



**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COMPAÑÍA
FARMACÉUTICA JOHNSON & JOHNSON”**

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

Presentado por

Sr. Carlos Enrique Llerena Miranda

Asesor: Profesor Wilfredo Laffose

2018

Dedicatoria

A mi familia, mi esposa Mariela, mis hijos Leandro, Carlos Emilio y Sebastián por ser ellos quienes siempre me apoyaron incondicionalmente en la elaboración de mi tesis y gracias a ellos tener la energía suficiente para la conclusión de este trabajo.

A mi madre por haberme inculcado perseverar y ser una persona y profesional de bien.

Resumen ejecutivo

Johnson & Johnson (J&J) es una empresa farmacéutica global. Posee tres líneas de negocios: productos farmacéuticos éticos, productos farmacéuticos de venta libre y dispositivos de diagnóstico de enfermedades. La empresa ha sido pionera en la innovación del cuidado de salud desde sus inicios, en el año 1886. Las ventas globales de J&J fueron US\$ 61,6 millardos, decreciendo 0,5% en el año 2010, asimismo, la tasa de crecimiento acumulado de los últimos 5 años fue de 4%, mientras el mercado global creció 8,2%.

En el 2010, de los tres segmentos de negocios en los cuales participa, el segmento de productos farmacéuticos con prescripción médica contribuyó con el 36% de los ingresos de la empresa, aunque decreció en -0,6%, los dispositivos médicos crecen en 4,4% y los productos de venta sin receta decrecen -7,7% representando el 40% y 24% de los ingresos, respectivamente. Asimismo, durante los años 2009-2010, se dio una crisis en J&J debido al retiro del mercado de diferentes productos en USA, lo cual derivó en la intervención del Gobierno a través de su organismo regulador Food & Drug Administration (FDA); como consecuencia, funcionarios importantes renunciaron y se generaron pérdidas en ventas de cientos de millones de dólares. Estos incidentes crearon desconfianza y falta de credibilidad en el consumidor americano.

De otro lado, desde la fundación de J&J, su gestión tiene como marco un “Credo” donde desarrolla sus lineamientos para el logro de los objetivos y expresa los valores que rigen en la empresa, así como las responsabilidades sobre sus clientes, empleados, comunidades y accionistas; es allí donde expresa su misión, identificando a sus clientes/pacientes para que vivan vidas más largas, más saludable y más felices. Lo acontecido últimamente, en términos de crecimiento debajo de la tasa de crecimiento del mercado y retiro de productos del mercado, se contraponen con su objetivo de satisfacer a sus clientes con productos de la más alta calidad, y con el de una alta concentración de sus ventas en el mercado americano, además de otros problemas internos de gestión, teniendo como resultado la pérdida de competitividad.

Se identificó que J&J presentaba como principales problemas en el crecimiento de ventas de los últimos cinco años, alta concentración en ventas en el mercado americano, los pacientes han reportado efectos secundarios por lo que se han retirado 696 lotes de productos del mercado, la organización no ha desarrollado adecuadamente a sus talentos y el compromiso con la sociedad se ha roto al crear desconfianza en la seguridad de sus productos.

Por lo tanto, J&J necesita mejorar su planeamiento estratégico para alcanzar los objetivos

generales de la empresa e incrementar su valor para los accionistas. Dada su complejidad y el potencial del mercado farmacéutico de prescripción por determinadas clases terapéuticas que han tenido crecimientos muy por encima del mercado se focalizará el plan estratégico en desarrollar el mercado de productos farmacéuticos de prescripción.

A través de diferentes herramientas de análisis como las matrices EFE, EFI, PC y VRIO arribamos al objetivo general de ser líderes en el cuidado de la salud, investigando, desarrollando y comercializando productos innovadores de alta calidad que permitan prevenir, diagnosticar y tratar a más pacientes. Para lo cual, fijamos objetivos estratégicos de ventas manteniendo un crecimiento sostenido en el periodo 2011 al 2013 a tasas superiores al crecimiento del mercado, con foco en áreas terapéuticas de mayor crecimiento e innovación como oncología, inmunología y VIH. Crecimiento en la utilidad operativa que nos permita incrementar la inversión en Investigación & Desarrollo (I&D) a una tasa superior a la de nuestros competidores. También se trazó como otro objetivo estratégico disminuir a “cero” el retiro de lotes del mercado y dada la importancia del personal para el logro de los objetivos se espera mejorar el clima laboral para sostener los objetivos organizacionales y personales.

Mediante la implementación del planeamiento estratégico y acciones desarrolladas en el presente plan se obtendría:

1. Incremento de la participación del mercado alcanzando 3% en el año 2013, debido al crecimiento acumulado anual en ventas sostenido de 13,6% superando la tasa de crecimiento del mercado en el periodo 2011-2013.
2. Introducción de 6 nuevos productos que aportarán en ventas US\$ 2,550 mm en el año 2013
3. Reducción al 100% las fallas de calidad en los productos comercializados
4. Desarrollo de los países emergentes con altos crecimientos
5. Mejorando la capacidad del personal a través de entrenamientos
6. Cuidando el medio ambiente, reduciendo la emisión de gases
7. Incremento de la utilidad neta de la empresa, alcanzando una tasa anual de 18,2%, logrando un mayor valor para la empresa y un mayor retorno para los inversionistas.

En el análisis financiero del escenario probable, los flujos muestran indicadores muy positivos: TIR de 233% y VAN US\$ 5.769 millones, lo que justificaría realizar la inversión adicional de US\$ 970 millones.

Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Capítulo I. Introducción.....	1
1. Consideraciones generales.....	1
1.1El contexto.....	1
2. Definición del problema.....	2
3. Enfoque y descripción de la solución.....	3
Capítulo II. La empresa. Análisis externo.....	5
1. La empresa.....	5
2. Perfil estratégico de la compañía.....	8
3. Misión.....	9
4. Principios estratégicos.....	9
5. Análisis de las macrovariables.....	10
5.1 Variables políticas.....	10
5.2 Variables ambientales.....	11
5.3 Variables sociales.....	12
5.4 Variables tecnológicas.....	14
5.5 Variables económicas.....	15
1.6 Variables Geográficas.....	17
6. Análisis de la industria farmacéutica.....	18
6.1 El modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	18
6.2 Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores).....	19
6.3 Rivalidad ente competidores.....	19
6.4 Poder de los compradores.....	20
6.5 Poder de los proveedores.....	20
6.6 Disponibilidad de sustitutos.....	21
6.7 Acciones del Gobierno.....	21
6.8 Grado de atracción general de la industria farmacéutica.....	21
7. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	23
8. Matriz del Perfil Competitivo.....	23
9. Conclusiones.....	24

Capítulo III. Análisis interno	25
1. Análisis de la cadena de valor.....	25
2. Evaluación de la cadena de valor.....	25
3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)	27
4. Análisis de Matriz VRIO	28
5. Determinación de la ventaja competitiva y estrategia de crecimiento genérica	28
6. Conclusiones.....	29
Capítulo IV. Formulación de objetivos	30
1. Propuesta de misión y visión	30
2. Bases para la definición de misión y visión.....	30
3. Propuesta de la misión	30
4. Propuesta de la visión	32
5. Objetivo general.....	32
6. Objetivos estratégicos	33
Capítulo V. Generación de estrategias	35
1. Matriz FODA.....	35
2. Matriz Interna - Externa.....	35
3. Matriz PEYEA	37
4. Conclusiones.....	38
Capítulo VI. Selección de la estrategia	40
1. Matriz de alineamiento estratégico	40
2. Descripción de la estrategia seleccionada.....	41
Capítulo VII. Planes funcionales	42
1. Plan de <i>marketing</i>	42
1.1Objetivos.....	42
1.2Acciones y estrategias a desarrollar	43
1.3Estrategia de crecimiento.....	43
1.4Estrategia de posicionamiento	43
1.5Estrategia de segmentación.....	43
1.6Mezcla de mercadotecnia.....	44
1.7Estructura de equipo de ventas.....	47

1.8Presupuesto comercial: <i>marketing</i> y ventas	48
2. Plan de operaciones.....	49
2.1Objetivos.....	49
2.2Acciones y estrategias a desarrollar	50
2.3Investigación y desarrollo	50
2.3.1 Acciones y estrategias a desarrollar.....	50
2.4Proceso de producción	51
2.4.1 Acciones y estrategias a desarrollar.....	51
2.5Control de calidad	51
2.5.1 Acciones y estrategias a desarrollar.....	52
2.6Presupuesto de operaciones	52
3. Plan de recursos humanos	53
3.1Objetivos.....	53
3.2Acciones y estrategias a desarrollar	53
3.3Presupuesto de recursos humanos.....	54
4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	54
4.1Acciones estratégicas	55
4.2Objetivos estratégicos	55
5. Plan financiero.....	56
5.1Objetivos.....	56
5.2Plan de financiamiento.....	57
5.3Estimación de flujos marginales	57
5.4Análisis de sensibilidad.....	60
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	62
1. Mapa Estratégico (BSC)	62
Conclusiones y recomendaciones	64
1. Conclusiones.....	64
2. Recomendaciones	64
Bibliografía.....	59
Anexos.....	61

Nota biográfica.....	83
-----------------------------	-----------

Índice de tablas

Tabla 1.	Productos retirados del mercado del 2009 al 2010.....	6
Tabla 2.	Matriz variables políticas	9
Tabla 3.	Matriz variables ambientales	10
Tabla 4.	Matriz variables sociales	12
Tabla 5.	Matriz variables tecnológicas	13
Tabla 6.	Matriz variables económicas	15
Tabla 7.	Matriz variables legales	16
Tabla 8.	Valoración general de la atractividad	20
Tabla 9.	Resumen de la valoración general	21
Tabla 10.	Matriz EFE - Johnson & Johnson.....	21
Tabla 11.	Matriz del Perfil Competitivo.....	22
Tabla 12.	Infraestructura gerencial	23
Tabla 13.	Recursos humanos	23
Tabla 14.	Tecnología	24
Tabla 15.	Adquisiciones	24
Tabla 16.	Logística de entrada.....	24
Tabla 17.	Operaciones	24
Tabla 18.	Logística de salida	24
Tabla 19.	Comercialización.....	25
Tabla 20.	Postventa.....	25
Tabla 21.	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) de J & J	25
Tabla 22.	Matriz VRIO para J & J.....	26
Tabla 23.	Componentes del Credo de J & J.....	29
Tabla 24.	Comparación del Credo vs. misión propuesta	29
Tabla 25.	Visión actual vs. propuesta.....	30
Tabla 26.	Objetivos de ventas proyectados	31
Tabla 27.	Objetivos de ventas de clases terapéuticas en crecimiento proyectados	31
Tabla 28.	Objetivos de utilidad operativa proyectados	31
Tabla 29.	Objetivos de investigación y desarrollo proyectados	31
Tabla 30.	Objetivos de productos retirados proyectados.....	31
Tabla 31.	Matriz FODA de J & J.....	33
Tabla 32.	Alineamiento estratégico de los objetivos	35
Tabla 33.	Objetivos de ventas.....	37

Tabla 34.	Objetivos de posición en <i>ranking</i> de empresas farmacéuticas	37
Tabla 35.	Objetivos de participación en el mercado.....	37
Tabla 36.	Objetivos de ventas principales de productos establecidos	37
Tabla 37.	Objetivos de ventas productos nuevos.....	38
Tabla 38.	Estrategias por productos	40
Tabla 39.	Gastos de <i>marketing</i>	43
Tabla 40.	Objetivo: tasa de reducción de costos de productos refrigerados.....	44
Tabla 41.	Objetivo: incremento de capacidad de planta de Remicade®	44
Tabla 42.	Objetivo: reducción de tiempos de procesos de pesado y mezclado	44
Tabla 43.	Objetivo: reducción de devoluciones	44
Tabla 44.	Objetivo: reducción en el número de retrasos en los despachos.....	44
Tabla 45.	Parámetros de desempeño para el lanzamiento de productos nuevos	46
Tabla 46.	Objetivos de desempeño de calidad del producto terminado	47
Tabla 47.	Presupuestos de inversiones en operaciones de plantas	48
Tabla 48.	Objetivos de rotación de empleados	48
Tabla 49.	Objetivos de clima laboral.....	48
Tabla 50.	Presupuesto de recursos humanos	49
Tabla 51.	Presupuesto de RSE.....	51
Tabla 52.	Acciones de RSE	51
Tabla 53.	Objetivos de utilidad neta.....	51
Tabla 54.	Objetivos de crecimiento de EBITDA.....	52
Tabla 55.	Objetivos de ROA y ROE	52
Tabla 56.	Plan de inversión total	52
Tabla 57.	Flujo de caja marginal	53
Tabla 58.	Calculo del VAN y TIR.....	53
Tabla 59.	Premisas de crecimiento de ventas y utilidad operativa	54
Tabla 60.	Comparativo de los tres escenarios: VAN y TIR	55
Tabla 61.	Resumen de sensibilización.....	55
Tabla 62.	Tabla integral de mando	57

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Venta total del mercado farmacéutico por segmentos y su crecimiento en el año 2010 vs. 2009	1
Gráfico 2.	Ventas netas totales en US\$ millardos	5
Gráfico 3.	Ventas y crecimiento % por áreas de negocio año 2010 vs. 2009.....	5
Gráfico 4.	Participación en ventas por área de negocio año 2010	5
Gráfico 5.	Tasas de inflación (%) de países desarrollados vs. en desarrollo	14
Gráfico 6.	Matriz Interna - Externa	32
Gráfico 7.	Valoración Matriz Interna – Externa de J & J	34
Gráfico 8.	Sistema de aseguramiento de la calidad	46
Gráfico 9.	Mapa estratégico.....	56

Índice de anexos

Anexo 1.	Credo de Johnson & Johnson	62
Anexo 2.	Población estimada en el año 2010 por continentes	63
Anexo 3.	Población mayor de 65 años y su crecimiento.....	63
Anexo 4.	Tasa de mortalidad (%) de menores de 5 años por regiones: Probabilidad de morir antes de cumplir los 5 años por 1000 nacidos vivos.....	64
Anexo 5.	Tasa anual media de disminución (%) de la mortalidad de menores de 5 años....	64
Anexo 6.	Proyección de la esperanza de vida al nacer.....	64
Anexo 7.	Fondos de empresas de tecnología y salud creadas desde el 2010 en millones de dólares.....	65
Anexo 8.	PBI por regiones en US\$ constantes (trillones).....	65
Anexo 9.	Inflación (%): Países de altos ingresos / Países en desarrollo	65
Anexo 10.	Nivel de pobreza: % de población (línea de pobreza US\$ 2).....	66
Anexo 11.	Resumen de cadena de valor de Johnson & Johnson	67
Anexo 12.	Segmentación territorial por PBI per cápita	68
Anexo 13.	Segmentación por canal de comercialización.....	68
Anexo 14.	Principales productos y sus atributos.....	68
Anexo 15.	Medios de <i>marketing</i>	69
Anexo 16.	Fases de desarrollo de un fármaco.....	69
Anexo 17.	Pipeline Productos Nuevos y Etapas de Desarrollo.....	70
Anexo 18.	Formas farmacéuticas.....	70
Anexo 19.	Estado de resultados sin implementación plan estratégico.....	71
Anexo 20.	Estado de resultados con implementación del plan estratégico.....	71
Anexo 21.	Estado de resultados: escenario optimista	72
Anexo 22.	Estado de resultados: escenario pesimista	72
Anexo 23.	Valoración de las barreras de entrada.....	73
Anexo 24.	Valoración de la rivalidad entre competidores	73
Anexo 25.	Valoración de las barreras de salida	74
Anexo 26.	Valoración del poder de los compradores	74
Anexo 27.	Valoración del poder de los proveedores	75
Anexo 28.	Valoración de la disponibilidad de los sustitutos	75
Anexo 29.	Valoración de las acciones del Gobierno	76

Capítulo I. Introducción

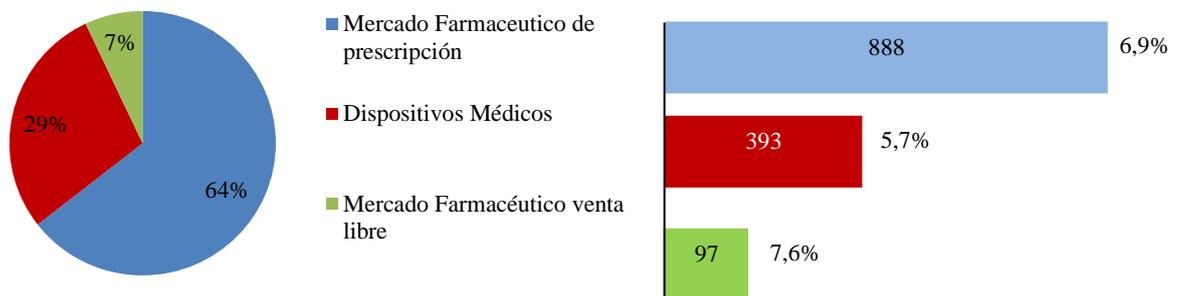
1. Consideraciones generales

1.1 El contexto

La industria farmacéutica es un sector dedicado a la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de productos medicinales para el tratamiento y prevención de enfermedades. En la industria farmacéutica existen varios segmentos dentro de los cuales se encuentran los productos farmacéuticos de prescripción médica, los productos farmacéuticos de venta libre, los dispositivos de diagnóstico de enfermedades y también las vacunas/biológicos, este último segmento contempla los productos biológicos que proporcionan inmunidad adquirida para proteger a las personas ante una enfermedad. El mercado farmacéutico global ha tenido una tasa compuesta de crecimiento anual de 8,2%¹ en el periodo 2006-2010.

Gráfico 1. Venta total del mercado farmacéutico por segmentos y su crecimiento en el año 2010 vs. 2009

Mercado farmacéutico total
participación por segmentos



Fuente: Statista 2018. BPI, IMS Health.

De los tres segmentos mencionados anteriormente, el segmento de productos farmacéuticos de prescripción es el más importante ya que en el año 2010 representó 64% del total del mercado y tuvo un crecimiento de 6,9% versus el año 2009.

Debido a que las medicinas y vacunas afectan directamente a la salud humana esta industria está muy regulada en términos de leyes y reglamentaciones específicas para los estudios clínicos, promoción y comercialización de los productos, patentes, etc.

Esta industria es altamente tecnológica, la investigación y desarrollo se realizan principalmente en los países desarrollados: Norteamérica concentra el 42% del mercado global de fármacos y

¹ Información privilegiada. Statista 2018.

Europa representa el 29% de su producción global². La industria farmacéutica es muy atractiva por el crecimiento y ganancias a través de los años, y se comporta como un mercado oligopólico donde se tiene que aproximadamente 20 empresas dominan el 50% del mercado³.

Los productos con patentes tienen 20 años de protección para comercializarlos, una vez vencido el plazo en USA salen al mercado los productos genéricos, los cuales erosionan el precio rápidamente. Las empresas farmacéuticas globales están en la búsqueda para desarrollar medicinas diferenciadas que den valor a sus portafolios y enfrentan el crecimiento de la comercialización de productos sustitutos / genéricos.

Finalmente, los aspectos demográficos, económicos, sociales, de políticas gubernamentales, patentes, organizaciones de pacientes, organizaciones proveedoras de salud, seguros médicos tienen una gran influencia para el crecimiento del sector.

Dentro de este marco general es que Johnson & Johnson debe capitalizar las oportunidades del mercado y minimizar las amenazas para lograr los mayores beneficios para sus accionistas, con una alta responsabilidad social sobre los usuarios finales de sus productos y protegiendo los recursos naturales.

2. Definición del problema

- J&J no está obteniendo los resultados de crecimiento de ventas esperado, en los últimos 5 años está por debajo del mercado en la tasa de crecimiento compuesto acumulado comparado con el mercado y en el año 2010 se ha acentuado aún más la falta de eficiencia; es decir, tener un manejo de recursos que permita con los mismos recursos obtener mejores resultados lo cual mejoraría el beneficio para la empresa y accionistas.
- Uno de los principios estratégicos de la compañía es la descentralización, sin embargo, se mantiene una alta concentración de 48% de sus ingresos a través del mercado americano, lo cual hace reflexionar sobre el bajo desarrollo de otros mercados.
- Si bien su Credo reza que deben satisfacer las necesidades de sus clientes con productos de más alta calidad, esto no se está logrando debido a que se han presentado 696 lotes en los últimos dos años que han vulnerado el aseguramiento de calidad y como consecuencia han tenido que retirarse los productos del mercado americano, ver Tabla 1.
- La organización no ha desarrollado adecuadamente a sus talentos, ya que desde el año 2000

² Información privilegiada. Statista 2018.

³ Información privilegiada. Statista 2018.

- que empezaron los reemplazos del personal más antiguo se resintió el área de calidad.
- El compromiso establecido por J&J sobre la responsabilidad de las comunidades donde tienen operaciones se ha roto al crear desconfianza en la seguridad de sus productos durante la gestión del actual CEO.

Conclusión planeamiento estratégico

- J&J no ha logrado los resultados esperados de ventas y viene perdiendo participación del mercado, principalmente porque sus productos no están logrando obtener un liderazgo en sus mercados y territorios donde opera. Por lo que está enfrentando un problema de generación de demanda. Más bien están perdiendo generación de demanda y ventaja competitiva. Por tanto, tiene un problema de *marketing* estratégico/operativo; es decir, sus estrategias en los mercados, promoción, ventas y comunicación están siendo deficientes.
- La calidad de sus productos no es la óptima, definida una calidad óptima de un producto farmacéutico de acuerdo al cumplimiento de las principales guías establecidas por las organizaciones como WHO, FDA, EMEA, o de acuerdo a las normas de cada país. Estas guías son establecidas con la finalidad que los productos farmacéuticos sean seguros y efectivos para los pacientes y que las medicinas cumplan con los lineamientos de Buenas Prácticas de Manufactura, Almacenamiento, Distribución y que a través del cumplimiento de estas guías se asegure que los productos farmacéuticos mantengan sus características hasta que sean consumidas por los pacientes en el tiempo estipulado. Por tanto, para asegurar la calidad de un producto farmacéutico se requiere de una seria compleja de procesos interconectados para minimizar errores y garantizar que las medicinas que las medicinas que llegan al consumidor final sean efectivas y seguras. En ese sentido el sistema de control de calidad precisa realizar una serie de verificaciones para encontrar las fallas tanto en materias primas, componentes, excipientes, contenedores, etiquetado, embalaje, etc. Por tanto, se tienen que evaluar proceso, procedimientos, sistemas de control, personal, etc para lograr el aseguramiento de la calidad de los productos fabricados por J&J.
- Debido al pronunciamiento del Congreso Americano poniendo en duda la seguridad de los productos de J&J, la compañía también enfrenta un problema con su reputación ante el Gobierno y la opinión pública.

3. Enfoque y descripción de la solución

Johnson & Johnson necesita mejorar su desempeño para que logre los objetivos generales de la empresa e incremente el valor de la empresa, genere beneficios para los accionistas, desarrolle a su personal y recupere su imagen frente a la comunidad a través de:

- Incremento de la participación en el mercado farmacéutico de los productos establecidos
- Desarrollando e introduciendo productos nuevos diferenciados
- Reduciendo las fallas en la calidad de los productos establecidos
- Desarrollando nuevos mercados en los países emergentes de mayor crecimiento
- Mejorando la capacitación del personal
- Desarrollando planes de mejoramiento del medio ambiente

Lo cual se medirá con las siguientes métricas:

- Tasa de crecimiento anual de ventas
- Participación de ventas en el mercado farmacéutico
- Tasa de crecimiento en las áreas terapéuticas de Oncología, Inmunología y HIV
- Posición de J&J en el ranking de la industria farmacéutica
- Penetración de productos nuevos en sus segmentos
- Penetración en los mercado de países emergentes
- Tasa de crecimiento anual Utilidad Operativa / Ventas
- Tasa de Inversión en I&D / Ventas Totales
- Reducción del número de lotes de productos retirados del mercado
- Tasa de satisfacción de los empleados
- Tasa de incremento de la inversión en RSE.

Considerando que Johnson & Johnson es una empresa global diversificada que participa en tres mercados existe una alta complejidad. Sin embargo, es el mercado farmacéutico de prescripción el de mayor potencial, no solo por el tamaño sino también por la tasa de decrecimiento que ha tenido en los últimos años principalmente debido al crecimiento de determinadas clases terapéuticas que tienen crecimientos muy por encima del mercado vemos como oportunidad el diseñar un plan estratégico para J&J dirigido al mercado de productos farmacéuticos de prescripción con objetivos específicos y responsabilidades que permitan mejorar las capacidades de gestión.

Capítulo II. La empresa. Análisis externo

1. La empresa⁴

Johnson & Johnson, es una empresa farmacéutica global que concentra su actividad comercial en USA, el mercado al cual se dirige es altamente competitivo con empresas de gran envergadura, donde la tecnología y diferenciación de los productos les da mucho valor a las empresas, por lo cual la inversión en Investigación y Desarrollo para obtención de productos nuevos es alta.

Johnson & Johnson (J&J) durante más de un siglo ha sido pionera en la innovación del cuidado de la salud en sus inicios con productos para el cuidado dental y de los bebés, productos para la piel y cabello, cuidado de la vista, salud femenina, medicamentos de venta libre, y en los últimos años en áreas terapéuticas muy importantes como inmunología, metabolismo, enfermedades infecciosas, vacunas, neurociencia y oncología entre otras. Fue fundada por los tres hermanos Johnson & Johnson en el año 1886 en New Brunswick, New Jersey - USA. Algunos de los hitos desde su fundación son:

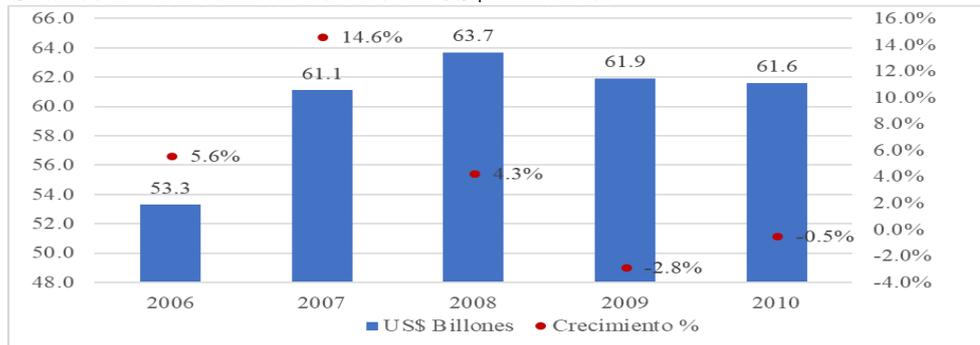
- 1887 se logró la producción masiva de un apósito quirúrgico esterilizado y suturas estériles que ayudaron a salvar a innumerables pacientes de infecciones fatales.
- 1888 la compañía creó el primer “pack” comercial de primeros auxilios para ayudar a los trabajadores que se herían durante la era de los ferrocarriles.
- 1894 J&J se convierte en el icono del cuidado de los bebés cuando la compañía inicia la venta de “packs” de maternidad que contenía jabón antiséptico y suministros médicos que ayudaban a los médicos a tener nacimientos más seguros.
- 1967 la compañía Jansen que pertenecía a la familia de empresas de J&J introduce al mercado Haldol® (Risperidona) el primer antipsicótico que permite que los pacientes que sufren de esta enfermedad puedan ser tratados en sus domicilios.
- 1985 se crea una línea de tecnología con células humanas, la vacuna PER.C6 para Influenza.
- 1989 ingresa al mercado PROCRT un tratamiento para ciertos tipos de anemia
- 1998 Remicade® un nuevo tratamiento para diferentes enfermedades autoinmunes como artritis reumatoide, colitis ulcerativa, psoriasis en placa, enfermedad de Crohn.
- 2004 la tecnología AdVac® basada en el desarrollo y producción de vectores adenovirus, la cual es usada para la creación de vacunas recombinantes para el tratamiento de enfermedades infecciosas como el Ébola.

⁴ Reportes anuales de los años 2009 y 2010. Johnson & Johnson.

En el año 2010 las ventas globales de la compañía han decrecido 0,5% alcanzando US\$ 61,6 millardos donde existen tres principales áreas de negocio que están agrupadas en: productos farmacéuticos de receta, productos de consumo masivo y dispositivos médicos.

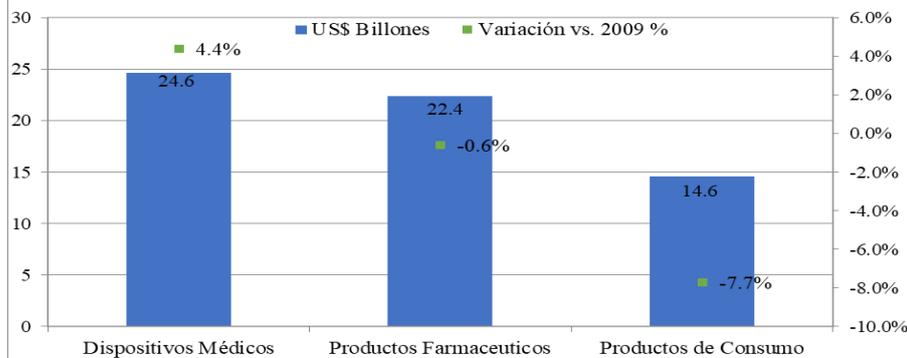
Durante los últimos 5 años la tasa de crecimiento anual compuesta global de venta es de +4,0%, el mayor crecimiento de ventas se logró en el sector Internacional +7,7% ya que USA solo creció 0,7%. Al cierre del año 2010, las ventas de J & J han tenido el siguiente comportamiento:

Gráfico 2. Ventas netas totales en US\$ millardos



Fuente: J&J 2007, 2008, 2009, 2010 y 2011. Reporte Anual. Elaboración propia 2018.

Gráfico 3. Ventas y crecimiento % por áreas de negocio año 2010 vs. 2009



Fuente: J&J (2010). Reporte Anual. Elaboración propia 2018.

Gráfico 4. Participación en ventas por área de negocio año 2010



Fuente: J&J (2010). Reporte Anual. Elaboración propia 2018.

En marzo del 2010 se promulgó la ley de protección de los pacientes y la Ley de Reconciliación de Cuidado de la Salud y Educación en USA. La nueva legislación promulgada incluye un aumento en la tasa de descuento de Medicaid (Seguro Médico Privado en USA) del 15% al 23% para el reembolso de los medicamentos que se vendían al Gobierno a través de las organizaciones de atención a la salud. El impacto en el 2010 fue un aumento en los descuentos de ventas que redujeron los ingresos por ventas de la compañía.

Durante los años 2009 y 2010 J&J se generó una crisis debido al retiro de productos de venta libre del mercado americano, así como también de una de sus marcas de lentes de contacto Acuvue® vendidos en Asia y Europa y por último el retiro voluntario de dos productos utilizados en cirugías de reemplazo de cadera. Esta situación ha llevado al Congreso de USA y a las autoridades regulatorias de la FDA a criticar a la firma, derivando en la renuncia de uno de sus funcionarios más importantes de la compañía y le había costado cientos de millones de dólares en pérdidas de ventas de las marcas íconos de J&J.

A raíz de estos incidentes sobre los retiros del mercado de ciertos productos de uso masivo se ha creado desconfianza y falta de credibilidad en el mercado americano debido a la seguridad de los productos, ya que se han recibido 3,5 millones de visitas a la página creada para absolver consultas, además se recibieron 280.000 llamados vía telefónica, 180.000 e-mails y se tuvo que realizar más de 600.000 reembolsos⁵.

La duda en la seguridad de los productos se genera por los efectos secundarios como vómitos, náuseas y diarreas que reportaron los consumidores después de tomar las medicinas, lo cual llevó a J&J al retiro voluntarios de 693 lotes de diferentes productos. Posteriormente, la FDA realiza una inspección programada en la planta e identificó varias violaciones de las Buenas Prácticas de Manufactura.

⁵ Porter (1998).

Tabla 1. Productos retirados del mercado del 2009 al 2010

Cronograma de retiro de productos del 2009 al 2010				
FECHA	Nro Lotes	Producto	Puntos Críticos	Acciones
24/09/2009	57	Tylenol niños	Materias primas contaminadas: Detección de bacterias en las materias Primas	Retiro voluntario. Comunicación al público y entidades prestadoras de salud para que dejen de utilizar el producto
06/11/2009	5	Tylenol adultos	Producto Terminado: Olor a moho en envase del producto	Retiro voluntario. Consumidores reportaron efectos secundarios posterior a la toma del medicamento
18/12/2009	57	Tylenol adultos	Proceso de almacenaje: Contaminación en pallets de almacenamiento contamina producto terminado	Retiro voluntario. Consumidores reportan efectos secundarios posterior a la toma del medicamento
30/04/2010	505	Tylenol, Benadryl, Motrin, Aspirinas	Proceso de almacenaje: Contaminación en pallets de almacenamiento contamina producto terminado	Retiro voluntario. Comunicado de prensa para consumidores y creación de sitio web
15/06/2010	46	Tylenol, Benadryl, Motrin y Zyrtec	Proceso de almacenaje: Contaminación en pallets de almacenamiento contamina producto terminado	Retiro voluntario. Fuente primaria para comunicación a consumidores comunicados de prensa y sitio web para consumidores
15/05/2010	5	Tylenol, Benadryl,	Proceso de almacenaje: Contaminación en pallets de almacenamiento contamina producto terminado	
08/07/2010	21	Benadryl, Motrin y Zyrtec	Proceso de almacenaje: Contaminación en pallets de almacenamiento contamina producto terminado	Retiro voluntario. Fuente primaria para comunicación a consumidores comunicados de prensa y sitio web para consumidores

Fuente: Rose, Sucher, Gordon y Preble (2010). Harvard Business School. Revisión del 2016.

2. Perfil estratégico de la compañía

De acuerdo con sus objetivos de negocio expresado en sus memorias del año 2010, J&J se maneja dentro de un marco estratégico dirigido a lograr un crecimiento sostenido. Para lograr esto, la gerencia de la compañía opera el negocio consistente con ciertos principios estratégicos que han demostrado ser exitosos en el tiempo. Para ello, la empresa participa en áreas de crecimiento en la atención de la salud humana y se compromete alcanzar posiciones de liderazgo en estas áreas de crecimiento a través del desarrollo de productos y servicios innovadores de alta calidad.

Los nuevos productos introducidos en los últimos cinco años representan aproximadamente el 25% de las ventas del año 2010. Las inversiones reflejan el compromiso de la gerencia con la importancia del desarrollo continuo de productos y servicios nuevos diferenciados para sostener el crecimiento a largo plazo.

Asimismo, la compañía está comprometida con el desarrollo de líderes globales quienes puedan impulsar los objetivos de crecimiento. Los negocios se gestionan a largo plazo con el fin de obtener posiciones de liderazgo y lograr el crecimiento sostenido que proporcionen una fuente duradera de valor para los accionistas.

J & J tiene como marco de gestión su Credo el cual unifica al equipo gerencial y empleados de la empresa para el logro de los objetivos y proporciona un conjunto común de valores que sirven como un recordatorio constante de las responsabilidades de la empresa para sus clientes, empleados, comunidades y accionistas. Ver Credo de Johnson & Johnson en el anexo 1.

3. Misión

Para J&J la declaración de la misión nació con un nombre distinto su Credo

4. Principios estratégicos

- Basado en el cuidado de la salud humana: J&J se focaliza en ser un jugador importante en tres segmentos del mercado del continuo cuidado de la salud: Prevención, Diagnóstico y Tratamiento para lo cual compete en los mercados globales.
- Gestionando a largo plazo: Construyendo la equidad a largo plazo de sus marcas, construyendo lealtad del cliente e incrementando valor para el accionista a través del tiempo.
- Gestionando descentralizada mente: Basado en la creencia que los líderes de J&J quienes son los más cercanos a los pacientes y clientes están en la mejor posición para entender y atender sus necesidades. Esta filosofía ha sido crítica en la expansión global de las marcas.
- La gente y valores: Son el hilo conductor detrás del Credo de J&J, principios estratégicos e impulsores del crecimiento. La compañía está comprometida a atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, talento que fomenta la aspiración y crecimiento.

La industria farmacéutica se concentra en los países desarrollados como Estados Unidos, Suiza, Francia, Italia, Inglaterra, estos países concentran el 71% de la venta mundial de medicinas. Estados Unidos, es el país con mayor influencia global porque representa el 42% de las ventas globales de productos farmacéuticos y al ser J&J una compañía americana el desarrollo del análisis externo se centrará en el mercado de Estados Unidos (USA) con el objetivo de encontrar las oportunidades y amenazas en este país. Sin embargo, en análisis mostraremos algunas variables y factores de Europa como una fuente de entendimiento de la industria⁶.

⁶ Pharmaceutical Executive, Worldwide Survey 2012 – ID 265940.

5. Análisis de las macro variables

Para una compañía global como lo es J&J, es necesario tener la información y conocimiento de los factores externos que puedan afectar su desempeño, por lo tanto, vamos a realizar una evaluación del medio ambiente externo en base al análisis PASTEL considerando las principalmente el mercado de Estados Unidos, y algunos matices de Europa.

El objetivo principal de este análisis es encontrar los factores claves que permitan a la empresa visualizar las oportunidades que tiene para lograr un crecimiento y/o liderazgo en su entorno competitivo, así como también las amenazas que se le puedan presentar para poder minimizarlas.

5.1 Variables políticas

Estado Unidos es una república democrática, donde las dos fuerzas políticas mayoritarias son los republicanos y demócratas. En el año 2009 fue nombrado presidente Barack Obama quien pertenecía al partido demócrata la política enunciada por el presidente Obama durante su Gobierno estuvo orientada al libre comercio y la apertura comercial, reforzar la democracia y los derechos humanos, por tanto, tiene orientación a fortalecer las instituciones que garanticen estos principios.

De otro lado, desde el año 2008 se inició la crisis económica mundial, donde la Organización Mundial de Comercio (OMC) estimó una caída del comercio internacional del 10% en el año 2009⁷, la mayoría de los países tomaron medidas restrictivas al comercio para paliar esta situación. Estados Unidos lanzó su política “Buy American” como una política de estímulo al consumo de productos fabricados en su país, dado que restringe las compras gubernamentales de bienes provenientes de países que no tienen acuerdos comerciales con USA. En el año 2010, el Gobierno de USA renovó la Ley de Preferencias Comerciales con América Latina y el Caribe por un año como una forma de recuperación de la economía del país.

Otra política de USA que puede modificar el comercio internacional es el Proyecto de Ley de Cambio Climático y la aprobación de nuevos programas para la inspección de alimentos.

En el año 2010 se promulgó la Ley de Reforma de la Salud en USA, su propulsor Obama dijo que esa ley mantiene el principio fundamental de que en USA, la nación más acaudalada sobre la tierra, nadie debe verse en una situación económica difícil debido a una enfermedad. Esta reforma establece el seguro médico obligatorio para todos los ciudadanos americanos.

Existe el acuerdo de comercio como NAFTA (North American Free Trade Agreement) es un

⁷ Organización Mundial de Comercio - OMC (2012). Reporte Anual.

acuerdo entre Canadá, México y Estados Unidos vigente desde 1994 que tiene como objetivos eliminar los obstáculos/barreras al comercio entre los países miembros, promover condiciones de competencia leal, proteger y hacer valer los derechos de propiedad intelectual, promover las inversiones y establecer lineamientos de cooperación entre los países.

Asimismo, USA es miembro del GATT desde su fundación en 1994 por el cual se establece la Organización Mundial de Comercio.

Tabla 2. Matriz variables políticas

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente / proveedor	Efecto Probable	Conclusión
USA	Presidente B. Obama elegido en el 2007 promete Ley de Reformas para el Sector Salud	Clientes: Los pacientes obtendrán menores precios Proveedores: Incremento en los descuentos	Menores ingresos por las ventas de los laboratorios	A
	Política "Buy America"	Clientes: Recibirán productos americanos Proveedores: Incrementarán sus ventas al estado	Incremento de ventas de las compañías farmacéuticas americanas	O
	Acuerdo de Comercio con muchos países	Clientes: Oportunidad de nuevos productos en otros mercados Proveedor: Mayores volúmenes de ventas	Reducción de los costos de manufactura y mayores ventas	O
UNIÓN EUROPEA	Acuerdo en favorecer el Comercio dentro de los 28 países que conforman la UE	Clientes: Disponibilidad de productos a mejores precios Proveedores: Obtención de mayores volúmenes de ventas	Reducción de los costos de manufactura y mayores ventas	O

Fuente: PAMA MAE (2018). Elaboración propia 2018.

5.2 Variables ambientales

En Estados Unidos, quienes regulan las políticas del medio ambiente son la Agencia de Protección Ambiental (EPA) y las agencias estatales para el medio ambiente las cuales regulan el impacto que ejercen las empresas en el medio ambiente. La EPA desarrolla y hace cumplir las normas que implementan las leyes ambientales promulgadas por el Congreso. De igual modo, las agencias estatales hacen cumplir las normas que implementan las leyes promulgadas por las legislaturas de cada estado. Según una encuesta realizada en USA a adultos, el 50% de ellos pensaba que el calentamiento global se iniciaría en el año 2010 y el 43% opinaba que sería un gran problema para las generaciones futuras.

Se considera que la Unión Europea tiene las políticas ambientales más severas del mundo. Las

actividades prioritarias respecto al medio ambiente se centran en el cambio climático, mantener la biodiversidad los problemas de salud derivados de la contaminación y el uso de los recursos naturales de manera más responsable. De esta forma, lo que se persigue con estas políticas es la protección del medio natural, de una manera que se contribuya al crecimiento económico, impulsando la innovación y la empresa.

El primer compromiso que los países miembros han adquirido ha sido la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero en un 10%.

Tabla 3. Matriz variables ambientales

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente / proveedor	Efecto Probable	Conclusión
USA & UNIÓN EUROPEA	Mayor conciencia de la población a los problemas generados por el cambio climático y Gobiernos toman medidas para disminuir el riesgo futuro	Los clientes valorarán a las empresas que incluyan dentro de sus políticas la protección al medio ambiente	Incremento de los costos de manufactura e impacto en la fabricación por escasez de insumos	A

Fuente: PAMA MAE (2018). Elaboración propia 2018.

5.3 Variables sociales

Para el análisis de las variables sociales estamos considerando los factores demográficos como la población y sus tasas de crecimiento, mortalidad infantil, tasa de envejecimiento de la población debido a que esta información nos permitirá determinar la potencialidad de los mercados, asimismo estaremos considerando algunos datos del sector salud que son relevantes.

En el año 2010 se estimaba una población mundial de 6.594 millones de habitantes con una tasa de crecimiento anual de 0,6%, sin embargo, es interesante observar el comportamiento a nivel de continentes ya que se aprecia diferencias importantes en el número de habitantes y las tasas de crecimiento por continente. Ver el anexo 2

En cuanto al envejecimiento general de la población⁸ es importante considerar a esta población ya que por lo general son los adultos mayores quienes se ven afectados por un mayor número de enfermedades y por lo tanto en ese periodo de vida es donde se consumen más medicinas. Se aprecia que los países de América del Norte y Europa tienen tasas de crecimiento de envejecimiento muy superiores a las tasas de crecimiento de las demás regiones y también están por encima del crecimiento poblacional. Ver el anexo 3.

⁸ Organización Mundial de la Salud (2012). Estadísticas Sanitarias Mundiales, año 2010.

De acuerdo con la Organización Mundial de Salud (OMS), en el año 2010⁹ hay indicios de progreso en el logro de objetivos de desarrollo en el área de salud en numerosos países del mundo. En otros países los avances han sido limitados debido a conflictos, malos Gobiernos, crisis económicas, humanitarias o simplemente falta de recursos¹⁰.

La desnutrición es una de las principales causas subyacentes de la mortalidad, y representa la tercera parte de la mortalidad infantil. A nivel mundial, la mortalidad en la niñez sigue descendiendo, en el 2008 la defunción de niños menores de 5 años alcanzó la cifra de 8,8 millones, 30% menos que en el año 1990. Asimismo, la tasa de mortalidad de nacidos vivos se redujo a 65 por 1000 de 90 por 1000; es decir, el 27% menos de mortalidad. Ver el anexo 4.

Aun así, con estas tendencias alentadoras, los promedios nacionales y regionales ocultan inequidades entre los países, dado que la mayor reducción de la mortalidad en la niñez se ha logrado en los hogares de mayores recursos y en las áreas urbanas.

Un tema importante a hacer notar es que el 40%¹¹ de la mortalidad infantil se produce durante el primer año de vida del recién nacido y la tasa es mayor durante la primera semana, por tanto, la reducción de la tasa de mortalidad infantil depende de que se haga frente a la mortalidad neonatal. Ver el anexo 5.

Se puede apreciar que la expectativa de vida de la población mundial ha tenido un incremento a través de los años y se proyecta que continuará el crecimiento, alcanzando los 69 años en el año 2010. Ver el anexo 6.

Este factor es un indicador de la mayor preocupación de las sociedades por la salud y la calidad de vida, asimismo, la mayor información a través de los diferentes medios de comunicación, dentro de ellos el ingreso de la tecnología a través de Internet¹² ha generado una ola de información y consultas sobre la salud, medicinas: información de prescripción, precios, lugares de atención, blogs que de alguna forma influyen el uso o no de las medicinas, también existe una mayor preocupación de los Gobiernos por los gastos en los que estos incurren en tratar a la población por lo que existe más orientación hacia la prevención de las enfermedades y por último y no deja de

⁹ Ídem.

¹⁰ Ídem.

¹¹ Ídem.

¹² Mercom Capital, On Line Worldwide Survey, 2010-2016.

ser importante mejoramiento de los ingresos de la población.

El uso de combustibles sólidos en el hogar (leña, carbón, madera) es un indicador indirecto de la contaminación ambiental y se asocia a una mayor mortalidad por neumonías y otras enfermedades respiratorias. El consumo de agua insalubre y niveles insuficientes de saneamiento e higiene son factores que impactan directamente en la salud población.

Tabla 4. Matriz variables sociales

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente / proveedor	Efecto probable	Conclusión
USA	Tasa de crecimiento poblacional positiva	Cientes: Los pacientes obtendrán menores precios Proveedores: Incremento descuentos	Incremento de los volúmenes de venta de las medicinas	O
EUROPA	Tasa crecimiento poblacional neutra	Cientes: Beneficiarán con mayor acceso Proveedores: Reducirán precios por mayor competencia	Reducción de las ventas totales	A
USA & EUROPA	Incremento de la población mayor de 65 años	Cientes: Mayor oferta de productos para más enfermedades del adulto mayor Proveedor: Mayores volúmenes de ventas	Reducción de los costos de manufactura y mayores ventas	O
USA & EUROPA	Crecimiento de la esperanza de vida	Cientes: Disponibilidad de productos a mejores precios Proveedores: Obtención de mayores volúmenes de ventas	Reducción de los costos de manufactura y mayores ventas	O

Fuente: PAMA MAE (2018). Elaboración propia 2018.

5.4 Variables tecnológicas

Las nuevas tecnologías emergentes impactarán positivamente al ser implementadas en el cuidado de la salud¹³.

Estas tecnologías abarcan desde la biotecnología, la realidad virtual, la impresión tridimensional, los drones, los teléfonos celulares y las aplicaciones desarrolladas para la salud, los dispositivos de diagnósticos portátiles, las terapias digitales, las comunidades *on-line* para ayudar al paciente, entre otras.

Para ver la importancia de la tecnología en la salud y las empresas de salud y tecnología de la información creadas en el año 2010, ver el anexo 7.

¹³ Mercom Capital, On Line Worldwide Survey, 2010-2016.

Tabla 5. Matriz variables tecnológicas

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente / proveedor	Efecto Probable	Conclusión
USA & Europa	Desarrollo acelerado de utilización de tecnologías en la industria farmacéutica	Clientes: Los pacientes obtendrán mayores beneficios para mejorar el cuidado de la salud Proveedores: Nuevas descubrimientos	Cambio del modelo de la industria farmacéutica	O

Fuente: PAMA MAE (2018). Elaboración propia 2018.

5.5 Variables económicas

En el análisis macroeconómico tomaremos en consideración tres principales variables, la tasa de crecimiento del producto bruto interno (PBI), inflación y nivel de pobreza.

Desde los años 1960, los países desarrollados/industrializados (dentro de los cuales se encuentran Estados Unidos, Canadá, la Unión Europea y Japón) representan cerca del 70%¹⁴ del PBI mundial, teniendo un crecimiento los últimos años en promedio de 2%¹⁵. Ver el anexo 8.

Los países en vías de desarrollo están creciendo a tasas más aceleradas que las de los países industrializados, en este grupo de países se encuentran China y la India los cuales representan el 33%¹⁶ del GDP de los países en desarrollo.

En el caso de China, este país ha tenido un crecimiento de sus PBI de 7,7%¹⁷, uno de los más altos del mundo. Por tanto, ambos grupos de países han contribuido al crecimiento global del PBI global. Ver el anexo 8.

En cuanto a la inflación en la tendencia de los últimos veinte años hay una disminución de la inflación a nivel mundial, esto se observa tanto para los países industrializados como para los países en vías de desarrollo¹⁸ (Ver el anexo 9).

En el año 2010 en los países industrializados como USA la inflación fue de 1,6%¹⁹ y el promedio de la tasa de inflación de los últimos cinco años fue de 2,2%, en la Unión Europea la inflación de

¹⁴ Banco Mundial 2010. Reporte Anual. Indicadores de Desarrollo.

¹⁵ Ídem.

¹⁶ Ídem.

¹⁷ Banco Mundial 2010. Reporte Anual. Indicadores de Desarrollo.

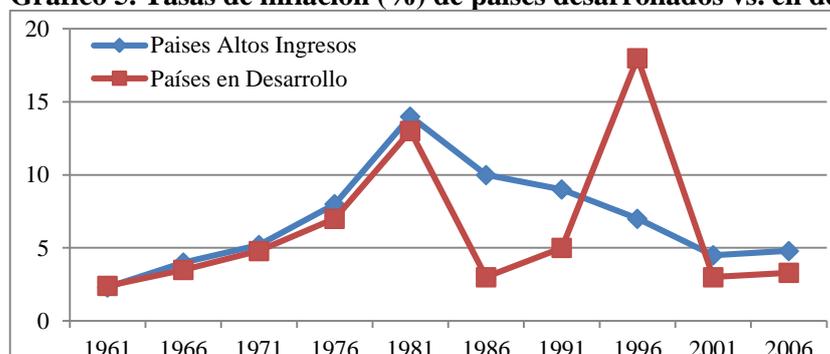
¹⁸ Ídem.

¹⁹ Annual Inflation Rate in USA, Bureau of Labor Statistics, 2017.

1,98%²⁰ lo cual confirma que los países industrializados mantienen un nivel estable en cuanto al nivel de precios de sus bienes. La inflación en China en el año 2010 estuvo algo más alta que en los países desarrollados dado que fue 3,3%²¹, lo cual también muestra una estabilidad en sus precios. Si bien los precios de los bienes siguen creciendo, las tasas de crecimiento de los bienes a nivel mundial han disminuido en los últimos años.

De acuerdo al Banco Mundial²² que define la línea de pobreza en base a una canasta de productos básicos de US\$ 2 que lo evalúa a precios comunes, es decir, a precios de compra en paridad entre los países, llega a la conclusión de que el número de pobres en el mundo se ha mantenido más o menos estable desde 1990, sin embargo, el porcentaje de pobres de la población total ha disminuido porque el total de la población en los países en desarrollo ha aumentado²³.

Gráfico 5. Tasas de inflación (%) de países desarrollados vs. en desarrollo²⁴



Fuente: Elaboración propia 2018.

En este contexto, la disminución de la pobreza significa que los más pobres han incrementado sus ingresos en los niveles más bajos de la distribución, sin embargo, a nivel de países estos niveles pueden ser muy variados. Ver el anexo 9

Tabla 6. Matriz variables económicas

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente / proveedor	Efecto Probable	Conclusión
USA&Europa	País desarrollado con crecimiento del GDP y bajo nivel de pobreza	Clientes: Facilidad de acceso para las medicinas Proveedores: Mayor oferta de productos	Crecimiento sostenido de la industria en terapias más innovadoras y costosas.	O
Países en vías de desarrollo	China e India crece su GDP a tasas	Clientes: Facilidad de acceso para las medicinas	Incremento del acceso a las medicinas en	O

²⁰ Reporte Fondo Monetario Internacional, Europa Inflación 2010-2015, Abril 2017.

²¹ Reporte Fondo Monetario Internacional, China Inflación 2010-2015, Abril 2016.

²² Banco Mundial 2010. Reporte Anual. Indicadores de Desarrollo.

²³ Banco Mundial 2017, Reporte Anual. Indicadores de Desarrollo.

²⁴ Ídem.

	mayores y disminuyen niveles de pobreza	Proveedores: Mayor oferta de productos	otros segmentos de la población incrementará demanda.	
--	---	--	---	--

Fuente: PAMA MAE (2018). Elaboración propia 2018.

5.6 Variables Geográficas

Dentro de la variable geográfica un factor importante en el sector farmacéutico son las diferentes regulaciones existentes para cada país. En general la industria farmacéutica se rige de acuerdo a las normas establecidas por entes reguladores los cuales velan por los derechos fundamentales de protección de las personas. En el caso de USA, la Food and Drug Administration (FDA), en Europa la European Medicines Agency (EMA), en la mayoría de los países en vías de desarrollo también cuenta con una agencia gubernamental, para el Perú es la DIGEMID. Estas organizaciones son las que reglamentan las autorizaciones para la comercialización de las medicinas, establecimientos de salud, realizan el control y vigilancia de los procesos de manufactura, empaques, norman la comercialización y vigilan el acceso y uso correcto de las medicinas.

Otro factor importante es el desarrollo en el consumo de las medicinas que han alcanzado los países desarrollados, donde América del Norte (USA y Canadá) lidera el consumo con 43,3% del mercado global de medicinas, seguido de Europa con 29,2%, Asia y África (excl. Japón) 16,4%, Japón 8,3% y Latino América con 4,7%, de acuerdo con Reporte de Industria Farmacéutica en números EFPIA Key Data(2010).

Un factor a tomar en cuenta también es la Protección a la Propiedad Intelectual a través de las patentes para los productos farmacéuticos hoy en día abarca casi toda la comunidad internacional a través de las Naciones Unidas, tratados internacionales y agencias de patentes de cada país. La patente es la protección que se le da al inventor de proteger su descubrimiento. La última versión de la Ley de Patentes del año 1995, las patentes de los productos farmacéuticos cuentan con 20 años de protección desde que se presentó la solicitud. Sin embargo, en los países de Europa del Este y/o en vías de desarrollo existen bajos niveles de protección a la propiedad intelectual, lo cual favorece el desarrollo de medicinas genéricas.

La producción mundial de medicinas está concentrada en 75% en 6 países (USA, Japón, Alemania, Suiza, Francia, Italia), USA aporta el 34% de la producción. En estos países están ubicados los principales laboratorios farmacéuticos globales.

Algunos factores socio-culturales cobran interés en los países desarrollados principalmente como son el uso racional de medicamentos y los consumidores buscan medicinas

más inocuos y están dispuestas a pagar más. En contra parte, en países menos desarrollados aún se utilizan medios medicinales tradicionales como son el consumo de hierbas y raíces que por herencias ancestrales se continúan consumiendo.

Tabla 7. Matriz variables geográficas

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente / proveedor	Efecto Probable	Conclusión
USA & Europa	Ley de Patentes: Exclusividad por 20 años Concentración de producción y comercialización La salud es un derecho, por tanto, los gobiernos incrementan sus gasto en salud	Cientes: Facilidad de acceso para las medicinas, costos bajos de transporte Acceso a medicinas Proveedores: Protección para invertir en I&D de nuevos medicamentos o nuevos usos Mayor consumo de medicinas y estado es generador de demanda	Productos innovadores, exclusivos que favorecen tratamiento de enfermedades Precios elevados Disponibilidad de productos innovadores para los Mayor rendimiento de población sana, menos gasto del estado, menos horas perdidas de trabajo	O
Países en vías de desarrollo	Ley de Patentes: Exclusividad por 20 años Mayor producción de productos genéricos de bajo costo y calidad Gobiernos ponen barreras de ingreso para productos innovadores por su alto costo Baja inversión de gobiernos en	Cientes: Limitado acceso por costo de medicinas elevado Proveedores: Volumen menor de ventas Relación bajo volumen de ventas /Alto costo limita el ingreso Se consumen medicinas básicas	Gobiernos limiten el ingreso de productos innovadores Incremento de producción, compra y consumo de medicinas genéricas Gobiernos ejercen control estricto de precios de medicinas innovadoras	A

Fuente: PAMA MAE (2018). Elaboración propia

6. Análisis de la industria farmacéutica

Para entender el ambiente donde se desarrolla la industria farmacéutica, debemos realizar un análisis de las diferentes tendencias de los factores que influyen al mercado de competencia de J&J y así obtener un conocimiento y comprensión de la atractividad de este sector. Solo con un profundo conocimiento de las características estructurales de la industria farmacéutica y conocimiento de los competidores podríamos desarrollar un plan estratégico a largo plazo para J&J.

6.1 El modelo de las cinco fuerzas de Porter²⁵

El modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter²⁶ postula que existen cinco fuerzas que conforman típicamente la estructura de la industria: la amenaza de nuevos entrantes, la intensidad de la rivalidad entre los competidores, el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores y la amenaza de los productos sustitutos. Estas cinco fuerzas delimitan los precios, costos y requerimientos de inversión, que son los factores básicos que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y el atractivo de la industria²⁷. Para el

²⁵ Descripción del modelo tridimensional del negocio Derek F. Abell de 1980.

²⁶ Porter (1998). Capítulo 1.

²⁷ Ídem.

desarrollo de este tema se han tomado referencias de los conceptos para el desarrollo de “Estrategias para el Liderazgo Competitivo” de A. Hax y N. Majluf (1997).

Para evaluar la posición competitiva de J&J realizaremos el análisis de la industria farmacéutica con la finalidad de determinar si es atractiva y posteriormente identificar cuáles son las oportunidades y amenazas actuales, realizaremos un análisis de los factores que contribuyen de acuerdo a las siguientes categorías:

- Barreras de entrada / Acciones del Gobierno.
- Rivalidad de los competidores / Barreras de salida.
- Poder de los compradores.
- Poder de los proveedores.
- Disponibilidad de sustitutos.

6.2 Barreras de entrada (amenaza de nuevos competidores)

Los factores principales que definen las barreras de entrada de nuevos competidores son los altos costos que representa la investigación y desarrollo de los productos, el riesgo al fracaso dado que de 10.000 productos sintéticos investigados máximo 3 logran convertirse en productos finales, así como también, el sector requiere de una gran masa crítica de ventas importante para poder sustentar los altos costos en bienes de capital del sector. Asimismo, las terapias biológicas son las medicinas que están logrando un grado mayor de diferenciación, sin embargo, el obtener una terapia nueva biológica requiere de un desarrollo altamente tecnológico.

Finalmente, existe en la industria regulaciones/normas muy estrictas para obtener la autorización para la comercialización de un producto farmacéutico, las instituciones como FDA-USA, EMEA-Europa, NHI-Reino Unido, DIGEMID-Perú. Ver el anexo 23.

Por lo tanto, las barreras de entrada para nuevos competidores a la industria farmacéutica son altas y para J&J que es una empresa pionera que participa en diferentes áreas terapéuticas del mercado y que invierte en investigación y desarrollo (I&D) con una masa crítica de comercialización global constituye un mercado atractivo.

6.3 Rivalidad ente competidores

Dado que la industria farmacéutica de I&D está concentrada principalmente en países industrializados son pocas las empresas que participan en todas las clases terapéuticas, más bien

existen un alto grado de especialización. Por tanto, en una determinada categoría solo existen 3 o 4 productos o laboratorios que compiten. Existe un crecimiento sostenido del mercado y las economías de los países han mejorado, más aún, los países en desarrollo crecen más rápidamente. Por último, las empresas farmacéuticas obtienen altas rentabilidades. Ver el anexo 24.

Conclusión: Para J&J principalmente por los tres factores mencionados anteriormente es atractivo el mercado ya que la rivalidad entre los competidores es baja.

Barreras de salida: Los factores principales que contribuyen para que una empresa se quede en el mercado son los altos costos de salida debido a la especialización de activos y altas inversiones iniciales; los costos altos de activos no tangibles relacionados con las marcas, y finalmente restricciones de los Gobiernos que reglamentan la salida de un laboratorio y protegen la salud de las personas evitando que ellas queden desabastecidas de sus tratamientos. Ver el anexo 25.

Conclusión: Dado que las barreras de salida son altas para el mercado farmacéutico, no es atractivo para el ingreso de empresas nuevas, sin embargo, para las empresas que ya están en el mercado significa que no tendrán una intensidad mayor de competencia.

6.4 Poder de los compradores

Uno de los factores de mayor relevancia es el número de compradores que operan en el mercado farmacéutico ya que la integración de ellos hacia atrás es baja la probabilidad de suceder como pudimos analizar en las barreras de nuevos competidores por los altos costos debido a la especialización de activos. En el anexo 26 podemos observar que el puntaje promedio obtenido es 3, lo cual define un nivel de atraktividad neutro. Asimismo, vemos el detalle de la calificación, así como las dimensiones en las cuales se evalúa a los compradores, según el modelo de Hax & Majluf (1997).

En conclusión, debido a que los compradores no tienen un dominio preponderante en la decisión de compra, ya que la demanda depende de la generación de prescripciones/recetas por intermedio del médico y además si bien el número de compradores es medianamente alto, existen diferentes segmentos de compradores o canales de venta como distribuidores, farmacias, instituciones, Gobierno, lo cual disminuye su poder de compra haciendo que la atraktividad sea neutra para J&J.

6.5 Poder de los proveedores

La industria farmacéutica global cuando desarrolla un nuevo producto, generalmente lo que desarrollan son las materias primas o ingrediente activos que posteriormente son transformados a

la forma farmacéutica deseada (tableta, capsula, inyectable, crema, etc.). Estas materias primas requieren de estudios de estabilidad y posteriormente análisis posteriores cuando ya son transformados a productos terminados. Por lo expuesto líneas arriba, el principal proveedor de las materias primas o insumos para la fabricación son los mismos laboratorios de investigación; otros proveedores de menor importancia son aquellos que proveen los excipientes para la fabricación del producto terminado. Los costos para cambiar un producto del proveedor son altos debido a las inversiones en maquinaria y tecnología desarrollada para la obtención de las materias primas, lo cual es muy atractivo para la industria. En el anexo 27 podemos visualizar que el puntaje obtenido es 4.

En conclusión, debido principalmente a que el ingrediente principal de las medicinas son elaboradas por los mismos laboratorios y los costos de cambio de otros insumos o producto para los proveedores es alto, y su contribución a la calidad es baja, determinan que esta fuerza del mercado en la industria farmacéutica para J & J sea atractiva.

6.6 Disponibilidad de sustitutos

En esta fuerza existen dos grupos: los países desarrollados con patentes de protección y los países en vías de desarrollo. Para los primeros, la mayor limitación para el ingreso de productos sustitutos son las leyes de patentes, para los segundos el precio menor puede resultar poco atractivo. Ver el anexo 28.

Conclusión: Para J & J el impacto de los productos sustitutos es neutro, dependerá de la capacidad de ellos mismos para evitar que sus productos sean reemplazados.

6.7 Acciones del Gobierno

Existen varias regulaciones y leyes que los Gobiernos implementan para asegurar no solamente la calidad de las medicinas, sino que los pacientes sean realmente beneficiados con tratamientos efectivos y que permitan el acceso a la población. Ver el anexo 29.

Conclusión: Las leyes dictadas por los Gobiernos favorecen y protegen el desarrollo de la industria farmacéutica, la evaluación de los factores considerados arroja 4, lo que es considerado atractivo para J & J.

6.8 Grado de atracción general de la industria farmacéutica

Siguiendo el modelo de A. Hax y N. Majluf (1997), determinaremos el nivel de atraktividad de la industria para J & J, para lo cual hemos elaborado un cuadro resumen del atractivo de los factores

para la evaluación general, donde el valor de atraktividad está representado por el promedio de las calificaciones de atraktividad. Luego, hacemos un cambio de escala de cinco puntos a solo tres: Atraktividad bajo, medio y alto. Esto permitirá el uso de una matriz atraktividad de la industria / fortaleza del negocio para luego evaluar la solidez del negocio de J & J y posteriormente una orientación de la asignación de recursos y acciones estratégicas.

Tabla 8. Valoración general de la atraktividad

		Actual					
EVALUACIÓN GENERAL		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Calificación de Atraktividad	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Barreras de entrada	BAJO				4,2		ALTO
Barreras de Salida	ALTO		2,0				BAJO
Rivalidad entre los competidores	ALTO				4,0		BAJO
Poder de los compradores	ALTO			3,4			BAJO
Poder de los proveedores	ALTO			3,5			BAJO
Disponibilidad de sustitutos	ALTO			3,7			BAJO
Acciones de Gobierno	ALTO			3,6			BAJO
Evaluación general				3,5			

Fuente: Hax & Majluf (2008). Elaboración propia 2018.

En conclusión, el ratio de atraktividad obtenido mediante el análisis es de 3,5; por tanto, la industria farmacéutica muestra una atraktividad media. A continuación mostramos el resumen de los puntajes obtenidos por cada uno de los factores que influyen en la atraktividad de la industria.

Tabla 9. Resumen de la valoración general

EVALUACIÓN GENERAL	ATRACTIVO ESCASO	ATRACTIVO MEDIO	ATRACTIVO ELEVADO
Calificación de Atraktividad	1	3	5
Evaluación general		3,5	

Fuente: Hax & Majluf (2008). Elaboración propia 2018.

7. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)²⁸

Las oportunidades del mercado principalmente están relacionadas con el crecimiento económico, reducción de pobreza e incremento poblacional, es aquí donde J & J de acuerdo a su estrategia de participar en los mercados en crecimiento está alineado y mejor que el mercado debido a productos como Remicade® que ha tenido un crecimiento. Sin embargo, debido a los problemas de manufactura no ha podido capturar el potencial de la política del Gobierno para compras de productos fabricados en USA y con el vencimiento de la patente del antiepiléptico Topamax® perdió competitividad igualmente.

Tabla 10. Matriz EFE – Johnson & Johnson

FACTORES EXTERNOS CLAVES	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PUNTUACIÓN PONDERADA
Oportunidades			
1. Crecimiento económico	0,10	3	0,30
2. Reducción de los niveles de pobreza	0,10	3	0,30
3. Incremento poblacional y mayores tasas de crecimiento de envejecimiento	0,10	4	0,40
4. Mayor esperanza de vida para la población	0,10	4	0,40
5. Política de USA " Buy America"	0,05	1	0,05
6. Posicionamiento de los productos en USA	0,12	2	0,24
7. Acuerdos Internacionales de Comercio de USA con muchos países	0,06	3	0,18
8. Desarrollo acelerado de la tecnología en el area de salud	0,05	4	0,20
9. Ley de Protección a las innovaciones: Patentes	0,05	3	0,15
Amenazas			
1. Ley de Reforma de la Salud en USA	0,08	1	0,08
2. Pipeline de los productos nuevos de competidores: Inversión en I&D	0,05	4	0,20
3. El bajo costo para el cambio de los productos por parte de los compradores	0,05	3	0,15
4. El precio bajo de los productos sustitutos	0,05	3	0,15
5. El Cambio Climatico	0,04	2	0,08
Total	1,00		2,88

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

En conclusión, se ha obtenido un puntaje ponderado en la matriz EFE de 2,88, lo cual indica que J&J está por encima de la media de la industria, sin embargo, no todas sus estrategias están capitalizando las oportunidades que presenta el mercado ni minimizando el riesgo de las amenazas. Por lo tanto, se deben de ajustar las estrategias a futuro para maximizar las oportunidades y minimizar las amenazas que muestra el sector.

8. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)²⁹

A continuación, vamos a mostrar la MPC para J&J, donde hemos seleccionado a dos competidores importantes Pfizer y Merck quienes son compañías globales y originarias de USA, de tal forma de evaluar la posición estratégica de J & J frente a sus competidores principales.

²⁸ Hax y Majluf (2008).

²⁹ David (2013).

Tabla 11. Matriz del Perfil Competitivo

Factores Críticos para el éxito	JOHNSON & JOHNSON			PFIZER		MSD	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado	0,20	2,00	0,40	4,00	0,80	3,00	0,60
Posición financiera	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	4,00	0,60
Calidad del producto	0,15	3,00	0,45	4,00	0,60	4,00	0,60
Nivel de Inversión en I & D	0,20	3,00	0,60	3,00	0,60	4,00	0,80
Portafolio de productos/Marcas Líderes	0,20	3,00	0,60	4,00	0,80	3,00	0,60
Concentración en USA	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30
Total	1,00		3,05		3,70		3,50

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

Hemos considerado algunos de los factores críticos que definen las fuerzas y debilidades en particular para cada uno de las empresas competidoras y hemos obtenido que J & J es la empresa que tiene el menor promedio ponderado de 3,05, y Pfizer obtuvo 3,70, lo cual lo muestra como el competidor más fuerte. Sin embargo, hay que señalar que las tres empresas farmacéuticas tienen puntajes altos y las diferencias entre ambos son mínimas.

9. Conclusiones

De acuerdo al análisis del entorno realizado, J & J enfrenta un entorno positivo para el crecimiento debido a los factores demográficos y económicos del sector, así como las legislaciones favorables. También existen oportunidades por el lado tecnológico ya que hay más empresas de tecnología invirtiendo en el desarrollo del mejoramiento de la salud. Sin embargo, J & J debe de mejorar su posición competitiva principalmente en los factores críticos de participación del mercado y niveles de inversión en I&D.

En resumen, se deben de desarrollar las estrategias para lograr capturar las oportunidades mencionadas y obtener un liderazgo en el mercado de competencia fortaleciendo los factores críticos más débiles para la empresa.

Capítulo III. Análisis interno

1. Análisis de la cadena de valor

Para determinar la posición competitiva de J&J, con la finalidad de obtener las ventajas competitivas que permitirán que la empresa sea sostenible en el largo plazo, utilizaremos la cadena de valor de J & J, para lo cual desagregamos las áreas de la empresa en dos: las actividades primarias y las actividades de apoyo. Aquí se ven los esfuerzos de J&J en la inversión en I&D de productos; así como el despliegue de las actividades comerciales como factores claves. Sin embargo, en el área de operaciones tiene una fuerte debilidad que afecta todo el proceso productivo en USA. En el Anexo 10 se muestra una tabla resumen de la cadena de valor de J & J.

2. Evaluación de la cadena de valor

Las matrices de las actividades primarias y de apoyo que se muestran a continuación detallan las características más relevantes de la cadena de valor, sus indicadores, y el grado de soporte que suministra a las estrategias de la empresa

Actividades de apoyo

Tabla 12. Infraestructura gerencial

ACTIVIDADES DE LA CADENA	INDICADOR DE LA EMPRESA	FORTALEZA / DEBILIDAD
Sólida posición financiera	Utilidad/Ventas, utilidad por acción	Fortaleza
Políticas Contables y Financieras	Estado financiero consolidado	Fortaleza
Estructura organizacional por segmentos de negocio	Ventas por segmento	Debilidad
Planes de entrenamiento a su personal	Horas invertidas en capacitaciones	Fortaleza
Plan de retiro de los trabajadores	Sueldo promedio últimos 3 años	Fortaleza
Pérdida de patentes en USA	Años de protección con patentes, tasa variación ventas	Debilidad

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

Tabla 13. Recursos humanos

ACTIVIDADES DE LA CADENA	INDICADOR DE LA EMPRESA	FORTALEZA / DEBILIDAD
Sistema de remuneraciones	90 percentil de mercado competitivo	Fortaleza
Incrementos salariales alineados a desempeño del empleado vs objetivos	Evaluación de resultados de desempeño	Fortaleza
Planes de desarrollo de carreras	Desempeño en asignación de proyectos	Fortaleza
Programa de retención de ejecutivos de mando medio	Tasa de rotación de ejecutivos	Debilidad
Programas de retiro anticipado para trabajadores con muchos años de labor	Número de empleados, años de servicio	Debilidad

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

Tabla 14. Tecnología

ACTIVIDADES DE LA CADENA	INDICADOR DE LA EMPRESA	FORTALEZA / DEBILIDAD
Tasa de inversión en I&D/Ventas	Tasa de inversión / Ventas	Debilidad
Productos farmacéuticos nuevos	Tasa de renovación del portafolio	Debilidad

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

Tabla 15. Adquisiciones

ACTIVIDADES DE LA CADENA	INDICADOR DE LA EMPRESA	FORTALEZA / DEBILIDAD
Adquirió Acclarent: Medical Devices Company: Oído, nariz y garganta	Pago en cash US\$ 1269 millones	Fortaleza
Adquirió RespiVert: Terapia Inhaladora	Pago en cash US\$ 230 millones	Fortaleza
Acuerdo con Crucell: Desarrollo Vacunas	Pagó 18% del valor de la empresa	Fortaleza

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

Actividades primarias

Tabla 16. Logística de entrada

ACTIVIDADES DE LA CADENA	INDICADOR DE LA EMPRESA	FORTALEZA / DEBILIDAD
Políticas de aseguramiento de la calidad de las materias primas	Inspecciones y pruebas de materias primas	Fortaleza
Entrenamiento al personal nuevo	Horas de entrenamiento	Debilidad
Políticas de ingreso a nuevos proveedores	Inspección de sus procesos	Fortaleza
Ingreso de materias primas producidas por J&J	Debidamente certificada	Fortaleza

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

Tabla 17. Operaciones

ACTIVIDADES DE LA CADENA	INDICADOR DE LA EMPRESA	FORTALEZA / DEBILIDAD
Controles de fabricación de productos orientados al tiempo en vez de calidad	Tiempo de fabricación	Debilidad
Inversión en maquinaria de alta tecnología	Años de utilización	Fortaleza
Política protección del medio ambiente: Procesamiento de gases y agua	Número de partículas tóxicas emitidas	Fortaleza

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

Tabla 18. Logística de salida

ACTIVIDADES DE LA CADENA	INDICADOR DE LA EMPRESA	FORTALEZA / DEBILIDAD
Políticas de almacenamiento y despacho	Puntualidad y cumplimiento	Fortaleza
Control de temperaturas en toda la cadena de suministro	Medición de temperatura	Fortaleza
Trazabilidad de los productos farmacéuticos	Codificación electrónica	Fortaleza
Evaluación de cadenas de frío hasta el consumidor final	Medición de temperaturas y requerimiento de cadena fría	Fortaleza

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

Tabla 19. Comercialización

ACTIVIDADES DE LA CADENA	INDICADOR DE LA EMPRESA	FORTALEZA / DEBILIDAD
Los principales productos han decrecido	Participación del mercado, ventas vs. año anterior	Debilidad
Productos diferenciados y líderes	Productos únicos, líderes en sus clases terapéuticas	Fortaleza
Plan de desempeño por resultados de ventas	Tasa de crecimiento de ventas, reporte IMS	Fortaleza
Desarrollo de planes anuales de <i>marketing</i>	Indicadores claves por marca: ventas, penetración en el mercado, participación, número de pacientes	Fortaleza
Programas de acceso a las medicinas, reducción del precio	Cupones, devoluciones, descuentos por volumen	Fortaleza
Programa de retención de ejecutivos de ventas de alto rendimiento	Ventas y % crecimientos	Debilidad

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

Tabla 20. Postventa

ACTIVIDADES DE LA CADENA	INDICADOR DE LA EMPRESA	FORTALEZA / DEBILIDAD
Programa de apoyo a los pacientes	Tiempo de permanencia del paciente	Fortaleza
Programas de información para los pacientes y cuidadores	Consultas a través de línea 0800 o internet	Fortaleza
Programa de farmacovigilancia	Número de pacientes que informan	Fortaleza
Retiros voluntarios de productos en USA	Cantidad de producto y N° de lotes	Debilidad

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En esta matriz seleccionamos las fortalezas y debilidades internas más importantes, las cuales las ponderamos por su importancia en la industria para luego obtener su calificación. En el resultado del análisis EFI se obtiene una puntuación total de 3,03, por tanto, J&J tiene suficientes fortalezas para competir adecuadamente en el mercado farmacéutico. Sin embargo, una debilidad importante es la falta de capacidad de producir nuevos productos que le den valor a la empresa como consecuencia de la baja inversión en I&D.

Tabla 21. Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) de J & J

MATRIZ EFI J & J			
FORTALEZAS	PONDERACION	CALIFICACIÓN	PUNTAJÓN PONDERADA
1. Gestión y solidez financiera	0,08	4	0,32
2. Diferenciación y liderazgo de marcas únicas	0,10	4	0,40
3. Procesos de gestión comercial: Planes anuales, programas	0,08	4	0,32
4. Procesos de gestión de recursos humanos	0,05	4	0,20
5. Inversión en adquisiciones: Compras de empresas	0,07	4	0,28
6. Servicios de post ventas	0,06	3	0,18
7. Sistema de logística de entrada: integrado	0,08	3	0,24
8. Sistema de logística de salida: Distintos canales	0,05	3	0,15
9. Programa de acceso de medicinas a los pacientes	0,04	4	0,16
DEBILIDADES	PONDERACION	CALIFICACIÓN	PUNTAJÓN PONDERADA
1. Menor inversión en I&D respecto competidores	0,10	2	0,20
2. Pipeline de productos nuevos limitado	0,10	2	0,20
3. Fallas en el aseguramiento de la calidad de productos	0,06	2	0,12
4. Pérdida de "Know how" de procesos por salida de personal	0,05	2	0,10
5. Reducción de ventas por pérdida de patentes	0,03	2	0,06
5. Falta de Foco en negocio farmacéutico debido a estructura de 4 negocios	0,05	2	0,10
TOTAL	1,00		3,03

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

De otro lado, también existe una debilidad en la capacidad de retención de ejecutivos, principalmente por el retiro de personal capacitado a temprana edad.

Finalmente, otra debilidad importante es la pérdida de calidad de los productos debido a la falta de experiencia del personal y su orientación a fabricar desconociendo algunos procedimientos.

4. Análisis de Matriz VRIO

Para determinar las ventajas competitivas que tiene J&J, utilizaremos el análisis de la Matriz VRIO que es un acrónimo de las características de la fortaleza: Valioso, Raro, Inimitable y Organizado, que usadas al 100% por la organización permite obtener una ventaja competitiva.

Luego de obtener las principales fortalezas en EFI, a través de la matriz VRIO, podemos calificar y ponderar cómo influye en la ventaja competitiva cada recurso o capacidad, de la empresa, y si su implicancia es temporal, sostenida o de paridad. En la tabla siguiente, las fortalezas las pondremos como recursos/capacidades y determinaremos su implicancia estratégica.

Tabla 22. Matriz VRIO para J & J

MATRIZ VRIO (Valioso, Raro, Inimitable, Organización)						
Recurso / Capacidad	Tipo	¿Valioso?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organización?	Implicación Estratégica
Gestión y solidez financiera	Financiero	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Productos Diferenciados y marcas líderes	Comercial	SI	SI	SI	NO	Ventaja Competitiva Sostenible
Procesos de gestión de recursos humanos	Recursos Humanos	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Procesos de gestión comercial: Planes anuales, programas	Comercial	SI	NO	SI	SI	Paridad Competitiva
Procesos de gestión de recursos humanos	Recursos Humanos	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Inversión en adquisiciones: Compras de empresas	Adquisiciones	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva Largo Plazo
Servicios de post ventas	Comercial	SI	NO	NO	SI	Ventaja Competitiva temporal
Sistema de logística de entrada: integrado	Logística	SI	NO	NO	SI	Paridad Competitiva
Sistema de logística de salida: Distintos canales	Logística	SI	SI	NO	SI	Ventaja Competitiva temporal

Fuente: Ideado por Barney en 1995 (Activa Conocimiento 2016). Elaboración propia 2018.

Conclusión: De la matriz VRIO podemos extraer que J&J tiene ventajas competitivas relevantes como sus productos diferenciados y marcas líderes como Remicade® y Risperdal®, al igual que los servicios postventa, sistemas de logística integrados y su fortaleza financiera que permite invertir en adquisiciones.

5. Determinación de la ventaja competitiva y estrategia de genérica

La ventaja competitiva sostenible para J&J es la capacidad de fabricar productos diferenciados y tener marcas líderes. Lo cual se comprueba al tener dentro de sus Top 10 productos vendidos

como Remicade®, Procrit®, Risperdal® y Concerta® como líderes en sus categorías en USA y de manera global también.

Adicionalmente la empresa se ve robustecida por las ventajas competitivas temporales, las cuales están más relacionadas con las capacidades de organización y gestión.

En base a ellas se concluye la estrategia genérica a seguir por J&J es la diferenciación, principalmente por la alta inversión que significa obtener un producto farmacéutico nuevo, adicionalmente la posibilidad de que los competidores imiten el producto disminuye porque existe un periodo de protección a través de la patente y finalmente porque los pacientes/consumidor final inician tratamientos que son satisfactorios para sus salud y calidad de vida creando una lealtad hacia la marca.

6. Conclusiones

La fortaleza más importante, sostenible en el tiempo es el desarrollo y comercialización de productos innovadores con únicas características que le permiten alcanzar un liderazgo en sus categorías, así como también son los productos que generan mayores ingresos a la empresa.

Otra fortaleza importante es la capacidad financiera, la cual le permite invertir en la compra de nuevas empresas en la búsqueda de fortalecer su portafolio de productos, desarrollar otros mercados para lograr una mayor penetración global.

Sin embargo, dentro de las debilidades hemos encontrado que los niveles de inversión en I&D están por debajo de las empresas que compite como Merck y Pfizer. Lo cual es una limitación para el flujo continuo de productos nuevos.

Finalmente, otra área a mejorar es el aseguramiento de la calidad dado que fallas en la calidad del producto no solo reduce las ventas de los productos en cuestión sino también le resta a la imagen de la compañía, lo cual se analizará en el FODA.

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Propuesta de misión y visión

La definición de la misión y visión es una decisión estratégica para la empresa, dado que la misión define cual es nuestra actividad en el mercado, que necesidades trata de satisfacer, hace referencia al público que va dirigido y menciona el factor diferencial de cómo va a satisfacer las necesidades de ese público o consumidor. Mientras la visión define las metas que pretende la empresa alcanzar en el futuro, la visión debe tener un carácter inspirador y motivador.

2. Bases para la definición de misión y visión

La metodología que utilizaremos para definición de la misión de J&J es el Modelo de Abell³⁰, en este modelo tridimensional el proceso de planificación estratégica es el principio de partida para cualquier organización y este proceso se define en la declaración de la misión.

La declaración de misión da dirección a la organización y proporciona la base para una mayor elaboración de las estrategias. También se tomará en cuenta el credo de la organización como base para poder elaborar una misión adecuada para J & J.

Desarrollaremos las siguientes preguntas que juegan un papel importante en la formulación de la declaración de misión:

- ¿Para qué existe la organización? Para proveer tratamientos innovadores, eficaces y seguros para los pacientes que sufren de enfermedades.
- ¿Cuál es su objetivo? Desarrollar, producir y comercializar medicinas innovadoras.
- ¿Quiénes son sus clientes? Los pacientes, médicos y enfermeras.
- ¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores? Todos los trabajadores deben ser considerados en forma justa y deben tener un sentido de seguridad en sus trabajos. Remuneraciones justas y adecuadas de acuerdo a calificaciones y méritos y brindarles adecuado ambiente laboral.
- ¿Cuál es su obligación frente a la sociedad? Deben ser buenos ciudadanos, apoyando las obras de la comunidad, ayudando a las organizaciones benéficas y pagando los impuestos.

3. Propuesta de la misión

El legado desde los primeros años de fundada la empresa J&J ha sido su Credo, donde se encuentran los componentes básicos que tomaremos de referencia para el análisis de la misión.

³⁰ Descripción del modelo tridimensional del negocio de Derek F. Abell de 1980.

Tabla 23. Componentes del Credo J & J

Componentes	Análisis
Clientes	Menciona: Pacientes, doctores y Enfermeras (busca la satisfacción del cliente)
Bien o servicio	Menciona: Productos y servicios que satisfagan las necesidades de quienes los necesiten
Mercado	No menciona
Tecnología	Menciona: El desarrollo de productos innovativos, equipos y maquinarias nuevos de comprarse
Preocupación por la supervivencia, crecimiento y rentabilidad	Menciona: Responsabilidad ante los accionistas. El negocio tiene que tener un sentido de rentabilidad
Responsabilidad social	Menciona: Responsabilidad ante las comunidades, buen ciudadano corporativo
Concepto que tiene la empresa de si	No menciona en su Credo

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

Del análisis mostrado en la tabla anterior observamos que no se precisa los mercados a los cuales J&J dirige sus productos y servicios, ni tampoco se menciona el concepto que tiene la empresa. Por lo tanto, en la tabla siguiente mostramos la misión actual y misión propuesta, donde se incluye los dos componentes faltantes que son el alcance geográfico de la empresa, así como el concepto de J&J en los segmentos de mercado que participa.

Tabla 24. Comparación Credo vs. misión propuesta

Misión actual	Misión propuesta
El Credo, ver el Anexo 1	<p>Nuestra primera responsabilidad es hacia nuestros clientes: pacientes y profesionales de la salud, brindándoles más medicinas y servicios innovadores de alta calidad y valor para quienes los necesitan.</p> <p>Johnson & Johnson debe ser reconocida como líder mundial en tres segmentos del cuidado de la salud prevención, diagnóstico y tratamiento para lo cual provee medicinas y equipos de diagnóstico innovadores a nivel global.</p> <p>Debemos experimentar con nuevas ideas. La investigación debe ser continua, debemos desarrollar productos y programas innovadores de alta calidad.</p> <p>Para lograrlo tenemos la responsabilidad de invertir en nuestros empleados lo que nos ayuda a garantizar la sostenibilidad a largo plazo de nuestro negocio. Estamos comprometidos a atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos creando una cultura de trabajo adecuada en la que todos los empleados se sientan valorados, respetados, empoderados con sólidos valores comunes, inspirados en nuestro Credo.</p> <p>Nuestro compromiso con las comunidades donde operamos es ser buenos ciudadanos, apoyando la caridad de los pueblos más necesitados, pagando nuestros impuestos y respetando las leyes.</p>

	<p>Debemos cuidar el medio ambiente, estamos comprometidos a reducir la emisión de gases, proteger los recursos naturales y reducir la cantidad de desechos.</p> <p>Nuestra responsabilidad final es hacia nuestros accionistas. El crecimiento de los negocios debe lograrse con un sentido de ganancias gustas que permita a la empresa ser sostenible y sustentable en el largo plazo.</p>
--	---

Fuente: J & J (2011). Reporte anual. Elaboración propia 2018.

A continuación, veremos el análisis de los componentes de la visión, como lo mencionamos en el análisis de la misión, la referencia que hemos tomado es el Credo de Johnson & Johnson para obtener los componentes de la visión de la empresa, lo cuales mostramos en la siguiente tabla:

4. Propuesta de la visión

Tabla 25. Visión actual vs. propuesta

Visión actual	Visión propuesta
Johnson & Johnson se focaliza en ser un jugador importante en tres segmentos del mercado del continuo cuidado de la salud: Prevención, Diagnóstico y Tratamiento, para lo cual compite en los mercados globales.	Nuestra Visión es ser líderes en el cuidado de la salud, brindando innovadoras medicinas y servicios en las áreas de Prevención, Diagnóstico y Tratamientos de enfermedades que permitan acceder a más pacientes que los necesiten a nivel global.
Gestionando a largo plazo: La equidad de nuestras marcas, construyendo lealtad sostenible de los clientes y valor para el accionista.	Para lo cual hay que construir un negocio sostenible y exitoso con nuestras marcas a través de la lealtad de nuestros clientes y creando valor para los accionistas.
Gestionando descentralizadamente: basado en la creencia que los líderes de la empresa son los más cercanos a los pacientes y clientes y están en la mejor posición de atender sus necesidades. Esta filosofía ha sido crítica en la expansión de las marcas.	Nosotros investigamos, desarrollamos y comercializamos medicinas de alta calidad y valor para que los pacientes se sientan mejor.
La gente y valores son el hilo conductor detrás del Credo, los principios estratégicos e impulsores del crecimiento. J&J está comprometida a atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, talento que fomenta aspiración y crecimiento del negocio.	Operamos a nivel global y somos respetuosos de las leyes y reglamentos en cada uno de los países donde comercializamos nuestros productos.
	Nuestro personal y valores son el hilo conductor detrás del Credo, los principios estratégicos e impulsores del crecimiento. J&J está comprometida a atraer, desarrollar y retener a los mejores talentos, talento que fomenta aspiración y crecimiento del negocio.

Fuente: J & J (2011). Reporte anual. Elaboración propia 2018.

5. Objetivo general

De la misión y visión propuestas podemos definir que el objetivo de Johnson y Johnson es ser una empresa líder en el cuidado de la salud, investigando, desarrollando y comercializando productos innovadores de alta calidad que permitan prevenir, diagnosticar y tratar a más pacientes. Para ello debe construir un negocio sostenible en el largo plazo creando lealtad de los pacientes hacia

nuestras marcas a nivel global y brindando mayor valor para los accionistas. Todo esto dentro de un marco valores expresados en el Credo y de responsabilidad hacia los trabajadores, respeto a las leyes de los países donde se opera J&J y cuidando el medio ambiente.

6. Objetivos estratégicos

A. Incrementar la participación de J&J en el mercado farmacéutico ético:

Tabla 26. Objetivos de participación de mercado

	ACTUAL 2010*	2011	2012	2013
Participación en el mercado Global (%)	2,50%	2,60%	2,80%	3,00%

B. Expandir el portafolio de productos con la introducción de nuevos productos en las áreas terapéuticas en crecimiento como Oncología, Inmunología y HIV

Tabla 27. Objetivos de introducción y ventas proyectadas de nuevos productos

MARCA	2011	2012	2013
XARELTO	50	350	1.100
INCIVO	70	350	450
EDURANT		90	270
STELARA	30	80	240
SIMPONI		80	360
ZYTIGA			130
TOTAL PROD. NUEVOS	150	950	2.550

Fuente: Elaboración propia 2018.

B. Expandir la comercialización de productos de J&J en los países emergentes con mayor crecimiento del PBI.

Tabla 28. Objetivos de ventas en países emergentes

US\$ Billones	2011	2012	2013
Ventas Países Emergentes	182	541	1.002
<i>Crecimiento Anual %</i>	<i>8,1%</i>	<i>196,8%</i>	<i>85,1%</i>

Fuente: Elaboración propia 2018

C. Implementar un plan general de entrenamiento en los nuevos procesos de control de la producción y aseguramiento de la calidad:

Tabla 29. Objetivos de personal que recibe entrenamiento y tasa de satisfacción

	2011	2012	2013
Porcentaje empleados entrenados	60%	80%	100%
Áreas críticas	100%	100%	100%
Tasa de satisfacción de empleados	> 80%	>85%	>90%

Fuente: Elaboración propia 2018.

D. Disminuir a “cero%” el retiro de lotes de productos del mercado:

Tabla 30. Desarrollar planes de entrenamiento en las áreas de producción y aseguramiento de la calidad

Nro. De Lotes	2011	2012	2013
Lotes Retirados	120	60	0
<i>Variación Anual</i>	<i>-79,2%</i>	<i>-50,0%</i>	<i>-100,0%</i>

Fuente: Elaboración propia 2018.

E. Cumplimiento de estándares de calidad ambiental y social:

Tabla 31. Objetivos de reducción de gases

	2011	2012	2013
Cumplimiento con normas de medio ambiente	70%	90%	100%
Reducción de gases en plantas	50%	70%	80%

Fuente: Elaboración propia 2018.

F. Incrementar la utilidad operativa

Tabla 32. Objetivos de utilidad operativa

US\$ Billones	2011	2012	2013
Utilidad Operativa	7.737	9.358	11.507
<i>Ratio Utilidad Op/Vtas</i>	<i>31,9%</i>	<i>33,6%</i>	<i>35,0%</i>

Capítulo V. Generación de estrategias

1. Matriz FODA

Es una herramienta de planeamiento estratégico que, mediante el análisis de los factores internos de la organización, como las fortalezas y debilidades, y al cruzarlos con los factores externos del mercado, que son las oportunidades y amenazas presentes en determinado momento, nos permite formular las estrategias para la organización.

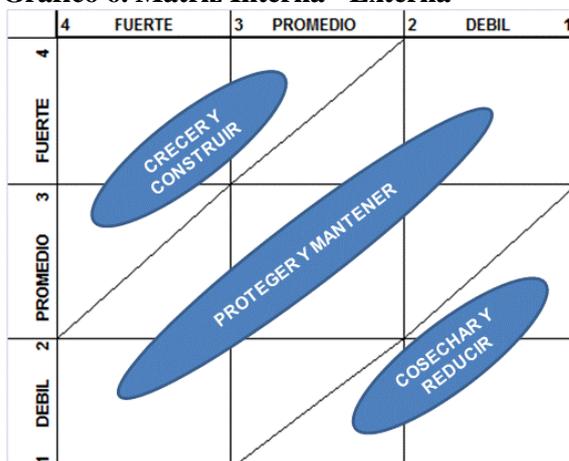
Los 4 tipos de estrategias a formular son: Fortalezas-Oportunidades, Debilidades-Oportunidades, Fortalezas-Amenazas y Debilidades-Amenazas.

Como se puede apreciar en la Matriz FODA desarrollada, la cual es el nexo que nos ha permitido un análisis del ambiente interno de J&J y el ambiente externo de la empresa hacia la formulación de las estrategias, la cuales mediante su desarrollo e implementación lograrán capturar las oportunidades que presenta el mercado y disminuir las amenazas presentes (ver la tabla 31 de la página 33).

2. Matriz Interna - Externa

La Matriz Interna-Externa sirve para tomar decisiones estratégicas y sirve de análisis diagnóstico, direccionamiento y brinda información crítica para el negocio o empresa mediante el análisis de dos dimensiones claves: los totales ponderados del EFI en el eje X y los totales ponderados del EFE en el eje Y. La matriz consta de 09 cuadrantes que se definen en base a los valores antes indicados, estableciendo estrategias diferentes por cada uno de los cuadrantes. Los tipos de estrategia son:

Gráfico 6. Matriz Interna - Externa



Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

Tabla 31. Matriz FODA para J & J

	FORTALEZAS - F		DEBILIDADES - D	
FODA Johnson & Johnson	F1.	Gestión y solidez financiera	D1.	Menor inversión en I&D respecto competidores
	F2.	Diferenciación y liderazgo de marcas únicas	D2.	Pipeline de productos nuevos limitado
	F3.	Procesos de gestión comercial: Planes anuales, programas	D3.	Falla en el aseguramiento de la calidad de productos
	F4.	Procesos de gestión de recursos humanos	D4.	Pérdida "Know How" de procesos por salida de personal
	F5.	Inversión en adquisiciones: Compras de empresas	D5.	Falta de "foco" en negociofarmacéutico; estructura con 4 negocios
	F6.	Servicios de post ventas		
	F7.	Sistema de logística de entrada: Integrado		
	F8.	Sistema de logística de salida: Distintos canales		
	F9.	Programa de acceso de medicinas a los pacientes		
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS F - O		ESTRATEGIAS D - O	
Crecimiento económico	F1.O1.O2	Invertir en recursos a segmentos de mercado en crecimiento	D1.D2.O1.O9	Incrementar la inversión en desarrollo de nuevas moléculas
Reducción de los niveles de pobreza	F2.O3	Fortalecer la diferenciación de los productos del portafolio	D3.O5.O6	Desarrollar controles eficientes en manufactura para incrementar producción y capturar mercados en crecimiento
Incremento poblacional y mayores tasas de crecimiento de envejecimiento	F2.F3.O3.O4	Posicionar productos mediante segmentación grupo heterario	D4.O4	Reforzar los sistemas, procesos, reportes, documentación
Mayor esperanza de vida para la población	F1.F3.O1.O2.O3.O4	Capturar mayor penetración en los segmentos de mercados que participa	D6.O1.O2.O3.O4	Re-estructurar la organización
Política de USA "Buy America"	F5.F1.O1	Acelerar compras y acuerdos de mercadeo con otros laboratorios		
Posicionamiento de productos en USA	F1.F3.F4.F6.F7.O9.O6	Reforzar las actividades promocionales en mercado de USA		
Acuerdos Internacionales de Comercio de USA con otros países	F1.F2.F8.O7	Invertir en desarrollo de los países emergentes		
Desarrollo acelerado de la tecnología en el área de salud	F1.F3.O8	Desarrollar e implementar estrategia digital		
Ley de protección de innovaciones: Patentes	F6.F9.O9	Establecer un robusto programa de acceso a las medicinas		
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS F - A		ESTRATEGIAS D - A	
Ley de Reforma de la Salud en USA	F1.F2.F3.F7.F8.F9.A1	Reducir los costos de fabricación	D1.D2.A2	Incrementar la inversión en desarrollo de nuevas moléculas únicas
Pipeline de los productos nuevos de competidores: Inversión en I&D	F1.F5.A2	Acelerar procesos para descubrir nuevas moléculas a través de inversión en I&D y evaluar compras de Labs	D3.A4	Reducir el número de lotes de productos fallados
El bajo costo por el cambio de los productos por parte de los compradores	F2.F3.F8.A3	Reforzar la promoción de productos diferenciados	D6.A4	Disminuir la carga laboral / estructura actual
El precio bajo de los productos sustitutos	F7.F4.A4.	Reforzar la promoción de productos diferenciados		
El cambio climático	F7.F4.A5.	Desarrollar planes de minimización de emisión de gases y desechos de las plantas de manufactura		

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

En el gráfico siguiente se muestra el resultado de este análisis para J&J. Dado que el resultado de la Matriz EFE para J&J es de 2,88 y el de la matriz EFI 3,03, por tanto, la combinación de ambos factores ubica a J&J en el cuadrante II, el cual corresponde a la estrategia de crecer y construir.

Gráfico 7. Valoración Matriz Interna – Externa de J & J

	4	3	2	1
	FUERTE	PROMEDIO	DEBIL	
4	I	II J & J	III	
3	IV	V	VI	
2				
1	DEBIL	VII	VIII	IX

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

3. Matriz PEYEA:

La PEYEA es una herramienta para determinar la posición estratégica y evaluación de la acción, mediante un modelo de 4 cuadrantes y determina cuales serían las estrategias más adecuadas para la empresa. Los ejes de la matriz representan dos dimensiones internas y dos dimensiones externas. Cada una de estas dimensiones están compuestas por diferentes variables y forman cuatro cuadrantes: Agresivo, Conservador, Competitivo y Defensivo. Por tanto se realizará el análisis de las dimensiones y variables para J&J.

FORTALEZAS FINANCIERAS (FF)	VALOR
- Rendimiento sobre la acción	5
- Apalancamiento: Tasas menores al promedio mercado	5
- Utilidad: Dentro de las Top 5 farmacéuticas	5
- Capital de trabajo: Se mantiene estatable US\$ 1,167 mm	4
- Ingresos netos: Se incrementaron a US\$ 13,641 mm	5
- Facilidad para salir de mercado	3
Total	27
Fortaleza financiera promedio:	4.5
FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)	VALOR
- Potencial Crecimiento: Pipeline enfocado en crecimiento	5

- Potencial Utilidades: Rendimiento superior al mercado	5
- Estabilidad Financiera: Sólida	5
- Conocimientos tecnológicos: Desarrollo productos innovadores	4
- Facilidad de entrar al mercado: Similar a competidores	3
- Inversión en I&D: Tasa 23% de ventas, promedio industria 18%	5
TOTAL	27
Fortaleza industrial promedio	4.5
ESTABILIDAD AMBIENTAL	VALOR
- Cambios tecnológicos	-2
- Escala de precios de productos competidores: Similar	-2
- Barreras para entrar en el mercado: Mismas barreras del sector	-3
- Presión competitiva: Incrementos de productos con expira patente	-5
- Elasticidad de la demanda: Similar	-3
TOTAL	-18
Estabilidad ambiental promedio	-3.6
VENTAJA COMPETITIVA	VALOR
- Participación mercado: Dentro de las Top 10 farmacéuticas	-2
- Calidad de productos: Problemas con pacientes	-4
- Ciclo de vida de productos: Más productos en madurez	-2
- Lealtad de clientes	-3
TOTAL	-11
Ventaja competitiva promedio	-2.75

Por tanto, el vector hallado sería (2,3 1,5) lo cual ubica la estrategia en el cuadrante AGRESIVO, por lo que J&J debe utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidad externas, superar las debilidades y evitar amenazas externas.

3. Conclusiones

Tanto en el análisis de la Matriz Interna-Externa al encontrar que las estrategias deberían estar orientadas a crecer y construir, las estrategias desarrolladas para J&J serán intensivas en penetración del mercado en los productos comercializados y para los productos nuevos desarrollar los mercados. Como en la Matriz PEYEA se obtiene una posición en el cuadrante AGRESIVO lo cual conlleva a desarrollar estrategias igualmente intensivas en penetración del mercado en los productos comercializados, desarrollar o expandirnos a mercados y diversificarnos con otros productos o categorías.

En el análisis de la Matriz FODA se determinan las iniciativas estratégicas específicas en los cuatro cuadrantes, sobre todo en relación a las fortalezas que tiene J&J y las oportunidades que presenta el mercado; así como también hemos determinado algunas iniciativas estratégicas las cuales mediante su implementación la empresa lograría reducir las amenazas del mercado.

Capítulo VI. Selección de la estrategia

1. Matriz de alineamiento estratégico

En la tabla siguiente observamos que los seis objetivos estratégicos fijados están siendo atendidos por las iniciativas estratégicas específicas extraídas de la Matriz FODA.

Tabla 32. Alineamiento estratégico de los objetivos

ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS		Tasa de Crecimiento en Ventas Totales TCAC 7.6%	Tasa de Crecimiento de Clases Terapéuticas Foco 11.5%	Lograr la tasa de Utilidad Operativa/Ventas de 36.3% en el 2013	Alcanzar la tasa de inversión en I&D/Ventas de 23.1% en el 2013	Eliminar el retiro de lotes por la FDA en el año 2013	Obtener un excelente clima laboral: 90% de satisfacción
E1	Desarrollar controles eficientes de manufactura para incrementar producción y capturar mercados en crecimiento	X	X	X	X	X	X
E2	Invertir en segmentos de mercado dirigidos a mercados en crecimiento	X	X	X	X	X	
E3	Acelerar compras y acuerdos de mercado con otros Labs.	X	X	X	X		X
E4	Reforzar las actividades promocionales en USA	X	X	X	X		
E5	Invertir en países en desarrollo / emergentes	X	X	X	X		X
E6	Establecer estrategia digital	X	X	X	X		X
E7	Incrementar la inversión en desarrollo de nuevas moléculas	X	X	X	X	X	
E8	Incrementar en desarrollo de nuevos productos	X	X	X	X		X
E9	Establecer robusto programa de acceso	X	X	X	X		
E10	Fortalecer las estrategias de diferenciación de los productos	X	X	X	X		
E11	Posicionar productos mediante segmentación y grupo horario	X	X	X	X		
E12	Capturar mayor penetración de mercado en segmentos que participa	X	X	X	X		
E13	Reforzar los sistemas, procesos reportes, documentación			X		X	X
E14	Disminuir carga laboral / Estructura actual			X		X	X
E15	Reducir el número de lotes fallados			X		X	X
E16	Reforzar promoción de productos diferenciados			X	X		X
E17	Desarrollar planes de minimización de emisión de gases y desechos de plantas			X			X
E18	Re-estructurar la organización		X	X			
E19	Reducir los costos de fabricación		X	X			

Fuente: Elaboración propia 2018.

2. Descripción de la estrategia seleccionada

Para la fijación de la estrategia general hemos unificado las estrategias específicas similares, las cuales están alineadas a los objetivos estratégicos.

ESTRATEGIA CORPORATIVA

- Incrementar la penetración de mercado de los productos establecidos.
- Acelerar el ingreso de productos nuevos diferenciados.
- Desarrollar mercados en los países emergentes.
- Redefinir los procesos de control de la producción y almacenamiento para lograr el aseguramiento de la calidad de los productos.
- Desarrollar planes de entrenamiento para el personal.
- Establecer un plan de comunicaciones hacia los diferentes stakeholders.
- Contribuir al mantenimiento y cuidado del medio ambiente.
- Incrementar el beneficio económico para los accionistas.

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

- Incrementar la participación en el mercado farmacéutico ético de USA.
- Incrementar el portafolio de productos en las áreas terapéuticas de mayor crecimiento como Oncología, Inmunología y VIH.
- Establecer alianzas con distribuidores en los países emergentes para lograr una mayor participación en esos mercados.
- Desarrollar un plan de incentivos al personal para mejorar la calidad de producción
- Incrementar la inversión para lograr una menor contaminación ambiental a través de la emisión de gases.
- Contribuir al mejoramiento de la salud de las poblaciones donde se tiene operaciones.
- Mejorar las utilidades de la empresa.

Capítulo VII. Planes funcionales

1. Plan de *marketing*

1.1 Objetivos

- Lograr las ventas totales proyectadas para el sector farmacéutico de J&J:

Tabla 33. Objetivos de ventas

US\$ Billones	2011	2012	2013
TOTAL VENTAS	24.220	26.793	30.545
Crecimiento Anual %	8,1%	10,6%	14,0%

Fuente: Elaboración propia 2018

- Estar dentro de los 5 primeros laboratorios farmacéuticos de ventas:

Tabla 34. Objetivos de posición en *ranking* de empresas farmacéuticas

	ACTUAL 2010*	2011	2012	2013
Posición <i>ranking</i> de lab. farmacéuticos	8	7	6	5

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en el Reporte Anual 2010. *Reporte IMS, MIDAS Dic. 2010.

- Incrementar la participación en el mercado global de ventas de productos farmacéuticos:

Tabla 35. Objetivos de participación en el mercado

	ACTUAL 2010*	2011	2012	2013
Participación en el mercado Global (%)	2,50%	2,60%	2,80%	3,00%

Fuente: Elaboración propia 2018 basada en el Reporte Anual 2010. *Reporte IMS, MIDAS Dic. 2010.

- Lograr una tasa de crecimiento acumulado anual de ventas en los productos establecidos (productos que comercializan actualmente) del 8% desde el año 2010 al 2013. A continuación, se muestran los objetivos de ventas por producto en US\$ millones:

Tabla 36. Objetivos de ventas principales de productos establecidos

MARCA	2011	2012	2013
REMICADE	5.492	6.416	7.400
PROCRIT	1.800	1.880	2.050
RISPERDAL	1.583	1.425	1.392
LEVAQUIN	1.398	1.440	1.583
CONCERTA	1.350	1.420	1.490
VELCADE	1.274	1.530	1.800
ACIPHEX	1.075	1.150	1.250
TOPAMAX	538	532	543
OTROS	9.595	10.171	10.527
TOTAL PROD. ESTABLECIDOS	24.105	25.964	28.035

Fuente: Elaboración propia 2018.

- Robustecer el portafolio de productos a través del desarrollo y lanzamientos de productos nuevos. Ventas estimadas de los productos nuevos en US\$ millones.

Tabla 37. Objetivos de ventas productos nuevos

MARCA	2011	2012	2013
XARELTO	50	350	1.100
INCIVO	70	350	450
EDURANT		90	270
STELARA	30	80	240
SIMPONI		80	360
ZYTIGA			130
TOTAL PROD. NUEVOS	150	950	2.550

Fuente: Elaboración propia 2018.

1.2 Acciones y estrategias a desarrollar

Para lograr los objetivos, entre ellos una tasa de crecimiento en ventas superior a la del mercado de competencia, en los mercados principales como el de USA (el mercado más grande), así como también en los mercados emergentes que crecen a tasas mayores se debe adoptar las siguientes acciones de *marketing*:

- Incrementar la penetración de los productos establecidos en USA: Remicade® (Tratamiento de Artritis Reumatoide), Procrit® (Tratamiento de Anemia), Risperdal® (Tratamiento de Esquizofrenia), Levaquin® (Antibiótico de Amplio Espectro), Concerta (Tratamiento de Déficit de Atención), Velcade® (Mieloma Múltiple), Aciphex® (Reflujo Gástrico), Topamax® (Antiepiléptico/TBP).
- Desarrollar el mercado de nuevas moléculas en las áreas terapéuticas de mayor crecimiento: Oncología, Inmunología y HIV.

1.3 Estrategia de crecimiento

- Incrementar la participación del mercado de los productos establecidos.
- Acelerar el ingreso de productos nuevos al mercado.
- Desarrollar los mercados de los países emergentes con mayor crecimiento del PBI.

1.4 Estrategia de posicionamiento

El posicionamiento de J&J será el de un laboratorio innovador que comercializa medicinas de la más alta calidad y valor científico y permite la mejora la calidad de vida de las personas brindando acceso a las personas de menos recursos.

1.5 Estrategia de segmentación

Dado que J&J comercializa sus productos a nivel global hemos considerado una primera segmentación territorial en relación con el PBI per cápita de los países donde J&J tiene presencia comercializando sus productos ya sea con representación propia o través de un distribuidor.

Se definen 4 segmentos: Se definen 4 segmentos: El segmento 1 está conformado por los países de más altos PBI per cápita los cuales están sobre los US\$ 30.000 año, en este segmento se encuentran países como USA, Luxemburgo, Suiza, Catar, etc. En el segmento 2 está conformado

por los países de con PBI medio alto de US\$ 5.000 hasta US\$29.999, donde se encuentran países como Turquía, Rumania, Brasil, Perú, Suriname, etc. El segmento 3 está conformado por los países con PBI per cápita medio bajo con PBI per cápita desde US\$ 600 hasta US\$ 4.999 aquí se encuentran El Salvador, Georgia, Kosovo, Ghana, etc. El segmento 4 es el de pobreza extrema, el cual está conformado por países con PBI per cápita menor a US\$ 600 al año. Esta primera segmentación es para poder definir los niveles de precios o bandas que utilizaremos

Esta primera segmentación es para poder definir los niveles de precios o bandas que utilizaremos para permitir el acceso a los tratamientos/medicinas de J&J. Ver el anexo 11: Segmentación territorial. También estaremos segmentando por el canal de comercialización, medio por el cual llega el tratamiento a los pacientes: farmacias, hospitales privados, hospitales del Gobierno, compañías de seguros, entidades prestadoras de salud (en EE. UU. son Health Management Organizations - HMO), etc. Ver el anexo 12: Segmentación por canal de comercialización

Finalmente, tenemos la segmentación propia de cada una de las áreas terapéuticas de acuerdo a la especialidad del médico específico que trata al paciente con determinada enfermedad, de tal forma que se llegue al médico específico con un mensaje adecuado con cada producto.

1.6 Mezcla de mercadotecnia

El mensaje principal de J&J como empresa innovadora en el mercado farmacéutico es que Johnson & Johnson sea evocado por encontrar nuevas formas de cuidar la salud y el bienestar de las personas de todo el mundo. A través de cuatro elementos principales, que son las 4P (producto, precio, plaza, promoción) J&J dará a sus clientes sus mensajes “influenciadores” para que los clientes compren.

Cabe señalar, que dado que el segmento que estamos analizando es el mercado de productos farmacéuticos, si bien el cliente final es el paciente que sufre de una enfermedad, los médicos son quienes toman la decisión debido a que estos productos son adquiridos por el paciente con una receta del médico. Por tanto, los elementos de influencia y mensajes en las 4P estarán dirigidos hacia los doctores.

ESTRATEGIA DE PRODUCTO

Los productos de J&J tienen aspectos inherentes y tangibles a ellos que permiten cubrir las necesidades de los médicos y pacientes, en términos de eficacia y seguridad. Estos atributos propios

de los productos son elementos diferenciadores frente a la competencia. Ver el anexo 13, donde mostramos para los principales productos sus beneficios diferenciadores para los pacientes.

- Estrategia productos establecidos: Basados en los beneficios diferenciadores y ciclo de vida de los principales productos establecidos, las estrategias a seguir para el logro de los objetivos serán:

Tabla 38. Estrategias por productos

PRODUCTO	CARACTERÍSTICA DE VIDA CICLO	ESTRATEGIAS
Remicade	Crecimiento, ventas con rápido aumento	- Expandir el mercado con nuevos usuarios - Distribución intensiva en las instituciones - Precio Premium segmentado por país - Crear conciencia en médicos a través de promoción con mensajes de utilidad del producto
Procrit	Madurez, ventas con bajo crecimiento	- Crecer a través de nuevas presentaciones - Incrementar distribución en países del Segmento 4 - Reducir precio para ser más competitivo - Promoción de beneficio diferenciador
Risperdal	Decadencia, ventas reduciéndose	- Cosechar y desinvertir - Comercializar presentaciones más rentables y de volumen - Reducir el precio - Promoción de nicho en esquizofrenia recurrente
Levaquin	Crecimiento, ventas con incremento moderado	- Incrementar nuevos usuarios e indicaciones - Distribución horizontal intensiva - Mantener precio competitivo por bandas - Ampliar promoción a otras especialidades médicas
Concerta	Crecimiento, ventas con crecimiento moderado	- Incrementar servicios para los usuarios: educación - Distribución selectiva: Atención preferencial - Precio Premium - Expandir promoción a especialidad pediátrica
Velcade	Crecimiento, ventas con rápido crecimiento	- Expandir el mercado con nuevos usuarios - Distribución intensiva en las instituciones - Precio Premium - Concentrar promoción en oncólogos del valor diferencial
Aciphex	Crecimiento, ventas con crecimiento	- Expandir el mercado con nuevas presentaciones - Distribución intensiva en el <i>retail</i> - Precio competitivo de acceso - Desarrollar promoción creando conciencia en el mercado masivo
Topamac	Decadencia, ventas declinando	- Cosechar y desinvertir - Comercializar solo en canales rentables - Reducir el precio en línea con competencia genérica - Promoción de nicho a Psiquiatras en Depresión Bipolar, beneficios diferenciales

Fuente: Elaboración propia 2018.

- Estrategia productos nuevos: Difundir a los potenciales usuarios los conocimientos para crear conciencia y que inicien los tratamientos respectivos, para estos productos los precios generalmente serán Premium e inicialmente será muy selectiva la distribución para asegurar la presencia de los productos, mediante la promoción en las especialidades de médicos que tratan y recetan las enfermedades indicadas para que conozcan los productos y lo prueben.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios global de los productos de J&J será establecida de acuerdo a la tasa de PBI per cápita de cada país, mediante el establecimiento de bandas de precios.

En el caso de USA, por el tamaño del mercado se manejará escalas por volúmenes de ventas y canales de comercialización.

Los productos únicos con patentes como Remicade®, Velcade® y Concerta® se fijarán precios *premium* entre 10-20% más altos que el promedio del mercado.

Aquellos productos que ya tienen vencida la patente, como Risperdal®, Levaquin®, Aciphex® y Topamac® se reducirá el precio máximo hasta 30%, mediante el cierre de contratos de mediano plazo con Distribuidores y Mayoristas por volúmenes de compra.

ESTRATEGIA DE PLAZA

La estrategia de plaza la diseñaremos básicamente segmentando los dos canales principales de ventas de los productos farmacéuticos: institucionales y *retail*.

- Canal institucional: En este segmento se comercializarán los productos de alto valor para el paciente y que requiere de una supervisión constante del médico. Este canal sería el principal para los siguientes productos: Remicade®, Procrit®, Velcade®.

Dado que las instituciones de salud se manejan con petitorios/listado de medicinas aprobadas para la compra, es necesario contar con estudios de fármaco-economía que demuestren los beneficios económicos que representa para la institución el uso de estos fármacos, de tal forma que sean incluidos en estos petitorios.

- Canal *retail*: Incrementar 01 distribuidor en cada país emergentes para comercialización de productos. En este segmento comercializaremos aquellos productos que necesitan distribución horizontal a través de farmacias, por tanto, para asegurar una cobertura entre 60-80% de presencia en los puntos de ventas, es necesario contar con un intermediario (distribuidor).

ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Aquí definiremos los medios que utilizaremos para la implementación de la estrategia de los productos. Dado que estamos analizando los productos farmacéuticos de prescripción médica, nuestros clientes objetivos serán los médicos potenciales de las diferentes especialidades que diagnostican y tratan pacientes, y son a ellos a quienes diseminaremos la información pertinente de los productos.

Para la determinación de los médicos que generan el 80% de las prescripciones utilizaremos

herramientas de investigación de mercado como Prescript (auditoría de recetas de IMS) que nos permitan identificar a los médicos objetivos.

La determinación de los medios que utilizaremos para la diseminación de los mensajes promocionales dependerá del tipo de producto, nivel de ventas objetivo y nivel de inversión en la marca.

En el anexo 15 mostramos un cuadro resumen detallado de los medios de *marketing* y la frecuencia de su utilización

1.7 Estructura de equipo de ventas

La estructura del equipo de ventas estará conformado por representantes médicos cuya función principal es diseminar los mensajes promocionales a los doctores.

La estructura será unidades de negocio por área terapéutica a la cual se dirigen sus productos con la finalidad que tengan foco en los productos de la especialidad.

Estos equipos deben estar altamente preparados, para lo cual seguirán un riguroso entrenamiento en conocimiento de productos y técnicas de ventas.

El salario de los representantes de ventas será alineado con sus objetivos de ventas con una proporción de fijo / variable de 60/40%

Los indicadores de desempeño del equipo de ventas serán:

- Número de contactos con médicos: Contactos realizados diariamente
- Productividad en ventas: Crecimiento en ventas vs. año anterior
- Objetivo de ventas: Alineamiento con objetivos generales
- Obtención de clientes: Nuevos clientes en cartera
- Número de actividades: Número de actividades con sus clientes

El equipo de ventas tendrá una revisión de su desempeño individual dos veces al año, al final del año se elaborará un *ranking* donde el 20% del personal que logre los mejores resultados obtendrá un bono adicional de 25% de su salario anual y el siguiente 30% tendrá un bono de 15%, el grupo del 40% el bono será de 10%. El último 10% del personal de ventas pasará una rigurosa evaluación para determinar su permanencia en la empresa.

Se incrementará progresivamente el número de representantes médicos en línea con los productos

nuevos, inicialmente el primer año de lanzamiento se espera tener un alcance del 80% de los médicos directamente relacionados con la indicación del producto.

1.8 Presupuesto comercial: *marketing* y ventas

En la siguiente tabla mostramos la inversión de *marketing* para los próximos 3 años. Donde se muestra la forma que diseminaremos los contenidos / información de los productos que se promocionarán.

Para lo cual se tomó en cuenta:

- **Target:** Alineado al número de profesionales de la salud a quienes les proporcionaremos información.
- **Mix:** Utilizaremos diferentes canales de comunicación y medios.
- **Frecuencia:** Con el objetivo que el profesional de salud tome adquiera conocimiento de los productos.

Tabla 39. Gastos de *marketing*

GASTOS DE MARKETING (US\$ Billones)			2011	2012	2013
MEDIO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA ANUAL	ANUAL US\$	ANUAL US\$	ANUAL US\$
Asesoría Profesional					
Agencia publicidad	Diseños de conceptos, "story telling", creación de marcas, etc	4 veces x marca	1	1	1
Direct mail	Contenidos y diseño	6 veces x marca	1	1	1
Diseño gráfico	Diseño de materiales promocionales		1	1	1
Investigación de Mercados	IMS, Quantile, Close Up, Kantar		2	2	2
Material Impreso					
Literaturas	Literaturas, flyers, ayudas visuales, monografías de producto, etc	4 veces x marca	120	150	130
Educativo pacientes	Instructivos de uso del producto, dosificación, ayudas visuales	4 veces x marca	35	30	35
Recordatorios marca					
Artículos merchadising	Artículos utilitarios con recordación de marca	12 veces	162	184	150
Impresión medios					
Revistas especializadas	Revistas de Asociaciones Médicas	3 veces	30	30	30
Congresos Médicos					
Sociedades Médicas	Congresos Intl de Sociedades Medicas	5 veces	53	50	50
	Auspicios de actividades científicas	8 veces	50	50	50
Medios Digitales					
Video Conferencias	Educativos para médicos: Producción y transmisión	4 veces x marca	25	25	30
Direct mail	Envío de correos		15	10	10
Muestras Médicas					
	Para la familiarización	12 veces x marca	1.192	1.300	1.342
TOTAL			1.685	1.832	2.024

Fuente: Elaboración propia 2018.

El principal gasto de *marketing* son las muestras médicas, las cuales representan el 80% del gasto de *marketing* para los próximos 3 años.

Las muestras médicas son utilizadas en la industria farmacéutica con la finalidad que el médico se familiariza con el producto y el paciente inicie el tratamiento. Estas muestras médicas son entregadas en forma gratuita, las cantidad a entregar a cada médico varían de acuerdo con la especialidad del médico, número de pacientes que recibe diariamente y la potencialidad para la patología.

Estos parámetros son asignados dentro del plan táctico de cada producto para que el vendedor tenga identificado como utilizar las muestras médicas.

2. Plan de operaciones

2.1 Objetivos

- Focalizar la producción de productos biológicos para atender el crecimiento de los productos nuevos reduciendo los costos de producción y almacenamiento de productos refrigerados.

Tabla 40. Objetivo: tasa de reducción de costos de productos refrigerados

	2011	2012	2013
Reducción de costos de productos refrigerados	5%	5%	5%

Fuente: Elaboración propia 2018.

- Capacidad: Incrementar la capacidad de producción de la planta de Remicade, para atender la demanda futura

Tabla 41. Objetivo: incremento de capacidad de planta Remicade®

	2011	2012	2013
Incrementar la capacidad de la planta Remicade	15%	20%	25%

Fuente: Elaboración propia 2018.

- Tecnología: Reducción del tiempo del proceso de identificación de materias pesado de materias primas, mejorando la eficiencia del proceso.

Tabla 42. Objetivo: reducción de tiempos de procesos de pesado y mezclado

	2011	2012	2013
Reducción del tiempo por batch de proceso de pesado y mezclado de materias primas	20%	10%	0%

Fuente: Elaboración propia 2018.

- Calidad: Reducción del costo de producción por la disminución de las devoluciones de los clientes de producto terminado

Tabla 43. Objetivo: reducción de devoluciones

	2011	2012	2013
Tasa anual de devoluciones	5%	3%	1%

Fuente: Elaboración propia 2018

- Fabricación: Proceso más eficiente de Estimaciones de Ventas / Planes de Fabricación reduciendo el retraso de las entregas de productos

Tabla 44. Objetivo: Reducción en el número de retrasos en los despachos

	2011	2012	2013
Disminución de los retrasos de producto terminado a los clientes	10%	10%	10%

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.2 Acciones y estrategias a desarrollar

Para lograr los objetivos antes mencionados y dada la necesidad de cubrir la demanda futura de los productos biológicos, deberá realizar las acciones siguientes:

Capacidad instalada

- Establecer el plan de implementación para la construcción de una planta de biológicos con mayor capacidad y eficiencia logrando economías de escala, donde se concentrará la producción de productos biológicos.
- Incrementar los inventarios de producto terminado y cerrar progresivamente 3 plantas de biológicos, para que no exista impacto negativo por falta de atención a los clientes durante el *face out* de estas plantas.
- Invertir en la expansión de la planta de Remicade®, para lograr incrementar su capacidad de producción en 72% en los próximos 3 años.
- Establecer nuevo plan de distribución de los productos biológicos desde un solo almacén central, que permita el ahorro de costos de transporte.
- Invertir en equipos más modernos con alta tecnología de pesada e identificación de materias primas.
- Invertir en equipos de alta tecnología para disminuir el control manual (visual) para la detección de productos defectuosos e incrementar la capacitación del personal en aseguramiento de la calidad.

La política principal que norma el desarrollo sostenible del diseño y construcción de nuevas plantas o ampliaciones está enmarcada dentro de los siguientes principios:

- Minimizar el impacto en el medio ambiente y las comunidades.
- Crear un ambiente confortable y seguro para los trabajadores.
- Permitir ahorros de costos significativos durante el ciclo de vida de una instalación/planta o edificio con una mínima inversión de capital inicial.

2.3 Investigación y desarrollo

2.3.1 Acciones y estrategias a desarrollar

- Expandir las líneas de productos crónicos en las áreas terapéuticas crónicas en crecimiento como oncología, enfermedades infecciosas (VIH), inmunología, cardiovascular y metabolismo.

- En el anexo 16 mostramos un listado de los productos nuevos a introducir al mercado que actualmente se encuentran en las últimas etapas del desarrollo.
- Establecer parámetros de desempeño en el cumplimiento relacionado con el lanzamiento de productos nuevos tomaremos los siguientes parámetros:

Tabla 45. Parámetros de desempeño para el lanzamiento de productos nuevos

Descripción	Tiempo	Cumplimiento
Fecha de Lanzamiento	6 meses posterior a la aprobación por la FDA	100%
Proyecciones	3, 6, 9 y 12 meses	60%, 70%, 80%
Tiempo de respuestas a cambios de demanda	3 y 6 meses	60 días, 30 días

Fuente: Elaboración propia 2018.

2.4 Proceso de producción

Los procesos de producción de los productos farmacéuticos varían de acuerdo a la forma farmacéutica del producto. Asimismo, son intensivos en capital. Ver los anexos 16 y 17.

2.4.1 Acciones y estrategias a desarrollar

- Invertir en nuevos equipos de almacenamiento, pesado e identificación/detección de fallas del producto terminado.
- Capacitación y estudios de tiempo en el proceso de acondicionamiento del producto terminado.
- Establecer el plan de implementación de equipos nuevos: compras, ejecución, inicio de operaciones.
- Plan de incentivos para los trabajadores por desempeño en sus líneas
- Entrenamiento / Capacitación para el cumplimiento de buenas prácticas de manufactura (GMP).

2.5 Control de calidad

La industria farmacéutica ejerce un aseguramiento de calidad mediante el control de cinco parámetros dentro de la cadena de suministro (OMS 2016), los cuales se interponen como se muestra en el gráfico siguiente:

Gráfico 8. Sistema de aseguramiento de calidad



*APIs: Ingredientes activos.

Fuente: OMS (2016). Sistema de Gestión de Calidad en el Laboratorio. Elaboración propia 2018.

2.5.1 Acciones y estrategias a desarrollar

- Fortalecer la interrelación de las 6 áreas de la cadena de suministro, mediante la creación de comités liderado por cada una de las áreas y con participación de un representante por área.
- Desarrollar instructivos para la gestión y manipuleo del producto terminado.
- Cumplir estrictamente con los protocolos de inspección y realizar inspecciones monitoreadas previas a los despachos.
- Asegurar el cumplimiento de las buenas prácticas de manufactura (GMP), mediante pruebas e inspecciones rutinarias y documentadas.

Las mediciones de desempeño relacionadas con el objetivo de calidad de la estrategia funcional de calidad son:

Tabla 46. Objetivos de desempeño de calidad del producto terminado

Atributo de Calidad	Perfil del Producto	Objetivo de Calidad	Criticidad
Forma de dosificación	Tableta	100%	Eficacia en administración del Ingrediente Activo (API)
Potencia	API	Valoración +/- 10%	Eficacia en la actividad farmacológica del API
Sabor y Olor	Palatable, no sabor desagradable	Aceptable para el paciente	Aceptable para el paciente
Tamaño	Dimensiones adecuada a la cavidad oral	Diametro máximo 19 mm	Comodidad para el paciente al ingerir la tableta
Requerimientos técnicos, según tipo de forma farmacéutica	Dureza, friabilidad, desintegración	10 - 14 kg, -1%, - 30 mins	Permite cumplimiento de especificaciones técnicas
Estabilidad	Tiempo de vida útil adecuado para comercializarlo	36 meses	Garantía de calidad en el tiempo
Tiempo de proceso	Reducción de tiempos de fabricación	No superar a las 30 horas	Impacto directo en el costo de producción
Secuencias lógicas de producción	Facilidad de operación	Etapas de producción lógicas y consecutivas	Impacto directo en el costo de aseguramiento de la calidad

Fuente: Elaboración propia 2018.

- Instaurar los mismos sistemas de calidad en las fábricas de terceros, tanto los procesos y puntos de control en McNeil, como el *layout* de sus instalaciones si fuera el caso que no cumplen con los estándares se tendría que re diseñar las instalaciones de McNeil para prevenir y evitar contaminaciones, utilizar un sistema de manejo de aire adecuado en las plantas, hacer una limpieza adecuada de los equipos, y mantener luces, pisos, paredes apropiadas y limpias.

2.6 Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones para los próximos 3 años será de US\$ 3.517 millones, en la tabla adjunta se muestra la composición de las inversiones:

Tabla 47. Presupuesto de inversiones en operaciones de plantas

Item	Descripción Inversiones (US\$ millones)	2011	2012	2013
1.	Productos biológicos refrigerados	690,9 67%	763,6 68%	945,5 69%
	Adquisición de nueva planta	581,8	654,5	836,4
	Modernización de instalaciones	109,1	109,1	109,1
2.	Incremento de capacidad planta de	50,9 5%	47,3 4%	47,3 3%
	Modernización planta de líquidos	50,9	47,3	47,3
3.	Incremento de capacidad planta de	269,1 26%	287,3 26%	344,7 25%
	Ampliación de fermentadores y	269,1	287,3	344,7
4.	Nuevos equipos de pesado y mezcladores	18,2 2%	21,8 2%	29,1 2%
	Modernización equipos	18,2	21,8	29,1
5.	Meioramiento de procesos de materiales	0,3 0%	0,3 0%	0,3 0%
	Insumos aprobados por control de calidad	0,18	0,18	0,18
	Recopilación de documentos	0,04	0,04	0,04
	Cada proceso con documentación	0,04	0,04	0,04
6.	Cumplimiento de Forecast	0,2 0%	0,2 0%	0,2 0%
	Software de seguimiento proyección	0,18	0,11	0,11
	Entrenamiento a equipos	0,04	0,04	0,04
	TOTAL	1.030 100%	1.120 100%	1.367 100%

Fuente: Elaboración propia 2018.

3. Plan de recursos humanos

El plan estratégico de recursos humanos establece ajustes a la política actual por competencias de J&J, que su cumplimiento permitirá mejorar el desempeño de la empresa dentro de un clima laboral satisfactorio.

3.1 Objetivos

- Tasa de rotación de empleados:

Tabla 48. Objetivos de rotación de empleados

	2011	2012	2013
Tasa de rotación de empleados	< 3,0%	< 2,5%	< 2,0%

Fuente: Elaboración propia 2018.

- Clima laboral:

Tabla 49. Objetivos de clima laboral

	2011	2012	2013
Clima Laboral - Nivel de Satisfacción	> 80%	> 85%	> 90%

Fuente: Elaboración propia 2018.

3.2 Acciones y estrategias a desarrollar

- Plan de selección y reclutamiento de personal: Establecer convenios con las universidades más prestigiosas para reclutar jóvenes talentos y desarrollarlos durante 3 años, para que posteriormente ocupen cargos de mayor relevancia.

- Establecer plan de entrenamiento al personal actual para mejorar sus capacidades y competencias en liderazgo, comunicaciones, finanzas, valores.
- Mejorar el nivel profesional de los empleados mediante apoyo económico para estudios de MBA, para los empleados con rendimiento superlativo.
- Establecer el cumplimiento de las evaluaciones de desempeño en un nivel mínimo del 90%.
- Fijar niveles salariales atractivos que estén dentro del 80% del percentil del mercado.
- Determinar para las posiciones abiertas que la primera fuente de reclutamiento es fuente interna y de no existir el personal idóneo se buscara el recurso externo.
- Comunicaciones abiertas: Establecer calendario de reuniones semanales (supervisor y subordinados) desayuno de trabajo con temas propuestos por subordinados.
- Reuniones mensuales con todos los empleados para actualización de información interna: resultados y principales hitos.
- Reforzar la política de puertas abiertas entre los ejecutivos.
- Impulsar a los empleados para que comuniquen sus ideas, quejas, reclamos a través de comunicaciones formales con supervisores directo o a través de ejecutivos de alto rango.
- Aplicar una encuesta laboral anual que permita conocer y comprender el sentir de los empleados dentro de J&J sobre sus percepciones del clima laboral.

3.3 Presupuesto de recursos humanos

Tabla 50. Presupuesto de recursos humanos

Millones US\$	2011	2012	Var %	2013	Var %
1. Selección y Promoción	12,5	14,8	18%	17,4	18%
2. Evaluación	0,3	0,3	0%	0,3	0%
3. Compensación Salarial	82,7	94	14%	109,9	17%
4. Clima Laboral	1,3	1,3	0%	1,3	0%
Total Adicional Plan	96,8	110,4	14%	128,9	17%

Fuente: Elaboración propia 2018.

4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

En línea con el Credo descrito por los fundadores, el cual a la letra dice “Nosotros somos responsables de las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos; así como también, de la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar el trabajo bueno, la caridad y pagar nuestros impuestos en forma justa. Nosotros debemos alentar el mejoramiento del civismo, salud y educación. Debemos mantener en buen orden la propiedad la cual somos privilegiados en utilizarla, protegiendo el ambiente y recursos naturales”³¹.

³¹ <https://www.jnj.com/credo/>

Por tanto, se aplicará un plan de responsabilidad social empresarial (RSE) con visión estratégica de futuro, con un enfoque de sostenibilidad en todas las acciones, que incluyen resultados económicos, sociales y ambientales. Para lo cual definimos para la empresa farmacéutica J & J a los accionistas, colaboradores, proveedores, clientes, comunidad y medio ambiente como los grupos de interés prioritarios.

4.1 Acciones estratégicas

J & J debe mantener su compromiso de buenos vecinos en las comunidades donde tiene operaciones contribuyendo con:

- El desarrollo de iniciativas de inclusión social, dirigidas a contribuir con la mejora de la calidad de vida: programas educativos, programas de salud: prevención de VIH, tuberculosis.
- Promover el desarrollo social en donde se realizan las operaciones del grupo: Brindando nuevas oportunidades laborales y desarrollo profesional a sus empleados en los diferentes países que tiene operación.
- Mantener saludables a los empleados y sus familias mediante programas y actividades a desarrollar como buena alimentación, ejercicio, balance oficina-hogar.
- Cumplir con altos estándares de calidad ambiental y social, teniendo en cuenta los indicadores internacionales del 2015 del Global Reporting Initiative - GRI³².
- Contribuir con los países con desastres naturales con kits de primeros auxilios.
- Consolidar una convivencia armoniosa con su grupo de interés.

4.2 Objetivos estratégicos

- Asegurar el buen gobierno corporativo, mediante la comunicación abierta a los accionistas y comisión de Bolsa de Valores. Alineando todos los principios de gobierno corporativo, código de conducta para los empleados, auditorías de salarios y beneficios, código de conducta y ética de los miembros del directorio.
- Implementar programa de eliminación/minimizar los desechos tóxicos en el agua y emisiones de CO2 durante los procesos de fabricación.
- Lograr mayor eficiencia en el uso de energía.
- Continuar el programa para detectar, evitar y corregir los riesgos potenciales para la seguridad y la salud en el trabajo de los colaboradores, lo que de alguna manera exige mecanismos proactivos, además de reactivos. Indicador: Tasas de absentismos, y accidentes.
- Establecer programas de ayuda para las madres que trabajan, para que puedan compartir tiempo en la educación de sus hijos. Indicador: Encuesta de satisfacción de las madres.
- Desarrollar campañas preventivas de salud en las ciudades y comunidades de mayores riesgos

³² Memoria de Reporte de Sostenibilidad, elaborado por ente internacional.

potenciales y bajos recursos que puedan ser afectadas por el VIH y tuberculosis. Indicador: número de charlas por 100 habitantes.

- Desarrollar los kits de primeros auxilios para los países con desastres naturales como terremotos, inundaciones, incendios, etc. Indicador: número de kits entregados.
- Promover iniciativas de comunicación con los clientes y conocer así sus sugerencias, inquietudes y recomendaciones para construir mejores relaciones comerciales. Indicador: N° de canales de comunicación.

El presupuesto asignado para el programa de responsabilidad social empresarial será el siguiente:

Tabla 51. Presupuesto de RSE

US Billones	2011	2012	2013
Programa RSE	24	27	31
Var % vs año anterior	8,1%	10,6%	14,0%

Fuente: Elaboración propia 2018

Detalle de inversión en las acciones a desarrollar:

Tabla 52. Acciones de RSE

Acciones RSE - US\$ Billones	2011	2012	2013
Programa Minimización Residuos tóxicos	8,4	9,5	11
Programa ahorro de energía	6,0	6,8	8
Disminución de riesgos potenciales en el trabajo	4,8	5,4	6
Programa de apoyo a madres trabajadoras	1,4	1,6	2
Charlas preventivas para mejorar salud y calidad de vida	1,2	1,4	2
Kits de apoyo para ciudades de desastres naturales	1,4	1,6	2
Mejorar canales de comunicación entre trabajadores	0,7	0,8	1
TOTAL	24,0	27,0	31,0

Fuente: Elaboración propia 2018.

5. Plan financiero

J&J en lo que respecta a su división farmacéutica en el año 2010 tuvo como utilidad operativa neta US\$ 7.086 millones, lo que representó una tasa de 32% sobre las ventas.

En relación con el grado de solvencia de la empresa, si evaluamos en el año 2010, como grupo total (considerando los tres segmentos: farmacéutico, consumo y dispositivos médicos):

- Activos totales / deuda largo plazo = US\$ 102.908 millardos / US\$ 9.156 millardos = 11,24.
- Flujo de caja operativo: US\$ 16.385 millones.

Por lo tanto, podemos concluir que la empresa tiene una sólida capacidad financiera.

5.1 Objetivos

- Incrementar la utilidad neta anual:

Tabla 53. Objetivos de utilidad neta

US\$ Billones	2011	2012	2013
Utilidad Neta	5.997	7.373	9.208
<i>Ratio Utilidad Neta/Vtas</i>	24,6%	26,5%	28,0%

Fuente: Elaboración propia 2018.

- Mejorar el EBITDA:

Tabla 54. Objetivos de crecimiento de EBITDA

	2011	2012	2013
<i>Tasa Crecimiento EBITDA</i>	8,5%	18,1%	20,3%

Fuente: Elaboración propia 2018.

- Crecimiento de tasa ROA y ROE:

Tabla 55. Objetivos de ROA y ROE

	2011	2012	2013
ROA	14,2%	16,0%	18,1%
ROE	30%	33%	36%

Fuente: Elaboración propia 2018.

5.2 Plan de financiamiento

La propuesta de financiamiento para las inversiones en el desarrollo del plan estratégico será generada con recursos propios, dadas las condiciones de solidez financiera y flujo de caja de J&J.

A continuación, mostramos el plan de inversión total:

Tabla 56. Plan de inversión total

US\$ Billones	2011	2012	Var %	2013	Var %
Plan de Marketing	233	242	4%	280	16%
Plan de Operaciones	1.030	1.120	9%	1.367	22%
Plan de Recursos Humanos	97	108	11%	122	13%
Plan de RSE	24	27	13%	31	15%
Inversión Total	1.384	1.497	8%	1.800	20%

Fuente: Elaboración propia 2018.

5.3 Estimación de los flujos marginales

Los flujos marginales se obtienen comparando el flujo de ingresos / egresos sin aplicar las estrategias versus el flujo de ingresos/ egresos obtenidos con las estrategias planteadas.

Para analizar la eficacia de nuestro planeamiento estratégico y las acciones consideradas se han tomado los siguientes considerandos para la obtención de los flujos netos, obtenidos de los estados de resultados sin considerar la depreciación.

- 1) Flujo sin planeamiento estratégico: Es decir, sin aplicación de la estrategia, se plantea

continuar con la tendencia de decrecimiento orgánico del sector farmacéutico de J & J de -0,1% anual, basado en la tasa de crecimiento anual acumulado de los últimos cinco años (2006-2010).

No se considera inversiones adicionales y se incrementa 4% los costos relativos al personal. Por tanto, en este escenario se refleja una proyección en línea con la tasa de crecimiento promedio de J&J de los últimos 5 años.

- 2) Flujo con Aplicación del Planeamiento Estratégico: En este escenario se aplica la estrategia planteada, dando como resultado una proyección mayor de ventas en el periodo anual (2011-2013), siguiendo los lineamientos y planes de inversión en las áreas operativas, *marketing*, recursos humanos y la mayor inversión en I&D para lograr acelerar el ingreso de los productos nuevos.

También se considera un desembolso inicial de US\$ 970 millardos, dado que existen inversiones de capital que para que se inicien en el año 2011 se tiene que realizar un desembolso inicial.

En ambos escenarios se considera que los costos del personal se incrementan en 4% y la depreciación adicional en activos. Ver los anexos 18 y 19: Estados de resultados escenarios con/sin estrategia.

Finalmente, la tasa de corte que utilizamos es de 24% la cual es la tasa de retorno de capital de J&J de acuerdo al Reporte de Standard&Poor's. Research insight Sep 2010, la tasa WACC(Weighted Average Cost of Capital) que es la tasa de descuento que se debería utilizar para descontar los flujos de caja futuros, para este estudio no hemos contado la información necesaria para obtenerla.

Tabla 57. Flujo de caja con Implementación del Plan y cálculo del VAN y TIR

FLUJO DE CAJA: CON IMPLEMENTACIÓN PLAN ESTRATÉGICO				
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
FLUJO DE INGRESOS				
Ingresos por ventas		24.411	27.829	32.838
Ingresos por intereses bancos		150	150	150
TOTAL INGRESOS		24.561	27.979	32.988
FLUJO DE EGRESOS				
Materia Prima, Excipientes, Envases, M.O., otros insumos, etc		6.177	6.833	7.789
Gastos de Personal: Administración, Marketing y Ventas		2.801	3.023	3.273
Gastos de Promoción de Ventas		477	540	692
Gastos en Muestras Médicas		1.050	1.269	1.498
Gastos de Investigación y Desarrollo		4.964	5.600	6.873
Otros Gastos varios		300	300	300
		-	-	-
TOTAL DE EGRESOS OPERATIVOS		15.769	17.565	20.425
SALDO NETO		8.792	10.414	12.563
Inversión	-970			

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INVERSIÓN			
	-970	8.792	10.414
		12.563	
VPPF:	\$15.712		
VAN:	\$14.742		
TIR:	924%		

Fuente: Elaboración propia 2018.

Tabla 58. Flujo de caja marginal y cálculo del VAN y TIR

US\$ Billones	2010	2011	2012	2013
Flujo Anual sin Estrategia		6.864	6.584	6.293
Flujo Anual con Estrategia		8.792	10.414	12.563
Flujo Marginal (Billones US\$)	-970	1.928	3.830	6.270
US\$ Billones	AÑO 0	2011	2012	2013
Tasa de Corte	24%			
Flujo Anual sin Estrategia	7.086	7.165	6.884	6.593
Flujo Anual con Estrategia	6.116	8.792	10.414	12.563
Flujo Marginal (Billones US\$)	-970	1.627	3.530	5.970
VPPF		6.739,07		
VAN:		5.769,07		
TIR:		233%		

- FCM /INVERSIÓN: 12,26

5.4 Análisis de sensibilidad

A continuación, realizaremos el análisis de sensibilidad para los flujos de caja para lo cual consideraremos los siguientes escenarios:

- Sin estrategia: Crecimiento actual
- Con estrategia: Crecimiento superior de ingresos e inversión
- Con estrategia Optimista: Mayores ingresos e inversión
- Con estrategia Pesimista: Menores ingresos e inversión

Las premisas para los escenarios optimistas y pesimistas son las que se muestran en el cuadro adjunto, estos flujos proyectados de ingresos y egresos de caja se obtienen a través de los estados de resultados que se describen en los anexos 20 y 21.

Tabla 59. Premisas de crecimiento de ventas y utilidad operativa

PREMISAS DE CRECIMIENTO VENTAS Y UTILIDAD OPERATIVA				
US\$ Billones	2006 -2010 CAGR	2011	2012	2013
ESCENARIO: Aplicación de Estrategia	0.1%	9%	14%	18%
<i>Ventas</i>	22.396	24.411	27.829	32.838
1er ESCENARIO: OPTIMISTA	0.1%	15%	18%	20%
<i>Ventas</i>	22.396	25.755	30.390	36.468
2do ESCENARIO: PESIMISTA	0.1%	8,0%	12,0%	16,0%
<i>Ventas</i>	22.396	24.188	27.090	31.424
ESCENARIO: Aplicación de Estrategia	0,70%	8,6%	18,4%	20,6%
<i>Flujo caja neto</i>	8.095	8.792	10.414	12.563
1er ESCENARIO: OPTIMISTA	0,70%	17,1%	24,6%	31,8%
<i>Flujo caja neto</i>	8.095	9.477	11.807	15.556
2do ESCENARIO: PESIMISTA	0,70%	4,2%	0,8%	11,2%
<i>Flujo caja neto</i>	8.095	8.436	8.507	9.456

Fuente: Elaboración propia 2018.

OPTIMISTA

Un escenario optimista en el cual se proyecta una tasa de crecimiento acumulada anual de 6,5% adicional al crecimiento de ventas aplicando el planeamiento estratégico. Esto debido a la mayor penetración que se lograría con la introducción de los productos nuevos. Las demás variables permanecerían constantes. Ver el anexo 20.

ESCENARIO PESIMISTA

En este escenario se ha considerado un año de retraso en la introducción de los productos nuevos, lo cual reduciría la venta en - 2,6% en el crecimiento anual acumulado para el periodo 2010-2013. Las demás variables permanecerían constantes. Ver el anexo 21.

En la siguiente tabla se muestran los valores hallados para el VAN y TIR calculados con los flujos de utilidades resultantes de la implementación de la estrategia y los tres escenarios propuestos: probable, optimista y pesimista.

Tabla 60. Comparativo de sensibilidad de los tres escenarios: VAN y TIR

Flujos del Plan	Utilidad por año	2010	2011	2012	2013	Tasa Descuento	VPFF	VAN US\$ MM	TIR
PROBABLE	ESCENARIO b - a	-970	1.627	3.530	5.970	24%	6.739,1	5.769	233%
OPTIMISTA	ESCENARIO c - a	-970	2.312	4.923	8.963	24%	9.767,2	8.797	315%
PESIMISTA	ESCENARIO d - a	-970	1.271	1.623	2.863	24%	3.582,1	2.612	147%

Fuente: Elaboración propia 2018.

En conclusión, encontramos en el presente análisis financiero que con la aplicación de las acciones estratégicas determinadas en el plan estratégico permitiría que la empresa logre un rendimiento atractivo para el desembolso inicial de US\$ 970 millones, dado que el VAN es muy superior a la inversión inicial, asimismo, el TIR es largamente superior a la tasa de corte utilizada de 24%, esto se da bajo el supuesto reinversión de flujos intermedios a la misma tasa de corte; por tanto, se justifica realizar la inversión e implementación del plan estratégico, a continuación se muestra cuadro resumen de los resultados financieros obtenidos:

Tabla 61. Resumen de sensibilización

	CON APLICACIÓN PLAN	SENSIBILIZACIÓN	
	ESCENARIO PROBABLE	ESCENARIO OPTIMISTA	ESCENARIO PESIMISTA
VAN US\$ MM	5.769	8.797	2.612
TIR	233%	315%	147%

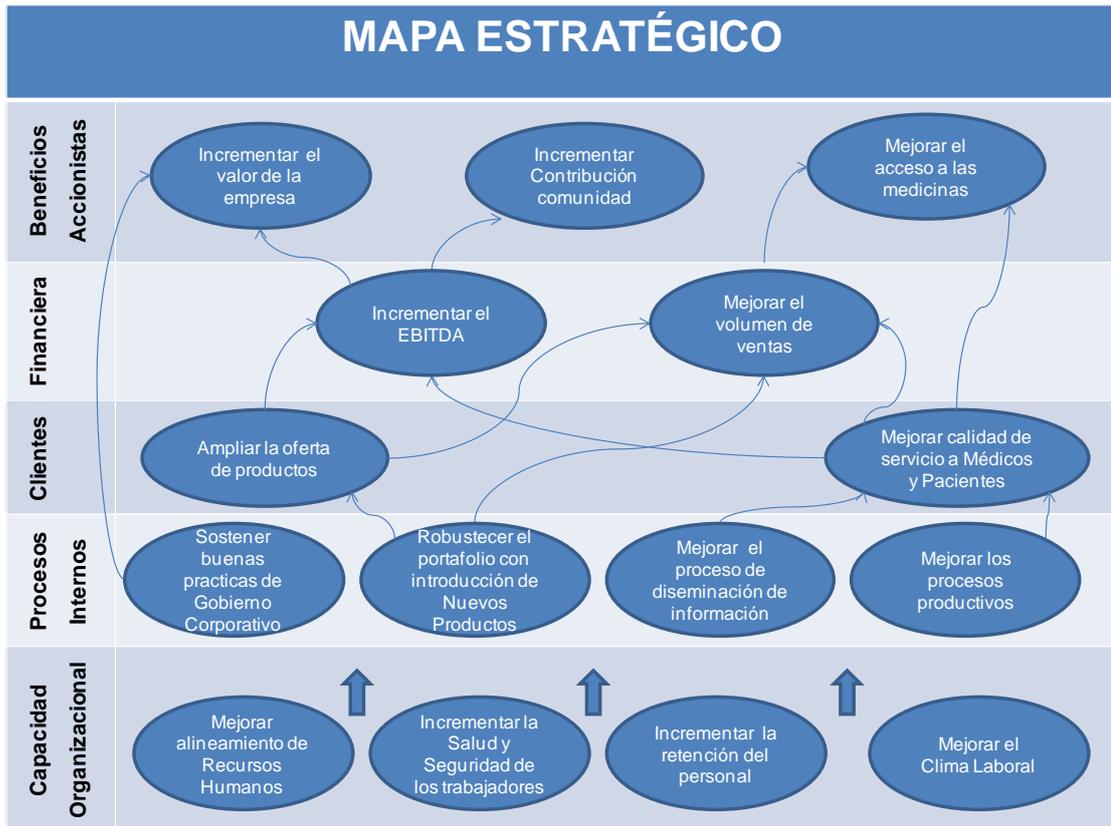
Fuente: Elaboración propia 2018.

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa Estratégico (BSC)

En el siguiente gráfico se muestra el mapa estratégico de J & J, donde se grafican los objetivos estratégicos y los componentes de la estrategia.

Gráfico 9. Mapa estratégico



Fuente: David (2013). Elaboración propia 2018.

En el cuadro integral de mando se detalla para cada perspectiva, los objetivos estratégicos y sus indicadores correspondientes a los de resultado como los de actuación, que nos permitirán monitorear y controlar el logro de los indicadores de resultado e efecto. En el cuadro integral de mando hemos detallado las metas cuantitativas correspondientes a cada indicador y la iniciativa estratégica que permitirá obtener la meta. Esta iniciativa estratégica es el punto de partida para los planes operativos de las diversas áreas funcionales.

Tabla 62. Tabla integral de mando

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	MEDIDAS DE DESEMPEÑO	METAS	INICIATIVAS	RESP.
PERSPECTIVA: ACCIONISTAS				
Incrementar valor de la empresa	•Incrementar el valor de la acción	11.8%	•Plan Estratégico para el incremento de Ventas: Aceleración de	Directorio
Incrementar contribución a la comunidad	•Nivel de inversión en las actividades de	% , 10.6%, 14	•Campañas preventivas y educativas para la salud en las comunidades	Directorio
Mejorar el acceso a las medicinas	•Productos con patente expirada, reducción de precio •Bandas de precios de acuerdo al ingreso per capite del país •Productos únicos precio premium	30% , +/- 20% +10% , +20%	•Presencia en el 80% de los puntos de ventas en farmacias •En las instituciones se comercializará los productos de alto valor	Director Marketing Director Finanzas
PERSPECTIVA: FINANCIERA				
Incrementar EBITDA	•Incrementar el margen bruto	16.2% , 9.6% ,	•Disminución de las devoluciones	Director Finanzas
	•Mantener el nivel de costos generales		•Reducción del tiempo en proceso de pesadas/mezclado	
	•Reducción de costos de refrigeración	5%	•Disminución de retrasos en entregas de p. terminados	
Mejorar el volumen de ventas	•Mantener crecimiento de Productos Establecidos	8%	•Incrementar penetración de Prod. Estab.en USA	Director Comercial
	•Introducir nuevos productos	5%	•Desarrollar mercado de nuevas moléculas en Onco y VIH	
PERSPECTIVA: CLIENTES				
Ampliar Oferta de productos	•Número de productos nuevos por año	3, 2, 1	•Acelerar procesos de investigación de nuevas moléculas	
	•Incrementar la inversión en I&D	20.5% ,20.9 % ,22.5%	•Establecimiento de tiempos de lanzamientos •Mejorar los tiempos de respuestas a cambios en la demanda	
Mejorar calidad de servicios a médicos y pacientes	•Implementación de canales digitales: Direct mail, Video Conferencias	4 por marca / año	•Mejorar la cobertura con profesionales de la salud	Director Comercial
	•Programas de familiarización en el uso de las medicinas	12 veces / año	•Incrementar el conocimiento de las medicinas	Director Médico
	•Educación Médica Continua	3 - 8 veces /	•Contacto con líderes de opinión en salud e interacción	Director Marketing
PERSPECTIVA: PROCESOS INTERNOS				
Sostener buenas practicas de gobierno corporativo	•Presidente elegido por accionistas	Valoración Anual	•Abierta comunicación: Comisión de valores, accionistas	Director Compliance
	•Directores independientes de trayectoria destacada •Ejecutivos reconocidos por sus competencias y valores		•Códigos de conducta de empleados •Programa para detectar riesgos potenciales para la seguridad y salud de los colaboradores	
Robustecer el portafolio de productos nuevos	•Incrementar la inversión en I&D	12% , 13% , 23%	•Expandir líneas de productos crónicos en áreas de crecimiento	Director I&D
			•Parametros de desempeño para el cumplimiento del lanzamiento de productos nuevos	Director Marketing Director Finanzas
Mejorar procesos productivos	• Incrementar capacidad de planta Remicade •Mejorar eficiencia de procesos actuales •Crecimiento de la Inversión anual	6% , 9% , 22%	•Plan de implementación de planta de biológicos •Nuevos equipos de almacenamiento, pesada y mezclado •Plan de incentivos a los trabajadores	Director Manufactura
PERSPECTIVA: CAPACIDAD ORGANIZACIONAL				
Alinear procesos de Recursos Humanos	• Cumplimiento de evaluaciones anuales	90%	•Plan de evaluaciones de desempeño por objetivos anuales	Director Recursos
	• Selección y reclutamiento de personal joven	3 años	•Implementar reclutamiento a través de convenios con Universidades	
	• Tasa de Retención del personal Salarios atractivos para incrementar retención del personal • Encuesta de clima laboral: Nivel de Satisfacción	3% , 2.5% , 2% 70% , 80% ,	•Plan de sucesión y desarrollo de personal •Salarios atractivos sobre el 80%	
Mejorar el Clima Laboral	Encuesta de Nivel de Satisfacción en la empresa	80% , 85% , 90%	•Plan de Desarrollo por Competencias •Reuniones mensuales entre ejecutivos y empleados para activar	Director Recursos

Fuente: Elaboración propia 2018.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

1. Johnson & Johnson es una empresa farmacéutica la cual participa en tres segmentos: mercado farmacéutico ético, mercado de consumo y equipos, a pesar de que en el periodo 2008 al 2010 ha reducido su crecimiento en ventas y utilidad a niveles por debajo del crecimiento del mercado farmacéutico ético, el tamaño de la empresa y rentabilidad le permitió generar un flujo positivo de aprox. US\$ 18.000 millones anuales.
2. Mediante la implementación del planeamiento estratégico y acciones desarrolladas en el presente plan se obtendría una mejora en el rendimiento del área de productos farmacéuticos Éticos logrando un crecimiento acumulado anual en ventas sostenido de 13,6% superando la tasa de crecimiento del mercado en el periodo 2011-2013.
3. Para la obtención de un portafolio más robusto, se ha incrementado la inversión en I&D sostenidamente año a año hasta lograr una tasa de 21% sobre las ventas, superior a la tasa promedio del mercado farmacéutico 18%, lo cual es clave para el logro de crecimiento en ventas.
3. Se expande el mercado a países emergentes a través de alianzas de distribución.
5. Como consecuencia de este plan se espera que la utilidad neta de la empresa se incremente anualmente con una tasa de 18,2%, logrando un mayor valor para la empresa y un mayor retorno para los inversionistas.
6. El análisis financiero en el escenario probable los flujos muestran indicadores muy positivos: TIR de 233% y VAN US\$ 5.769 millones los cuales justificarían realizar la inversión adicional de US\$ 970 millones.
7. Adicionalmente se contempla un plan de responsabilidad social el cual permite que las comunidades donde se encuentran las unidades de fabricación tengan la seguridad que J&J tiene una genuina dedicación al cuidado del medio ambiente y las comunidades donde está establecida.
8. Finalmente, tal como reza su Credo existe la preocupación constante por los empleados de J&J por lo que se ha reforzado el plan de reclutamiento y retención de personal a través de programas de educativos y desarrollo.

2. Recomendaciones

1. Se debe contar con información de mayor profundidad detalle sobre todo en el área financiera y de operaciones que apoyen la toma de decisiones en proyectos nuevos y planes de mejoramiento que involucran niveles altos de inversión como es el caso de esta empresa.
2. Realizar la valuación y la contribución del planeamiento estratégico al incremento del valor de la empresa más allá de la utilidad obtenida.

Bibliografía

- Activa Conocimiento (2016). *Análisis VRIO*. Fecha de consulta: 12/10/2017. <<http://activaconocimiento.es/analisis-vrio/>>
- Banco Mundial (2017). *Reporte Anual 2017*. Indicadores de Desarrollo.
- Banco Mundial (2010). *Reporte Anual 2010*. Indicadores de Desarrollo. <<https://datos.bancomundial.org/indicador>>
- Bureau of Labor Statistics (2017). *Annual Inflation Rate in USA*.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. México: Pearson/Prentice Hall.
- Fondo Monetario Internacional (2017). *Reporte Europa Inflación 2010-2015*. Abril 2017. <<http://www.imf.org/en/Publications/REO>>
- Fondo Monetario Internacional (2016). *Reporte China Inflación 2010-2015*. Abril 2016. <<http://www.imf.org/en/Publications/REO>>
- Hax, Arnold y Majluf, Nicolás (2008). *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*. Traducción Alejandro G. Tiscornia. Buenos Aires-Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Johnson & Johnson (2011). *Credo de J & J*. Fecha de consulta: 12/09/2017. <<https://www.jnj.com/credo/>>
- Johnson & Johnson (2010). *Reporte Anual 2010*. Fecha de consulta: 12/09/2017. <<http://www.investor.jnj.com/downloads.cfm?CategoryID=705&Year=2011>>
- Johnson & Johnson (2009). *Reporte Anual 2009*. Fecha de consulta: 12/09/2017. <<http://www.investor.jnj.com/downloads.cfm?CategoryID=705&Year=2010>>
- Lambin, Jean Jacques (1995). *Marketing Estratégico*. Tercera Edición. Editor de la edición en español Mariano J. Norte. Chile: McGraw-Hill.
- Merck, Sharp y Dohme Corp. (2016). *Proceso de investigación, desarrollo y aprobación de un fármaco*. Fecha de consulta: 12/12/2017. <<https://www.msdsalud.es/recursos-de-salud/guias-para-pacientes/proceso-investigacion-de-sarrollo-aprobacion-farmaco.html>>
- Mercom Capital (2010-2016). *On Line Worldwide Survey, 2010-2016*.
- Olaya E., Erika S.; García C., Rafael G.; Torres P., Norma S.; Ferro V., Diana C.; y Torres V., Sergio (2006). "Caracterización del proceso productivo, logístico y regulatorio de los medicamentos". *VITAE, Revista de la Facultad de Química Farmacéutica*. Vol. 13, N.º 2. Universidad de Antioquía, Medellín, pp. 69-82. <<http://www.scielo.org.co/pdf/vitae/v13n2/v13n2a09.pdf>>
- Organización Mundial de Comercio - OMC (2012). *Reporte Anual 2012*.
- Organización Mundial de la Salud (2016). *Sistema de Gestión de Calidad en el Laboratorio*.

- Organización Mundial de la Salud (2012). *Estadísticas Sanitarias Mundiales, año 2010*. <http://www.who.int/gho/publications/world_health_statistics/ES_WHS10_Full.pdf?ua=1>
- Porter, Michael E. (1998). *Estrategia Competitiva*. Vigésima quinta reimpresión. Traducción autorizada por The Free Press. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México.
- Rose, Clayton S., Sucher, Sandra J., Gordon, Rachel and Preble, Matthew (2010). On Weldon's Watch: Recalls at Johnson & Johnson from 2009 to 2010. Harvard Business School Case 311-029, October. (Revised August 2016). <<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=39518>>
- Statista (2018). Información privilegiada.
- Worldwide Survey 2012. *Pharmaceutical Executive*. ID 265940.

Anexos

Anexo 1. Credo de Johnson & Johnson

Nosotros creemos que nuestra primera responsabilidad es hacia los doctores, enfermeras y pacientes, hacia las madres y padres y también hacia quienes usan nuestros productos y servicios. En satisfacer sus necesidades todo lo que nosotros hacemos debe ser de la más alta calidad.

Debemos constantemente esforzarnos para reducir nuestros costos para mantener precios razonables. Las órdenes de nuestros clientes deben ser atendidas prontamente y exactas. Nuestros proveedores y distribuidores deben tener la oportunidad para obtener un beneficio justo.

Somos responsables ante nuestros empleados, los hombres y mujeres quienes trabajan con nosotros alrededor del mundo. Cada uno debe ser considerado como un individuo. Nosotros debemos respetar sus dignidades y reconocer en ellos sus méritos.

Ellos deben tener un sentido de seguridad en sus trabajos. La compensación debe ser justa y adecuada, trabajando en condiciones limpias, ordenadas y seguras. Debemos de ser conscientes de las maneras de ayudar a nuestros empleados a cumplir con sus responsabilidades familiares. Nuestros empleados deben sentirse libres para hacer sugerencias y/o quejas. Debe haber iguales oportunidades de empleo, desarrollo y ascenso para aquellos calificados. Debemos proporcionar una gestión competente, las acciones deben ser justas y éticas.

Nosotros somos responsables de las comunidades en las cuales vivimos y trabajamos; así como también, de la comunidad mundial. Debemos ser buenos ciudadanos, apoyar el trabajo bueno, la caridad y pagar nuestros impuestos en forma justa. Nosotros debemos alentar el mejoramiento del civismo, salud y educación.

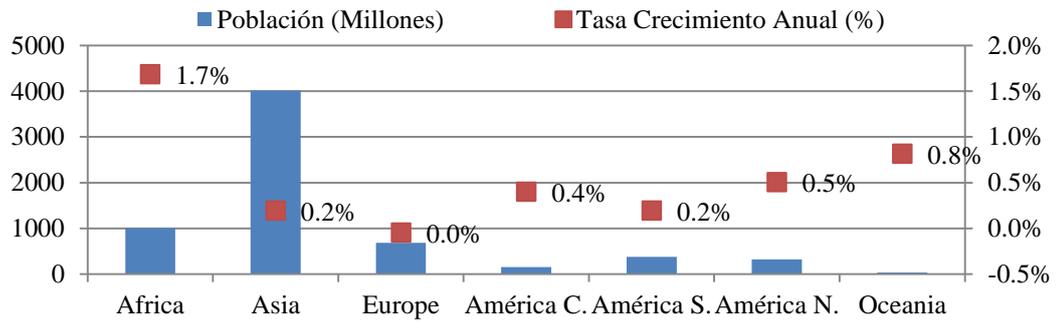
Debemos mantener en buen orden la propiedad la cual somos privilegiados en utilizarla, protegiendo el ambiente y recursos naturales.

Nuestra responsabilidad final es hacia nuestros accionistas. Los negocios deben hacerse con un sentido de ganancias. Debemos experimentar con nuevas ideas. La investigación debe ser continua, debemos desarrollar programas innovadores y se pagará por un error.

Nuevos equipos deben ser adquiridos, nuevas plantas se instalarán y nuevos productos se lanzarán al mercado. Se deben crear reservas para tiempos difíciles. Cuando nosotros operamos de acuerdo con estos principios, los accionistas obtendrán un retorno justo.

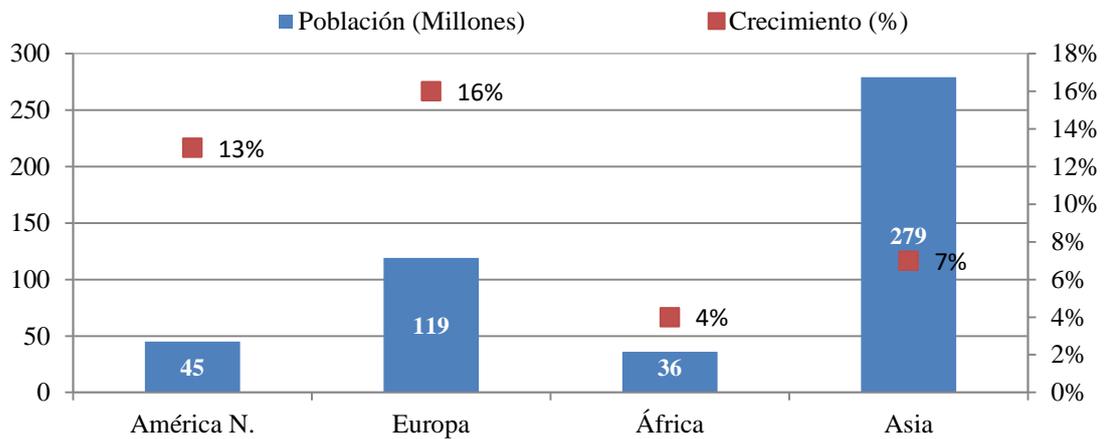
Fuente: www.jnj.com/credo/. Traducción propia

Anexo 2. Población estimada en el año 2010 por continentes



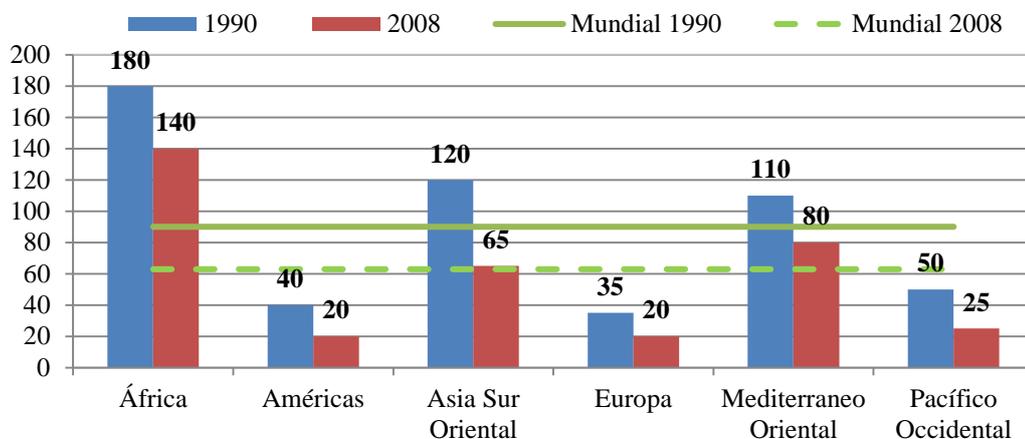
Fuente: Statistic 2018, información privilegiada. Elaboración propia 2018.

Anexo 3. Población mayor de 65 años y su crecimiento



Fuente: Statistic 2018, información privilegiada. Elaboración propia 2018.

Anexo 4. Tasa de Mortalidad (%) de Menores de 5 años por regiones: Probabilidad de morir antes de cumplir los 5 años por 1000 nacidos vivos



Fuente: Statistic 2018, información privilegiada. Elaboración propia 2018.

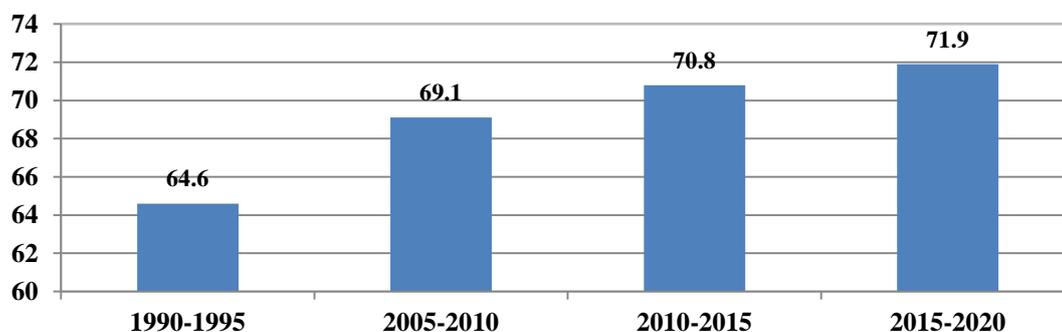
Anexo 5. Tasa anual media de disminución (%) de la mortalidad de menores de 5 años

Región de la OMS	1990 - 1999	2000 - 2008
África	0.9	1.8
Américas	4.2	4.6
Asia Sudoriental	2.5	3.8
Europa	3.6	5.6
Mediterráneo Oriental	1.5	1.7
Pacífico Occidental	2.5	5.7
Mundial	1.2	2.3

Fuente: Statistic 2018, información privilegiada. Elaboración propia 2018.

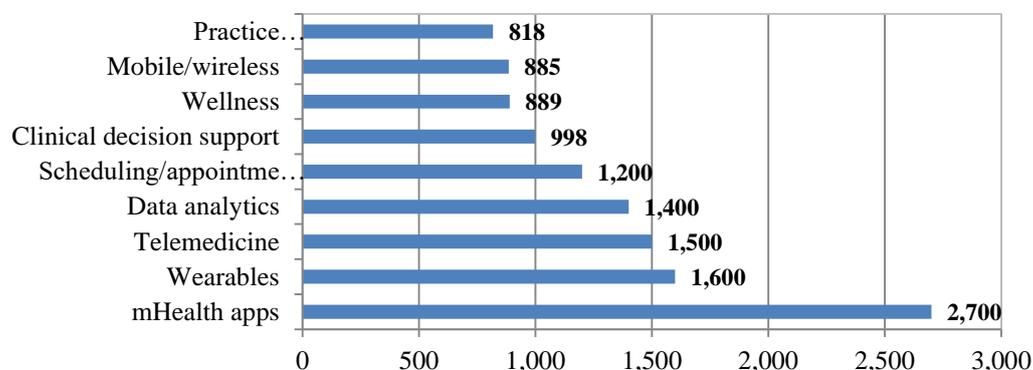
Anexo 6. Proyección de la esperanza de vida al nacer

Años



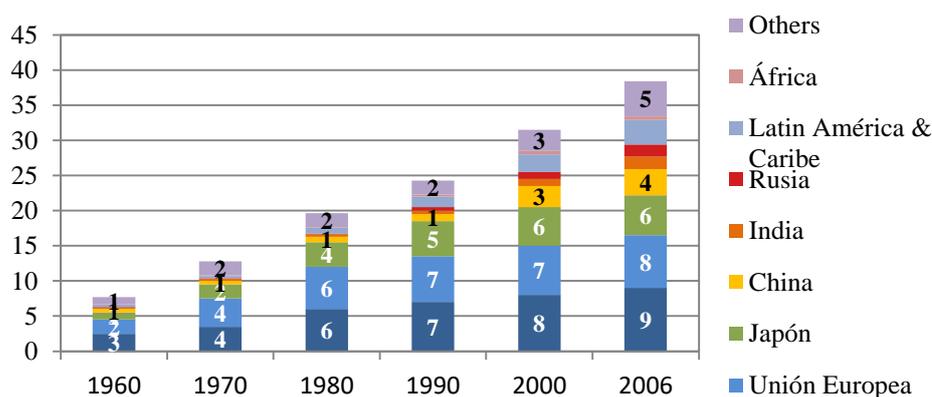
Fuente: Statistic 2018, información privilegiada. Elaboración propia 2018.

Anexo 7. Fondos de empresas de tecnología y salud creadas desde el 2010 en millones de dólares



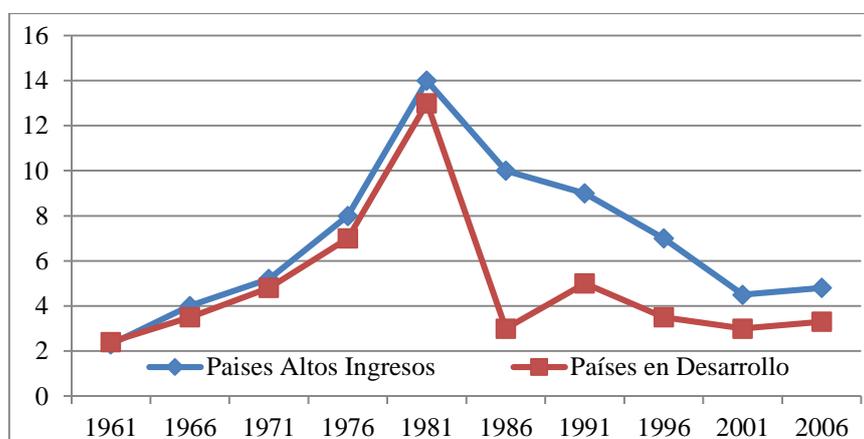
Fuente: Statistic 2018, información privilegiada. Elaboración propia 2018.

Anexo 8. PBI por regiones en US\$ constantes (trillones)



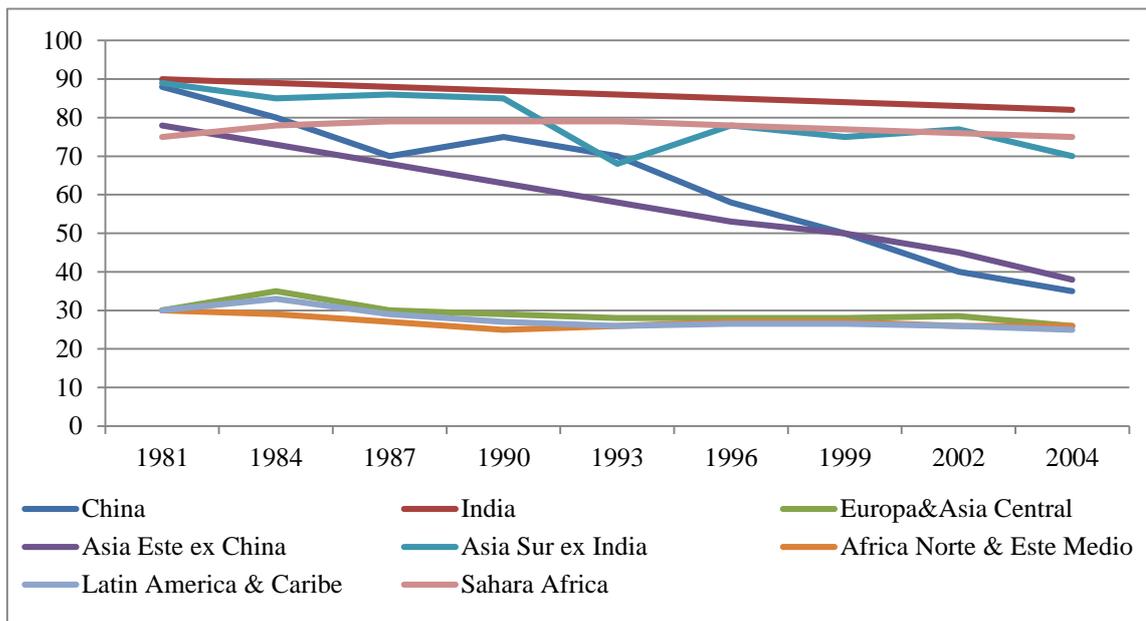
Fuente: Statistic 2018, información privilegiada. Elaboración propia 2018.

Anexo 9. Inflación (%): Países de altos ingresos / Países en desarrollo



Fuente: Banco Mundial 2017. Reporte Anual. Tasas de inflación por periodos. Elaboración propia 2018

Anexo 10. Nivel de pobreza: % de población (línea de pobreza US\$ 2)



Fuente: Banco Mundial 2017. Reporte Anual. Indicadores de desarrollo. Elaboración propia 2018.

Anexo 11. Resumen de cadena de valor de Johnson & Johnson

<p>INFRAESTRUCTURA GERENCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cultura corporativa solida: Afianzada por 125 años desde su fundación y legado de su Credo - Estructura corporativa organizada: Presidente & Vicepresidentes (Corporativos), Comité Ejecutivo (Áreas de Negocio), Comités de Gobierno: Principios, Auditorias, Salarios, Políticas, Códigos de Conducta, y Ética - Buena capacidad de gestión de recursos y operaciones - Altos estándares éticos y de responsabilidad social: Condiciones éticas de trabajo, Proyecto de Reciclamiento materiales, etc. <p>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organización global tiene aproximadamente 114 mil empleados involucrados en las áreas de I&D, manufactura, mercadeo y ventas principalmente en el campo. - Re-estructuración redujo 7.500 empleados y otros gastos para generar ahorros de US\$ 1,5 billardos que se capitalizarán en su totalidad en el año 2011 - La estructura de J&J se basa sobre el principio de una gestión descentralizada - Un valor importante es el respeto de las personas: Dignidad - Programas para el personal de reconocimientos por sus méritos - Condiciones de trabajo justas: salarios competitivos, ambiente agradable e infraestructura segura. - Programas de apoyo a los trabajadores y sus familias, balance trabajo-familia - Muy buena capacitación para el desarrollo de sus empleados e iguales oportunidades para crecimiento profesional. <p>DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA</p> <ul style="list-style-type: none"> - J&J tiene fuerte compromiso de invertir en I&D para obtener medicinas de alta calidad - El desarrollo de nuevas e innovadoras medicinas, así como procesos de mejora continua son muy significativos para el crecimiento de la empresa - J&J ha mantenido el ratio de inversión en I&D/ Ingresos en 11%. - J&J patrocina varios tipos de programas de retiro con mayores beneficios: Indemnización, cuidado de la salud para sus empleados y familiares <p>ADQUISICIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fortaleció I&D con las compras de otras empresas Biotecnológicas y de Equipos médicos como Acclarent - Robusteció su Programa para el tratamiento de Alzheimer e Inmunoterapia al comprar la empresa farmacéutica Elan.

Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Comercialización y ventas	Servicio de postventa
<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas operativos interconectados en línea para el abastecimiento de sus principales suministros - Mejoramiento continuo de sus procesos - Red global de suministros: Red local USA e Internacional en empresas subsidiarias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Búsqueda constante de reducción de costos - Calidad de sus productos en duda a raíz de reclamos de clientes y cuestionamientos de FDA en USA. 	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo primario cumplir con las órdenes de compra de clientes puntualmente y en forma segura - Los distribuidores reciben un justiprecio por sus servicios - Medicaid empresa aseguradora es el más grande cliente en USA. - Otros clientes de importancia las farmacias, distribuidores, hospitales de gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Equipo comercial numeroso es la mayor área de personal - Agresivos programas de comercialización incluyen: promociones en farmacias - Objetivo primario cumplir con las órdenes de compra de clientes puntualmente y en forma segura - Los distribuidores reciben un justiprecio por sus servicios - Medicaid empresa aseguradora es el más grande cliente en USA. - Otros clientes de importancia las farmacias, distribuidores, hospitales de gobierno. - Cupones de descuento, descuentos a clientes, para brindar precios razonables - Programas promocionales basados en cupones /volúmenes de ventas - Acuerdos de Co-marketing - Acuerdos colaborativos a cambio de publicidad - Alta utilización de tecnología e inteligencia de mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dada la alta responsabilidad con la salud de las personas, para brindar servicio de post ventas se cuenta con equipos de médicos y enfermeras debidamente entrenados para atender a las consultas de los pacientes y/o cuidado de la salud que utilizan los tratamientos de J&J.

Fuente: Elaboración propia 2018.

M Á R G E N S

Anexo 12. Segmentación territorial por PBI per cápita

	PBI per cápita (US\$ /año/persona)	Países
Segmento 1	Alto: Más 30,000	Luxemburgo Catar, Suiza, USA, Países Bajos, etc.
Segmento 2	Medio Alto: 10,001 a 29,999	N. Zelanda, Corea, Chile, Argentina, Brasil, Turquía
Segmento 3	Bajo: Menor 10,000	Túnez, Perú, Colombia, Ecuador, China, R. Dominicana, Bosnia
Segmento 4	Pobreza Extrema: Menor 600	Nigeria, Guinea, Congo, Mozambique

Fuente: Reporte Banco Mundial. Indicadores de Desarrollo 2017. Elaboración propia 2018.

Anexo 13. Segmentación por canal de comercialización

Descripción Tratamiento	Médico Tratante - Especialidad	Canal Comercialización
Oncológico	Oncólogo	Institucional: Gobierno/Seguros
Inmunológico	Oncólogo, Alergólogo	Institucional/Privado Gobierno/Seguros
Enfermedades Psiquiátricas	Psiquiatra, Neurólogo, Medicina Interna	Privado: farmacias y hospitales /Institucional
HIV	Infectólogo	Institucional /Privado: farmacias y HMO (Seguro Médico en USA)
Anemia	Medicina Interna, Pediatra	Privado /Institucional

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 14. Principales productos y sus atributos

PRODUCTO	INDICACIÓN	ATRIBUTO	BENEFICIO DIFERENCIADOR
Remicade	A. Reumatoide	Anticuerpo Monoclonal	Se utiliza en pacientes que no han respondido a otras terapias
Risperdal	Esquizofrenia	Antipsicótico	Único aprobado para menores de 18 años
Procrit	Anemia	Eritropoyetina sintética	Estimula producción de globulos rojos
Levaquin	Antibacterial	Levofloxacin	Antibiótico utilizado en diferentes enfermedades. Dosis dosis 1 o 2 al día
Concerta	Deficit Atención	Metilfenidato Lib. Controlada	Mejor absorción del ingrediente activo en el intestino hasta la siguiente toma
Velcade	Mieloma Multip.	Inhibidor de proteasoma	Incrementa sobrevida en pacientes
Aciphex	Reflujo Intestinal	Inhibidor Bomba protón	Fácil administración para el paciente
Topamac	Antiepileptico / Migraña	Topiramato	Pérdida de peso para el paciente

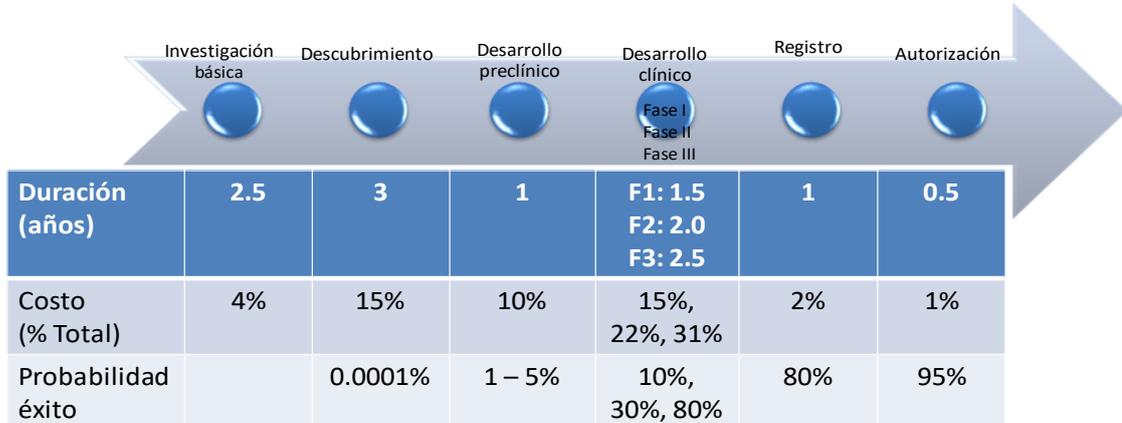
Fuente: Johnson & Johnson (2010). Reporte Anual. Elaboración propia 2018.

Anexo 15. Medios de marketing

MEDIOS de MARKETING		
MEDIO	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA ANUAL
Asesoría Profesional		
Agencia publicidad	Diseños de conceptos, "story telling", creación de marcas, etc	4 veces x marca
Direct mail	Contenidos y diseño	6 veces x marca
Diseño gráfico	Diseño de materiales promocionales	
Material Impreso		
Literaturas	Literaturas, flyers, ayudas visuales, monografías de producto, etc	4 veces x marca
Educativo pacientes	Instructivos de uso del producto, dosificación, ayudas visuales	4 veces x marca
Recordatorios marca		
Artículos merchadising	Artículos utilitarios con recordación de marca	12 veces
Impresión medios		
Revistas especializadas	Revistas de Asociaciones Médicas	3 veces
Congresos Médicos		
	Congresos Intl de Sociedades Medicas	5 veces
Sociedades Médicas	Auspicios de actividades científicas	8 veces
Medios Digitales		
Video Conferencias	Educativos para médicos: Producción y transmisión	4 veces x marca
Direct mail	Envío de correos	
Muestras Médicas		
	Para la familiarización	12 veces x marca

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 16. Fases de desarrollo de un fármaco



Fuente: Merck, Sharp y Dohme (2016).

Anexo 17. Pipeline Productos Nuevos y Etapas de Desarrollo

Área Terapéutica	Nombre del Producto	Indicación	Estadio en USA	Estadio en U. Europea
Cardiovascular y Metabolismo	Xarelto	Reduce eventos cardiacos	Fase III 2011	Fase III 2011
	Incivo	Hepatitis Crónica	2011	2011
	Invokana	Neuropatía Diabética	Fase II 2017	Fase II 2017
Inmunología	Stelara	Psoriasis	Fase III 2011	Fase III 2011
	Simponi	Espondilitis esquilosante	Fase III 2012	Fase III 2012
	Tremfya	Artritis Soriática	Fase II 2017	Fase II 2017
Enfermedades Infecciosas	Edurant	VIH	Fase III 2012	Fase III 2012
	Symtuza	VIH combinaciones	Fase II 2017	Fase II 2017
Oncología	Zytiga	Cáncer de Próstata	Fase III 2013	Fase III 2013
	Darzalex	Mieloma Múltiple	Fase III 2016	Fase III 2016
	Imbruvica	Linfoma	Fase III 2017	Fase III 2017

Fuente: J&J 2010. Reporte Anual. Elaboración propia 2018.

Anexo 18. Formas farmacéuticas

SÓLIDAS	SEMI SÓLIDAS	LÍQUIDAS	GASEOSAS	BIOLÓGICOS	OTRAS
Polvos	Pomadas	Soluciones	Inhalaciones	Microorganismos	Parches
Granulados	Pastas	Jarabes	Aerosoles		
Cápsulas	Cremas	Infusiones			
Tabletas	Geles/Jaleas	Oftálmicos			
Núcleos	Ungentos	Elíxeres			
Recubiertos	Suspensiones	Emulsiones			
Supositorios		Inyectables			
Óvulos		Lociones			
Lib. Controlada					
Implantes					

Fuente: Caracterización del proceso productivo, logístico y regulatorio de los medicamentos. Olaya, García, Torres, Ferro y Torres (2006). <http://www.scielo.org.co/pdf/vitae/v13n2/v13n2a09.pdf>

Anexo 19. Estado de resultados sin implementación plan estratégico

	ACTUAL		PROYECCIÓN					
	2010		2011		2012		2013	
Ventas	22.396	-1%	22.411		22.426		22.441	
Costos	5.757	26%	6.723	30,0%	6.728	30,0%	6.732	30,0%
Utilidad Bruta	16.639	74%	15.688	70%	15.698	70%	15.708	70%
Gastos de Personal Marketing Ventas y Admin.	2.600	12%	2.704	12%	2.812	13%	2.925	13%
Gastos de Promoción	412		412		412		412	
Gastos en Muestras Médicas	1.000		1.000		1.000		1.000	
Gastos de Promoción Marketing	1.412	6%	1.412	6%	1.412	6%	1.412	6%
Total Gastos de Mktg, Ventas y Admin.	4.012		4.116	18%	4.224	19%	4.337	19%
Gastos de Investigación y Desarrollo	4.382	20%	4.557	20%	4.740	21%	4.929	22%
Otros gastos/otros ingresos	150		150		150		150	
Depreciación	1.009		1.009		1.009		1.009	
Utilidad Operativa antes de impuestos	7.086	32%	5.855	26%	5.575	25%	5.284	24%
Utilidad Operativa antes de impuestos	7.086	32%	5.855	26%	5.575	25%	5.284	24%
Provision de Impuestos	1.509		1.306		1.243		1.178	
Utilidad Neta	5.577	25%	4.550	20%	4.332	19%	4.105	18%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 20. Estado de resultados con implementación del plan estratégico

	ACTUAL		PROYECCIÓN					
	2010		2011		2012		2013	
Ventas	22.396	-1%	24.411	9,0%	27.829	14%	32.838	18,0%
Costos	5.757	26%	6.177	25%	6.833	25%	7.789	24%
Utilidad Bruta	16.639	74%	18.235	75%	20.996	75%	25.049	76%
Gastos de Personal Marketing Ventas y Admin.	2.600	11,6%	2.801	11,5%	3.023	10,9%	3.273	10,0%
Gastos de Promoción	412		477		540		692	
Gastos en Muestras Médicas	1.000		1.050		1.269		1.498	
Gastos de Promoción Marketing	1.412	6%	1.527	6%	1.809	7%	2.190	7%
Total Gastos de Mktg, Ventas y Admin.	4.012		4.328		4.832		5.463	
Gastos de Investigación y Desarrollo	4.382	20%	4.964	20,3%	5.600	20%	6.873	21%
Otros gastos/otros ingresos	150		150		150		150	
Depreciación	1.009		1.056		1.056		1.056	
	7.086		7.737		9.358		11.507	
Utilidad Operativa antes de impuestos	7.086	32%	7.737	32%	9.358	34%	11.507	35%
Provision de Impuestos	1.509		1.739		1.985		2.299	
Utilidad Neta	5.577	25%	5.997	25%	7.373	26%	9.208	28%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 21. Estado de resultados: escenario optimista

	ACTUAL		PROYECCIÓN					
	2010		2011		2012		2013	
Ventas	22.396	-1%	25.755	15%	30.390	18%	36.468	20%
Costos	5.757	26%	6.696	26%	7.901	26%	9.482	26%
Utilidad Bruta	16.639	74%	19.059	74%	22.489	74%	26.986	74%
Gastos de Personal Marketing Ventas y Admin.	2.600	12%	2.801	11%	3.023	10%	3.273	9%
Gastos de Promoción	412		477		540		692	
Gastos en Muestras Médicas	1.000		1.190		1.369		1.498	
Gastos de Promoción Marketing	1.412	6%	1.667	6%	1.909	6%	2.190	6%
Total Gastos de Mktg, Ventas y Admin.	4.012		4.468		4.932		5.463	
Gastos de Investigación y Desarrollo	4.382	20%	4.964	19%	5.600	18%	6.873	19%
Otros gastos/otros ingresos	150		150		150		150	
Depreciación	1.009		1.056		1.056		1.056	
	7.086		9.477		11.807		14.500	
Utilidad Operativa antes de impuestos	7.086	32%	8.421	33%	10.751	35%	13.444	37%
Provision de Impuestos	1.509		1.739		1.985		2.299	
Utilidad Neta	5.577	25%	6.682	26%	8.766	29%	11.145	31%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 22. Estado de resultados: escenario pesimista

	ACTUAL		PROYECCIÓN					
	2010		2011		2012		2013	
Ventas	22.396	-1%	24.188	8%	27.090	12%	31.424	16%
Costos	5.757	26%	6.170	25,5%	7.901	25,5%	9.482	26%
Utilidad Bruta	16.639	74%	18.018	74%	19.189	71%	21.942	70%
Gastos de Personal Marketing Ventas y Admin.	2.600	12%	2.801	12%	3.023	11%	3.273	10%
Gastos de Promoción	412		477		540		692	
Gastos en Muestras Médicas	1.000		1.190		1.369		1.498	
Gastos de Promoción Marketing	1.412	6%	1.667	7%	1.909	7%	2.190	7%
Total Gastos de Mktg, Ventas y Admin.	4.012		4.468		4.932		5.463	
Gastos de Investigación y Desarrollo	4.382	20%	4.964	21%	5.600	21%	6.873	22%
Otros gastos/otros ingresos	150		150		150		150	
Depreciación	1.009		1.056		1.056		1.056	
	7.086		8.436		8.507		9.456	
Utilidad Operativa antes de impuestos	7.086	32%	7.380	31%	7.451	28%	8.400	27%
Provision de Impuestos	1.509		1.739		1.985		2.299	
Utilidad Neta	5.577	25%	5.641	23%	5.466	20%	6.101	19%

Fuente: Elaboración propia 2018.

Anexo 23. Valoración de las barreras de entrada

Actual

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
BARRERAS A LA ENTRADA		1	2	3	4	5	
Calificación de Atractividad	Menor						Mayor
Investigación y Desarrollo (I &D) de los productos requiere alta inversión. En el año 2010 representó US\$ 128 billones, 14,5% de las ventas de la industria	BAJO						ALTO
Diferenciación de productos: Cada vez las diferencias de los productos dentro de una clase terapéutica son menores, más productos "Me Too".	BAJO						ALTO
Amenaza creciente de nuevas terapias biológicas: Generalmente son terapias innovadoras, tienen diferenciación y alto costo	BAJO						ALTO
Riesgo al fracaso en el descubrimiento de nuevas moléculas	BAJO						ALTO
Masa crítica en I&D y comercialización requiere escala mundial	BAJO						ALTO
Costos de cambio del producto por parte de los clientes	ALTO						BAJO
Suma de Puntajes		0	0	6	4	15	
Puntaje promedio de atractividad					4		

Fuente: Hax & Majluf (1997). Elaboración propia 2018.

Anexo 24. Valoración de la rivalidad entre competidores

Actual

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDOR		1	2	3	4	5	
Calificación de Atractividad	Menor						Mayor
Número de competidores con participación en diferentes áreas terapéuticas	ALTO						BAJO
Crecimiento de la industria farmacéutica	BAJO						ALTO
Posicionamiento en los mercados de USA, Europa, Japón y países emergentes	ALTO						BAJO
Características innovativas del portafolio de productos	ALTO						BAJO
Costos fijos	BAJO						ALTO
Pipeline de productos nuevos: Áreas de desarrollo de los competidores	ALTO						BAJO
Rentabilidad de competidores	BAJO						ALTO
Suma de Puntajes		0	0	3	20	5	
Puntaje promedio de atractividad					4		

Fuente: Hax & Majluf (1997). Elaboración propia 2018.

Anexo 25. Valoración de las barreras de salida

Actual

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
BARRERAS A LA SALIDA		1	2	3	4	5	
Calificación de Atractividad	Menor						Mayor
Especialización de los activos	ALTO						BAJO
Costos tangibles e intangibles	ALTO						BAJO
Barreras emocionales: Responsabilidad hacia los pacientes	ALTO						BAJO
Restricciones gubernamentales	ALTO						BAJO
Suma de Puntajes		1	4	3	0	0	
Puntaje promedio de atractividad			2				

Fuente: Hax & Majluf (1997). Elaboración propia 2018.

Anexo 26. Valoración del poder de los compradores

Actual

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
PODER DE LOS COMPRADORES		1	2	3	4	5	
Calificación de Atractividad	Menor						Mayor
Número de Compradores Importantes: Distribuidores, Instituciones Gubernamentales, Aseguradoras, Cadenas de Farmacias	BAJO						ALTO
Costo del cambio de un producto para el comprador	BAJO						ALTO
Amenaza de las distribuidores de integración hacia atrás	ALTO						BAJO
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	ALTO						BAJO
Rentabilidad de los compradores	ALTO						BAJO
Suma de Puntajes		1	0	0	16	0	
Puntaje promedio de atractividad				3			

Fuente: Hax & Majluf (1997). Elaboración propia 2018.

Anexo 27. Valoración del poder de los proveedores

Actual

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
PODER DE LOS PROVEEDORES		1	2	3	4	5	
Calificación de Atractividad	Menor						Mayor
Número de Proveedores: Materias Primas, 3ros fabricantes, insumos varios	ALTO						BAJO
Costo del cambio de un producto para el proveedor	BAJO						ALTO
Amenaza de la proveedores de integración hacia adelante	ALTO						BAJA
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los proveedores	ALTO						BAJO
Suma de Puntajes			0	6	8	0	
Puntaje promedio de atractividad					4		

Fuente: Hax & Majluf (1997). Elaboración propia 2018.

Anexo 28. Valoración de la disponibilidad de los sustitutos

Actual

		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS		1	2	3	4	5	
Calificación de Atractividad	Menor						Mayor
Disponibilidad de Sustitutos de otros laboratorios: las medicinas genericas y "me too" cada vez penetran más en los mercados	ALTO						BAJO
Disponibilidad de sustitutos de distribuidores o canales de venta: Lo grandes distribuidores o cadenas de farmacias compran a maquiladores los productos de mayor volumen de venta y los venden a través de sus pto. de ventas erosionando ventas de los laboratorios de investigación	ALTO						BAJO
Costos de cambio para el paciente	BAJO						ALTO
Rentabilidad y agresividad de los productos sustitutos: Altas rentabilidades debido a volúmenes y los grandes fabricantes de materias primas son China, India	ALTO						BAJO
Precios de los productos sustitutos: Generalmente más bajos que los productos de investigación	BAJO						ALTO
El desarrollo tecnológico: Maquinaria más sofisticada que permite la obtención de productos sustitutos de mejor calidad	ALTO						BAJO
Suma de Puntajes		1	6	3	12	0	
Puntaje promedio de atractividad				3,7			

Fuente: Hax & Majluf (1997). Elaboración propia 2018.

Anexo 29. Valoración de las acciones del Gobierno

Actual

ACCIÓN DEL GOBIERNO		MUY POCO ATRACTIVO	POCO ATRACTIVO	NEUTRO	ATRACTIVO	MUY ATRACTIVO	
Calificación de Atractividad	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Protección de la industria farmacéutica	BAJO						ALTO
Control de precios / Precios regulados	ALTO						BAJO
Regulaciones y normas comerciales	ALTO						BAJO
Registro de Productos Farmacéuticos	ALTO						BAJO
Derechos aduaneros	ALTO						BAJO
Protección a la propiedad intelectual, patentes	ALTO						BAJO
Políticas gubernamentales de salud	ALTO						BAJO
Suma de Puntajes		0	4	0	16	5	
Puntaje promedio de atractividad				3,6			

Fuente: Hax & Majluf (1997). Elaboración propia 2018.

Nota biográfica

Carlos Enrique Llerena Miranda

Nació en Lima, el 5 de abril de 1959. Bachiller en Ingeniería Industrial, egresado de la Universidad Nacional de Ingeniería del Perú. Con estudios en Marketing Excellence Fundamentals – GSK México, GSK Auditing Essential Training, Leadership for Managers – GSK Chile, Coaching for Manager – GSK Latam, Launch Excellence Process – GSK Latam y Marketing en la University of Pennsylvania, Warthon.

Tiene una amplia experiencia en el campo de marketing en la industria farmacéutica, en los últimos 8 años como Gerente de Marketing en la empresa global GlaxoSmithKline. Actualmente se desempeña como Gerente de Marketing y Ventas de la empresa farmacéutica peruana AC FARMA S.A.