye que se debería adoptar, siguiendo las estrategias genéricas de Porter, estrategia competitiva genérica tipo 3, de diferenciación, entregando mayor calidad y beneficios al consumidor. Esto se reafirma luego de desarrollar la Matriz EFI en la que se obtiene un valor 3,03 que confirma sus fortalezas frente a los problemas que tenía de control

de calidad de sus productos, un talento humano nuevo y la ética puesta de manifiesto por los líderes que minimizaban en todo momento el problema que tenían con la calidad de sus productos.

Con toda la información obtenida y analizada anteriormente, se ha definido como objetivo general recuperar la imagen de marca y la confianza y lealtad de los consumidores, y mantener el liderazgo en la industria de los medicamentos OTC en USA, asegurando el crecimiento en la participación de mercado, con el desarrollo de nuevos productos innovadores y de calidad, a través de procesos seguros y eficientes a lo largo de la cadena de abastecimiento, que respondan a los estándares y necesidades de los clientes y consumidores, identificando y motivando a sus colaboradores con el credo organizacional, actuando con principios y valores éticos y de responsabilidad con el medio ambiente, y agregando valor a sus accionistas. Esto origina la propuesta de tres grupos de objetivos estratégicos definidos en sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento.

A continuación, la estrategia definida se obtiene luego de desarrollar la Matriz FODA cruzado, la Matriz PEYEA y la Matriz Interna-Externa que coinciden con una estrategia agresiva de desarrollo de producto que soporte la solución al problema de calidad, imagen de marca y retomar el camino de crecimiento y recuperación del mercado.

Esta estrategia está respaldada por los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos, responsabilidad social y finalmente finanzas, los que consideran objetivos, indicadores de medición y planes de acción tomando el año 2010 como año base y una proyección de tres años. La evaluación económica financiera en este plan estratégico muestra la viabilidad de los planes funcionales, los que se podrán controlar y monitorear, así como sus resultados, a través del Balanced Scorecard.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Identificación del problema.....	2
1. Consideraciones generales.....	2
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	3
3. Definición del problema.....	4
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	5
Capítulo III. Análisis externo.....	6
1. Análisis del entorno general (PESTEL) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	6
1.1 Entorno político.....	6
1.2 Entorno económico.....	7
1.3 Entorno socio-cultural.....	8
1.4 Entorno tecnológico.....	9
1.5 Entorno ecológico.....	10
1.6 Entorno legal.....	10
1.7 Matriz EFE.....	11
2. Análisis de la industria de los OTC en los Estados Unidos.....	12
2.1 Rivalidad entre competidores.....	13
2.2 Entrada de nuevos competidores.....	14
2.3 Desarrollo de productos sustitutos.....	14
2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	14
2.5 Poder de negociación de los clientes.....	15
2.6 Grado de <i>atractividad</i> de la industria.....	15
2.7 Matriz de Perfil Competitivo.....	16
3. Conclusión general.....	17

Capítulo IV. Análisis interno	18
1. Actividades de apoyo.....	18
1.1 Infraestructura.....	18
1.2 Recursos Humanos.....	19
1.3 Tecnología.....	19
1.4 Abastecimiento.....	20
2. Actividades primarias	20
2.1 Logística de entrada	20
2.2 Operaciones.....	20
2.3 Logística de salida.....	21
2.4 <i>Marketing</i> y ventas.....	21
2.5 Servicio al cliente.....	22
3. Análisis de recursos y capacidades. Matriz VRIO.....	22
4. Determinación de la ventaja competitiva.....	23
5. Matriz EFI.....	23
Capítulo V. Formulación de objetivos.....	25
1. Análisis y propuesta de visión y misión.....	25
1.1 Visión propuesta.	25
1.2 Análisis de los componentes básicos de la misión.....	25
2. Objetivo general.....	26
3. Objetivos estratégicos	26
Capítulo VI. Generación y selección de estrategia.....	27
1. Matriz FODA cruzado	27
2. Matriz PEYEA.....	27
3. Matriz Interna-Externa (IE)	28
4. Alineamiento de estrategias con objetivos.....	29
Capítulo VII. Planes funcionales	31
1. Plan funcional de <i>marketing</i>	31
1.1 Objetivos del plan funcional de <i>marketing</i>	31
1.2 Segmentación.....	31
1.3 Posicionamiento.....	32
1.4 Estrategia competitiva en <i>marketing</i>	32

1.5 Producto.....	32
1.6 Precio.....	34
1.7 Plaza.....	34
1.8 Promoción.....	34
1.9 Presupuesto del plan funcional de <i>marketing</i>	36
2. Plan funcional de operaciones.....	36
2.1 Consideraciones particulares.....	36
2.2 Objetivos del plan funcional de operaciones.....	36
2.3 Acciones estratégicas	37
2.4 Presupuesto del plan funcional de operaciones.....	39
3. Plan funcional de recursos humanos	39
3.1 Objetivos del plan funcional de recursos humanos	39
3.2 Acciones estratégicas	40
3.3 Presupuesto del plan funcional de recursos humanos	43
4. Plan funcional de responsabilidad social corporativa (RSC).....	43
4.1 Objetivos del plan funcional de RSC	44
4.2 Acciones estratégicas del plan funcional de RSC	45
4.3 Presupuesto del plan funcional de RSC	46
5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera	47
5.1 Objetivos específicos	48
5.2 Supuestos financieros.....	48
5.3 Estado de ganancias y pérdidas proyectado	49
5.4 Cálculo del costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital. 49	
5.5 Flujo de caja proyectado	50
5.6 Análisis de sensibilidad.....	50
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	51
Conclusiones y recomendaciones	53
1. Conclusiones.....	53
2. Recomendaciones	54
Bibliografía.....	55
Anexos.....	58
Notas biográficas.....	71

Índice de tablas

Tabla 1.	Resumen de ventas J&J 2009-2010.....	3
Tabla 2.	Matriz de impacto entorno político	7
Tabla 3.	Matriz de impacto entorno económico	8
Tabla 4.	Matriz de impacto entorno socio-cultural.....	8
Tabla 5.	Matriz de impacto entorno tecnológico	9
Tabla 6.	Matriz de impacto entorno ecológico	10
Tabla 7.	Matriz de impacto entorno legal	11
Tabla 8.	Matriz EFE	12
Tabla 9.	Grado de <i>atractividad</i> de la industria	16
Tabla 10.	Matriz de Perfil Competitivo.....	16
Tabla 11.	Infraestructura.....	18
Tabla 12.	Recursos humanos	19
Tabla 13.	Tecnología	20
Tabla 14.	Abastecimiento	20
Tabla 15.	Logística de entrada.....	20
Tabla 16.	Operaciones	21
Tabla 17.	Logística de salida	21
Tabla 18.	<i>Marketing</i> y ventas	22
Tabla 19.	Servicio al cliente	22
Tabla 20.	Matriz VRIO.....	22
Tabla 21.	Matriz EFI	24
Tabla 22.	Componentes básicos de la misión	25
Tabla 23.	Objetivos estratégicos.....	26
Tabla 24.	Matriz FODA cruzado.....	27
Tabla 25.	Matriz PEYEA.....	28
Tabla 26.	Matriz Interna-Externa	28
Tabla 27.	Alineamiento de estrategias con objetivos	29
Tabla 28.	Objetivos de <i>marketing</i>	31
Tabla 29.	Relanzamiento Tylenol y Motrin - Año 2012	33
Tabla 30.	Presupuesto del plan funcional de <i>marketing</i>	36
Tabla 31.	Objetivos de operaciones.....	37
Tabla 32.	Presupuesto del plan funcional de operaciones	39
Tabla 33.	Objetivos del plan funcional de recursos humanos	40

Tabla 34.	Presupuesto del plan funcional de recursos humanos.....	43
Tabla 35.	Objetivos de responsabilidad social corporativa	45
Tabla 36.	Presupuesto del plan funcional de RSC.....	47
Tabla 37.	Objetivos del plan funcional de finanzas.....	48
Tabla 38.	Estimado de crecimiento en ventas, período 2011-2013	49
Tabla 39.	Estado de ganancias y pérdidas proyectado.....	49
Tabla 40.	Flujo caja proyectado (escenario esperado).....	50
Tabla 41.	Análisis de sensibilidad	50
Tabla 42.	Indicadores del cuadro de mando integral J&J.....	52

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor	18
Gráfico 2.	Resultado Matriz PEYEA.....	28
Gráfico 3.	Cuadro de mando integral J&J	51

Índice de anexos

Anexo 1.	Credo organizacional de Johnson & Johnson.....	59
Anexo 2.	Mercado OTC USA 2009 y proyecciones 2010-2013.....	60
Anexo 3.	Cinco fuerzas de Porter	61
Anexo 4.	Segmentación de marcas J&J OTC	63
Anexo 5.	Vista panorámica del posicionamiento J&J.....	64
Anexo 6.	Canal de <i>marketing</i> de J&J de dos niveles	65
Anexo 7.	Hechos relevantes y complementarios al plan operaciones.....	66
Anexo 8.	Ventas J&J 2008-2010	68
Anexo 9.	Estado de ganancias y pérdidas J&J Global	69
Anexo 10.	Ventas en los años 2009-2010 J&J OTC USA.....	70

Capítulo I. Introducción

El presente documento analiza la situación de la categoría de medicamentos OTC, división consumo, USA, J&J, la que entre los años 2009 y 2010 tuvo que realizar una serie de retiros de productos del mercado debido a problemas de calidad reportados por consumidores y la Food and Drugs Administration (FDA). Los productos retirados del mercado eran fabricados en las plantas de McNeil, subsidiaria de J&J y principalmente en las plantas de Port Washington en Pensilvania y Las Piedras en Puerto Rico. El retiro de productos ocasionó pérdida de participación de mercado y pérdidas de ventas por varios cientos de millones de dólares de los principales productos de la categoría OTC y un deterioro de la confianza del consumidor y daño a la imagen de la marca. Esta situación crea la necesidad de desarrollar un plan estratégico para el periodo 2011-2013 para la categoría OTC, división consumo, USA, J&J, plan que puesto en ejecución debe resolver los problemas hallados en la investigación. Para su desarrollo se seguirá la metodología propuesta por el programa de actualización de la maestría en administración (PAMA).

La estructura del trabajo es: el capítulo I es introductorio. En el capítulo II se describe brevemente a la empresa, su problema y se da el enfoque sobre la solución prevista. En el capítulo III, con la metodología PESTEL, se realiza el análisis externo el que finaliza con una conclusión basada en la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE). También se realiza el análisis del grado de *atractividad* de la industria usando para ello el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para finalizar con la Matriz de Perfil Competitivo (MPC). El análisis interno se realiza en el capítulo IV revisando para ello la cadena de valor y la Matriz VRIO, estableciendo las ventajas competitivas para finalizar con la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). El capítulo V define una visión y misión para J&J y se plantea el objetivo general y los objetivos estratégicos de sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento.

En el capítulo VI se desarrolla la Matriz FODA cruzado y con ella se identifican alternativas de estrategias y se selecciona la estrategia adecuada a utilizarse según la Matriz Interna-Externa (IE). Se muestra el alineamiento entre las estrategias y los objetivos y finalmente la descripción de la estrategia seleccionada. En el capítulo VII se desarrollan los planes funcionales de *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial, indicando para cada uno sus objetivos, acciones estratégicas y presupuestos relacionados. El plan funcional de finanzas evalúa la factibilidad y viabilidad del plan. En el capítulo VIII se desarrolla el Balanced Scorecard como herramienta para el control y evaluación de las acciones estratégicas. Por último, se cierra el documento con las conclusiones y recomendaciones finales.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

En 1886, los hermanos Robert Wood Johnson, James Wood Johnson y Edward Mead Johnson inician las operaciones de J&J con la fabricación de una gama de productos quirúrgicos antisépticos.

A lo largo de los años, la compañía desarrolló un proceso significativo de fusiones y adquisiciones, importantes inversiones en investigación y desarrollo (I&D) y lanzamientos de productos innovadores al mercado, todo ello con el propósito de diversificar el negocio. Hoy, J&J es una compañía global con más de 250 compañías en 60 países alrededor del mundo, organizada en tres divisiones las cuales son Farmacéutica, Consumo Masivo y Dispositivos Médicos y de Diagnóstico (Comisión de valores USA 2010).

La división de Consumo Masivo incluye varias categorías de productos tales como cuidado de la piel y el cabello, cuidado de la salud bucal, cuidado del bebé, cuidado de heridas y tópicos, salud femenina, productos nutricionales, cuidado de la vista y medicamentos de venta libre (OTC).

Tanto la división de consumo masivo como la categoría de medicamentos OTC se vieron robustecidas y fortalecidas por una serie de adquisiciones claves. Estas incluyen la adquisición en 1959 de McNeil Laboratories en los USA la que se convertiría en 1977 en “McNeil Consumer Healthcare” y luego en el año 2006 la adquisición de Pfizer “Consumer Healthcare” la que se fusionó con McNeil.

Un producto importante producido por McNeil es Tylenol, paracetamol, también conocido como acetaminofén. Es un fármaco con propiedades analgésicas y antipiréticas utilizado principalmente para tratar la fiebre y el dolor leve y moderado. En 1976 Tylenol se convirtió en el número uno de la categoría OTC en el mercado de los Estados Unidos. En 1997 McNeil incorpora la licencia de comercialización de Motrin, anti inflamatorio no esteroide, utilizado frecuentemente como antipirético, analgésico y antirreumático.

Entre los años 2009 y 2010, J&J se vio en la necesidad de retirar del mercado una serie de lotes de productos OTC como Tylenol, Motrin, Benadril, Roloids y otros, fabricados y comercializados por McNeil, para responder a denuncias hechas por consumidores respecto de olores anormales en los envases, hallazgo por parte de la FDA de bacterias en los insumos y ausencia de buenas prácticas de manufactura principalmente en las plantas de Port Washington en Pensilvania y Las

Piedras en Puerto Rico entre otras. En el segundo trimestre del 2010, la planta de Port Washington fue cerrada para ser reestructurada. En setiembre de ese mismo año fue anunciado el retiro de Colleen A. Goggins, Presidente de McNeil y de la División Consumo, a partir del primer trimestre del 2011.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

La estructura de la sociedad se basa en el principio de la gestión descentralizada. El comité ejecutivo de J&J es el órgano de mayor nivel en la compañía y es el principal grupo de gestión responsable de las operaciones y asignación de los recursos. Este comité supervisa y coordina las actividades de las tres divisiones de negocio.

J&J se administra dentro de un marco estratégico orientado a un crecimiento sostenible basado, entre otros factores, en el desarrollo de productos y servicios innovadores de alta calidad. Es por ello que destina anualmente un importante presupuesto en Investigación y Desarrollo (I&D). Es así, que en el año 2010 se realizó una inversión de USD 6.844 millones que representó el 11,1% de las ventas de ese año. Los productos innovadores incorporados al portafolio de productos en los últimos 5 años, significaron para J&J el 25% de sus ventas del año 2010 (Comisión de valores USA 2010).

En el año 2010 las ventas globales de J&J fueron de USD 61.587 millones. En USA fueron USD 29.450 millones. Las variaciones de este resultado respecto del año 2009, así como los resultados y variaciones en ventas de la división consumo y de la categoría de medicamentos OTC se muestran en la tabla 1.

Tabla 1. Resumen de venta J&J 2009-2010

Ventas USD Millones x año	2009	2010	Var
J&J Ventas Globales	61,897	61,587	-0.5%
J&J Ventas USA	30,889	29,450	-4.7%
J&J División Consumo Ventas Globales	15,803	14,600	-7.6%
J&J División Consumo Ventas USA	6,837	5,519	-19.3%
J&J División consumo OTC Ventas Globales	5,630	4,549	-19.2%
J&J OTC Ventas USA	4,978	4,079	-18.1%

Fuente: J&J (2010). Elaboración propia 2017.

Estos resultados han sido impactados principalmente por el retiro de productos del mercado en USA realizado por McNeil y el cierre de la planta de Port Washington.

3. Definición del problema

Desde su fundación, la compañía supo distinguirse por mantener una preocupación clara respecto de la calidad de los productos, sus procesos de fabricación y la manera de como desarrollaban su negocio. Para ello, uno de los socios fundadores, desarrolló en 1943 una oración o credo de la compañía (ver el anexo 1) y en la que destacaban claramente sus responsabilidades frente a los médicos, enfermeras y pacientes; frente a sus trabajadores; frente a su entorno y frente a sus accionistas. Robert Wood Johnson lo desarrolló con el convencimiento de que era más que un simple enunciado de la moral sino que significaba el yacimiento y pilar del éxito en su negocio. Este credo, desde su lanzamiento, fue difundido e incorporado a la cultura personal de los trabajadores.

A partir del año 2000 J&J inicia una serie de acciones destinadas a mejorar los costos entre ellas la reducción de la dotación de personal en 32% en la planta de Port Washington, salida de personal antiguo calificado y reemplazado por personal con poca experiencia, retiro de normas de calidad difíciles de cumplir, dando como consecuencia una caída en el proceso de control de calidad evidenciado en los errores cometidos en el proceso productivo por parte de los operarios y la existencia de normas laxas en las pruebas de los medicamentos.

En el año 2006, la adquisición de Pfizer Healthcare y la fusión de esta división con McNeil, trajo consigo un choque cultural de las dos organizaciones así como planes internos de costos orientados a asegurar la entrega del resultado previsto en la adquisición. Los ejecutivos de Pfizer eran orientados a los resultados comerciales, a la velocidad de las decisiones y acciones y otras características enfocadas en la rentabilidad del negocio. Es así que concurren hechos de vital importancia para el desarrollo de la compañía como el plan de reducción de costos, presencia relevante de los ejecutivos provenientes de Pfizer en la conducción de los distintos procesos de McNeil y en los procesos de toma de decisiones, y finalmente, la simplificación de procesos y trámites internos.

En conclusión, los problemas se resumen en un cambio en la estrategia de J&J pasando de una estrategia de calidad y diferenciación por una en reducción de costos; en recursos humanos (RR.HH.) reducción de personal y pérdida de talento en McNeil además de la pérdida de la filosofía y cultura organizacional expresado en su credo; en operaciones, debilitamiento en los procesos de control de calidad, ocasionando fallas en el proceso productivo. Todo lo mencionado genero un impacto negativo en la marca y confianza del consumidor, reflejados en la pérdida de ventas y participación de mercado USA categoría OTC.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución prevista consiste en desarrollar un plan estratégico para la categoría OTC, división consumo, USA, J&J para el periodo 2011-2013 que tenga como líneas principales: retornar a una estrategia de calidad y diferenciación y recuperar la filosofía y cultura del credo organizacional. Como complemento, se deberá desarrollar un robusto proceso de control de calidad en el proceso productivo y a lo largo de la cadena de abastecimiento y, finalmente, un plan de *marketing* que permita recuperar la imagen de marca, confianza del consumidor y por tanto ventas y participación de mercado.

Capítulo III. Análisis externo

1. Análisis del entorno general (PESTEL) y Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El objetivo de este capítulo es identificar oportunidades (O) y amenazas (A) que se generan para la categoría OTC, división consumo, USA, J&J en el año 2010 como resultado del comportamiento de los principales indicadores económicos del macroentorno externo del país. Para ello, se empleará la metodología PESTEL que permite analizar factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales; igualmente se incluirá en el análisis las cinco fuerzas de Porter para concluir con la Matriz del Perfil Competitivo (David 2013).

1.1 Entorno político

El entorno político de USA en el año 2010 se encontraba pasando por un proceso de cambio de liderazgo presidencial debido a la asunción al mando del presidente Barack Obama del Partido Demócrata, quien recibió a un país inmerso en una crisis financiera.

Una de las políticas de Gobierno más importantes del presidente Obama fue la de mejorar la salud pública. Se hizo especial énfasis en la “Asistencia sanitaria universal” (**Obamacare**) mediante la cual se otorgaba acceso a la salud a 49,9 millones de americanos que no tenían seguro en el 2010 (United States Census Bureau 2010). Dentro de los beneficios que este programa proponía brindar estaba el acceso a los medicamentos vendidos con receta médica a través del seguro.

En el año 2010 se promulgó la Ley de Protección del Paciente y Asistencia Asequible y la Ley de Reconciliación de Cuidados de Salud y Educación generando una caída en las ventas de las compañías farmacéuticas del orden de los US 400 millones debido a la reducción de precios como resultado de un incremento en los descuentos que se aplican a la facturación de las medicinas de un 15,1% a un 23,1% (Comisión de valores USA 2010).

Los impactos del entorno político se detallan en la tabla 2.

En conclusión, la situación política estable es una oportunidad dado que brindará confianza al mercado (consumidores e inversionistas) permitiendo su reactivación. El impulso en salud a través de la asistencia sanitaria universal y la promulgación de la ley de protección del paciente y asistencia asequible son una amenaza por el incremento en el consumo de medicamentos con receta a través del seguro en reemplazo del consumo de medicamentos OTC.

Tabla 2. Matriz de impacto entorno político

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Índice de estabilidad política	Situación política e institucional democrática y estable.	Crecimiento de la confianza de los inversionistas y consumidores. Impacto positivo en las ventas.	O	(Graham, Carol & Indyk, Martin 2010)
Número de ciudadanos sin seguro médico en USA	Estado impulsando la salud pública para todos con el programa "asistencia sanitaria universal" (Obamacare)	Impulso a la venta de medicamentos con receta a través del seguro médico.	A	(United States Census Bureau 2010).
Índice de precios de productos OTC en USA	Incremento en los descuentos de los medicamentos debido a la promulgación de la ley de protección del paciente y asistencia asequible y la ley de reconciliación de cuidados de salud y educación.	Reducción de los precios de los medicamentos que se venden con receta médica.	A	(Comisión de valores USA 2010)

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.2 Entorno económico

De las distintas variables que componen el contexto macroeconómico de USA, se han seleccionado aquellas que pueden generar oportunidades o amenazas futuras para la industria y para J&J. Estas son, evolución del PBI y PBI per cápita; inflación, consumo interno y crédito de consumo.

En el año 2010 aún preocupaba el entorno económico debido a la severa crisis financiera que se inició en el año 2007 y que amenazó y prácticamente colapsó el sistema financiero americano. Esta crisis tuvo orígenes en el boom crediticio ocurrido años anteriores al 2007 y en la aparición de la llamada "burbuja inmobiliaria". Sin embargo, el comportamiento del PBI viene recuperándose. Luego de años complicados y de deterioro del PBI (2008 y 2009), el año 2010 finalizó registrando un crecimiento de 2,5% impulsado principalmente por el crecimiento del último trimestre del año el que alcanzó 3,9%. Las medidas adoptadas por el gobierno americano (recortes de impuestos y medidas para evitar los despidos masivos) y la mejora en las exportaciones, en la inversión en equipos y *software* así como en el gasto residencial, permiten pronosticar que esta tendencia se mantendrá hacia los años venideros. Igualmente ocurre con el PBI per cápita el que registró un crecimiento en el año 2010 de 1,68% luego de haberse deteriorado también en los años 2008 y 2009. La tendencia positiva de ambos indicadores influyó en la demanda y el consumo interno, indicador que en el año 2010 finalizó con un crecimiento del 4,4% y el cual en el último trimestre del año alcanzó un crecimiento del 7%. La inflación se mantiene estable en los rangos de 1,5% y esto no debería sufrir variación. A pesar de la buena tendencia de los indicadores analizados anteriormente el crédito de consumo aún no se recupera habiendo terminado en un decrecimiento del 1,6%. Este indicador probablemente tardará en recuperarse hasta que las mejoras en la economía observada en el último trimestre 2010 sean permanentes (Banco Mundial 2010). Los impactos del entorno económico se detallan en la tabla 3.

Tabla 3. Matriz de impacto entorno económico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
PBI, PBI per cápita, inflación, consumo interno y crédito de consumo	Recuperación de los principales indicadores económicos del país. Mayor dinamismo de la economía.	Aumento de la confianza de inversionistas y consumidores. Incremento en ventas	O	(Banco Mundial 2010).

Fuente: Elaboración propia 2017.

En conclusión, la mejora en la economía registrada en el año 2010 y su pronóstico hacia los años siguientes permitirá incrementar el consumo interno, entre ellos el de productos farmacéuticos sin receta; por lo tanto, genera la oportunidad de incrementar las ventas.

1.3 Entorno socio-cultural

De acuerdo a indicadores del Banco Mundial, en el año 2010 el crecimiento de la población en USA fue 0,8% hasta alcanzar 309 Millones de habitantes; la expectativa de vida de la población norteamericana creció hasta los 78 años. La tasa de desempleo continuó aumentando hasta alcanzar 9,6% (United States, Department of Labor 2010). La tasa oficial de pobreza en el año 2010 fue del 15,1%, empeorando respecto del año 2009 (14,3%) (United States Census Bureau 2010). El número de personas no aseguradas se incrementó de 49 Millones en el año 2009 a 49,9 Millones en el año 2010 (United States Census Bureau 2010). Existen asociaciones médicas que respaldan el uso de medicamentos OTC (American Pharmacists Association 2010). Todo ello generó una nueva tendencia social, la automedicación (StrategyOne 2010). Los impactos del entorno socio-cultural se detallan en la tabla 4.

Tabla 4. Matriz de impacto entorno socio-cultural

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Población y expectativa de vida	Crecimiento de la población y aumento de la expectativa de vida.	Crecimiento del tamaño de mercado objetivo. Crecimiento en ventas.	O	(Banco Mundial 2010)
# Asociaciones	Existencia de asociaciones médicas que respaldan el uso de medicamentos OTC.	Soporte indirecto al impulso en el crecimiento en ventas.	O	(American Pharmacists Association 2010)
Índice de automedicación en USA	Incremento de la automedicación	Crecimiento de la demanda de medicamentos vendidos sin receta médica.	O	(StrategyOne 2010)
Tasa de pobreza, desempleo y acceso al seguro	Deterioro de los indicadores de pobreza, desempleo y acceso a los seguros.	Aumento del tamaño de la población con acceso a la adquisición de medicamentos con receta a través del programa Obamacare.	A	(United States Census Bureau 2010)

Fuente: Elaboración propia 2017.

En conclusión, el crecimiento de la población, de la expectativa de vida y de la tendencia a la automedicación crea oportunidades de venta para los productos OTC; por el contrario, el empeoramiento de los indicadores de pobreza, población no asegurada y desempleo generan un riesgo al haber mayor población que pueda ser favorecida por el programa “Obamacare” y en consecuencia el crecimiento de la venta de medicamentos con receta.

1.4 Entorno tecnológico

El aumento de los consumidores participando en redes sociales sumado a los incrementos en las adquisiciones de equipos y *software* en el año 2010, deriva en un mayor acceso a la información por parte de los usuarios y público en general generando consumidores mejor informados. Por otro lado, cualquier reclamo por producto defectuoso o por la insatisfacción de algún cliente podría viralizarse en cuestión de minutos por las redes sociales o medios de comunicación virtual con los consecuentes impactos negativos a la marca y productos.

La aparición de nuevas herramientas tecnológicas de gestión o buenas prácticas de manufactura (TQM, 5S, Six Sigma) permitiría desarrollar mejores controles y reducir los costos de producción.

Adicionalmente, la masificación de uso de Smartphone facilita el acceso a la información por parte de los usuarios. El 20,2% de la población estadounidense utilizó un teléfono inteligente. (Statista 2010). Los impactos del entorno tecnológico se detallan en la tabla 5.

Tabla 5. Matriz de impacto entorno tecnológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Indicador uso	Consumidores mejor informados a través de su interacción en redes sociales y <i>smartphone</i> .	Nuevo canal de comunicación	O	(Statista 2010)
Índice reducción costo de producción	Nuevas herramientas de gestión.	Mejora en el control de los procesos de manufactura. Ahorro en costos.	O	(Krajewski, Ritzman y Malhotra 2008)
Indicador uso	Incremento del uso de redes sociales por parte de los consumidores para compartir reclamos o insatisfacciones.	Daño a la imagen de la marca y al producto.	A	(CNN 2010)

Fuente: Elaboración propia 2017.

En conclusión, el acceso a la tecnología crea la oportunidad de mejorar los procesos productivos, generar más eficiencias y mejores controles de calidad reduciendo costos de producción. Por otro lado, la población utiliza cada vez más las redes sociales para compartir sus insatisfacciones y quejas constituyéndose en una amenaza a la imagen de la marca y del producto.

1.5 Entorno ecológico

Se incrementa la preocupación y en consecuencia la presión y los discursos de distintos líderes de opinión acerca de los temas referentes a la protección del medio ambiente. Las fuerzas políticas y en particular los candidatos presidenciales, incluyen esta preocupación en sus discursos. Tal es así que el presidente Obama lo empleo en su campaña del 2008. El desarrollo del internet favorece a la movilización de la población y las ONG en defensa del medio ambiente. El impacto del entorno ecológico se detalla en la tabla 6.

Tabla 6. Matriz de impacto entorno ecológico

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Regulaciones ambientales	Mayor preocupación por el medio ambiente por parte de las autoridades y organismos internacionales. Aumento en las regulaciones y exigencias en las operaciones.	Resaltar los valores manifestados en el Credo con respecto al cuidado del medio ambiente.	O	(Radford 2010)

Fuente: Elaboración propia 2017.

En conclusión, la presión de grupos ecológicos y gubernamentales por el cuidado del medio ambiente y el incremento de normativas y exigencias, significan una oportunidad para J&J de reforzar su imagen como referente del cumplimiento de estas normas presentando una mejor imagen de compañía ecológica ante sus clientes y consumidores.

1.6 Entorno legal

La venta de medicamentos de venta libre está regulada por el Centro de Evaluación e Investigación de Fármacos de la FDA¹, la cual controla la mayoría de productos definidos en la Ley Federal de alimentos medicamentos y cosméticos de USA. Asimismo, es responsable de proteger la salud pública mediante la regulación de medicamentos de uso humano entre otros y vela por el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura y que los productos que se elaboran y comercializan en los USA no representen riesgos a la salud de los consumidores. En casos específicos, el mismo Congreso interviene en favor de velar por la salud pública. Además de la FDA y el Congreso, otras entidades como las organizaciones de derechos humanos o de la Organización Mundial de la Salud también monitorean la regulación de la salud mediante su programa pre-evaluación de medicamentos. Esto apelando a su función de garantizar el acceso a medicamentos de buena calidad, seguridad y eficacia.

¹ FDA: Foods and Drugs Administration, agencia que forma parte del departamento de salud y servicios humanos de USA.

En los últimos años, tanto el Congreso como la FDA han tenido que intervenir ante los recurrentes reclamos de consumidores o por el incumplimiento de normas por parte de los fabricantes. Igualmente, los consumidores han continuado judicializando diversos reclamos. El impacto del entorno legal se detalla en la tabla 7.

Tabla 7. Matriz de impacto entorno legal

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Regulaciones legales	Aumento en las exigencias legales para comercializar productos OTC por parte de la FDA y del Congreso	Incremento de demandas legales. Aumento de sanciones a las empresas fabricantes.	A	(U.S Department of health and human Services 2010)

Fuente: Elaboración propia 2017.

En conclusión, el órgano de control y supervisión de productos farmacéuticos y drogas así como el Congreso norteamericano juegan un rol fiscalizador. Sus intervenciones debido a la existencia de productos defectuosos que afecten la salud de los consumidores y dado que estas son divulgadas en medios masivos de comunicación, generan una amenaza por una mayor regulación a la comercialización de estos productos y expectativas en los consumidores por un incremento en las sanciones a los fabricantes.

1.7 Matriz EFE

Teniendo en cuenta el resultado de la evaluación de los factores del entorno externo (PESTEL), se elabora la Matriz EFE para J&J en donde las principales oportunidades y amenazas identificadas se ponderan en base a un valor relativo de cada una de ellas y a una calificación entre 1 y 4. Ver la tabla 8.

En conclusión, la matriz EFE nos muestra un valor de 3,25, que significa la presencia de un entorno de oportunidad donde el comportamiento y tendencias de los principales indicadores y factores del macro extorno externo de los USA favorecen al crecimiento de los distintos mercados internos del país y en forma particular del mercado de los medicamentos OTC que J&J está preparado para aprovechar, sin embargo, hay amenazas también importantes que deben neutralizarse para poder tomar ventaja de este crecimiento.

Tabla 8. Matriz EFE

Factores Externos Clave		Ponderación (Industria)	Calificación (Empresa)	Puntuación Ponderada
Oportunidades				
1	Crecimiento de la confianza de los inversionistas y consumidores estadounidenses con impacto positivo en las ventas debido a la situación política e institucional estable	0.05	4	0.2
2	Mayor dinamismo en la economía e incremento en las ventas debido a la recuperación del crecimiento del PBI y PBI per Cápita y otros principales indicadores macro económicos.	0.15	4	0.6
3	Incremento del tamaño de mercado por crecimiento de la población y aumento de la expectativa de vida.	0.1	4	0.4
4	Existencia de asociaciones médicas que respaldan el uso de medicamentos OTC.	0.05	3	0.15
5	Incremento en la demanda por los productos OTC por aumento de la auto medicación.	0.1	4	0.4
6	Mejora en el control de los procesos de manufactura y control de costos debido al desarrollo de nuevas herramientas de gestión.	0.1	3	0.3
8	El desarrollo de las redes sociales y el empleo masivo de smartphones crea la oportunidad de desarrollo de un nuevo canal de comunicación e interacción con el mercado (clientes y consumidores)	0.05	3	0.15
9	Mayor preocupación por el medio ambiente	0.05	3	0.15
Amenazas				
10	Mayor impulso a las ventas de medicamentos con receta debido al programa de "Asistencia sanitaria Universal" (Obamacare)	0.1	3	0.3
11	Reducción de precios de los medicamentos con receta debido a la implementación de la ley de protección del paciente y asistencia asequible	0.05	3	0.15
12	Incremento de la población favorecida por el programa Obamacare y la ley de protección del paciente y asistencia asequible debido al incremento de la pobreza, desempleo y población no asegurada.	0.05	2	0.1
13	Consumidores mas informados debido a la difusión en redes de los problemas de calidad de los productos con impacto negativo en la imagen de a la marca y posicionamiento de los productos	0.1	2	0.2
14	Aumento en la regulación de la comercialización de los productos OTC por parte de las autoridades norteamericana (FDA y el Congreso). Sanciones económicas por incumplimiento	0.05	3	0.15
		1		3.25

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2017.

2. Análisis de la industria de los OTC en los Estados Unidos

El mercado de productos farmacéuticos OTC en Estados Unidos generó ingresos totales de USD 27.540 millones en el año 2009 lo que significó un crecimiento de 3,9% respecto del año 2008. En el periodo 2005-2009 este mercado ha tenido un crecimiento compuesto (CAGR²) de 3,4% como resultado del fuerte crecimiento de las ventas de los medicamentos preparados para la tos y el resfriado. En el año 2009 las ventas de los medicamentos para la tos y el resfriado representaron el 21,8% de las ventas totales de la categoría y los analgésicos el 14,5% (ver el anexo 2). Se espera que este mercado desacelere su crecimiento hasta un CAGR de 3% en los

² CAGR: Compound Annual Growth Rate.

próximos 5 años alcanzando en el año 2013 un tamaño estimado de USD 31.061 millones (Data Monitor Julio 2010).

Para efectos del análisis de esta industria, se estará empleando las cinco fuerzas de Porter (David 2013). Se tomará como referencia la información de Johnson & Johnson, Pfizer y Merck & Co., las que son las tres principales empresas productoras de medicamentos OTC y que representan el 28% del mercado en USA. Por el lado de clientes, se estará considerando a las cadenas de farmacias, droguerías y *retail* quienes comercializan el 94% de este tipo de productos. Finalmente, como proveedores, aquellos que abastecen los insumos a los laboratorios farmacéuticos incluyendo los ingredientes farmacéuticos activos (API).

2.1 Rivalidad entre competidores

El mercado de productos OTC en USA es altamente fragmentado, donde los principales competidores en esta industria, J&J, Pfizer y Merck Co. son grandes empresas farmacéuticas que tienen características similares en cuanto a su tamaño, participación a nivel global, crecimiento a través de adquisiciones y fusiones y se complementan en el mercado de ventas de productos farmacéuticos sin receta con productos farmacéuticos bajo prescripción médica, lo que marca una ventaja competitiva sobre otros laboratorios. J&J lidera el mercado con el 14.3% de participación seguido de Pfizer con 5,9% y Merck con 3,7%. Las tres empresas poseen una buena y flexible capacidad de producción y realizan una importante inversión en I&D. Prueba de ello es que en el año 2010 J&J invirtió en I&D USD 6.844 millones (Comisión de valores USA 2010). Esta inversión les permite desarrollar nuevos productos y asumir una estructura de costos fijos alta, lo que es característica de las empresas de este sector. Asimismo, tienen productos similares pero buscan diferenciarse mediante estrategias de *marketing* que permitan posicionar sus marcas más importantes. Las barreras de salida para este sector son altas debido a los niveles de inversión y costos fijos sin embargo, para estas tres empresas, la barrera disminuye debido a que no se dedican exclusivamente al sector OTC sino también a productos farmacéuticos bajo prescripción. Por otro lado, los pequeños competidores generalmente buscan a través de acuerdos colaborativos o alianzas estratégicas con las grandes laboratorios farmacéuticos crear oportunidades de innovación e investigación, lo que les permite también a los pequeños beneficiarse de estos fondos de inversión, claro está, sin mayor protagonismo en el mercado. En conclusión, la rivalidad entre competidores es alta pero ello se mitiga con el crecimiento del mercado lo que hace que la *atractividad* sea neutra. Ver la tabla A del anexo 3.

2.2 Entrada de nuevos competidores

Las empresas participantes en este sector, requieren alto nivel de especialización y experiencia además de una gran inversión inicial especialmente en I&D. Los actuales grandes productores de medicamentos OTC invierten considerables montos en desarrollo de nuevos productos y en intensas pruebas clínicas de ellos. Los grandes productores no solo se encuentran participando en el mercado de productos de venta libre sino también lo hacen en el mercado de productos de venta bajo receta médica. Hoy estas grandes compañías hacen esfuerzos para que determinados productos de venta bajo receta sean calificados como productos de venta libre. Asimismo, para comercializar nuevos productos es necesaria la aprobación de autoridades reguladoras (como la FDA) después de innumerables y costosas pruebas. En conclusión, para J&J la amenaza de ingreso de nuevos competidores es baja por lo tanto convierte al sector en atractivo. Ver la tabla B del anexo 3.

2.3 Desarrollo de productos sustitutos

Los principales sustitutos de los productos OTC son las medicinas vendidas con receta y en particular los medicamentos genéricos. El programa Obamacare, que incluirá a 49.9 millones de personas que hoy no gozan de los beneficios de un seguro, favorecerá la venta de medicamentos bajo receta a través del seguro. La implementación de la Ley de Protección del paciente y asistencia asequible pone los medicamentos de venta con receta a precios más al alcance del consumidor. No obstante, el uso de estos medicamentos con receta está más enfocado a tratar enfermedades de mayor severidad. Asimismo, el hecho de que las principales empresas farmacéuticas suelen fabricar ambos tipos medicamentos (venta libre y con receta médica) regula o permite administrar el riesgo de estos sustitutos.

La medicina alternativa también puede considerarse como un sustituto a los productos OTC. Su demanda existe por parte de los clientes pero su alcance solo es por nichos de consumidores y normalmente la usan a modo complementario a los medicamentos prescritos por los médicos por lo que no tiene un gran impacto frente a la demanda de productos venta libre.

En conclusión, la amenaza de productos sustitutos es moderada por lo tanto la *atractividad* del sector es neutra. Ver la tabla C del anexo 3.

2.4 Poder de negociación de los proveedores

Los insumos para la fabricación de medicamentos OTC son generalmente proveídos por fabricantes especializados. Este sector se caracteriza por su dependencia de estos insumos activos

farmacéuticos (API) los cuales se comercializan bajo acuerdos contractuales y con exigencias de altos estándares de calidad. Esto hace que cualquier cambio o falla en el abastecimiento de estos insumos tenga un fuerte impacto en el fabricante debido a los altos costos y poca flexibilidad del proceso. Esto se complica porque los proveedores de estos insumos activos API producen otra serie de productos para otras industrias con la misma o mayor demanda con menores controles de calidad teniendo un gran poder de negociación con el laboratorio farmacéutico que depende forzosamente de sus materias primas. Frente a esta situación hay laboratorios que optan por una integración vertical hacia atrás para no depender de estos proveedores como es el caso de Merck & Co. En conclusión, el poder de negociación del proveedor de ingredientes activos es alto debido a la dependencia que tienen los fabricantes de medicamentos OTC de estos insumos activos y el hecho de que los proveedores atienden otros mercados menos exigentes que el farmacéutico, por lo tanto el sector es poco atractivo. Ver la tabla D del anexo 3.

2.5 Poder de negociación de los clientes

El mercado farmacéutico de productos OTC se caracteriza por ser un mercado con varios canales de distribución, en donde se comercializan los productos a través de cadenas de farmacias y farmacias independientes, droguerías, supermercados e hipermercados, tiendas de conveniencia y otros puntos de venta. Las cadenas de farmacias y farmacias independientes lideran la comercialización de estos productos representando el 58,7% de las ventas constituyéndose en el canal de distribución más importante, mientras que los supermercados e hipermercados representan el 35,6%; las tiendas por conveniencia el 3,4% y los otros puntos de venta solo el 2,4%. Las grandes cadenas de farmacias tienen mayor poder de negociación frente a las farmacias independientes por ser estos últimos más pequeños. En cuanto a los supermercados, si bien cuentan con mayor poder de negociación que las farmacias y droguerías, siempre se ven obligados a disponer de gran variedad de productos OTC para soportar la demanda de sus consumidores.

En conclusión, si bien hay un número importante de clientes y a pesar de que estos clientes pertenecen al segmento minorista, la demanda de los productos OTC por parte de los consumidores y la estrategia de los *retail* de ofrecer todos los productos a todos los clientes hace que de alguna manera se vean obligados a comprar los productos bajando de esa manera su poder de negociación y haciendo atractiva esta industria. Ver la tabla E del anexo 3.

2.6 Grado de *atractividad* de la industria

Luego del análisis de las cinco fuerzas de Porter concluimos que la industria de productos farmacéuticos sin receta tiene una *atractividad* neutra por el grado de especialización requerida y demandante de experiencia, así como de fuertes inversiones en infraestructura, tecnología, desarrollo

e innovación de productos. Es una industria donde los grandes competidores están bien definidos y dominan el mercado basados en una estrategia de participar en la industria de medicinas de venta bajo receta como de las medicinas sin exigencia receta médica y en donde existen alternativas de canales, clientes y demanda de los consumidores para la venta de los productos. Todo ello a pesar de la alta dependencia de los proveedores de insumos activos. Ver la tabla 9.

Tabla 9. Grado de *atractividad* de la industria

Factores	Peso %	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Rivalidad entre competidores	30%	Alta			3			Baja	0,9
Entrada de nuevos competidores	10%	Alta				4		Baja	0,4
Productos sustitutos	15%	Varios			3			Pocos	0,45
Poder negociación proveedores	20%	Alto		2				Bajo	0,4
Poder de negociación clientes	25%	Alto				4		Bajo	1
Total	100%								3,15

Fuente: Hax & Majluf (2004). Elaboración propia 2017.

2.7 Matriz de Perfil Competitivo

A continuación, se presenta la Matriz del Perfil Competitivo de la industria medicamentos OTC USA donde figuran sus 3 principales actores: Johnson & Johnson, Pfizer y Merck & Co. (tabla 10).

Tabla 10. Matriz de Perfil Competitivo

Factores críticos para el éxito	Ponderación	Johnson & Johnson		Pfizer		Merck & Co.	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Participación del mercado	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30
Calidad de los productos	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
Cartera de productos	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20
Investigación y Desarrollo	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Posicionamiento y prestigio de la marca	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Cultura Organizacional	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Cadena de suministros	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40
			3.40		3.10		2.75

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2017.

En conclusión, J&J por su participación de mercado e imagen de marca, la variedad y liderazgo de sus productos, su cultura y su sólida posición financiera, obtiene una ligera ventaja competitiva sobre sus competidores Pfizer y Merck.

3. Conclusión general

Respecto a la tendencia de los factores del macroentorno en USA, el panorama actual es promisorio para la industria de productos OTC y en especial para J&J. Ello debido al inicio de un nuevo ciclo económico, con mejores indicadores de crecimiento, y al continuo desarrollo tecnológico que permite realizar los procesos productivos con mayor eficiencia. La oportunidad del incremento de las ventas de medicina sin receta se fortalece debido a que un importante sector de la población se automedica y carece de seguro médico.

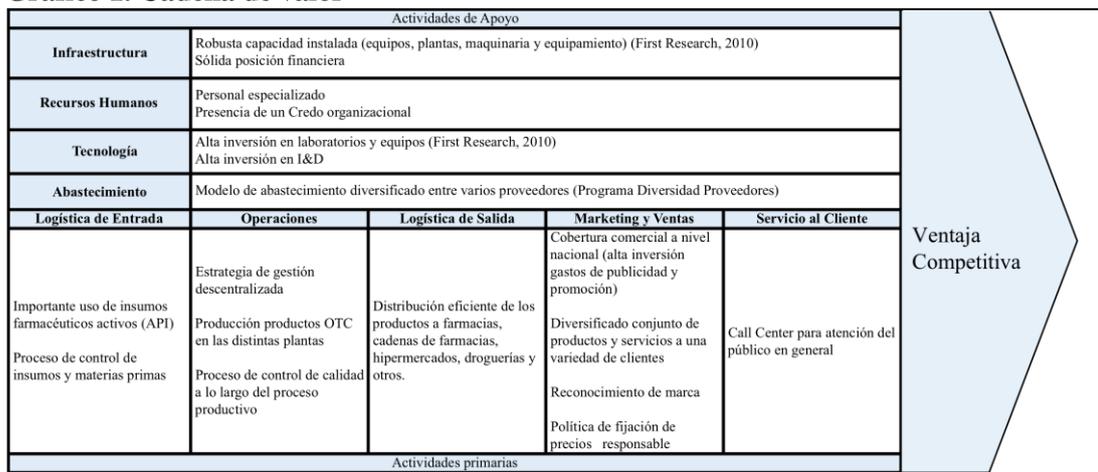
En relación con la situación de la industria, el nivel de *atractividad* es neutro ya que existe moderada rivalidad entre principales competidores, una baja amenaza de ingreso de nuevos competidores, moderada presencia de productos sustitutos, alto poder negociación de los proveedores y bajo poder de negociación de clientes.

Como conclusión general para la categoría de productos OTC, División Consumo, USA, J&J, los resultados del análisis externo muestran una oportunidad para recuperar sus ventas, imagen, calidad y participación del mercado.

Capítulo IV. Análisis interno

En el presente capítulo se analizará la cadena valor de J&J con el objetivo de identificar fortalezas y debilidades de la organización. Luego, se identificarán las ventajas competitivas mediante la Matriz VRIO y finalmente se evaluarán los factores internos mediante la Matriz EFI (David 2013). El análisis de la cadena de valor se desarrolla en el gráfico 1.

Gráfico 1. Cadena de valor



Fuente: Porter (2002). Elaboración propia 2017.

1. Actividades de apoyo

A continuación se analizan las actividades e indicadores relacionados a las actividades de apoyo no solo analizando las fortalezas de J&J sino también sus debilidades.

1.1 Infraestructura

J&J cuenta con una sólida infraestructura (plantas, equipos) la cual se fortalece más por el número de subsidiarias que tienen a nivel global y específicamente en USA. Asimismo, presenta una sólida posición financiera reflejada en el resultado de sus principales indicadores financieros y ser una de las pocas compañías con *ranking* crediticio Triple-A. (J&J 2010). Ver la tabla 11.

Tabla 11. Infraestructura

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Robusta capacidad instalada (equipos, planta maquinaria y equipamiento)	Capacidad de producción	Fortaleza
Sólida capacidad financiera	Caja, Ratio de liquidez, ROA, ROE, deuda	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.2 Recursos humanos

La fortaleza de J&J es poseer un credo organizacional como cultura institucional, implementada varias décadas atrás y que marca el pilar de conductas y valores así como de la forma en que la compañía se diferencia en el mercado.

La debilidad de J&J se refiere a un mal manejo de la crisis cuando los líderes de la organización no supieron responder con velocidad, transparencia y claridad frente a las autoridades regulatorias respecto de los casos de retiro de productos del mercado. Asimismo, el número de colaboradores con la cultura del credo se vio significativamente reducido debido al retiro de un gran número de ellos. Finalmente, las desafortunadas declaraciones de los líderes de la organización en relación al retiro fantasma del mercado de uno de sus productos. Ver la tabla 12.

Tabla 12. Recursos humanos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Presencia de un credo organizacional como parte de la cultura J&J.	Grado de conocimiento del credo / Conductas evidenciables del credo	Fortaleza
Débil proceso de reestructuración (reducción de personal planta y pérdida de talento).	Resultado evaluación desempeño	Debilidad
Débil proceso de desarrollo organizacional reflejado en oportunidades de mejora en la inducción, capacitación, evaluación de desempeño y otros factores de la gestión de recursos humanos.	Horas de inducción Grado de conocimiento del credo / Conductas evidenciables del credo	Debilidad
Débil proceso de capacitación y entrenamiento del personal. Pérdida de controles en proceso productivo y pérdida de cultura del credo organizacional.	Horas de capacitación y entrenamiento. Grado de conocimiento del credo / Conductas evidenciables del credo	Debilidad
Pérdida de principios éticos y de valores por parte de algunos líderes de la empresa evidenciado en el retiro fantasma de Motrin.	Conductas evidenciables de valores personales	Debilidad
Débil proceso de manejo de crisis.	Pérdida de ventas. Pérdida de participación de mercado Pérdida de imagen de la marca	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.3 Tecnología

J&J hace mucho énfasis en inversiones de investigación y desarrollo, las cuales están relacionados al desarrollo de nuevos productos, mejoras en los ya existentes, apoyo técnico y mejoras para cumplir con las regulaciones gubernamentales de protección al consumidor y pacientes. En el año 2010 J&J invirtió en I&D el 11% de sus ventas, 4,2% lo realizó en la División Consumo categoría OTC. Ver la tabla 13.

Tabla 13. Tecnología

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Capacidad de inversión en investigación y desarrollo	Gasto en I&D / Ventas	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.4 Abastecimiento

Su fortaleza en el abastecimiento es contar con un universo diversificado de proveedores de bienes y servicios que le permiten acceder a mejores costos, servicios y productos. Esta fortaleza se refleja en la flexibilidad de las operaciones de sus subsidiarias. Ver la tabla 14.

Tabla 14. Abastecimiento

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Modelo de abastecimiento diversificado entre varios proveedores (J&J Supplier diversity 2010)	Reducción costos	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Actividades primarias

2.1 Logística de entrada

La debilidad de la logística de entrada se refleja en que J&J requiere de una amplia gama de insumos API para realizar sus procesos productivos y esto genera dependencia con estos proveedores. Esta debilidad también se evidencia en los controles de calidad que se realizan en la recepción de las materias primas e insumos como por ejemplo, en la detección de bacterias en las materias primas ubicadas en las instalaciones de la planta de Port Washington y en el olor a moho en envases de medicamentos producidos en la planta de Las Piedras. Ver la tabla 15.

Tabla 15. Logística de entrada

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/ Debilidad
Dependencia de fabricantes de insumos farmacéuticos activos (API)	Número proveedores de insumos farmacéuticos	Debilidad
Deficiencia en controles de calidad de insumos y materias primas	Cantidad de insumos rechazados / Cantidad de insumos recibidos	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

2.2 Operaciones

En la división de consumo la gestión descentralizada de producción se ejecuta en siete plantas que producen una amplia cartera de productos pudiendo variar los procesos productivos de una planta a otra, aspecto que convierten esta actividad en fortalezas de J&J. Se ha evidenciado una

calidad deficiente en los productos y esto ha generado retiro de productos de mercado, afectando así la imagen de la organización y ventas de la categoría OTC. Ver la tabla 16.

Tabla 16. Operaciones

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Estrategia de gestión descentralizada	Número de subsidiarias división Consumo masivo	Fortaleza
Debilidad en los controles de calidad en el proceso productivo	Número de no conformidades (mayores y menores) en auditorías	Debilidad
Deficiencia en calidad del producto	% productos defectuosos	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

2.3 Logística de salida

La logística de salida se concentra en distribuir a cadenas de farmacias, supermercados, droguerías y otras menores. No se ha evidenciado problemas de costo de distribución o nivel de servicio a sus clientes. La distribución se realiza a nivel nacional. Ver la tabla 17.

Tabla 17. Logística de salida

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Distribución eficiente de productos a clientes y consumidor final.	Costo de distribución con respecto a la venta. Nivel de servicio a clientes, pedidos entregados a tiempo y completos	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2017.

2.4 Marketing y ventas

Su principal fortaleza es el valor de sus marcas, pues J&J goza de gran prestigio y recordación de marca. Esto, entre otros factores, es porque posee cobertura comercial a nivel global y nacional, sólido portafolio de productos, así como una alta inversión en publicidad y promoción. Actualmente lidera el mercado OTC con 14.3% de participación lo que significa tener 2.4 veces más participación que su más cercano competidor, Pfizer, el cual solo tiene el 5.9% (Data Monitor Julio 2010). La definición del precio al consumidor final se basa en la demanda del mercado y en su política de fijación de precios responsables. Ver la tabla 18.

Tabla 18. Marketing y ventas

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Marca reconocida	<i>Top of mind</i>	Fortaleza
Liderazgo en el mercado	Participación de mercado	Fortaleza
Política definición de precios de forma responsable	Ratio de precio frente a otros productos. Incrementos de precios por debajo del índice de incrementos de precios al consumidor.	Fortaleza
Campañas de comunicación a consumidores en medios masivos, digitales y en puntos de venta	<i>Top of mind</i>	Fortaleza
Sólido portafolio de productos	Cantidad de productos líderes	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2017.

2.5 Servicio al cliente

J&J pasó por reiterados retiros de productos del mercado. La debilidad que se pone de manifiesto aquí es que la organización no tuvo una reacción oportuna y asertiva frente a estos reclamos. Ver la tabla 19.

Tabla 19. Servicio al cliente

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza/Debilidad
Reacción lenta frente a reclamos de los grupos de interés (consumidores, clientes, FDA, Congreso)	Número de casos resueltos respecto del total de número de casos	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2017.

3. Análisis de recursos y capacidades. Matriz VRIO

Se empleará la Matriz VRIO (valor, rareza, inimitable, organización), la cual califica y valoriza los recursos y capacidades de una organización, para identificar las ventajas competitivas sostenibles de la categoría consumo de J&J (David 2013). Ver la tabla 20.

Tabla 20. Matriz VRIO

Recurso/Capacidad /I&D	Tipo	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Robusta capacidad productiva instalada	Tecnológico	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva
Sólida capacidad financiera	Gestión	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva
Credo como cultura organizacional	Humano	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenida
Capacidad de inversión en investigación y desarrollo	Tecnológico	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenida
Modelo de abastecimiento diversificado entre varios proveedores	Gestión	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva

Recurso/Capacidad /I&D	Tipo	V	R	I	O	Implicancia Competitiva
Estrategia de gestión descentralizada	Gestión	SÍ	SÍ	NO	NO	Paridad Competitiva
Distribución eficiente de productos a clientes y consumidor final	Gestión	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad Competitiva
Marca reconocida	Reputación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenida
Liderazgo en el Mercado	Gestión	SÍ	NO	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva
Política fijación precios responsable	Gestión	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja Competitiva
Campañas de comunicación a consumidores en medios masivos, digitales y en puntos de venta	Gestión	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja Competitiva
Sólido portafolio de productos	Gestión	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja Competitiva

Fuente: Elaboración propia 2017.

En conclusión, el análisis de la Matriz VRIO nos indica que las ventajas competitivas sostenibles de J&J son su marca, su credo y la permanente inversión en I&D.

4. Determinación de la ventaja competitiva

La ventaja competitiva de J&J se refleja en poseer marcas de gran aceptación del público consumidor en el sector de venta libre, alta inversión en I&D y haber concebido un credo como cultura organizacional.

Con respecto a la estrategia recomendable y bajo el marco de las cinco estrategias genéricas de Michael Porter (David 2013), se puede concluir que J&J debe aplicar una estrategia competitiva genérica tipo 3, de diferenciación, entregando mayor calidad y beneficios al consumidor.

5. Matriz EFI

Teniendo en cuenta el resultado del análisis de la cadena de valor y la Matriz VRIO, se elabora la Matriz EFI para J&J en donde las principales fortalezas y debilidades identificadas se ponderan en base a un valor relativo de cada una de ellas y a una calificación entre 1 y 4. Ver la tabla 21.

En conclusión, la Matriz EFI nos muestra un valor de 3,03, que significa que J&J posee fortalezas como su credo, capacidad inversión en I&D y valor de marca que puede utilizar para superar los problemas internos como lo son el débil proceso de reestructuración personal, la ética de los líderes de la organización y los problemas operativos de control de calidad que han generado deficiencias en la calidad de sus productos.

Tabla 21. Matriz EFI

Factores Internos Clave		Ponderación	Calificación	Puntuación
		(Industria)	(Empresa)	Ponderada
Fortalezas				
1	Robusta capacidad instalada	0.05	4	0.2
2	Sólida capacidad financiera	0.05	4	0.2
3	Credo como cultura organizacional	0.12	4	0.48
4	Capacidad inversión en innovación y desarrollo	0.12	4	0.48
5	Modelo de abastecimiento diversificado entre varios proveedores	0.02	3	0.06
6	Estrategia de gestión descentralizada	0.02	3	0.06
7	Distribución eficiente de productos a clientes y consumidor final	0.02	3	0.06
8	Marca reconocida	0.12	4	0.48
9	Liderazgo del mercado	0.07	4	0.28
10	Política definición de precios de forma responsable	0.02	3	0.06
11	Campañas de comunicación a consumidores en medios masivos, digitales y en puntos de venta	0.02	3	0.06
12	Sólido portafolio de productos	0.02	3	0.06
Debilidades				
13	Débil proceso de reestructuración	0.02	1	0.02
14	Débil proceso de desarrollo organizacional	0.03	1	0.03
15	Debil proceso de capacitación y entrenamiento al personal	0.05	2	0.1
16	Pérdida de principios éticos y de valores por parte de algunos líderes de la empresa	0.05	1	0.05
17	Débil manejo de crisis	0.05	2	0.1
18	Dependencia de fabricantes de insumos farmacéuticos activos (API)	0.01	2	0.02
19	Deficiencia en controles de calidad de materia prima e insumos	0.02	2	0.04
20	Debilidad en los controles de calidad en los procesos productivos	0.05	2	0.1
21	Deficiencia en calidad del producto	0.02	2	0.04
22	Reacción lenta frente a reclamos de los grupos de interes	0.05	1	0.05
				3.03

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2017.

Capítulo V. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de visión y misión

1.1 Visión propuesta

Respetando el credo de su organización que se ha mantenido a lo largo de su historia, la visión propuesta es: Ser los líderes a nivel global con productos innovadores para el cuidado de la salud, equipos médicos y de diagnóstico y para el cuidado personal de sus clientes.

1.2 Análisis de los componentes básicos de la misión

En la tabla 22 se analizan los principios actuales del credo y los de la misión propuesta de J&J.

Tabla 22. Componentes básicos de la misión

Componentes	Principios actuales del credo	Principios propuestos
Clientes	Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres y padres y todos los demás que utilizan nuestros productos y servicios.	Consumidores globales que buscan cuidarse y gozar de una buena salud.
Productos o servicios	Productos para el cuidado de la salud, cuidado personal y equipos médicos y de diagnóstico.	Productos innovadores y de calidad para el cuidado personal, cuidado de la salud y equipos médicos y de diagnóstico
Mercados	Global.	Global.
Tecnología	Investigación, innovación, nuevos equipos, nuevas instalaciones, nuevos productos.	Aprovechando los avances tecnológicos.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Buscamos una retribución justa, mantener costos bajos que permitan tener precios razonables. Ha de protegerse la investigación, desarrollarse programas innovadores. Se debe comprar nuevos equipos, proporcionar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Se debe crear reservas para los tiempos adversos.	Procesos eficientes. Generando valor a nuestros consumidores, colaboradores, proveedores, distribuidores y accionistas.
Filosofía	La administración deberá ser competente, sus actos justos y conforme a la ética. Todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad. Pagar por los errores cometidos.	Credo.
Autoconcepto	Credo.	Credo.
Preocupación por la imagen pública	Responsables ciudadanos ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos y con la comunidad mundial, su medio ambiente y sus recursos naturales, mejorando la salud y la educación.	Actuando con responsabilidad sobre los recursos naturales.
Preocupación por los empleados	Responsables ante nuestros empleados que trabajan en todo el mundo. Cada uno de ellos debe ser considerado como persona. Hemos de respetar su dignidad y reconocer su mérito. Deben tener un sentido de seguridad en su trabajo. La retribución tiene que ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos estar conscientes de brindar diversas formas de ayuda a nuestros empleados en el desempeño de sus responsabilidades familiares. Los empleados deben sentirse libres para presentar sugerencias y quejas. Ha de haber igualdad de oportunidades para el empleo, desarrollo y avance de los calificados.	Producidos por personas altamente calificadas y comprometidas, con eficiencia, en armonía con nuestros colaboradores y la comunidad.

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2017.

Luego de un análisis de los componentes mencionados en su credo que marca una ventaja competitiva sostenible, planteamos la siguiente misión que resume los principios creados desde su origen y que deben mantenerse a lo largo de su historia como su ADN diferenciador sostenible:

Respetando los valores del credo de J&J, nos debemos a nuestros consumidores globales que buscan cuidarse y gozar de una buena salud con productos innovadores y de calidad para el cuidado personal, cuidado de la salud y equipos médicos y de diagnóstico, aprovechando los avances tecnológicos, para ser ofrecidos a un justo precio, producidos por personas altamente calificadas y comprometidas, con procesos eficientes, en armonía con nuestros colaboradores y la comunidad, actuando con responsabilidad sobre los recursos naturales y generando valor a nuestros consumidores, colaboradores, proveedores, distribuidores y accionistas.

2. Objetivo general

Recuperar la imagen de marca y la confianza y lealtad de los consumidores, y mantener el liderazgo en la industria de los medicamentos OTC en USA, asegurando el crecimiento en la participación de mercado, con el desarrollo de nuevos productos innovadores y de calidad, a través de procesos seguros y eficientes a lo largo de la cadena de abastecimiento, que respondan a los estándares y necesidades de los clientes y consumidores, identificando y motivando a sus colaboradores con el credo organizacional, actuando con principios y valores éticos y de responsabilidad con el medio ambiente y agregando valor a sus accionistas.

3. Objetivos estratégicos

En la tabla 23 se desarrollan los objetivos estratégicos de sostenibilidad, rentabilidad y crecimiento.

Tabla 23. Objetivos estratégicos

Tipo	#	Objetivo	Indicador de medición	2011	2012	2013
Sostenibilidad	OE1	Alcanzar la excelencia operativa en la cadena de abastecimiento con “cero fallas” de calidad	% de productos defectuosos	10%	5%	1%
	OE2	Desarrollo de nuevos productos OTC innovadores y de calidad	# de lanzamientos	0	2	0
	OE3	Recuperación de la cultura y valores organizacionales	% aprobados de la evaluación de conductas evidenciables del credo	70%	80%	90%
	OE4	Mantener su imagen como una empresa socialmente responsable	<i>Top of mind</i> (encuesta)	20%	25%	30%
Rentabilidad	OE5	Incrementar la rentabilidad	EBITDA (USD Millones)	666	867	1.230
Crecimiento	OE6	Crecimiento en participación de mercado	% de participación de mercado	14.3	16,3	18,3
	OE7	Recuperación de la venta de la categoría de medicamentos OTC	USD Millones Venta	4.209	4.937	5.686

Fuente: Elaboración propia 2017.

Capítulo VI. Generación y selección de estrategia

1. Matriz FODA cruzado

Las estrategias derivadas del análisis FODA cruzado son las que se detallan en la tabla 24.

Tabla 24. Matriz FODA cruzado

		FORTALEZA		DEBILIDAD	
		1	Robusta capacidad instalada	1	Débil proceso de reestructuración
		2	Sólida capacidad financiera	2	Débil proceso de desarrollo organizacional
		3	Credo como cultura organizacional	3	Débil proceso de capacitación y entrenamiento al personal
		4	Capacidad inversión en innovación y desarrollo	4	Pérdida de principios éticos y de valores por parte de algunos líderes de la empresa
		5	Modelo de abastecimiento diversificado entre varios proveedores	5	Débil manejo de crisis
		6	Estrategia de gestión descentralizada	6	Dependencia de fabricantes de insumos farmacéuticos activos (API)
		7	Distribución eficiente de productos a clientes y consumidor final	7	Deficiencia en controles de calidad de materia prima e insumos
		8	Marca reconocida	8	Debilidad en los controles de calidad en los procesos productivos
		9	Liderazgo del mercado	9	Deficiencia en calidad del producto
		10	Política definición de precios de forma responsable	10	Reacción lenta frente a reclamos de los grupos de interés
		11	Campañas de comunicación a consumidores en medios masivos, digitales y en puntos de venta		
		12	Sólido portafolio de productos		
O P O R T U N I D A D	1	Crecimiento de la confianza de los inversionistas y consumidores estadounidenses con impacto positivo en las ventas debido a la situación política e institucional estable			
	2	Mayor dinamismo en la economía e incremento en las ventas debido a la recuperación del crecimiento del PBI y PBI per Cápita y otros principales indicadores macro económicos.	(O2/F4) Incrementar las iniciativas de investigación y desarrollo de nuevos productos		
	3	Incremento del tamaño de mercado por crecimiento de la población y aumento de la expectativa de vida.	(O3/F4) Acelerar el desarrollo de dos productos que se encuentren en fase desarrollo III		
	4	Existencia de asociaciones médicas que respaldan el uso de medicamentos OTC.			
	5	Incremento en la demanda por los productos OTC por aumento de la auto medicación.	(O5/F8) Desarrollo de campañas publicitarias orientadas a la marca y a los nuevos productos utilizando medios de comunicación masivos y digitales. (O5/F4) Desarrollo extensión de línea de Tylenol y Motrin (versiones Plus)		
	6	Mejora en el control de los procesos de manufactura y control de costos debido al desarrollo de nuevas herramientas de gestión.		(O6/D7) Desarrollar un proceso de abastecimiento a planta de producción y al proceso de distribución de insumos, materias primas, materiales en general de calidad "consistente" (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2008 Re) (O6/D8) Desarrollar un proceso de Fabricación de Productos terminados de calidad "superior" (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2008 Re) a través de la Implementación de herramientas de gestión de mejora continua destinado a mejorar los controles y estándares de los procesos productivos (O6/D9) Fortalecer y empoderar el proceso de control de calidad alineado al credo organizacional (O6/D2) Desarrollo de un plan de línea de carrera y sucesión que garanticen la continuidad de las funciones en los puestos claves	
8	El desarrollo de las redes sociales y el empleo masivo de smartphones crea la oportunidad de desarrollo de un nuevo canal de comunicación e interacción con el mercado (clientes y consumidores)		(O8/D10) Desarrollo en el canal digital de un procedimiento de reclamos y solución de reclamos		
9	Mayor preocupación por el medio ambiente	(O9/F8) Desarrollo de campañas publicitarias orientadas a la responsabilidad social empresarial utilizando medios de comunicación masivos y digitales. (O9/F3) Desarrollo de un plan rse que vele por el cuidado del medio ambiente			
A M E N A Z A	1	Mayor impulso a las ventas de medicamentos con receta debido al programa de "Asistencia sanitaria Universal" (Obamacare)			
	2	Reducción de precios de los medicamentos con receta debido a la implementación de la ley de protección del paciente y asistencia asequible			
	3	Incremento de la población favorecida por el programa Obamacare y la ley de protección del paciente y asistencia asequible debido al incremento de la pobreza, desempleo y población no asegurada.			
	4	Consumidores mas informados debido a la difusión en redes de los problemas de calidad de los productos con impacto negativo en la imagen de la marca y posicionamiento de los productos			
	5	Aumento en la regulación de la comercialización de los productos OTC por parte de las autoridades norteamericana (FDA y el Congreso). Sanciones económicas por incumplimiento		(O5/D3) Desarrollo de un programa de capacitación y entrenamiento para la recuperación de la cultura organizacional alineado al credo y el desarrollo de habilidades técnicas y de competencias	

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Matriz PEYEA

La Matriz PEYEA indica las estrategias más adecuadas para una organización determinada que pueden ser agresiva, conservadoras, defensivas o competitivas dependiendo del cuadrante donde se sitúe el resultado (David 2013).

En la tabla 25 se presenta el análisis de la matriz, que indica como resultado que Johnson & Johnson está preparado para implementar una estrategia agresiva de desarrollo de producto que soporte la solución al problema de calidad de los productos, imagen de marca y retomar el camino de crecimiento y recuperación del mercado.

Tabla 25. Matriz PEYEA

Fuerza Financiera		J&J	Pfizer	Merck	Estabilidad Entorno	
Margen Utilidad		12,226	8,635	12,889	3	Inflación -2
Crecimiento Facturacion		-2.9%	3.7%	15.0%	1	Barreras ingreso -1
Crecimiento Activos		11.4%	91.0%	137.0%	7	Barreras salida -4
Crecimiento Pasivos		4.0%	29.4%	77.0%	7	Presion competitiva -1
Deuda / Activos		46.6%	57.50%	45.10%	4	Riesgo mercado -1
ROA		13.7%	5.3%	16.2%	4	
					4.33	-1.80
Ventaja Competitiva					Fuerza Industria	
Participacion de mercado					-1	Crecimiento 7
Inversion R&D					-2	Facilidad de ingreso mercado 2
Prestigio					-1	Estabilidad financiera 5
Control proveedores					-4	Potencial Utilidades 4
Control distribuidores					-3	
					-2.20	4.50
VC + FI			2.30	X		
FF + EE			2.53	Y		

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2017.

Gráfico 2. Resultado Matriz PEYEA



Fuente: David (2013). Elaboración propia 2017.

3. Matriz Interna-Externa (IE)

A continuación se presenta la posición de J&J en la Matriz IE, tomando en cuenta la valorización de los factores en las matrices EFE y EFI. Ver la tabla 26.

Tabla 26. Matriz Interna-Externa

		Puntajes Totales Ponderados EFI		
		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Puntajes Totales Ponderados EFE	Alto 3.0 a 4.0	I (EFE 3.25 EFI 3.03)	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia 2017.

La matriz resultante nos indica una posición en la región I, por lo tanto, según David (2013) la estrategia recomendada para J&J es crecer y construir a través del desarrollo del producto, acción que ayudará a resolver los problemas de J&J.

4. Alineamiento de estrategias con objetivos

Se muestra la relación de las estrategias y objetivos planteados. Ver la tabla 27.

Tabla 27. Alineamiento de estrategias con objetivos

	Estrategias específicas	OE1	OE2	OE3	OE4	OE5	OE6	OE7
E01	Desarrollo de campañas publicitarias orientadas a la marca, a los nuevos productos utilizando medios de comunicación masivos y digitales		X		X		X	X
E02	Desarrollo extensión de línea de Tylenol y Motrin (versiones Plus)		X				X	X
E03	Acelerar el desarrollo de dos productos que se encuentren en fase desarrollo III		X				X	X
E04	Incrementar las iniciativas de investigación y desarrollo de nuevos productos		X				X	X
E05	Desarrollo en el canal digital de un procedimiento de reclamos y solución de reclamos						X	X
E06	Desarrollar un proceso de abastecimiento a planta de producción y al proceso de distribución de insumos, materias primas, materiales en general de calidad “consistente” (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2008)	X				X		
E07	Desarrollar un proceso de fabricación de productos terminados de calidad “superior” (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2008) a través de la Implementación de herramientas de gestión de mejora continua destinado a mejorar los controles y estándares de los procesos productivos.	X				X		X
E08	Fortalecer y empoderar el proceso de control de calidad alineado al credo organizacional	X				X		X
E09	Desarrollo de un programa de capacitación y entrenamiento para la recuperación de la cultura organizacional alineado al credo y el desarrollo de habilidades técnicas y de competencias	X		X		X	X	X
E10	Desarrollo de un plan de línea de carrera y sucesión que garanticen la continuidad de las funciones en los puestos claves	X		X		X	X	X
E11	Desarrollo de un plan RSC que vele por el cuidado del medio ambiente				X			

Fuente: Elaboración propia 2017.

De acuerdo con la evaluación realizada en las matrices anteriores concluimos que con la finalidad de recuperar la participación de mercado de los productos afectados por el retiro voluntario realizado por deficientes controles de calidad, definimos que se tiene que tener como estrategia central un estrategia agresiva basada en el desarrollo de producto aprovechando las ventajas competitivas como la marca, el credo y la capacidad inversión en I&D.

La corrección de los problemas internos como la recuperación de la filosofía del credo, los controles de calidad a lo largo de toda la cadena de abastecimiento y el entrenamiento del personal deben acompañar a las estrategias comerciales definidas.

Capítulo VII. Planes funcionales

En este capítulo se presentan las estrategias de *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social que permitirán desarrollar la estrategia definida y por tanto cumplir con los objetivos estratégicos determinados para la organización. Igualmente se presenta el plan funcional de finanzas que soporta a este plan estratégico. Para fines del plan estratégico, se consideran las actividades adicionales en I&D como parte del departamento de *marketing*.

1. Plan funcional de *marketing*

El presente plan funcional de *marketing* está alineado a las estrategias E01, E02, E03, E04, E05 y los objetivos estratégicos OE2, OE4, OE6 y OE7 indicados en la Matriz FODA cruzado. Consta de estrategias de segmentación, posicionamiento y tácticas desarrolladas en la mezcla de *marketing* (producto, precio, plaza y promoción) para concluir con el presupuesto correspondiente.

1.1 Objetivos del plan funcional de *marketing*

A continuación, en la tabla 28 se presentan los objetivos del plan de *marketing* alineados con los objetivos estratégicos.

Tabla 28. Objetivos de *marketing*

Objetivo	Indicador de medición	Año base 2010	2011	2012	2013
Incrementar la venta anual de productos OTC a	Venta anual USD Millones	4.078	4.209	4.937	5.686
Recuperar la participación de mercado (<i>market share</i>) en valor en categoría OTC a	Valor unidades vendidas / valor de mercado	14,3%	14,3%	16,3%	18,3%
Recuperar lealtad (<i>share of requirement</i> (Marketing Accountability Foundation 2017) de las marcas Tylenol y Motrin	Volumen comprado de marca / Volumen total del segmento comprado por los compradores de marca	No hay referencia	60%	65%	70%
Recuperación de imagen de la marca J&J (<i>top of mind</i>) (Marketing Accountability Foundation 2017). Confianza y RSC	Encuesta al consumidor final	No hay referencia	65%	70%	75%
Desarrollo nuevos productos OTC innovadores y de calidad	# lanzamientos	No hay referencia	0	2	0

Fuente: Elaboración propia 2017.

1.2 Segmentación

El siguiente análisis se enfoca en la estrategia de segmentación dentro de la categoría productos

OTC donde nuestro mercado meta se caracteriza por contar con una segmentación demográfica y conductual. La demográfica se presenta dividiendo al mercado por edades, diferenciando la propuesta de valor de las marcas OTC entre adultos, niños y bebés. La segunda segmentación es la conductual, donde el beneficio esperado del mercado permite clasificarlos acorde a sus necesidades. Según el informe industria farmacéutica OTC en el 2010 (Data Monitor Julio 2010), la segmentación conductual se agrupa por: preparativos para la tos y el resfriado, analgésicos, preparados para la indigestión y medicinas tradicionales. Ver el anexo 4.

En conclusión, el mercado meta de J&J línea productos OTC se define para todo estadounidense, bebe, niño y adulto que padezca de alguna dolencia y que ella pueda ser resuelta por un medicamento que no requiera receta médica.

1.3 Posicionamiento

«El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta» (Kotler 2012: 276). J&J cuenta con un fuerte posicionamiento como marca líder del cuidado de la salud. La declaración de posicionamiento de J&J se realiza utilizando el marco de la vista panorámica del posicionamiento de una marca. En él se resaltan elementos particulares como credo, reconocimiento de marca e inversión en I&D, como aquellos puntos que J&J debe utilizar para reposicionar su imagen. Ver el anexo 5.

1.4 Estrategia competitiva en *marketing*

Bajo el marco de las estrategias competitivas para líderes de mercado (Kotler 2012) la estrategia competitiva en *marketing* adoptada por J&J debe ser la estrategia del líder de mercado, pues J&J tiene la participación más grande del mercado OTC, a pesar de los problemas de retiro productos. La organización debe enfocarse especialmente en recuperar su imagen para luego expandir su porción de mercado actual sin desproteger lo ya ganado.

1.5 Producto

J&J en su categoría OTC cuenta con una variada línea de productos que le permiten satisfacer la demanda actual del mercado.

Según Kotler, la clasificación de estos productos respecto a su durabilidad y tangibilidad se encuentra dentro del grupo de bienes perecederos, pues son productos que se consumen, expiran y desechan. Respecto a la clasificación de los bienes de consumo, se encuentra entre los bienes de compra comparada, pues el consumidor suele comparar su decisión de compra contra factores

como idoneidad, calidad y precio.

Por otro lado, la problemática actual ha impactado la imagen de J&J y por ende de algunas de sus principales marcas, por ello, la organización deberá enfocar su estrategia de producto en:

1. Recuperar la imagen de las marcas impactadas Tylenol y Motrin para el 2012.
2. Incrementar el soporte a la actividad de I&D.

En la primera, se implementará el relanzamiento de los dos principales productos de la línea OTC, Tylenol y Motrin para niños debido a que fueron los más afectados por la crisis de retiro de productos. Para definir una jerarquía de valor para el cliente utilizaremos los cinco niveles de producto (Kotler 2012) y se realizará el análisis para los dos productos a ser relanzados. Asimismo, se hará énfasis en aquellos atributos que son necesarios reposicionar en la mente de nuestros consumidores, para superar la crisis. Ver la tabla 29.

Tabla 29. Relanzamiento Tylenol y Motrin - Año 2012

Producto	Tylenol Infantes Plus	Children Motrin Plus
Atributos a resaltar	Envase: Cuidar aspectos estéticos como olor, color, material fabricación, seguridad, textos y gráficos, de modo que estos permitan identificar que es un nuevo relanzamiento de J&J. De manera descriptiva y persuasiva transmitir confianza en la calidad del producto al consumidor al resaltar un envase con sellado de calidad ideal para soportar el transporte del producto y su vigencia. Etiqueta: Resaltar el valor “Plus” como mayor calidad y seguridad en el contenido del medicamento que refleje el cumplimiento de las normas FDA e ISO. Además resaltar los nuevos sabores de especial agrado del público infantil. Garantía : Sello que asegure la hermeticidad del producto	
Beneficio principal	Aliviar el dolor	Aliviar el dolor
Producto genérico	Frasco con medicamento acetaminophen líquido. Incluye jeringa para aplicación	Frasco con medicamento ibuprofeno líquido. Incluye un dosificador
Producto esperado	Frasco y gotero en óptimas condiciones velando por la salubridad del medicamento. Indicaciones claras respecto a advertencias, dosis o uso	Frasco y dosificador en óptimas condiciones velando por la salubridad del medicamento. Indicaciones claras respecto a advertencias, dosis o uso
Producto aumentado	Disponibles en sabores uva y fresa	Disponibles en sabores uva y fresa
Producto potencial	Prevenir el dolor y sin efectos secundarios a ningún nivel	Prevenir el dolor y sin efectos secundarios a ningún nivel

Fuente: Elaboración propia 2017.

En la segunda, se refiere a impulsar el desarrollo de nuevos productos en I&D y acelerar aquellos productos OTC que se encuentren en fase III, de modo que puedan ser lanzados a partir del 2014. Por ello se incrementará el presupuesto de I&D.

1.6 Precio

La estrategia de fijación de precios J&J sigue dos lineamientos. El primero considera una estrategia de fijación de precios en el valor percibido por el consumidor (Kotler 2012), es decir, J&J debe velar por el cuidado de su imagen, entregas correctas al canal, garantía de calidad de sus productos y servicio al cliente. Si bien los retiros de productos afectaron su imagen, es importante que esta estrategia de precios se mantenga, pues el consumidor confía en el cuidado de esta relación precio-calidad. Este primer lineamiento debe conjugarse con el segundo que es su política responsable de fijación precios (J&J 2010), la cual vela porque cualquier incremento de precios no supere la variación del índice de precios al consumidor país.

1.7 Plaza

La estrategia de distribución a utilizar es la selectiva (Kotler 2012), pues se requiere fortalecer la relación entre J&J con los minorista, tener mayor control sin perder una adecuada cobertura de mercado. El canal distribución se caracteriza por ser de dos niveles. El primero es quien se encarga de la producción de los productos OTC, y el segundo es el minorista-detallista (canal moderno: droguerías, farmacias, supermercados e hipermercados). Finalmente esto hace posible que el producto llegue al consumidor final en las mejores condiciones. Ver el anexo 6.

1.8 Promoción

La estrategia de promoción buscará resolver principalmente tres aspectos de J&J categoría OTC:

1. Recuperar la imagen de J&J, pues fue claramente afectada por la crisis de retiro productos en el 2009-2010 y el fortalecimiento de su imagen como empresa socialmente responsable.
2. Publicitar el relanzamiento de Tylenol y Motrin buscando incrementar la venta y participación de mercado en el 2012.
3. Mejorar la atención y solución de reclamos a través de canal digital.

Para ello, J&J utilizará tácticas de promoción ATL (*marketing above the line*) pues por su naturaleza masiva permitirá llegar a todo el mercado de USA. Además, se utilizará promoción BTL (*marketing below the line*) para llegar de forma personalizada al consumidor. Finalmente, por la creciente adopción de medios digitales (redes sociales y *smartphones*), se implementará una táctica de *marketing* digital.

Las estrategias ATL, como comerciales de televisión transmitidos en señal abierta, prensa escrita (diarios y revistas) y menciones por radio, buscarán recuperar la imagen de J&J como una marca

confiable y promocionar los relanzamientos. Se resaltará el legado de innovación, calidad, RSC y retorno al credo, que siempre lo caracterizó. Se incluirán además, testimonios de la población y líderes de opinión para renovar la confianza del consumidor.

Las estrategias BTL buscarán reposicionar las marcas afectadas por los retiros de producto Tylenol y Motrin para niños. Además, ayudarán a promocionar nuevos lanzamientos. Todo ello apalancándose principalmente en el *marketing* boca a boca. Entre ellas tenemos:

- Patrocinio de eventos: desarrollar campañas de vacunación para bebés y campañas preventivas de resfrío.
- Publicidad en punto de venta: realizar campaña de activación nuevos productos (Tylenol, Motrin y otros). Se resaltará las mejoras y atributos más valorados de los productos mediante la exhibición de afiches e inclusión en los encartes semanales de las cadenas de farmacias. Por ejemplo, en el caso de Tylenol y Motrin se busca comunicar la mejora del envase y sellado y reconstruir el posicionamiento de ambos productos bajo el concepto de mejor sabor. Además, se incluirán una campaña de “Cuidamos tu salud”, la cual consiste en una consulta y asesoría gratuita en el punto de venta con médicos seleccionados.

Respecto al *marketing* digital, se implementarán importantes mejoras en su Portal Web J&J y en las redes sociales (Facebook). Además, se desarrollará un nuevo canal de comunicación institucional mediante el lanzamiento de una nueva App J&J (disponible en android y IOS) y de acceso gratuito al mercado USA. Todo ello para conseguir los siguientes beneficios:

- Renovación del portal web corporativo J&J con enfoque en recuperar su imagen.
- Exposición de las campañas vacunación y preventivas, así como de los relanzamientos de Tylenol y Motrin en todos los medios digitales antes mencionados.
- Informar al consumidor de las características de los productos OTC, beneficios, consideraciones y cómo proceder frente a cualquier duda o reclamo a través de todos los medios digitales antes mencionados, especialmente en las redes sociales pues se busca viralizar buenos comentarios de los productos y por lo tanto recuperar la confianza del consumidor.
- Resolución de dudas y atención personalizada e inmediata de los reclamos mediante la nueva app J&J, disponible 24x7, complementando al existente canal de *call center*. Con el solo ingreso de los datos del consumidor, el equipo J&J podrá apersonarse a la ubicación referida para atender de forma inmediata y asertiva los casos reportados.

En conclusión, todas las estrategias referidas buscan reposicionar la imagen de J&J y de sus productos OTC bajo un concepto de mejor calidad, fortalecer su línea de innovación bajo el lanzamiento de nuevos productos y, finalmente, recuperar la confianza del consumidor, honrando así su credo organizacional.

1.9 Presupuesto del plan funcional de *marketing*

El presupuesto incluye los costos marginales para las actividades requeridas de modo se puedan cumplir los objetivos antes expuestos. El presupuesto es de USD 176 millones en el año 2011, USD 355 millones en el año 2012 y USD 334 millones en el 2013. Ver la tabla 30.

Tabla 30. Presupuesto del plan funcional de *marketing*

Acción	Total USD millones	2011	2012	2013
Actividades ATL (imagen J&J y lanzamientos Tylenol y Motrin)	13	2	6	5
Actividades BTL	704	118	293	293
<i>Marketing</i> digital (Web, App, redes sociales)	6	2	2	2
Investigación y Desarrollo	142	54	54	34
Total	865	176	355	334

Fuente: Elaboración propia 2017.

2. Plan funcional de operaciones

2.1 Consideraciones particulares

El plan de operaciones se encuentra alineado a las estrategias E06, E07, E08 y a los objetivos estratégicos OE1, OE5 y OE7 indicados en la Matriz del FODA cruzado. Tiene un alcance de toda la cadena de abastecimiento de los productos OTC fabricados en las siete plantas de McNeil en USA. Se desarrollará dentro del marco de los hechos relevantes vinculados a la cadena de abastecimiento y acontecidos entre los años 2009 y 2010 detallados en el análisis interno de J&J (logística de entrada y operaciones). Otros hechos de interés se detallan en el anexo 7.

2.2 Objetivos del plan funcional de operaciones

A continuación, en la tabla 31 se presentan los objetivos del plan de operaciones alineados con los objetivos estratégicos.

Tabla 31. Objetivos de operaciones

Objetivo	Indicador de medición	Año base 2010	2011	2012	2013
Incrementar el nivel satisfacción de los clientes mediante la reducción de reclamos	(Número de reclamos recibidos / número de reclamos recibidos en el año base) -1	600.000	-85%	-90%	-95%
Mejorar la calidad de los insumos de medicamentos OTC mediante la reducción de las observaciones o fallas de calidad en insumos, materias primas y materiales a ser entregados a planta de producción y/o al proceso de distribución.	Recepción de proveedores: Insumos y materias primas rechazados / total insumos y materias primas compradas a proveedores certificados	No hay referencia	5%	2%	2%
	Despacho a planta: Insumos y materias primas observados por calidad / total insumos y materias primas despachados a planta.	No hay referencia	5%	2%	1%
Mejorar la calidad del proceso de fabricación mediante la reducción de la cantidad de productos defectuosos	Cantidad de productos defectuosos / Cantidad de productos fabricados	No hay referencia	5%	3%	1%
Alcanzar un mayor nivel de productividad en la atención de reclamos	Cantidad de reclamos de clientes atendidos / Cantidad de reclamos recibidos	No hay referencia	90%	95%	100%
Incrementar la calidad de los medicamentos OTC mediante la reducción del número de no conformidades halladas en los procesos de cadena de abastecimiento durante auditorías de calidad	Nro. de no conformidades Mayores	No hay referencia	5	2	0
	Nro. de no conformidades menores	No hay referencia	5	2	2

Fuente: Elaboración propia 2017.

2.3 Acciones estratégicas

La calidad “consistente” se entiende como el entregar productos que cumplen con las especificaciones de diseño de manera estable, que invariablemente observen las especificaciones con que se adquirieron. Para competir con base en la calidad consistente, los gerentes tienen que diseñar y supervisar los procesos para reducir errores (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2008). Las acciones estratégicas del plan de abastecimiento a planta de producción y al proceso de distribución de insumos, materias primas, materiales en general deben responder al criterio de calidad “consistente”.

- Plan de homologación de materias primas, material de empaque y materiales en general. Desarrollo del manual de descripción y especificaciones de materiales.
- Desarrollo de un plan de homologación de proveedores con una consultora externa de acuerdo a estándares de J&J.

- Revisión de estructura y contenido de los contratos con proveedores. Desarrollar nuevos contratos que incluyan nuevas exigencias de calidad y cumplimiento.
- Desarrollo de una metodología de evaluación de proveedores.
- Desarrollo de un riguroso procedimiento operativo del proceso de recepción de insumos y materia prima. Control de recepción en las tres etapas, identificación, examen microbiológico y examen de potencia. Descartar procedimiento estadístico e implementar evaluación de cada envase, levantamiento de observaciones, rechazo de productos, reclamo al proveedor, penalidades.
- Desarrollo del manual de almacenamiento de materias primas, insumos y materiales en general. Implementación de buenas prácticas de almacenamiento (BPA).
- Desarrollo del proceso de despacho y entrega de materias primas, insumos y materiales en general a planta de producción y procesos de distribución.

Se entiende como calidad “superior” el producir un producto de manera sobresaliente, que el producto fabricado requiera de características superiores, con muy poca tolerancia al error y mayor durabilidad en un proceso manufacturero. Los procesos que producen con calidad “superior” necesitan diseñarse de acuerdo con especificaciones más exigentes (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2008). Las acciones estratégicas que se detallan a continuación responderán a este criterio de fabricación.

- Revisión y evaluación del proceso de manufactura. Proceso de mezcla, envasado y sellado, etiquetado, encajado, paletizado, control por lotes, muestreo de lotes y almacenamiento y control de contra muestras.
- Desarrollo de rigurosos controles de calidad en cada etapa del proceso productivo. Establecimiento de puntos de control y muestreo de lotes en cada etapa a lo largo del proceso. Descartar muestreo estadístico donde se esté aplicando.
- Desarrollo de un riguroso plan de limpieza, desinfección y evaluación sanitaria de la infraestructura física y maquinaria. Desarrollo e implementación de los métodos y prácticas de “5S” (Bonilla, Díaz, Kleeberg & Noriega 2010) soportados por un asesor externo.
- Incorporación e implementación de la filosofía TQM (*Total Quality Management*) (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2008) soportados por un asesor externo.

Se debe alcanzar estándares sobresalientes de eficiencia y productividad del proceso de control de calidad. Las acciones estratégicas de calidad son:

- Certificación de la norma ISO 9001-2008 para el proceso de cadena de abastecimiento y en

todas las plantas en USA (Norma internacional ISO 9001-2008).

- Creación y desarrollo de estándares de calidad por proceso de la cadena de abastecimiento.
- Desarrollo de un plan de anual de auditorías y control de calidad por etapa de la cadena de abastecimiento (Besterfield 2009).
- Desarrollo de un centro de atención de reclamos de clientes. Medición de la cantidad de reclamos y tiempos de atención y su solución.
- Desarrollo de un procedimiento de investigación, análisis, evaluación y acciones correctivas respecto de incidencias de calidad. Estadística de respuesta y tiempo de solución.

2.4 Presupuesto del plan funcional de operaciones

Considera la inversión de US 100 millones en la planta de Port Washington. Incluye los gastos vinculados a la implementación de las distintas acciones estratégicas. Ver la tabla 32.

Tabla 32. Presupuesto del plan funcional de operaciones

Acción	Inversiones USD MM	Total USD MM	2011	2012	2013
Compromisos tomados en el año 2010. Inversión planta Port Washington	100				
Abastecimiento a planta de producción y al proceso de distribución de insumos, materias primas, materiales en general de calidad “consistente”.		3	2	1	0
Fabricación de productos terminados de calidad “superior”		19	16	2	1
Alcanzar estándares sobresalientes en tres años de eficiencia y productividad del proceso de control de calidad a lo largo de toda la cadena de abastecimiento.		5	5	0	0
Imprevistos, incremento de la planta de personal, consultores adicionales etc.		1	1	0	0
Total	100	28	24	3	1

Fuente: Elaboración propia 2017.

3. Plan funcional de recursos humanos

El plan funcional de recursos humanos se encuentra alineado con estrategias E09 y E10 y a los objetivos estratégicos OE1, OE3, OE5, OE6 y OE7. Las personas de una organización las que marcarán el diferencial competitivo que propicie y sostenga el éxito de una organización (Chiavenato 2008); es así que las personas se convierten en la competencia básica de la organización y su principal ventaja competitiva frente a competidores que se disputan el mercado.

3.1 Objetivos del plan funcional de recursos humanos

A continuación, en la tabla 33 se presentan los objetivos del plan de recursos humanos alineados

con los objetivos estratégicos.

Tabla 33. Objetivos del plan funcional de recursos humanos

Objetivo	Indicador de medición	Año base 2010	2011	2012	2013
Incrementar el nivel desempeño a nivel ejecutivo mediante el monitoreo del cumplimiento calificación no menor a 4,5 en la evaluación de desempeño de competencias.	N° de ejecutivos que logran 4,5 o más en su evaluación de desempeño de competencias / N° total de ejecutivos evaluados	No hay referencia	70%	80%	90%
Incrementar el nivel desempeño de personal técnico, control calidad y cadena abastecimiento mediante el monitoreo del cumplimiento calificación no menor al 4,8% en su evaluación de desempeño de habilidades técnicas	N° de trabajadores que logran 4,8 o más en su evaluación de desempeño de habilidades técnicas / N° total de trabajadores evaluados	No hay referencia	80%	85%	90%
Incrementar adopción del credo organizacional mediante la asistencia a las capacitaciones vinculadas a la recuperación de valores y filosofía organizacional	(Cantidad de trabajadores asistentes a cada capacitaciones x número de capacitaciones) / (cantidad de trabajadores invitados a las capacitaciones x número de capacitaciones)	No hay referencia	85%	90%	95%
Mejorar el desempeño técnico y de calidad mediante la asistencia a las capacitaciones vinculadas al desarrollo de habilidades técnicas en los procesos de control de calidad y procesos de la cadena de abastecimiento	(Cantidad de trabajadores asistentes a cada capacitaciones x número de capacitaciones) / (cantidad de trabajadores invitados a las capacitaciones x número de capacitaciones)	No hay referencia	80%	85%	90%
Incrementar efectividad en proceso reemplazo puestos técnicos y de calidad mediante el cumplimiento de superar el periodo de prueba de los 3 primeros meses	Número de trabajadores retirados en el periodo de prueba / Número de trabajadores contratados	No hay referencia	10%	7%	5%
Minimizar la rotación de personal que ocupan puestos clave en los procesos de control de calidad y cadena de abastecimiento	Números de renuncias voluntarias / Numero trabajadores	No hay referencia	5%	4%	2%
Incrementar efectividad en procesos sucesión mediante el desarrollo de un plan de sucesión para el 100% de puestos clave en los procesos de control de calidad y cadena de abastecimiento	Números de posiciones clave con plan de sucesión / Número de posiciones clave	No hay referencia	70%	85%	100%

Fuente: Elaboración propia 2017.

3.2 Acciones estratégicas

Las acciones estratégicas se desarrollarán soportadas con consultoras externas especializadas que acompañarán el plan integral durante dos años.

Para el éxito de este plan se requiere del compromiso y liderazgo de la alta dirección de la compañía por lo tanto este equipo de alta dirección sesionará trimestralmente soportado por la consultora y trabajará en el alineamiento de los objetivos a alcanzar respecto del plan de recursos humanos y en particular de la filosofía, cultura y valores del credo organizacional. Las acciones estratégicas deben también asegurar que se desarrollarán las habilidades técnicas necesarias en el personal de control de calidad y de la cadena de abastecimiento.

Para el logro de los objetivos del plan funcional de recursos humanos se trabajarán áreas como desarrollo organizacional, reclutamiento y selección, evaluación de desempeño, capacitación y desarrollo, bienestar y comunicaciones internas.

Los ejecutivos que ocupan una posición de dirección deben tener las competencias adecuadas que les permitan el éxito en su tarea. Las competencias recogen los comportamientos de eficacia probada por parte de quien la posea, son las cualidades, conocimientos, rasgos y destrezas que ha de tener una persona para desarrollar los comportamientos que le van a permitir cumplir con éxito la tarea en un puesto en concreto (Quintanilla, Poal, Gutiérrez, & Sánchez-Runde 2012). El presente plan considera que las competencias a desarrollar deben recoger y alinearse a los principios del credo organizacional y a las necesidades técnicas y de calidad de cada puesto de trabajo en particular. En ese sentido se realizarán las siguientes acciones estratégicas:

- Desarrollo de un modelo de competencias transversales a toda la organización y específicas a cada puesto de trabajo. Establecimiento de conductas individuales evidenciables en distintos grados para cada competencia.
- Revisión y adecuación de los perfiles de puestos antiguos y nuevos. Incorporación a estos perfiles del nuevo modelo de competencias.
- Evaluación por competencias de los recursos que actualmente ocupan las posiciones y establecimiento de brechas personales con el nuevo perfil de puestos. Desarrollo de planes personales para cerrar brechas.
- Desarrollo de un plan anual de capacitación de competencias y conductas evidenciables de estas competencias dirigido a ejecutivos en puestos de liderazgo. *Mentoring, coaching*, dinámicas grupales, sesiones de alineamiento.
- Desarrollo de una metodología única de evaluación de desempeño, habilidades técnicas y competencias para toda la planta de ejecutivos.

El personal que ocupa posiciones diversas en los procesos de control de calidad y cadena de abastecimiento debe poseer las habilidades técnicas necesarias para el éxito en su función. El plan

de capacitación deberá permitir a J&J preparar a las personas para que se desempeñen con excelencia en la posición que ocupa y la evaluación de desempeño a confirmar que logran los objetivos establecidos. La evaluación de desempeño es la valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, metas y resultados que debe alcanzar. Califica cómo aporta un trabajador al negocio (Chiavenato 2008). Las acciones estratégicas serán las siguientes:

- Desarrollo de un plan de capacitación anual de habilidades técnicas y de calidad requeridas en los puestos de trabajo.
- Desarrollo de un plan anual de alineamiento y capacitación de la cultura y valores organizacionales dados en el credo organizacional.
- Desarrollo de habilidades en los líderes de retroalimentación a sus colaboradores.
- Fijación de objetivos anuales por cada puesto de trabajo.
- Desarrollo de un plan de evaluación semestral de habilidades técnicas y desempeño.

Es fundamental que los ejecutivos y el personal en general asistan a las capacitaciones planificadas para el desarrollo de competencias y habilidades técnicas. Para ello es importante el poder mantener informada a la organización sobre la importancia de estas capacitaciones, metas a alcanzar con ellas y obtener del personal la motivación y el compromiso de asistencia a ellas. En ese sentido se desarrollarán campañas internas de difusión del programa de las capacitaciones. Igualmente se desarrollarán campañas internas y planes de comunicaciones relacionados a la cultura y filosofía del credo organizacional.

El enfoque del proceso de reclutamiento y selección estará centrado en atraer e incorporar a la organización candidatos con las competencias necesarias para el éxito de la organización y para aumentar la competitividad del negocio de J&J y en lograr el objetivo de personal que rota en los primeros tres meses. Las acciones a continuación estarán orientadas a la elección precisa de la persona indicada para el puesto correcto en el momento oportuno (Chiavenato 2008).

Desarrollo de un plan de reclutamiento y selección de personal alineado con los nuevos perfiles de puestos y con las nuevas dotaciones de personal previstas en los procesos. Desarrollo de entrevista de salida al personal retirado durante el periodo de prueba y a sus jefes para establecer sus causas. Desarrollo de un plan de corrección al plan de reclutamiento.

Para asegurar la continuidad de las operaciones dentro de los estándares que el área de operaciones y control de calidad buscan alcanzar, es necesario identificar que puestos son claves para el logro de estos objetivos y minimizar la rotación de personal en estos puestos. Es necesario por lo tanto

desarrollar las siguientes acciones:

- Identificación de puestos claves en los procesos de control de calidad y cadena de abastecimiento.
- Identificación de recursos con alto potencial de desarrollo. Planes de capacitación, desarrollo y retención de estos recursos.

El tener un plan de sucesión para los puestos clave asegura la continuidad de las operaciones y que las personas que rotan en las posiciones claves sean reemplazadas en el mínimo tiempo y por personas que posean las habilidades técnicas y competencias necesarias para el éxito de la función. Es por ello que será necesario el desarrollo de planes de líneas de carrera y planes de sucesión de puestos clave.

3.3 Presupuesto del plan funcional de recursos humanos

El presupuesto incluye los costos marginales para las actividades requeridas de modo se puedan cumplir los objetivos antes expuestos. El presupuesto es de USD 50,49 millones en el año 2011 y USD 38,51 millones en los años 2012 y 2013. Ver la tabla 34.

Tabla 34. Presupuesto del plan funcional de recursos humanos

Acción	Total USD millones	2011	2012	2013
Alineamiento de la alta dirección	0,05	0,02	0,02	0,01
Desarrollo del modelo de competencias para ejecutivos que ocupan posición de dirección	8	4,8	1,6	1,6
Desarrollo de habilidades técnicas para personal que ocupa posiciones diversas.	13	9,7	1,6	1,6
Plan de comunicaciones para lograr la asistencia a las capacitaciones de ejecutivos y personal que ocupa posiciones diversas	0,6	0,2	0,2	0,2
Plan de reclutamiento y selección para alcanzar la mínima rotación en los meses de prueba.	0,9	0,5	0,2	0,2
Desarrollo de un plan para minimizar la rotación en puestos clave.	0,9	0,5	0,2	0,2
Desarrollo de un plan de sucesión para los puestos clave.	0,9	0,5	0,2	0,2
Capacitación Ejecutivos	2,4	0,8	0,8	0,8
Capacitación personal de planta	3,6	1,2	1,2	1,2
Incremento planta de personal	96	32	32	32
Total	127	50,5	38,5	38,5

Fuente: Elaboración propia 2017.

4. Plan funcional de responsabilidad social corporativa (RSC)

El plan funcional de responsabilidad social corporativa se encuentra alineado con estrategia E11 y al objetivo estratégico OE4.

Durante mucho tiempo, las empresas farmacéuticas vivieron de espaldas a las necesidades de los más necesitados por lo que fue motivo de duras críticas y cuestionamientos a dicha industria.

A raíz de esta situación, las empresas farmacéuticas se han visto obligadas de establecer códigos de ética y lineamientos sobre responsabilidad social empresarial. Cuando estas empresas no respetan estos principios y anteponen el retorno de la inversión y las ganancias a la responsabilidad social son castigadas con una mala imagen y una reacción por parte de las autoridades reguladoras.

Esto va de la mano con que el tema medio ambiental: el desarrollo de las industrias, la farmacéutica en particular, no contemplaba como importante y prioritario el impacto de sus actividades al entorno en el cual se desenvolvían, sea por el consumo de los recursos naturales, sus efluentes, sus emanaciones y los residuos que originaban.

Con estos antecedentes, J&J estableció un código de ética en el año 1943, incluyendo todos estos principios de responsabilidad social, y debe continuar explotando estos valores como una ventaja competitiva sostenible a través de sus procesos productivos y su relacionamiento con sus diferentes grupos de interés.

El mantenimiento y mejora de sus estrategias de responsabilidad social corporativa como fuente de diferenciación permite mantener a los empleados contentos y motivados, generando productos de calidad, lo que será compensado por el cliente quien observa las buenas prácticas de la empresa generándole valor y beneficios económicos a largo plazo. A través de una estrategia de RSC una compañía puede lograr el más significativo impacto social y cosechar los mayores beneficios comerciales.

4.1 Objetivos del plan funcional de RSC

A continuación, en la tabla 35 se presentan los objetivos del plan de responsabilidad social corporativa alineados con los objetivos estratégicos.

Tabla 35. Objetivos de responsabilidad social corporativa

Objetivos	Indicador de medición	Año base 2010	2011	2012	2013
Mejorar la salud de los colaboradores a través de la medicina preventiva para colaboradores	Porcentaje de colaboradores con indicadores fuera del rango normal detectados en sus exámenes anuales ocupacionales (presión, colesterol, triglicéridos)	5,9% (J&J 2010)	5%	4,5%	4,0%
Reducir el consumo de energía eléctrica en	kW/h	3.810 (J&J 2010)	3.753	3.697	3.641
Reducir consumo de agua	Millones de metros cúbicos	11,3 (J&J 2010)	10,73	10,19	9,68
Incrementar el uso de aguas recicladas	Millones de metros cúbicos	0,79	1,0	1,5	2,0
Reducir residuos sólidos	Millones de kg	55,3 (J&J 2010)	49,70	47,01	44,24
Incrementar la sensibilización en medicina preventiva en comunidades vulnerables	Número de personas capacitadas	No hay referencia	10 K	15 K	25 K

Fuente: Elaboración propia 2017.

4.2 Acciones estratégicas del plan funcional de RSC

En el tema de factores humanos, se debe desarrollar programas de medicina preventiva debido a que es importante mantener una comunidad laboral sana, permitiendo con esto tener un trabajador en su máxima capacidad de rendimiento y a su vez motivado, reduciendo el índice de ausentismo por enfermedades o problemas de salud, incrementando la producción y sobre todo reforzando e interiorizando el credo institucional en lo referente al cuidado de sus empleados.

- Realización de campañas de alimentación saludable concientizando la importancia de una buena alimentación previniendo enfermedades.
- Campaña de salud ergonómica con la implementación de pausas activas buscando reducir la fatiga y lesiones al sistema óseo-esquelético.
- Fomentar la actividad física de los colaboradores con la implementación de gimnasios en el interior de sus plantas así como desarrollar actividades deportivas los fines de semana, auspiciando maratones y torneos deportivos involucrando a la familia de los colaboradores.

En el tema ambiental, componente de la responsabilidad social corporativa, reducir el consumo de energía eléctrica en sus plantas, buscando eficiencias aprovechando el desarrollo tecnológico, principalmente la planta de Port Washington.

- Implementación de los *Building Management System* (BMS) en las plantas teniendo un mejor control de las luminarias, temperatura de oficinas, y encendido y apagado de equipos principalmente.

- Implementación de paneles solares para la reducción del consumo de energía eléctrica externa.

En el tema de los recursos hídricos, al igual que en el punto anterior, es importante el uso eficiente del líquido elemento. Para esto, se debe buscar reducir el consumo de agua de sus instalaciones, colocando sistemas sanitarios modernos, y plantas de tratamiento de agua en sus instalaciones reutilizando sus efluentes antes de verterlos al alcantarillado.

- Implementación de grifería con dispositivos para la reducción del consumo de agua y sanitarios con sistemas secos.
- Planta de tratamiento de aguas servidas para la reutilización en algunos procesos y servicios.

En el tema de manejo de residuos sólidos y biocontaminados producidos en sus plantas y en concordancia con los estándares de calidad y responsabilidad social definidos por J&J, es necesario gestionar una reducción de estos, segregando sus desechos sólidos, reutilizando el material reciclable, en especial plástico, papel y cartón de envolturas y material de embalaje y procesos productivos.

- Segregación de residuos para el reciclado de papeles, cartones y plásticos.
- Campaña de acopio de residuos plásticos y vidrios en centros comerciales y supermercados sensibilizando a la comunidad, en especial en zonas menos favorecidas.

Comprometiéndose con las comunidades menos favorecidas y vulnerables, preferentemente en las áreas de influencia, desarrollar campañas preventivas buscando sensibilizar a los grupos de interés sobre la importancia del cuidado de la salud.

- Campañas informativas para la reducción del consumo de tabaco y bebidas alcohólicas.
- Campañas de sensibilización sobre la importancia de una buena alimentación y la realización de actividades deportivas frecuente. Incluye el auspicio de actividades deportivas al aire libre y el mantenimiento de ambientes deportivos locales.

4.3 Presupuesto del plan funcional de RSC

El presupuesto incluye los costos marginales para las actividades requeridas de modo que se puedan cumplir los objetivos antes expuestos. El presupuesto es de USD 9,6 millones en el año 2011, USD 9,3 millones en el año 2012 y USD 8,2 millones en el año 2013. Ver la tabla 36.

Tabla 36. Presupuesto del plan funcional de RSC

Acción	Total USD millones	2011	2012	2013
--------	--------------------	------	------	------

Programa de medicina preventiva para colaboradores	2	0,7	0,7	0,6
Eficiencia energética	12,5	4,5	4,5	3,5
Eficiencia recurso hídricos	3	1	1	1
Reutilización de aguas servidas	7	2,3	2,3	2,3
Reducción de residuos sólidos	1,7	0,7	0,5	0,5
Sensibilización en salud pública	1	0,4	0,3	0,3
Total	27,2	9,6	9,3	8,2

Fuente: Elaboración propia 2017.

5. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera

El plan funcional de finanzas incorpora los presupuestos de todas las áreas funcionales elaborados para implementar el plan estratégico categoría OTC, división consumo, USA J&J, periodo 2011-2013. La viabilidad del plan estará basada en los análisis de rentabilidad (VAN, TIR), los estados de pérdidas y ganancias y flujos de caja incrementales proyectados.

Los estados financieros globales de J&J de los años 2008-2010, muestran que los ingresos cayeron por segundo año consecutivo, descendiendo 0,5% (USD 300 millones) en el 2010 respecto del 2009 y 2,9% (USD 1.850 millones) en el 2009 respecto del 2008. Las ventas globales de la división consumo descendieron en el año 2010 en 7,6% (USD 1.200 millones) respecto del 2009, básicamente debido a una caída de sus ventas del 19,1% (USD 1.300 millones) en el mercado americano, lo que a su vez se debió en gran parte a una contracción en ventas de los medicamentos OTC de USD 900 millones causados por los retiros de productos del mercado entre los años 2009-2010. Ver el anexo 8.

El costo de ventas se incrementó en el año 2010 en USD 300 millones respecto del 2009 debido a los gastos originados por el retiro de productos lo que originó una disminución del margen bruto respecto del año 2009 de 600 millones de dólares. A pesar de ello, la utilidad operativa se incrementó en 900 millones de dólares gracias a una disminución de sus gastos de administración y ventas e investigación y desarrollo y al no haber ejecutado gasto alguno de reestructuración, tal como se ejecutó en el 2009 (Comisión de valores USA 2010). Para mayor detalle revisar el estado ganancias y pérdidas en el anexo 9.

El plan financiero debe permitir asegurar que la categoría OTC USA agregue valor al negocio de la división consumo a través de la recuperación de su crecimiento y participación de mercado, así como de la rentabilidad de la categoría expresado en su indicador EBITDA.

5.1 Objetivos específicos

A continuación, en la tabla 37 se presentan los objetivos del plan de finanzas alineados con los

objetivos estratégicos.

Tabla 37. Objetivos del plan funcional de finanzas

Objetivos	Indicador de medición (USD millones)	Año base 2010	2011	2012	2013
Incremento del EBITDA	USD	610	666	867	1.230

Fuente: Elaboración propia 2017.

5.2 Supuestos financieros

Se listarán los supuestos correspondientes para el análisis financiero de categoría OTC USA J&J.

- La viabilidad financiera del plan estratégico se realizará mediante un análisis incremental de los flujos de caja, comparando un escenario en que J&J mantiene el estatus de la situación actual con otro en el que se implementan los planes funcionales y se alcanzan los objetivos esperados.
- Se realizarán dos sensibilidades, una optimista y una pesimista, respecto del escenario esperado.
- Se analizará el comportamiento de las ventas de J&J medicamentos OTC mercado USA. Para ello se ha tomado información del reporte del mercado americano OTC año 2010 (Data Monitor Julio 2010) en el que detalla el tamaño del mercado de los productos OTC en USA y la participación de mercado de J&J en esta categoría en el año 2009. Para el año 2010 se ha tomado la proyección de crecimiento del mercado que para ese año detalla dicho informe y respecto de las ventas de J&J en el 2010 se ha considerado la caída de ventas de 900 millones que sufrió como consecuencia de los retiros de productos hechos en el año. Con esta información se estimó las ventas de J&J OTC en USA. Ver el anexo 8.
- El estimado de crecimiento en venta se basa en el pronóstico del crecimiento del mercado OTC USA para los años 2011-2013 (Data Monitor Julio 2010) y en el crecimiento de la participación de mercado de J&J que se estima se dará como resultado del presente plan en los años 2012 y 2013. Ver la tabla 38.
- El gasto de administración y venta se incrementa de acuerdo a la proyección de inflación para los años 2011-2013 en promedio 1,5% anual.
- Otros gastos mantienen el mismo porcentaje histórico de gastos respecto de las ventas.
- El impuesto a la renta a considerar en el mercado USA será del 35%.
- La inversión de USD 100 millones comprometida a fines del 2010 se compone de 50% en infraestructura con una depreciación de 20 años y el 50% restante en maquinarias y equipos con una depreciación a 10 años. Los trabajos en Port Washington finalizarán en el último trimestre del año 2011, por lo tanto la inversión se activa a partir de enero del 2012.
- Los presupuestos de las áreas funcionales tendrán un alcance para las siete plantas de la división consumo en USA.

- Para la tasa libre de riesgo se consideran los bonos a diez años del Gobierno americano (Investing 2010).
- No se considera liquidación o perpetuidad de los flujos para fines de 2013.
- Todos los montos son en dólares constantes.
- El EBITDA es equivalente al Flujo de Caja Económico de J&J USA Categoría OTC.

Tabla 38. Estimado de crecimiento en ventas, período 2011-2013

Estimado de crecimiento en venta - Informe Data Monitor Mercado OTC USA Julio 2010				
	2010	2011	2012	2013
Tamaño Mercado OTC USA valor (USD Millones)	28.510	29.421	30.273	31.061
Participación de mercado J&J OTC USA	14,3%	14,3%	16,3%	18,3%
VENTA J&J OTC USA - CON ESTRATEGIA				
Venta J&J OTC USA (Millones)	4.078	4.209	4.937	5.686

Fuente: Elaboración propia 2017.

5.3 Estado de ganancias y pérdidas proyectado

Las utilidades netas y el EBITDA del escenario esperado son lo que se muestran en la tabla 39.

Tabla 39. Estado de ganancias y pérdidas proyectado

USA	Proyección OTC		
	2011	2012	2013
Ventas	4.209	4.937	5.686
Utilidad Bruta	2.183	2.560	2.948
Utilidad operativa	440	615	976
Utilidad antes de impuestos	451	649	1.015
Utilidad Neta	293	422	660
Depreciación	184	182	173
EBITDA	666	867	1.230

Fuente: Elaboración propia 2017.

5.4 Cálculo del costo de oportunidad de capital y costo promedio ponderado de capital

El COK de J&J es de 15,83%, calculado en función a una tasa libre de riesgo de 2,6% (Investing 2010) y Beta de 1,05 (Adamodar 2009). La rentabilidad esperada del mercado es de 15,20% (Stock analysis on net 2010). El WACC de J&J es de 10,33%.

5.5 Flujo de caja proyectado

Para el análisis del flujo de caja proyectado se consideran los gastos e inversiones en el período 2011-2013 planteados en el marco de los respectivos planes funcionales. Para validar la viabilidad

del plan se emplearán los indicadores financieros VAN y TIR. Se evaluarán los escenarios con y sin financiamiento. Para el financiamiento se mantendrá la estructura pasivo-activo que viene manteniendo J&J en sus EE FF a una tasa de 5,55% (J&J 2010). Los resultados de la evaluación se muestran en la tabla 40.

Tabla 40. Flujo caja proyectado (escenario esperado)

Indicador	FC Económico	FC Financiero
TIR (anual)	97%	120%
VAN (Millones USD)	445	454
Ratio Beneficio/Costo	5,4	9,3
Periodo de Recupero	2 años	2 años

Fuente: Elaboración propia 2017.

5.6 Análisis de sensibilidad

Tabla 41. Análisis de sensibilidad

Escenario	Pesimista	Esperado	Optimista
Crecimiento por participación de mercado	1%	4%	5%
VAN	40	445	654
TIR	26%	97%	128%

Fuente: Elaboración propia 2017.

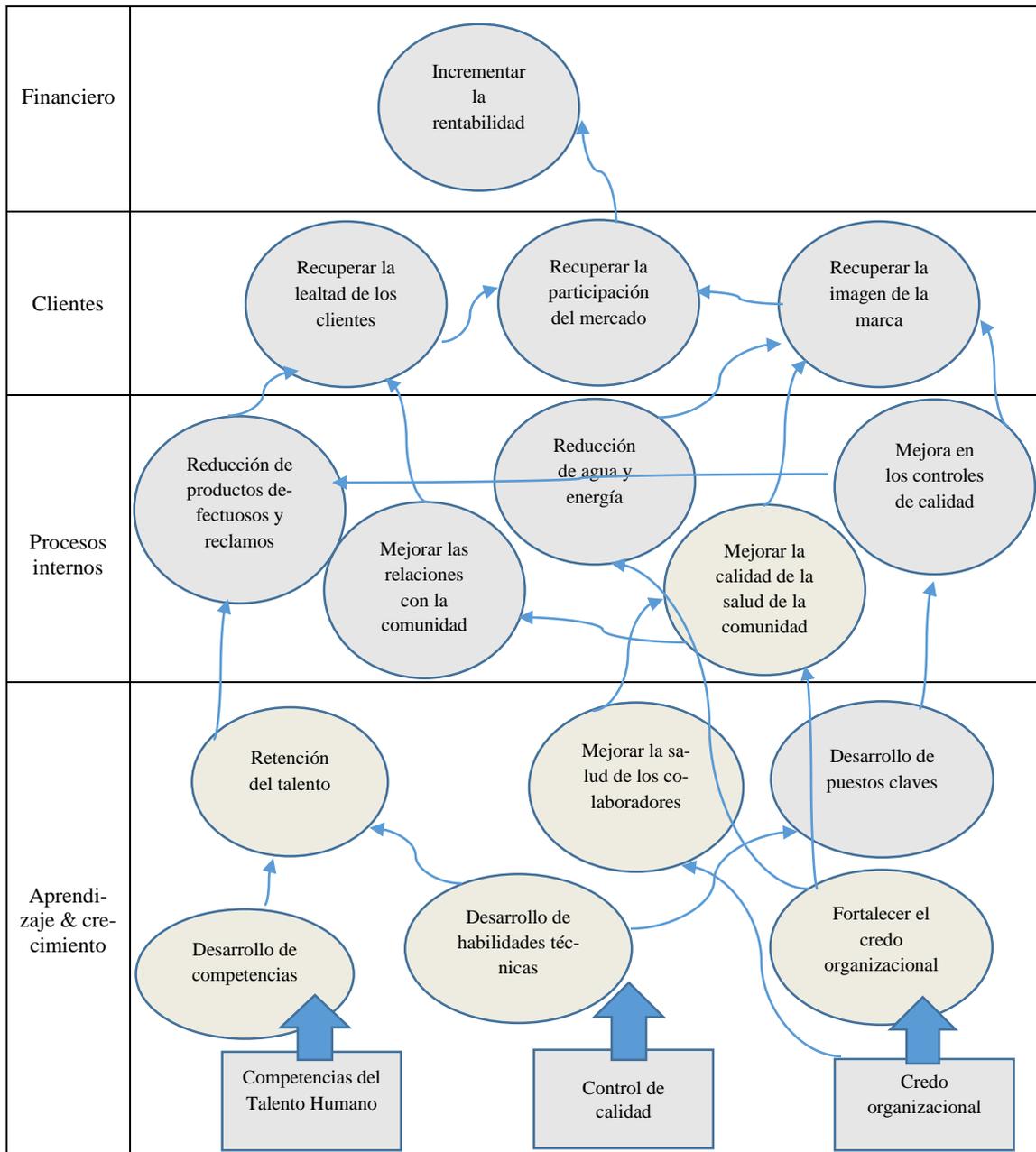
Del análisis de sensibilidad podemos concluir lo siguiente:

- En el escenario pesimista J&J recupera una participación del mercado estimada en 1% al año 2013 pese a los esfuerzos realizados en los planes funcionales. En este escenario el VAN continúa siendo positivo y la TIR de 26%.
- En el escenario optimista J&J recupera un punto más de mercado que el planificado en el escenario esperado. El VAN es positivo y la TIR se incrementa hasta 128%
- Los resultados del flujo financiero muestran mejores resultados que el económico.
- La conclusión general es que en cualquiera de los escenarios el plan es viable.

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

El Balanced Scorecard, de acuerdo a lo señalado por Norton y Kaplan (2002), es una herramienta que facilita la descripción e implementación de la estrategia de una organización, en base a cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos y aprendizaje/crecimiento). Ver la tabla 42. Su propuesta es emplear los mapas estratégicos para facilitar la representación de las relaciones de causa y efecto entre los distintos componentes de la estrategia. Ver el gráfico 3.

Gráfico 3. Cuadro de mando integral J&J



Fuente: Kaplan y Norton (2002). Elaboración propia 2017.

Tabla 42. Indicadores del cuadro de mando integral J&J

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Meta al 2013	Iniciativa estratégica	Responsable
Financiera	Incremento de la rentabilidad	EBITDA	1.230 USD millones	E01, E02, E03, E04	Finanzas
Cliente	Incrementar la lealtad del cliente	<i>Share of requirement</i>	70%	E01, E02, E03	Marketing
	Recuperar imagen de marca	<i>Top of heart</i>	75%	E01, E02, E03	Marketing
	Incrementar participación del mercado	<i>Market share</i>	18,3%	E01, E02, E03, E04	Marketing
	Reducción de la cantidad de reclamos respecto del 2010	Cantidad de reclamos	-95%	E05	Operaciones
	Reducción de las observaciones o fallas de calidad en insumos, materias primas y materiales a ser entregados a planta	Recepción de proveedores: % Insumos y materias primas rechazados	2%	E06	Operaciones
Procesos	Reducción de las observaciones o fallas de calidad en insumos, materias primas y materiales a ser entregados a planta Reducción productos defectuosos en fabricación.	Despacho a planta: % Insumos y materias primas observados por calidad	1%	E06	Operaciones
		% Cantidad de productos defectuosos	1%	E07	Operaciones
	Productividad en la atención de reclamos	% Cantidad de reclamos de clientes resueltos	100%	E05	Operaciones
	Reducción del número de no conformidades en auditorías	No conformidades mayores	0	E07	Operaciones
	Reducción del número de no conformidades en auditorías Reducir consumo de energía	No conformidades menores	2	E07	Operaciones
		kW/h	3,6	E11	Operaciones
	Reducir consumo de agua	Millones de metros cúbicos	9,7	E11	Operaciones
	Incrementar el uso de aguas recicladas	Millones de metros cúbicos	2	E11	Operaciones
	Reducir residuos sólidos	Millones de kg	44,2	E11	Operaciones
	Mejorar la salud de los colaboradores	% colaboradores fuera de rango de salud	4,0%	E11	RR HH
	Sensibilización en medicina preventiva en comunidades	Personas capacitadas	25 K	E11	RR HH
	Aprendizaje y crecimiento	Calificación a ejecutivos no menor a 4,5 en la evaluación de desempeño de competencias.	% ejecutivos que logran 4,5 puntos	90%	E10
Calificación al personal no menor al 4,8% en su evaluación de desempeño		% trabajadores que logran 4,8 puntos	90%	E10	RR HH
Asistencia a las capacitaciones del credo		% asistencia	95%	E09	RR HH
Asistencia a las capacitaciones de habilidades técnicas		% asistencia	90%	E09	RR HH
Personal nuevo supere periodo de prueba		% trabajadores retirados en el periodo de prueba	5%	E10	RR HH
Minimizar rotación de personal		% renunciadas voluntarias	2%	E10	RR HH
Desarrollar un plan de sucesión		% posiciones clave con plan de sucesión	100%	E10	RR HH

Fuente: Elaboración propia 2017.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- J&J USA categoría OTC originó un impacto negativo en la marca y en la confianza de los consumidores debido a los problemas de calidad presentados en los medicamentos OTC causados por la pérdida de la filosofía y cultura del credo organizacional, reducción de personal antiguo con experiencia, debilitamiento en los procesos de control de calidad en producción y cambio de una estrategia de diferenciación por calidad por una de orientación a reducción de costos.
- J&J USA categoría OTC perdió ventas por USD 900 millones en el año 2010, 19% menos que en el año 2009, y una pérdida de participación de mercado de 18,1% en el 2009 a 14,3% en el 2010 en un mercado que viene creciendo a un ritmo promedio de 3,4% en el periodo 2005-2009 y que debería seguir creciendo en los siguientes años.
- Luego de una severa crisis económica, la economía americana se ha recuperado en el 2010 y se espera siga esta recuperación hacia adelante creando entorno favorable para el crecimiento de los negocios. Aspectos como la automedicación y el incremento de la expectativa de vida contribuyen a pronosticar un mercado en crecimiento para los siguientes años. La industria de medicamentos OTC mantiene una *atractividad* neutra dificultando el ingreso de nuevos competidores debido a sus exigencias.
- El plan estratégico desarrollado para el periodo 2011-2013 busca mantener el liderazgo en la categoría de productos OTC, la recuperación de la imagen de marca, confianza de los consumidores, participación de mercado y crecimiento en ventas. Para ello busca también resolver los problemas de control de calidad en el proceso productivo, de recursos humanos en la posesión y mantenimiento del talento y en la recuperación de la filosofía del credo organizacional. Todo ello basado fundamentalmente en las ventajas competitivas sostenidas como su capacidad de inversión en I&D, su marca y su cultura del credo de J&J.
- Se busca desarrollar una estrategia agresiva de desarrollo de productos enfocado en el desarrollo de Tylenol Plus y Motrin Plus para niños, ambos productos líderes en la categoría y los más afectados por los retiros del mercado, en la aceleración de lanzamientos de productos que se encuentren en fase tres de investigación y en el aumento de presupuesto de I&D para promover una mayor investigación de nuevos productos. Esta estrategia estará acompañada de exigentes planes funcionales de operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial.
- A pesar de los problemas de la categoría OTC en USA de J&J, sus estados financieros y sus principales indicadores muestran una empresa muy sólida financieramente con amplia capacidad para sostener el plan propuesto.

2. Recomendaciones

- Implementar el plan estratégico para la categoría de productos OTC, división consumo, J&J USA para el periodo 2011-2013.
- Implementar la estrategia agresiva de desarrollo de producto del plan de *marketing* y realizar el seguimiento cercano de la evolución de los indicadores establecidos en los objetivos del proceso.
- Asegurar el desarrollo e implementación exitosa de las acciones estratégicas de los planes funcionales de operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial.
- La alta dirección de J&J deberá comprometerse a impulsar de manera permanente la filosofía del credo organizacional como parte de la cultura de la empresa y de todos sus trabajadores.
- La ejecución de los planes deberán ceñirse a los presupuestos asignados para asegurar la recuperación del EBITDA de la categoría.

Bibliografía

- Adamodar (2009). “Betas by sector (US)”. *Betas*. Fecha de consulta: 24/10/2017 Disponible en: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html>
- American Pharmacists Association (2010). “White paper on the benefits of OTC medicens in the United States. Pharmacy today”. *American Pharmacists Association*. Fecha de consulta: 01/08/2017. Disponible en: <http://www.yourhealthathand.org/images/uploads/r_6842.pdf>
- Banco Mundial (2010). “Banco de datos / Indicadores del desarrollo Mundial / Country Profile / Estados Unidos”. Banco Mundial. Fecha de consulta: 01/06/2017. Disponible en: <<https://datos.bancomundial.org/país/estados-unidos>>
- Besterfield, Dale H. (2009). *Control de Calidad*. Octava edición. México: Pearson Educación S.A. de CV.
- Bonilla, Elsie; Díaz, Bertha; Kleeberg, Fernando; y Noriega, María Teresa (2010). *Mejora continua de los procesos. Herramientas y Técnicas*. Primera Edición. Lima, Perú: Fondo Editorial Universidad de Lima.
- Chiavenato, Idalberto (2008). *Gestión del Talento Humano*. Tercera edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. de CV.
- CNN (2010). “The top 10 Tech trends of 2010”. *CNN*, Fecha de consulta: 24/10/2017. Disponible en: <<http://edition.cnn.com/2010/TECH/innovation/12/27/top.tech.trends.year/index.html>>
- Comisión de valores USA (2010). “Form 10-K Informe Anual de los estados financieros de J&J de la comisión de valores e intercambio USA”. *Jhonson & Jhonson*. Fecha de consulta: 24/10/2017. Disponible en: <<http://jnj-annualreports.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/2010annualreport/pdf/2010-10-k.pdf>>
- Datamonitor (Julio 2010). *Industry Profile. OTC Pharmaceuticals in the United States*. Fecha de consulta: 01/08/2017. Disponible en: <<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&sid=a872e946-8fdf-4d1b-9ec8-f2c68dbf1053%40sessionmgr4009>>.
- David, Fred. (2013). *Administración Estratégica*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México.
- Graham, Carol e Indyk, Martin (2010). “¿Cuál es nuestra situación actual en el mundo?”. *Brookings*. Fecha de consulta: 01/08/2017. Disponible en: <<https://www.brookings.edu/es/research/cual-es-nuestra-situacion-actual-en-el-mundo/>>
- Hax, A. & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. 1ra. ed. Argentina: Ediciones Gránica S.A.

- Investing (2010). “Rentabilidad - Bono de EE.UU. a 10 años”. *Investing*. Fecha de consulta: 24/10/2017. Disponible en: <<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>>
- Johnson & Johnson (2017). “Supplier diversity”. *Jhonson & Jhonson*. 2017. Fecha de consulta: 24/10/2017. Disponible en: <<https://www.jnj.com/partners/supplier-diversity>>
- Johnson & Jhonson (2010). “Memoria Anual”. *Jhonson & Jhonson Homepage*. Fecha de consulta: 24/10/2017. Disponible en: <<http://jnj-annualreports.s3-website-us-east-1.amazonaws.com/2010annualreport/>>
- J&J (2010). *Responsability Report 2010*. (J&J, Producer). Retrieved October de 2017.
- Kotler, P. (2012). *Dirección de Marketing*. 14ª ed. México: Pearson Educación de México.
- Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; y Malhotra, Manoj (2008). *Administración de Operaciones*. Octava edición. México: Pearson Educación S.A. de CV.
- Marketing Accountability Foundation (2017). “Share of Requirements”. *Common language Marketing Dictionary*. Fecha de consulta: 24/10/2017. Disponible en: <<http://www.marketing-dictionary.org/Share+of+Requirements>>
- Marketing Accountability Foundation (2017). “Top of Mind Awareness”. *Common language Marketing Dictionary*. Fecha de consulta: 24/10/2017. Disponible en: <<http://www.marketing-dictionary.org/Top+of+Mind>>
- Ministerio de Industria y Turismo Colombia (2008). *Norma Internacional ISO 9001*. Cuarta edición. Traducción oficial. 15 de Noviembre Fecha de consulta: 01/08/2017. Disponible en: <<http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf&id=64531&name=NORMA-ISO-9001-2008.pdf&prefijo=file>>
- Norton, D. P. & Kaplan, R. S. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Segunda edición. España: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- Porter, Michael E.(2002). *Ventaja Competitiva*. España: Grupo Editorial Patria S.A de C.V.
- Quintanilla, Javier; Poal, Gloria; Gutiérrez, Susana y Sánchez-Runde, Carlos (2012). *Retos de la Dirección de Personas, Una mirada desde la alta dirección sobre la función de Recursos Humanos*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Radford, Phil (2010). “¿Hacia dónde se dirige la política de cambio climático de Estados Unidos?”. *International Centre for Trade and Sustainable Development*. Fecha de consulta: 01/08/2017. Disponible en: <<https://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/%C2%BFhacia-d%C3%B3nde-se-dirige-la-pol%C3%ADtica-de-cambio-clim%C3%A1tico-de-estados-unidos>>
- Statista (2010). “Penetración de los smartphones en los Estados Unidos desde 2010 hasta

- 2017”. *El portal de estadísticas*. Fecha de consulta: 24/10/2017. Disponible en: <<https://es.statista.com/estadisticas/634137/penetracion-de-los-telefonos-inteligentes-en-los-ee-uu-2010-2017/>>
- Stock analysis on net. (2010) “Comparison to Pharmaceuticals & Biotechnology Sector”. *Stock analysis on net*. Fecha de consulta: 24/10/2017. Disponible en: <<https://www.stock-analysis-on.net/NYSE/Company/Johnson-Johnson/Long-Term-Trends/ROE>>
 - StrategyOne. (Noviembre de 2010). “Your health at hand: Percepciones of Over the Counter medicine in the US”. *StrategyOne*. Fecha de consulta: 01/08/2010. Disponible en: <http://www.yourhealthathand.org/images/uploads/CHPA_YHH_Survey_062011.pdf>
 - United States Department of Labor (2010). *Databases, tables & calculators by subject*. Bureau of labor statistics Fecha de consulta: Junio 2017. Disponible en: <<https://data.bls.gov/pdq/ServyOutputServlet>>
 - United States Census Bureau (2010) “Income, Poverty and Health Insurance Coverage in the United States: 2010”. *United States Census Bureau*, Fecha de consulta: 24/10/2017. Disponible en: https://www.census.gov/newsroom/releases/archives/income_wealth/cb11-157.html
 - U.S Department of Health and Human Services (2010). *U.S. Food & Drug Administration*. Fecha de consulta: 01/08/2010. Disponible en: <<https://www.fda.gov/>>

Anexos

Anexo 1. Credo organizacional de Johnson & Johnson

Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, enfermeras y pacientes, con las madres y padres y todos los demás que utilizan nuestros productos y servicios. Para responder a sus necesidades, todo lo que hagamos debe ser de primera calidad. Debemos luchar constantemente por reducir nuestros costos a fin de mantener precios razonables. Los pedidos de los clientes deben ser atendidos rápidamente y con precisión. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad de conseguir un beneficio justo.

Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan en todo el mundo. Cada uno de ellos debe ser considerado como persona. Hemos de respetar su dignidad y reconocer su mérito. Deben tener un sentido de seguridad en su trabajo. La retribución tiene que ser justa y adecuada, y las condiciones de trabajo limpias, ordenadas y seguras. Debemos estar conscientes de brindar diversas formas de ayuda a nuestros empleados en el desempeño de sus responsabilidades familiares. Los empleados deben sentirse libres para presentar sugerencias y quejas. Ha de haber igualdad de oportunidades para el empleo, desarrollo y avance de los calificados. Debemos proporcionar una gerencia competente, y sus acciones han de ser justas y éticas.

Somos responsables ante las comunidades en las que vivimos y trabajamos e igualmente ante la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos - apoyar las obras buenas y caritativas y cargar con nuestra participación justa en los impuestos. Debemos fomentar el avance cívico y una mejor sanidad y educación. Debemos mantener en buen estado los bienes que tenemos el privilegio de usar, protegiendo el ambiente y los recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es con nuestros accionistas. La empresa debe conseguir un beneficio justo. Debemos experimentar con nuevas ideas. Ha de protegerse la investigación, desarrollarse programas innovadores y pagar por los errores cometidos. Se debe comprar nuevo equipo, proporcionar nuevas instalaciones y lanzar nuevos productos. Han de crearse reservas para proveer en tiempos adversos. Si actuamos siguiendo estos principios, los accionistas conseguirán un beneficio justo.

Anexo 2. Mercado OTC USA 2009 y proyecciones 2010-2013

(Datamonitor Julio 2010)

Valor del mercado OTC USA histórico años 2005 – 2009

	2005	2006	2007	2008	2009
USD Millones	24.110	24.898	25.568	26.517	27.540

Participación de mercado por segmento o tipo de producto OTC año 2009

Cought and cold preparations	Analgesics	Vitamins and minerals	Indigestion preparations	Traditional medicines	Others
21,8%	14,5%	13,6%	9,7%	4,7%	35,7%

Canales de distribución comercial productos OTC año 2009

Droguerías y Farmacias	Supermercados e Hipermercados	Tiendas de conveniencia	Otros
58,8%	35,5%	3,4%	2,4%

Pronostico del mercado OTC USA 2010 - 2013

	2010	2011	2012	2013
USD Millones	28.510	29.421	30.273	31.061

Anexo 3. Cinco fuerzas de Porter

Tabla A. Rivalidad entre competidores

Factores	Peso %	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Número de empresas competidoras	25%	Muchas		2				Pocas	0,5
Tamaño de las empresas competidoras	15%	Grandes			3			Pequeñas	0,45
Barreras de salida de la industria	15%	Alta		2				Baja	0,30
Inversiones I&D y costos fijos	20%	Baja			3			Alta	0,60
Productos similares en el mercado	15%	Muchos			3			Pocos	0,45
Capacidad de respuesta de competidores	10%	Rápida			3			Lenta	0,30
Total	100%								2,6

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia 2017.

Tabla B. Entrada nuevos competidores

Factores	Peso %	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Requerimiento de inversión en I&D	35%	Baja				4		Alta	1,4
Aprobación de la FDA	30%	Compleja				4		Fácil	1,2
Grado de experiencia y especialización	35%	Baja				4		Alta	1,4
Total									4,0

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia 2017.

Tabla C. Productos sustitutos

Factores	Peso %	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Acceso a medicamentos bajo receta a través del seguro.	20%	Fácil		2				Complejo	0,40
Precios al consumidor de productos sustitutos	35%	Bajos				4		Altos	1,40
Penetración de productos de medicina alternativa	25%	Alto				4		Bajo	1,00
Poder de los grandes fabricantes de productos sustitutos.	20%	Alto			3			Bajo	0,60
Total									3,4

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia 2017.

Tabla D. Poder de negociación de los proveedores

Factores	Peso %	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Poder de negociación de los proveedores en precio y calidad	35%	Alto		2				Bajo	0,70
Existencia de proveedores sustitutos	25%	Pocos		2				Varios	0,50
Posibilidad de integración para atrás	25%	Baja			3			Alta	0,75
Costos por cambio de proveedores	15%	Alto		2				Bajo	0,30
Total	100%								2,25

Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia 2017.

Tabla E. Poder de negociación de los clientes

Factores	Peso %	Muy poco atractivo	1	2	3	4	5	Muy atractivo	Valor
Cantidad y facilidades de canales y clientes para comercializar el producto.	25%	Pocos				4		Varios	1,00
Demanda de los consumidores por los productos OTC	25%	Baja				4		Alta	1,00
Acceso a la información sobre los productos	25%	Fácil			3			Difícil	0,75
Decisión final del comprador por un producto similar o sustituto más cómodo	25%	Fácil			3			Difícil	0,75
Total	100%								3,5

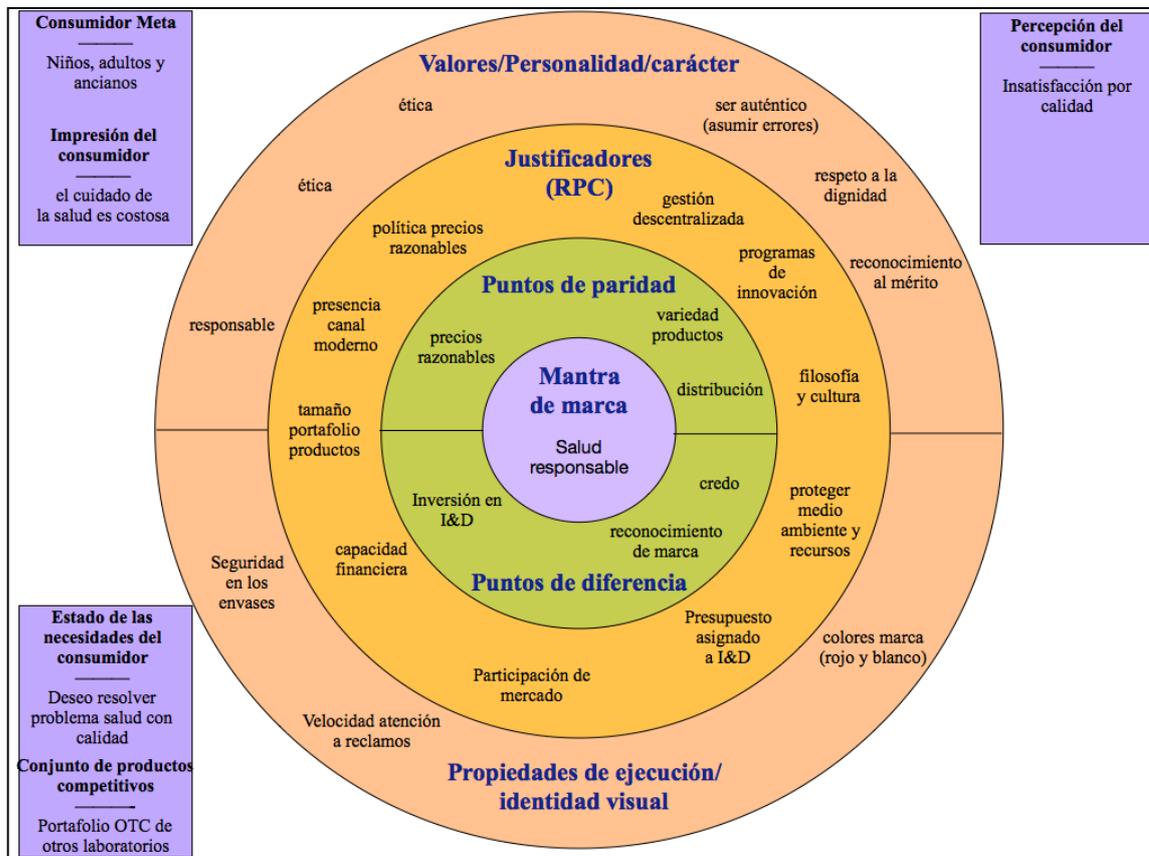
Fuente: Hax y Majluf (2004). Elaboración propia 2017.

Anexo 4. Segmentación de marcas J&J OTC

Marca	Segmentación Demográfica – Edad	Segmentación Conductual – Beneficio buscado
Tylenol	- Niños - Bebés - Adultos	- Calmar tos y resfrío - Analgésico
Motrin	- Niños - Bebés - Adultos	- Calmar tos y resfrío - Analgésico
Benadryl	- Niños - Bebés - Adultos	- Analgésico
Zyrtec	- Niños - Bebés - Adultos	- Analgésico
Sudafed	- Niños - Adultos	- Calmar tos y resfrío - Analgésico
Mylanta	- Adultos	- Calmar la indigestión
Inmodium	- Niños - Adultos	- Calmar la indigestión
Pepcid	- Adultos	- Calmar la indigestión
Nicorette	- Adultos	- Medicina tradicional
Rolaids	- Adultos	- Calmar la indigestión
Dolormin	- Adultos	- Analgésico

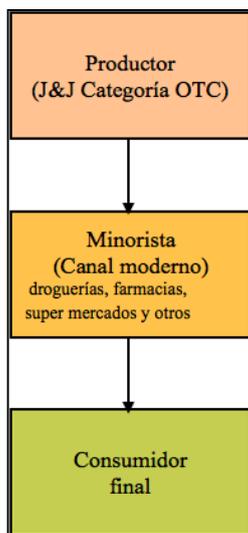
Fuente: Elaboración propia 2017.

Anexo 5. Vista panorámica del posicionamiento J&J



Fuente: Kotler (2012). Elaboración propia 2017.

Anexo 6. Canal de *marketing* de J&J de dos niveles



Fuente: Kotler (2012). Elaboración propia 2017.

Anexo 7. Hechos relevantes y complementarios al plan operaciones

En el año 2010 se tomaron las siguientes acciones:

- a. Cambios en la estructura de informes gerenciales de calidad.
- b. Contratación de Gerentes nuevos. Creación de nuevos puestos ejecutivos y gerenciales.
- c. Contratación de un consultor externo de manufactura para la planta de Port Washington
- d. Cierre temporal de la planta de Port Washington.
- e. Productos elaborados en la planta de Port Washington pasan a otras fábricas de McNeil.
- f. Compromiso de inversión de USD100 millones para mejorar el equipamiento de las plantas de McNeil en especial la de Port Washington.
- g. Designación de Ajit Shetty, vicepresidente de J&J, para supervisar un esquema único de manufactura, calidad y cumplimiento de normas en todas las divisiones de negocios.
- h. Creación de tres puestos de Directores de Calidad, uno en cada división de negocio con reporte a Ajit Shetty.

En 1996 y luego de la experiencia del envenenamiento de Tylenol de la década de los 80s, El CEO de J&J Ralph Larsen, implementó el plan de medidas correctivas del presidente, un programa diseñado para mejorar el control de calidad en toda la compañía el que instauró sistemas de control de calidad más fuertes en McNeil.

Retiro del mercado de medicamentos de la categoría OTC fabricados en dos plantas de McNeil en los años 2009 y 2010.

Retiro “fantasma” del producto Motrin hecho por McNeil en Agosto del 2008 debido a que los medicamentos no se disolvían de manera adecuada.

Retiro de los productos del mercado origina el interés e intervención de la FDA y del Congreso.

Pérdidas de ventas por cientos de millones de dólares.

FDA criticó la respuesta de McNeil y J&J a quejas de los consumidores respecto del olor a moho y su efectos. Se recibieron 08 quejas en el año 2008 y 112 quejas entre abril y agosto 2009. El área de calidad de McNeil no había realizado una investigación formal ni pruebas adicionales a la posibilidad de contaminación química.

Inspección por parte de la FDA a otras plantas de McNeil, dos en Pennsylvania y una en Canadá y adicionalmente la FDA reportó que habían inspeccionado todas las plantas de McNeil durante el último año y que se había encontrado deficiencias de distintos niveles de gravedad en todas las plantas.

McNeil (a partir del año 2000)

- a. Reemplazo de integrantes más antiguos del departamento de control de calidad por empleados de menor experiencia.
- b. Reemplazo de empleados de McNeil por personal bajo contrato
- c. Caída del proceso de control de calidad de las plantas:
- d. Se retiraron del proceso de calidad las normas de las pruebas que resultaban difíciles de cumplir.
- e. Utilización de muchos atajos y creación de un sistema de aprobación fácil.
- f. Memo del año 2007 ya indicaba alto porcentaje de errores de operadores.
- g. Mismo memo del año 2007 indicaba también la existencia de normas laxas en la selección de medicamentos para las pruebas.
- h. Reducción de la fuerza laboral en 32% entre los años 2005 y 2009

McNeil (a partir del año 2006)

- a. Adquisición de Pfizer Healthcare
- b. McNeil pasa del grupo farmacéutico al grupo de consumo masivo liderado por el Sr Colleen A. Goggins
- c. Pfizer Healthcare se fusiona con McNeil
- d. Plan de reducción de costos entre US 500 millones y US 600 millones. Se solicita a los ejecutivos de McNeil que redujeran drásticamente los costos para el logro de las metas de ahorro. Estas metas resultaron para los empleados en objetivos impensados y sin precedentes.
- e. Para McNeil, con la fusión con Pfizer Healthcare y su traslado al grupo de consumo, se generó un problema de cultura.
- f. La gente de farmacéutica si comprendía bien los requerimientos relacionados con el cumplimiento regulatorio y las inversiones para hacerlo.
- g. El grupo de consumo masivo tiene una percepción más orientada a la comercialización del producto.
- h. El aumento de control por parte de los ejecutivos de consumo generó un cambio en la cultura de McNeil que modificó la forma de operar la compañía.
- i. No se trataba de hacer bien el trabajo sino de hacerlo más rápido, que luzca bien y que se haga lo más rápido posible.

Otros hechos de importancia relacionados.

En agosto del 2010 se retiran del mercado dos productos del grupo de dispositivos médicos y de diagnóstico, lentes de contacto y prótesis de cadera debido a quejas de los consumidores. Las causas de los reclamos eran originados por errores en el proceso de manufactura en las plantas de Irlanda e Inglaterra.

Anexo 8. Ventas J&J 2008-2010

Ventas USD millones x año	2008	2009	2010
J&J Ventas Globales	63.747	61.897	61.587
J&J Ventas USA	32.309	30.889	29.450
J&J División Consumo Ventas Globales	16.054	15.803	14.600
J&J División Consumo Ventas USA	6.937	6.837	5.519
J&J División consumo OTC Ventas Globales	5.894	5.630	4.549
J&J OTC Ventas USA	3.659	4.978	4.079

Fuente: J&J (2010). Elaboración propia 2017.

Anexo 9. Estado de ganancias y pérdidas J&J Global

GLOBAL	Memoria JNJ		
	2008	2009	2010
Ventas	63.747	61.897	61.587
Costo de ventas	18.511	18.447	18.792
Utilidad Bruta	45.236	43.450	42.795
Costo de Administración y ventas	21.490	19.801	19.424
Investigación y desarrollo	7.577	6.986	6.844
Utilidad operativa	16.169	16.663	16.527
Compras en proceso de I&D	181	-	-
Gastos financieros	435	451	455
Ingresos por intereses	-361	-90	-107
Otros gastos e ingresos	-1.015	-526	-768
Gastos únicos por reestructuración	-	1.073	-
Utilidad antes de impuestos	16.929	15.755	16.947
Provisión de impuesto a la renta	3.980	3.489	3.613
Utilidad Neta	12.949	12.266	13.334

Fuente: J&J (2010). Elaboración propia 2017.

Anexo 10. Ventas en los años 2009-2010 J&J OTC USA

Venta años 2009-2010 - Informe DataMonitor Mercado OTC USA Julio 2010		
	2009	2010
Tamaño Mercado OTC USA valor (USD Millones)	27.500	28.500
Participación de mercado J&J OTC USA	18,1%	14,3%
Caída de venta J&J USA OTC años 2010 debido a <i>recalls</i>		-900
Venta J&J OTC USA (Millones)	4.978	4.078

Fuente: Elaboración propia 2017.

Flujo de Caja Económico	Inver- siones	2011	2012	2013
EBITDA sin aplicación de la propuesta	0	769	648	499
EBITDA con aplicación de la propuesta	-100	666	867	1,230
Flujo de Caja Económico Incremental	-100	-103	219	731

Financiamiento Neto Incremental

Deuda	45			
Amortización de Capital		-14,2	-15,0	-15,8
Pago de Intereses		-2,5	-1,7	-0,9
Ahorro Fiscal		0,9	0,6	0,3
Flujo de Caja Financiero Incremental	-55	-119	203	715

Cálculo del WACC

COK	15,83%
Participación de Aporte Propio	55%
Costo de la Deuda	6%
Impuesto a la Renta	35%
Participación de Deuda	45%
WACC	10,33%

Indicadores Financieros de las Estrategias Propuestas

Indicador	FC Económico	FC Financiero
TIR (anual)	97%	120%
VAN (Millones US\$)	445	454
Ratio Beneficio/Costo	5,4	9,3
Periodo de Recupero	2 años	2 años

Fuente: Elaboración propia 2017.

Notas biográficas

Carlos Fernando Mendoza Canta

Nació en Lima, el 04 de junio de 1985. Ingeniero de Software de la UPC. Tiene estudios completos en la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico, así como un diplomado en gestión de proyectos.

Tiene 10 años de experiencia en la gestión de proyectos informáticos de consumo masivo, seguridad, belleza y cuidado personal. Actual Jefe en Tecnología de Belcorp y Product Owner de los principales activos digitales de la organización.

Luis Miguel Maldonado Ortega

Nació en Lima, el 02 de febrero de 1955. Licenciado en Ciencias Marítimo Navales y estudios completos en la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico.

Tiene 27 años de experiencia en el campo de cadena de suministro en el sector logístico y de consumo masivo. Actualmente se desempeña como Gerente General de Dinet S.A., Operador Logístico del Grupo Sandoval.

José Luis Orejas Vega

Nació en Lima, el 18 de febrero de 1964. Licenciado en Ciencias Marítimo Navales y estudios completos en la Maestría de Administración de la Universidad del Pacífico.

Tiene 31 años de experiencia en el campo de operaciones y la seguridad, en el sector aerocomercial, minero, educación y 20 años como bombero voluntario en el país.