

DIPLOMADO ALTA GERENCIA

YULIETH ROCIO HERRERA RUIZ

COD. 60.264.520

EMERSON PARADA VERA

COD. 1.094.269.332

LEISSON ENRIQUE SILVA BARRAGAN

COD. 1.050.923.835

ASIGNATURA: TRABAJO DE GRADO

FACILITADOR:

Ph.D. JAVIER MAURICIO GARCIA MOGOLLÓN

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PAMPLONA

2020

INTRODUCCIÓN.....	5
1 LA EMPRESA.....	6
1.1 Historia	6
1.2 Misión.....	9
1.3 Visión.....	10
1.4 Valores	10
1.5 Políticas.....	10
1.5.1 Política de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.	10
1.5.2 Política de responsabilidad Social	11
1.5.3 Política de Calidad y Cumplimiento	11
1.5.4 Política de privacidad.....	11
1.6 Objetivos Corporativos	12
1.6.1 Objetivo General	12
1.6.2 Objetivos Específicos.....	12
2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.....	14
2.1 Entorno Económico	14
2.2 Entorno Social	15
2.3 Entorno Demográfico.....	16
2.4 Entorno Ambiental	18
2.5 Entorno Político	19
2.6 Entorno Jurídico	20
2.7 Entorno Tecnológico.....	20
2.8 Análisis fuerzas de Porter	21
2.8.1 Barreras de Entrada y Barreras de salida de los Competidores.....	21
2.8.2 Poder de Negociación de Proveedores.....	23
2.8.3 Poder de Negociación de los Clientes	23
2.8.4 Presión de los Productos Sustitutos y/o Complementarios	24
2.8.5 Intensidad de la Competencia	25
2.9 Matriz de las 5 fuerzas Competitivas	26
2.10 Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	27
2.11 Matriz del Perfil Competitivo	28
2.12 Cadena de Valor.....	28

3	ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO.....	30
	30
3.2	Compensación basada en acciones:	31
4	Análisis financiero.....	36
4.1	Balance General.....	36
4.2	Estado de Resultados.....	39
4.3	Flujo de Caja	41
5	ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN EMPRESAS DE SERVICIO Y MANUFACTURA. 43	
	Se realiza el análisis sobre la línea de Productos de salud para el consumidor donde se toma el proceso de producción de productos para bebe:	43
6	ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MERCADEO.....	44
6.1	Producto.....	44
6.1.1	Productos de salud para el consumidor	44
6.1.2	Dispositivos médicos	45
6.1.3	Productos farmacéuticos	46
6.2	Precio	47
6.3	Plaza	48
6.4	Promoción	48
6.5	Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).....	50
7	PLAN ESTRATÉGICO Y CONSTRUCTIVO	51
7.1	Matriz DOFA.....	51
7.2	Matriz Interna y Externa- IE	52
7.3	Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - PEyA.....	53
7.4	La Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)	54
7.5	MIC MAC.....	55
7.5.1	Análisis MIC MAC	58
8	EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO UTILIZANDO EL MODELO DE INDICADORES GESTIÓN & BALANCED SCORECARD.....	61
8.1.	Objetivos Estratégicos.....	61
	61
8.2.	Mapa Estratégico	62
8.3	Cuadro de Mando Integral BSC.....	63
9.	Recomendaciones	64

10.	Conclusiones.....	65
11.	Bibliografía.....	66

INTRODUCCIÓN

Con "El Credo" como base, el propósito de la Compañía es combinar el corazón, la ciencia y el ingenio profundamente cambiar la trayectoria de la salud para la humanidad. La empresa se compromete a aportar toda su amplitud y profundidad para garantizar salud para las personas de hoy y para las generaciones futuras. Unidos en torno a esta ambición común, la Compañía está preparada para cumplir su propósito y satisfacer con éxito las demandas de los mercados en rápida evolución en los que compete.

La compañía tiene una amplia base en el cuidado de la salud humana y está comprometida con la creación de valor mediante el desarrollo accesible y de alta calidad. Calidad, productos y servicios innovadores. Los nuevos productos introducidos en los últimos cinco años representaron aproximadamente 25% de las ventas de 2019. En 2019, se invirtieron \$ 11.4 mil millones en investigación y desarrollo y se gastaron \$ 5.8 mil millones en adquisiciones, que reflejan el compromiso de la gerencia para crear innovaciones que mejoren la vida y crear valor a través de asociaciones que cambiarán profundamente la trayectoria de la salud para la humanidad.

Un impulsor crítico del éxito de la compañía son los 132.200 empleados diversos en todo el mundo. Los empleados tienen poder inspirado para liderar con el Credo y el propósito de la compañía como guías. Esto permite que todos los empleados utilicen la empresa alcance y tamaño para avanzar en el propósito de la Compañía, y también para liderar con agilidad, aprovechando el extenso recurso en toda la empresa, permitiendo a la empresa innovar y ejecutar con excelencia; esto asegura la empresa puede permanecer enfocada en abordar las necesidades insatisfechas de la sociedad todos los días e invertir para lograr un impacto duradero, en última instancia, brinda valor a sus pacientes, consumidores y profesionales de la salud, empleados, comunidades y accionistas.

1 LA EMPRESA

1.1 Historia

Johnson & Johnson Empresa multinacional estadounidense fundada por Edward Mead Johnson y los hermanos James Wood Johnson y Robert Wood Johnson, inspirado en un discurso de antisepsia de Joseph Lister Edward , se unió en 1885 a los hermanos Wood Johnson para crear una línea de vendajes quirúrgicos "listos para usar". La empresa produce sus primeros productos desde 1886 y se formó como corporación en 1887. Robert Wood Johnson fue el primer presidente de la compañía. Trabajó para mejorar las prácticas sanitarias en el siglo XIX, y prestó su nombre a un hospital en, New Brunswick, Nueva Jersey.

El nombre Johnson & Johnson proviene de los apellidos de los fundadores de la empresa.

Johnson & Johnson Es una empresa multinacional estadounidense, fabricante de dispositivos médicos, productos farmacéuticos, de cuidado personal e higiene. Por sus ingresos brutos es considerada de las empresas mas grandes de los Estados Unidos.

Johnson & Johnson es una empresa que por medio de los diversos productos que ofrece al mercado manifiesta un interés por "cuidar al mundo, una persona a la vez". Con base en esta política, la organización considera inconcebible que en su misión por atender a la humanidad descuiden a sus empleados, razón por la cual han decidido emprender en varias apuestas para beneficiarlos.

En entrevista a Dinero la vicepresidenta de recursos humanos de Johnson & Johnson para América Latina, María Elisa Martínez, explicó la razón por la cual esta empresa manifiesta tal interés por sus empleados.

“Johnson se ha prometido tener la fuerza laboral más saludable del planeta, y el tema de salud lo hemos abarcado desde el sentido amplio de la palabra”, afirmó Martínez al justificar que se le ha dado un papel protagónico al empleado en esta organización, buscando que no solamente tenga una vida laboral saludable, sino también familiar y física.

Esta empresa, que a la fecha cuenta con cerca de 1.700 colaboradores en el ámbito latinoamericano y 130.000 a escala global en los 60 países en los que tiene presencia, reconoce que el reto cultural para mantener unas condiciones laborales que se adecúen a los empleados solo se puede lograr con un ‘credo’ que se caracterice por ser universal.

“Hay valores fundamentales que son universales, Johnson tiene un credo que fue escrito en 1943 y habla de 4 diferentes responsabilidades”, contó Martínez al hacer referencia a los pilares que conforman las creencias de esta organización: productos de alta calidad que sean innovadores, responsabilidad con los empleados, responsabilidad con las comunidades en donde operan y responsabilidad con los accionistas que invierten en Johnson y Johnson.

Para Martínez en estas responsabilidades históricamente Johnson & Johnson ha demostrado ser una empresa innovadora en prácticas como equidad de empleo para hombres y mujeres desde el año 1943, así como también en conceptos como responsabilidad corporativa, entre otros.

La productividad de los empleados debe ser también en el hogar

“Nos preocupa que los empleados puedan ser productivos en el trabajo, pero también en el hogar”, señaló esta directiva de recursos humanos, quien manifiesta que con la intención de dar cumplimiento a este postulado la empresa ha emprendido prácticas con sus colaboradores que van encaminadas al beneficio del área familiar.

Una de las más recientes apuestas que esta empresa ha empleado en sus colaboradores es permitirles una licencia de paternidad biológica o adoptiva de 8 semanas, cuando la ley colombiana solo pide una. A esta iniciativa se le suma otra que permite a los padres durante los primeros meses de vida de sus bebés poder dejar sus puestos de trabajo a las 2 de la tarde para compartir más tiempo en familia con sus hijos.

Un servicio que se añade a esta serie de beneficios pensados en el hogar, es el que posibilita el envío a domicilio de leche materna de las madres lactantes a sus hijos desde la oficina a los hogares.

“Estas políticas abren puertas para que las empresas comiencen a hablar de estos temas que le ayudan al empleado a tener un equilibrio”, concluyó Martínez al expresar el deseo de que estas prácticas puedan ser adoptadas por otras organizaciones con el fin de beneficiar a los trabajadores.

Empresa multinacional estadounidense fundada por Edward Mead Johnson y los hermanos James Wood Johnson y Robert Wood Johnson, inspirado en un discurso de antisepsia de Joseph Lister Edward , se unió en 1885 a los hermanos Wood Johnson para crear una línea de vendajes quirúrgicos "listos para usar". La empresa produce sus primeros productos desde 1886 y se formó como corporación en 1887. Robert Wood Johnson fue el primer presidente de la compañía. Trabajó para mejorar las prácticas sanitarias en el siglo XIX, y prestó su nombre a un hospital en, New Brunswick, Nueva Jersey.

Desde hace más de 125 años, JOHNSON'S® crea los productos más puros para los bebés del mundo ha sido la razón social de la empresa. Liderando la industria al formular los mejores productos con el mínimo necesario de ingredientes, superando los estándares regulatorios reconocidos internacionalmente ofreciendo así diferentes línea de JOHNSON'S® como lo son aceites, jabones, cremas, talcos,

colonias toallas húmedas entre otros. Que abarcan el gran mercado de recién nacidos, bebés y Niños.

La empresa busca desarrollar reflexiones profundas sobre las necesidades de los clientes, impulsando la innovación, anticipándose a los cambios de la industria y el mercado para contribuir al avance de la atención de la salud a nivel global, desarrollando el liderazgo y el talento y pensando siempre en entregar resultados al inspirar a las personas.

El liderazgo la ha llevado a iniciar una etapa de expansión y desarrollo, siendo hoy un importante proveedor de servicios y productos terminados para las filiales en diversos países del mundo, además de consolidarse como una de las compañías más grandes del cuidado de la salud en Colombia, creando una gran expectativa entre sus clientes, proveedores y empleados al crear diversos programas de responsabilidad social como programas ambientales, de reciclaje, voluntariado de empleados y Contribuciones Johnson & Johnson. El alcance global viene acompañado de una responsabilidad y una capacidad única de aprovechar su vasta experiencia científica y poderosas conexiones para asumir el gran desafío de luchas contra las pandemias.

1.2 Misión

Johnson & Johnson es una compañía comprometida en entregar lo mejor para la sociedad, pioneros en investigación e innovación para comprender mejor las necesidades específicas, así mismo la ciencia está detrás de cada uno de nuestros productos suaves y delicados que superan los más altos estándares de seguridad en el mundo, somos una compañía humana dedicada al bienestar de la sociedad, con cumplimiento, ética, equidad, respeto comprometida con programas de responsabilidad social en las áreas de salud, bienestar, educación, arte, cultura y medio ambiente.

1.3 Visión

Para el 2030 ser la empresa líder en el área de investigación y desarrollo a nivel internacional, trabajando con los máximos estándares de calidad, ofreciendo los mejores productos como lo viene haciendo desde hace 130 años; Impulsando la innovación; anticipándose a los cambios de la industria y del mercado para contribuir al avance de la atención de la salud a nivel global.

1.4 Valores

- Confiabilidad
- Respeto
- Ciudadanía
- Ecuanimidad
- Cuidado
- responsabilidad

1.5 Políticas

1.5.1 Política de Seguridad, Salud y Medio Ambiente.

Sabemos la importancia de esta responsabilidad y creemos que la seguridad de los empleados, la salud del planeta y el cuidado de los recursos son valores esenciales que debemos proteger.

Somos reconocidos mundialmente por nuestra excelencia en el cumplimiento de la política de Seguridad, Salud y Medio Ambiente. En Colombia nuestros estándares son benchmarking en la industria y continuamente fortalecemos nuestros procesos, tecnologías y cultura bajo la premisa que toda persona tiene la responsabilidad de mantener un ambiente seguro.

1.5.2 Política de responsabilidad Social

Empieza por casa. y así como *Johnson & Johnson* es socialmente responsable con la comunidad donde opera, así mismo lo es máxime con su comunidad directa: sus empleados.

Desde hace más de 20 años, Johnson & Johnson trabaja en el concepto de solidaridad y bienestar cubriendo las necesidades de nuestros empleados y sus familias en salud, vivienda, educación, recreación y creación de microempresas.

1.5.3 Política de Calidad y Cumplimiento

Tenemos el compromiso de atender las necesidades de nuestros consumidores y clientes de acuerdo con Nuestro Credo:

“Creemos que nuestra primera responsabilidad es con los médicos, odontólogos, enfermeras y pacientes, con las madres, padres y todos aquellos que usan nuestros productos y servicios. Para satisfacer sus necesidades, todo lo que hacemos debe ser de la más alta calidad”

Aseguramos el cumplimiento de esta responsabilidad a través del compromiso de todos nuestros empleados en atender los requisitos regulatorios y de mejora continua del sistema de Gestión de Calidad para lograr la excelencia de nuestros negocios.

1.5.4 Política de privacidad

La familia de compañías Johnson & Johnson se preocupa por las cuestiones de privacidad y quiere que usted esté familiarizado con la forma en que recopilamos, utilizamos y/o divulgamos la información. Esta Política

de Privacidad describe nuestras prácticas en relación con la información que nosotros o nuestros proveedores de servicios recopilamos a través de cualquier Sitio Web o aplicación (incluyendo, por ejemplo, un Sitio Web o aplicación móvil) operados y controlados por nosotros (en adelante el “**Sitio**”). Al proporcionarnos información personal a través del Sitio, usted acepta los términos y condiciones de la presente Política de Privacidad.

1.6 Objetivos Corporativos

1.6.1 Objetivo General

Mantener a las personas bien en todas las edades y en todas las etapas de la vida.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Con "Nuestro Credo" como base, el propósito de la Compañía es combinar el corazón, la ciencia y el ingenio profundamente cambiar la trayectoria de la salud para la humanidad. La empresa se compromete a aportar toda su amplitud y profundidad para garantizar salud para las personas de hoy y para las generaciones futuras. Unidos en torno a esta ambición común, la Compañía está preparada para cumplir su propósito y satisfacer con éxito las demandas de los mercados en rápida evolución en los que compete.
- La compañía tiene una amplia base en el cuidado de la salud humana y está comprometida con la creación de valor mediante el desarrollo accesible y de alta calidad. Calidad, productos y servicios innovadores. Los nuevos productos introducidos en los últimos cinco años representaron aproximadamente 25% de las ventas de 2019. En 2019, se invirtieron \$ 11.4 mil millones en investigación y desarrollo y se gastaron \$ 5.8 mil millones en adquisiciones, que reflejan el compromiso de la gerencia para crear innovaciones que mejoren la vida y crear valor a través de asociaciones que cambiarán profundamente la trayectoria de la salud para la humanidad.

- Un impulsor crítico del éxito de la compañía son los 132.200 empleados diversos en todo el mundo. Los empleados tienen poder inspirado para liderar con el Credo y el propósito de la compañía como guías. Esto permite que todos los empleados utilicen la empresa alcance y tamaño para avanzar en el propósito de la Compañía, y también para liderar con agilidad, aprovechando el extenso recurso en toda la empresa, permitiendo a la empresa innovar y ejecutar con excelencia; esto asegura la empresa puede permanecer enfocada en abordar las necesidades insatisfechas de la sociedad todos los días e invertir para lograr un impacto duradero, en última instancia, brinda valor a sus pacientes, consumidores y profesionales de la salud, empleados, comunidades y accionistas.

2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

2.1 Entorno Económico

Previsión y análisis del PIB de EE.UU. en 2020 y 2021 : El impacto disruptivo del COVID-19 en la actividad económica será intenso pero temporal, si tomamos como referencia el modelo chino. La crisis irrumpe en un momento de bonanza económica con pleno empleo (tasa de paro 3,5% en febrero), confianza del consumidor en niveles muy elevados desde una perspectiva histórica y beneficios empresariales al alza. El PIB mostró un crecimiento de 2,1% en el 4T19, apoyado por el consumo y el sector exterior mientras los indicadores hasta febrero mostraban una reactivación del sector manufacturero (Pedidos de B. Duraderos aceleraron hasta +1,2% en febrero y el PMI Manufacturero sorprendía positivamente en marzo avanzando- 49,2 vs 42,8 esperado y .50,7 anterior). Pero los datos más recientes señalan un impacto severo en la economía.

El Gobierno ha tomado medidas de estímulo sin precedentes destinadas principalmente a evitar daños permanentes en la economía americana, por falta de liquidez de las empresas y pérdidas de empleo. Compara con los 800.000 M\$ aprobados por la Administración Obama en la crisis financiera de 2008. El paquete representa 9,3% del PIB estadounidense y el 42% del presupuesto de 2019. Sumado a las medidas de inyección de liquidez de la Fed los estímulos ascienden al 30% del PIB.

La caída de la actividad dependerá de la duración del confinamiento y de la fortaleza de la reactivación impulsada por los estímulos económicos implementados. Nuestro escenario central es una recuperación en forma de U. Probablemente el crecimiento del 2T20 entre en territorio negativo para luego estabilizarse e iniciar una recuperación vigorosa a final de año con el apoyo de las medidas de estímulo.

Por otro lado los cambios en las monedas no estadounidenses en relación con el dólar estadounidense afectan los ingresos y gastos de las compañías farmacéuticas. Estas compañías utilizan instrumentos financieros para mitigar el impacto de las fluctuaciones en las tasas de cambio de divisas en sus flujos de efectivo, además, el debilitamiento o fortalecimiento , el dólar estadounidense puede dar lugar a efectos significativos favorables o desfavorables en los resultados operativos de la actividad comercial de las empresas fuera de EE. UU

Variables:

- ✓ Tendencias en el producto interno bruto
- ✓ Política de recuperación y reinversión para estimular la economía.
- ✓ Cambios en las monedas no estadounidenses.

2.2 Entorno Social

¹El efecto de la pandemia global de coronavirus sobre el empleo va a ser "devastador" y superará con creces lo sucedido durante la crisis financiera mundial de 2008-2009, según un informe de la Organización Internacional del Trabajo.

El covid-19 hará desaparecer globalmente, solo entre abril y junio de este año, el 6,7% de las horas de empleos, lo que equivale a la pérdida 195 millones de puestos a tiempo completo.

El daño es muy pronunciado y se ha registrado en muy poco tiempo, de hecho, la agencia de la ONU advierte que 4 de cada 5 trabajadores a nivel mundial ya está sufriendo las consecuencias de los confinamientos totales parciales de ciudades enteras que muchos gobiernos se han visto forzados a imponer.

¹ BBC NEWS. 2020 Copyright © 2020 BBC <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52220090>

Por la presente pandemia, el sector ha incrementado sus ventas debido a la subida del consumo de protección como jabones y gel anti -bacterial, además de ver como una gran oportunidad para abarcar el mercado mundial en desarrollar una vacuna para la enfermedad que afecta al todo el planeta (COVID-19) posicionándose como la empresa líder a nivel internacional en investigación y desarrollo.

Por otra parte la situación actual ha provocado que las compañías farmacéuticas ingresen nuevos productos al mercado como son la producción de mil millones de vacunas contra el coronavirus que aparte de ayudar a contrarrestar y detectar el número de contagiado, va a representar a grande ingreso para la empresa.

La confianza que la sociedad ha depositado en la industria farmacéutica como actor insustituible para hallar una solución terapéutica que frene la expansión del virus y que sea eficaz para prevenir su futuro contagio. Esta confianza es también una esperanza colectiva y supone una oportunidad única para una industria que no siempre se percibe como un actor destacado de contribución social. La oportunidad deviene al mismo tiempo un desafío ya que las compañías farmacéuticas que no recorran este camino con compromiso, capacidad de innovación y cooperación, así como alta complicitad con todos los públicos de interés, no podrán seguir gozando de esa percepción y perderán una oportunidad única, la de contar con su confianza.

Variable:

- ✓ Creciente demanda de insumos para contrarrestar la pandemia
- ✓ Crisis Económica
- ✓ Tasa de desempleo

2.3 Entorno Demográfico

² En el contexto transición demográfica entre el 2000 y el 2050, la proporción de la población mundial que tiene 60 años de edad o más se duplicará, y pasará de 11% a 22%. Se prevé

² Organización Mundial de la Salud. N.W., Washington. Envejecimiento y cambios demográficos. https://www.paho.org/salud-en-las-americanas-2017/?post_type=post_t_es&p=314&lang=es

que el número absoluto de personas de 60 años o más aumentará de 900 millones en el 2015 a 1.400 millones para el 2030, y 2.100 millones para el 2050, y podría llegar a 3.200 millones en el 2100. Entre el 2025 y el 2030, la esperanza de vida en América Latina y el Caribe aumentará a 80,7 años para las mujeres y 74,9 años para los hombres, y las proyecciones para Estados Unidos y Canadá revelan cifras aún más altas: 83,3 años para las mujeres y 79,3 años para los hombres.

³Los cambios registrados en Colombia son similares a los observados en el conjunto de la región latinoamericana, el envejecimiento de la población del país tiene la siguiente dinámica: la población de 60 años o más tiene tasas de crecimiento superiores al crecimiento de la población total, entre 1985 y el año 2013, la población total de 60 años o más pasó de 2.143.109 a 3.815.453 en el 2005 y para el 2010 se proyectó en 4.473.447 de personas mayores, con un ritmo de crecimiento del 3.18% promedio anual en ese periodo. Para el 2015 se proyecta un crecimiento de la población mayor en un 3.51% y del 3.76% para el 2020.

La tendencia hacia el envejecimiento poblacional es positiva para las compañías fabricantes de dispositivos médicos, productos farmacéuticos y de cuidado personal, debido las personas de mayor edad muestran mayor interés por el cuidado de la salud .

Por otro lado crece la conciencia de la población y la tendencia a controlar y prevenir las llamadas enfermedades no transmisibles (ENT), la cuales se han convertido en las principales asesinas, como lo son el cáncer, trastornos cardiovasculares, diabetes y enfermedades respiratorias crónicas que causan la muerte al menos a 36 millones de personas en todo el mundo cada año.

⁴ El doctor Ala Alwan, subdirector general de Enfermedades No Transmisibles y Salud Mental de la OMS. Dice: “ *Las ENT son la principal causa del 63 % de las muertes en todo el mundo*”

³ Ministerio de Salud y Protección Social . Bogotá, D. C Envejecimiento Demográfico Colombia. 1951-2020.
<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/Envejecimiento-demografico-Colombia-1951-2020.pdf>
⁴ BBC. Prioridad mundial: cambiar el estilo de vida que nos mata .
https://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/09/110919_enfermedades_no_transmisibles_cumbre_men

Los países están tiene compromisos concretos sobre el control del tabaco, la eliminación de las llamadas grasas trans en los alimentos, la implementación de medidas para reducir el consumo de sal, azúcar y grasas saturadas en la dieta y el incremento en los niveles de actividad física en todas las poblaciones esto conduce a mejorar los hábitos y mejorar el estilo de vida enfocándose a la salud, reduciendo aparición de las enfermedades (ENT) disminuyendo el consumo de fármacos .

Variables:

- ✓ Tasa de expectativa de vida
- ✓ Envejecimiento de la población
- ✓ Conciencia por la salud
- ✓ Cambio en hábitos de consumo

2.4 Entorno Ambiental

La preservación del medio ambiente y la lucha contra el cambio climático es para la industria farmacéutica en un verdadero activo estratégico, debido que su actividad depende en gran medida de los recursos naturales, este sector es muy avanzado en materia ambiental por su innovación y ser uno de los sectores que más invierte recursos en I+D en a nivel mundial, situando a las compañías a la vanguardia en materia de responsabilidad social, y protección del medio ambiente.

⁵El Dr. Juan Carlos Mampaso director del SIGRE, cita en el portal de Compromiso Empresarial: *“El Prevenir la contaminación de un producto farmacéutico requiere de unos estándares de control de la producción verdaderamente estrictos, lo que tiene como consecuencia un alto nivel de eficiencia a lo largo del proceso productivo y una reducción de la huella de carbono y del uso de agua muy importantes”, “Con la aplicación del ecodiseño, la industria farmacéutica da un importante paso en la aplicación de los valores*

⁵ COMPROMISO EMPRESARIAL. – REVISTA DE INNOVACIÓN. EL CUIDADO DEL MEDIO AMBIENTE, CLAVE PARA UN SECTOR FARMACÉUTICO SOSTENIBLE. 2016 [HTTPS://WWW.COMPROMISOEMPRESARIAL.COM/RSC/2016/07/EL-CUIDADO-DEL-MEDIO-AMBIENTE-CLAVE-PARA-UN-SECTOR-FARMACEUTICO-SOSTENIBLE/](https://www.compromisoempresarial.com/RSC/2016/07/EL-CUIDADO-DEL-MEDIO-AMBIENTE-CLAVE-PARA-UN-SECTOR-FARMACEUTICO-SOSTENIBLE/)

de la economía circular y se posiciona a la vanguardia en una actividad sostenible que está sirviendo de referencia a otros países de nuestro entorno”

El sector cuenta con organizaciones como el SIGRE entidad creada por la industria farmacéutica, con el apoyo y colaboración de las farmacias y las empresas de distribución, la cual garantiza la correcta gestión medioambiental de los envases vacíos o con restos de medicamentos de origen doméstico, una contribución importante en la responsabilidad ambiental de las compañías del sector otro compromiso es minimizar el impacto sobre el entorno de sus productos a lo largo de todo su ciclo de vida “a medida que el conocimiento y las expectativas sociales y científicas evolucionan en este campo”.

Variables:

- ✓ Consciencia social ecológica
- ✓ Políticas sociales y ambientales

2.5 Entorno Político

⁶En el ámbito mundial, Estados Unidos concede exenciones y reducciones de impuestos e incorpora a los tratados internacionales de libre comercio (como el que actualmente se está negociando con la Unión Europea TTIP) medidas que favorecen a la industria farmacéutica, lo que demuestra que sus beneficios no es fruto del libre mercado sino de una política de protección de esta industria en EE.UU. Esta estrategia es similar a la aplicada ahora por la Unión Europea que protege a sus laboratorios con medidas como no contemplar criterios económicos a la hora de autorizar un nuevo fármaco.

En Colombia el Gobierno realizó una modificación tributaria para la industria farmacéutica con el argumento que los menores costos fiscales se pueden traducir en un beneficio para los consumidores vía precio más bajos la ⁷Directora ejecutiva de la Cámara Farmacéutica de la ANDI, Ana María Vesga, citada por el portal Opinión y Salud “*la norma corrige de*

6 NUEVATRIBUNA.ES. COMUNICACIÓN S.L. MADRID LA ENFERMEDAD, UN NEGOCIO PARA LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA
[HTTPS://WWW.NUEVATRIBUNA.ES/ARTICULO/SANIDAD/ENFERMEDAD-NEGOCIO-INDUSTRIA-FARMACEUTICA/20150302105350113131.HTML](https://www.nuevatribuna.es/articulo/sanidad/enfermedad-negocio-industria-farmaceutica/20150302105350113131.html)

⁷ Sectorial, análisis, monitoreo y evaluación de sectores. Exenciones a Farmacéuticas en Reforma Tributaria 2019 Medellín – Colombia
<https://www.sectorial.co/informativa-farmaceutico/item/284710-exenciones-a-farmac%C3%A9uticas-en-reforma-tributaria-aprobada-la-semana-pasada>

alguna manera medidas que desfavorecen la producción local o de los procesos de posproducción de la industria multinacional que tiene sede en Colombia”.

Este beneficio a las farmacéuticas consiste en el cambio en la denominación de medicamentos excluidos a exentos de Impuesto al Valor Agregado, lo que implica que las industria podrá realizar deducciones adicionales del valor de los impuestos que pagan en el país.

Variables:

- ✓ Iniciativas gubernamentales a favor de la industria
- ✓ Cambios gubernamentales en políticas fiscales

2.6 Entorno Jurídico

La Agencia Federal de Medicamentos y Alimentos⁸ (FDA) es la equivalente al INVIMA de Colombia y es responsable de Proteger la salud pública mediante la regulación de los medicamentos de uso humano y veterinario, vacunas y otros productos biológicos, dispositivos médicos, el abastecimiento de alimentos en Estados Unidos, los cosméticos, los suplementos dietéticos y los productos que emiten radiaciones, exigiendo cumplir normas de seguridad y eficacia, buenas prácticas de fabricación y etiquetado; así mismo regula las patentes, esta regulaciones incrementan los costos de medicamentos de las industrias del sector para cumplir las exigencias.

Variable:

- ✓ Regulación de la FDA en medicamentos

2.7 Entorno Tecnológico

⁹ Con el auge de las tecnologías digitales, como inteligencia artificial, robótica, realidad virtual / realidad aumentada, telemedicina, impresión 3D, diagnósticos

⁸ Procolombia. Guía practica para registro ante la FDA https://procolombia.co/sites/default/files/guia_practica_en_la_fda.pdf

⁹ PMFarma La incorporación de las Nuevas Tecnologías en la Industria Farmacéutica <http://www.pmfarma.es/articulos/2360-la-incorporacion-de-las-nuevas-tecnologias-en-la-industria-farmaceutica.html>

portátiles, sensores de salud, wearables, etc. toda la estructura de la salud está llevando al sector a transformar el actual status quo.

Hoy se puede conocer en detalle la evolución del paciente en la distancia, ser tratados con tratamientos personalizados gracias a la medicina de precisión, la relación entre el paciente y el médico se muestra cada vez más colaborativa pudiendo los médicos ofrecer seguimiento, apoyo y soporte virtual, el intercambio de experiencias se hacen en real time y las redes sociales se posicionan como el primer soporte digital en el que consultar y compartir nuestra experiencia como pacientes.

Las empresas flexibles que sean capaces de realizar cambios en función de la incorporación de las nuevas tecnologías y de la adecuada interpretación de los datos que las plataformas digitales nos aportan, serán aquellas que conseguirán un valor añadido para eso es necesario la Integración y adaptación de las nuevas tecnologías dentro de las compañías del sector.

Variable:

- ✓ Nuevas tecnologías

2.8 Análisis fuerzas de Porter

2.8.1 Barreras de Entrada y Barreras de salida de los Competidores.

El nivel de inversión requerido en el sector es muy alto, siendo una oportunidad para la compañía debido a la barrera que esto representa para el ingreso de nuevos competidores, así mismo se maneja una gran economía de escala con altos volúmenes de producción por lo tanto sus costos de operación son bajos permitiendo tener menores precios.

A si mismo las fusiones en este sector de compañías con capacidad de fabricación eficiente y marca posicionada, con empresas especializadas en desarrollo e investigación, crean compañías cada vez más competitivas que mejoran su eficiencia lo cual se traslada a los precios y al aumento de ventas, siendo otra barrera que dificulta la entrada al sector y obliga a una empresa potencialmente entrante a tener estrategias en términos de inversión directa o absorción de una empresa instalada, para incrementar la posición competitiva mediante transferencia de conocimientos, recursos y disposición de activos para competir en los nuevos mercados.

De otro lado el posicionamiento y la diferenciación de los productos de la compañía hace más difícil a los nuevos competidores ingresar al mercado con marcas desconocidas, otra gran dificultad es la curva de aprendizaje y el alto nivel de tecnología e investigación utilizado en la producción de los productos.

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	1	2	3	4	5	6	PONDERACIÓN	Calificación	Nivel
		CALIFICACIÓN								
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Niveles de inversión requeridos por posibles nuevos competidores .						x	0,2	5	1
	Nuevas estrategias de penetración en el mercado usadas por nuevos competidores			x				0,15	2	0,3
	Barreras en términos de normas existentes que tiene el sector.					x		0,2	4	0,8
	Barreras en términos de conocimiento.						x	0,2	5	1
	Barreras en términos relacionales y de vinculación "cliente-empresa".				x			0,15	4	0,6
	Acceso a los canales de distribución por parte de nuevos competidores			x				0,1	2	0,2
SUBTOTALES Y PROMEDIOS								1		3,90

Los niveles de Inversión y conocimiento requeridos para entrar a la industria farmacéutica son muy altos por el alto nivel que tiene las compañías actuales en investigación y tecnología.

2.8.2 Poder de Negociación de Proveedores

Los insumos de las compañías farmacéuticas son distribuidos por un grupo reducido de proveedores, en este sentido ambas partes deben negociar en términos favorables, forjando sociedades estratégicas para reducir costos de inventario y logística, acelerar la disponibilidad de componentes de nueva generación, mejorar la calidad de las partes y los componentes que se proveen, reducir los índices de defectos y forjar la obtención de ahorros significativos en los costos tanto para las industrias del sector como para los proveedores, - Pocos proveedores para la industria farmacéutica.

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	PUNTAJE ASIGNADO	Nivel
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Nivel de dispersión que existe entre los proveedores.				x			0,1	3	0,3
	Tamaño económico de los proveedores frente al tamaño de nuestra organización					x		0,1	4	0,4
	Posibilidad de nuevas líneas de negocio que puedan tener nuestros proveedores.					x		0,2	4	0,8
	Manejo autónomo que nuestros proveedores le pueden dar al precio de venta de sus productos/servicios			x				0,1	2	0,2
	Nivel de exclusividad o innovación que tengan nuestros proveedores.					x		0,2	5	1
	Existencia de limitaciones técnicas, económicas o relacionales.				x			0,15	4	0,6
	Disponibilidad y acceso de materias primas o insumos en el mercado.					x		0,15	4	0,6
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		0,04						1		3,9

2.8.3 Poder de Negociación de los Clientes

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	PUNTAJE ASIGNADO	Nivel
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	Intencionalidad de los clientes de la organización en integrarse hacia atrás .					x		0,2	3	0,6
	Capacidad técnica, económica o relacional del cliente para abandonar nuestra propuesta de valor.		x					0,15	2	0,3
	Tamaño económico de los clientes frente al tamaño económico de la organización			x				0,25	2	0,5
	Manejo autónomo que nuestros clientes le pueden dar al precio final de compra.			x				0,25	3	0,75
	Influencia que el cliente tiene sobre la relación que tenemos a partir del nivel de información que éste posee.				x			0,15	3	0,45
SUBTOTALES Y PROMEDIOS								1		2,60

El poder de negociación con los clientes para la compañía representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia los cuales pueden entrar a ofrecer garantías o servicios especiales para conseguir su lealtad.

Los consumidores se encuentran en un mercado fragmentado, por lo que tendrán una variedad para su elección; sin embargo, la industria farmacéutica ejerce un poder de compra sobre las farmacias más pequeñas, lo que reduce su poder de compra para este tipo de cliente. En el caso de los supermercados, estos tendrán un mejor poder de compra en relación con las farmacias. debido a la talla y volumen de compra.

2.8.4 Presión de los Productos Sustitutos y/o Complementarios

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	PUNTAJE ASIGNADO	Nivel
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
PRESION DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS	Posibilidad de que los productos/servicios de la organización sean fácilmente sustituidos por otros que presenten iguales o mejores atributos					X		0,1	4	0,4
	Posibilidad real de encontrar en el mercado productos/servicios complementarios que apoyen la actual oferta de productos o servicios de la organización		X					0,15	2	0,3
	Capacidad de la competencia de generar productos /servicios complementarios que favorezcan la posición en el mercado por parte de ellos					X		0,15	3	0,45
	Tendencias legales que lleven a los clientes a buscar productos/servicios que sean sustitutos a los que ofrece la organización	X						0,25	1	0,25
	Tendencias tecnológicas que hagan ver los productos/servicios como obsoletos					X		0,15	4	0,6
	Probabilidad que en un futuro los productos sustitutos parcialmente en la actualidad, sustituyan por completos los de la organización			X				0,05	2	0,1
	Capacidad de la organización de generar productos /servicios complementarios o sustitutos que favorezcan la posición en el mercado						X	0,15	5	0,75
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		0,03						1		2,85

La competencia busca lanzar productos, biosimilares lo que podría resultar en la pérdida de exclusividad del mercado y disminución rápida de las ventas de los productos, , para la compañía se presenta como una oportunidad que

sus productos no sean fácilmente sustituidos por otros debido que se requiere un alta inversión en I+D y tecnología para producirlos.

2.8.5 Intensidad de la Competencia

CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PONDERACIÓN	PUNTAJE ASIGNADO	Nivel
		AMENAZA			OPORTUNIDAD					
		A	M	B	B	M	A			
INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	Tamaño y poder de los competidores de la empresa	X						0,2	1	0,2
	Número de competidores actuales existentes en el mercado					X		0,25	5	1,25
	Nivel de innovación que se encuentra por parte de nuestra competencia ya sea en sus procesos o productos/servicios		X					0,15	2	0,3
	Velocidad de crecimiento de la competencia		X					0,15	2	0,3
	Tendencia al uso del precio de venta como principal factor de competencia por parte del sector				X			0,1	4	0,4
	Nivel de diferenciación entre los diferentes competidores en el mercado				X			0,15	4	0,6
SUBTOTALES Y PROMEDIOS		0,03						1		3,05

La compañía presenta desafíos cada vez más agresivos y frecuentes a las patentes de la Compañía por parte de competidores y otros, de igual forma se enfrenta a competencia en investigación y desarrollo de productos, procesos y tecnologías nuevas y mejoradas, que pueden resultar en obsolescencia de productos y procesos de la compañía.

Por lo anterior la compañía busca llegar acuerdos de colaboración, licencia, desarrollo y comercialización para productos los avances tecnológicos y las patentes obtenidas por competidores.

2.9 Matriz de las 5 fuerzas Competitivas

METODOLOGÍA	ASPECTO	PUNTUACIÓN
5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	3,90
	PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	2,60
	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	3,9
	INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA	3,05
	PRESION DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS	2,85



2.10 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz nos permite resumir y evaluar la información económica, social, demográfico, ambiental, político, jurídico y tecnológico teniendo los siguientes resultados:

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)			
Factores Determinantes de Éxito	Peso Relativo	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Tasa de expectativa de vida	0,08	4	0,32
Iniciativas gubernamentales a favor de la industria	0,06	2	0,12
Cambios gubernamentales en políticas fiscales	0,08	3	0,24
Consciencia social ecológica	0,05	3	0,15
Políticas sociales y ambientales	0,07	4	0,28
Envejecimiento de la población	0,08	3	0,24
Tendencias en el producto interno bruto	0,05	3	0,15
Política de recuperación y reinversión para estimular la economía	0,08	3	0,24
Creciente demanda de insumos para contrarrestar la pandemia	0,1	4	0,4
Nuevas tecnologías	0,08	3	0,24
Amenazas			
Conciencia por la salud	0,02	2	0,04
Cambio en hábitos de consumo	0,06	2	0,12
Regulación de la FDA en medicamentos	0,05	4	0,2
Crisis económica	0,04	3	0,12
Tasa de desempleo	0,05	2	0,1
Cambios en las monedas extranjeras	0,05	3	0,15
Suma	1		3,11

La empresa de Johnson & Johnson está respondiendo positivamente a las oportunidades y amenazas que existen en su industria, las estrategias de la empresa aprovechan de una manera eficaz las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas.

2.11 Matriz del Perfil Competitivo

En esta matriz podemos identificar los principales competidores de la Compañía Johnson & Johnson junto con sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de Pfizer y P&G.

							
Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Imagen de la marca	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Calidad del producto	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Participación en el mercado	0,15	4	0,6	4	0,6	4	0,6
Logística de Distribución	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
fomento del Talento humano	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Responsabilidad social	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Fortaleza financiera	0,12	4	0,48	3	0,36	4	0,48
Investigación y desarrollo	0,25	4	1	4	1	4	1
Total	1		3,9		3,5		3,72

Se puede observar que Johnson & Johnson con una ponderación del 3,9 es una organización que se desempeña frente a sus competidores PFIZER y P&G por implementar políticas más fuertes en el área de investigación y desarrollo, lo que le ha permitido abarcar gran participación en el mercado adquiriendo gran reconocimiento internacional por su calidad.

2.12 Cadena de Valor.

Por medio de la cadena de valor podemos conocer el estado actual de la empresa en las actividades en donde genera valor, conociendo las que generan ventajas competitivas y la integración de cada una de ellas.



Se determina que la empresa basa sus actividades estratégica principalmente ante un credo el cual es su filosofía empresarial para el desarrollo total de la compañía, optando por técnicas cooperativas que le permiten alcanzar sus metas propuestas a corto, mediana y largo plazos, afianzándose con su solidez financiera y la gestión centralizada para el cumplimiento de todos los objetivos propuestos.

La inversión en I+D ha sido la principal garantía de desarrollo de la empresa, aparte de mantener grandes controles de calidad de insumos, una línea de proveedores eficaces y las mejoras continuas en sus diferentes plantas manufactureras han sido claves para el éxito internacional de Johnson & Johnson.

3 ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO



Johnson & Johnson y sus subsidiarias (la Compañía) tienen aproximadamente 132,200 empleados en todo el mundo dedicados a la investigación y desarrollo, fabricación y venta de una amplia gama de productos en el campo de la atención médica.

Estos 132.200 empleados diversos en todo el mundo se convierten en un impulsor crítico del éxito de la compañía. Los empleados están facultados e inspirados para liderar con el Credo y el propósito de la Compañía como guías. Esto permite que cada empleado use el alcance y el tamaño de la Compañía para avanzar en el propósito y también liderar con agilidad y urgencia.

3.1 Planes de beneficios para empleados:

La Compañía patrocina varios planes de jubilación y pensión, incluidos los planes de beneficios definidos, contribuciones definidas e indemnización por terminación, que cubren a la mayoría de los empleados en todo el mundo. Estos planes se basan en supuestos de la tasa de descuento, el rendimiento esperado de los activos del plan, las tasas de mortalidad, los aumentos salariales esperados, las tasas de tendencia de costos de atención médica y las tasas de deserción.

3.2 Compensación basada en acciones:

La Compañía reconoce los gastos de compensación asociados con la emisión de instrumentos de capital a los empleados por sus servicios. Según el tipo de instrumento de patrimonio, el valor razonable se estima en la fecha de concesión utilizando el modelo de valoración de opciones Black-Scholes o una combinación del modelo de valoración de opciones Black-Scholes y el modelo de valoración Monte Carlo, y se contabiliza en los estados financieros durante el período de servicio.

La Compañía tiene planes de ahorro voluntario diseñados para mejorar los programas de jubilación existentes que cubren a los empleados elegibles. La Compañía iguala un porcentaje de las contribuciones de cada empleado de acuerdo con las disposiciones del plan para el cual es elegible. Las contribuciones totales de la Compañía a los planes fueron de \$ 235 millones, \$ 242 millones y \$ 214 millones en 2019, 2018 y 2017, respectivamente.

Marco de aprendizaje de liderazgo estructurado, que incluye un plan de estudios con una materia troncal común que ofrece acceso a un conjunto sistematizado de recursos de capacitación para el desarrollo del liderazgo. Este marco posibilita una comprensión uniforme a nivel global de lo que significa ser un líder y clarifica las expectativas derivadas de esa responsabilidad. Ayuda a todos los empleados a ver cómo sus esfuerzos individuales se adaptan a los objetivos generales de la empresa. E inspira el liderazgo basado en el Credo y definido a partir de nuestros Imperativos de liderazgo.

Johnson se ha prometido tener la fuerza laboral más saludable del planeta, y el tema de salud lo hemos abarcado desde el sentido amplio de la palabra”, se le ha dado un papel protagónico al empleado en esta organización, buscando que no solamente tenga una vida laboral saludable, sino también familiar y física.

A la Compañía le preocupa que los empleados puedan ser productivos en el trabajo, pero también en el hogar”; el área de recursos humanos, manifiesta que con la intención de dar cumplimiento a este postulado la empresa ha emprendido prácticas con sus colaboradores que van encaminadas al beneficio del área familiar.

La historia del talento humano está marcada por procesos históricos, que al día de hoy han permitido el desarrollo de cambios en las organizaciones con sus colaboradores teniendo en cuenta la parte humana y su importancia empresarial.

Aunque las empresas llevan trabajando con personas desde que existen, la gestión del talento como tal surge en las empresas en los años 90.

El término fue acuñado por David Watkins de Softscape para describir el proceso que siguen las empresas para atraer y retener empleados productivos.

En esta época se produjo un auge de los recursos humanos, ya que muchos se preparaban para ser expertos en esta área porque se empezaba a valorar mucho más a los colaboradores y se quería buscar una forma de comprometer a los empleados y obtener un mayor rendimiento.

Fue entonces cuando McKinsey empezó a hablar de la “guerra por el talento”, ya que en esos momentos las empresas buscaban contratar y atraer el personal, además de retenerlo.

Estrategia gestión del talento

Cada vez existe un mayor interés y esfuerzo tanto en retener como atraer el talento dentro de la empresa.

En la actualidad hay muchas compañías que se esfuerzan por atraer el talento, pero cada vez son más, desde los años 90, las empresas conscientes de los beneficios que tiene trabajar en la gestión del talento organizacional, incluyendo la retención y el desarrollo del talento interno.

La gestión del talento en la actualidad

En la actualidad, la gestión de talento se sigue utilizando en empresas que son capaces de reconocer que lo que impulsa su éxito empresarial es el talento y las habilidades de sus trabajadores. Y sobre todo ante la inmensa dificultad² de encontrar el talento adecuado al puesto de trabajo vacante, que busca algo más que un mero salario.

Las empresas que ponen en práctica la gestión de talento lo hacen principalmente para retener empleados, sabiendo el alto coste de una rotación frecuente de trabajadores, pero también porque supone una mejora de la organización que incide en sus beneficios.

Cómo es el sistema de gestión del talento actual

Un sistema de gestión del talento que se ajuste a la estrategia de las empresas necesita incorporarse y ejecutarse en los procesos diarios de negocio, y que no solo se encargue de ello el departamento de recursos humanos. Debe formar parte de todos los niveles de las empresas.

Una estrategia de negocio basada en el talento implica en la actualidad la responsabilidad de que directivos y responsables favorezcan el desarrollo de sus subalternos más inmediatos. Los empleados deben conocer la misión, visión, valores y objetivos de la organización independientemente del departamento en el que trabajen.

La compañía se enfoca en el desarrollo del talento lo hacen:

- Con sueldos competitivos.
- Con una buena conciliación de la vida personal y la profesional.
- Buscando, atrayendo y reclutando candidatos cualificados.
- Formando a los empleados.
- Buscando oportunidades de desarrollo y capacitación de los trabajadores.
- Con procesos para manejar el desempeño.
- Con programas de retención.
- Con una buena gestión de la rotación y el crecimiento interno, así como mediante traslados.

Búsqueda de talento

El buscar una persona adecuada y con talento para un puesto determinado es cada vez más una prioridad dentro de las organizaciones.

No hace mucho que las empresas se preocupan por la conciliación de la vida personal y la laboral de sus empleados o por la igualdad de géneros, y hoy día son imprescindibles, a la vez que materia pendiente aún en algunos negocios.

Con el paso del tiempo, las empresas pondrán sus miras en otros factores fundamentales relacionados con la gestión del talento.

Conforme cambian los tiempos, la gestión del talento ha sabido evolucionar, y aspectos que antes no se consideraban importantes ahora han cobrado relevancia. ¿Qué tiene que incluir un sistema de gestión del talento actualmente?

Una buena planificación que tenga en cuenta a cada uno de los empleados y las necesidades cambiantes de la empresa.

El onboarding o la mejor forma de acelerar el proceso de integración y adaptación de los nuevos trabajadores a la empresa basándose en el cumplimiento de los requisitos empresariales, cultura, claridad, conexión y verificación con encuestas de seguimiento.

Formación a medida de las necesidades actuales y futuras de los trabajadores en su puesto de trabajo en cada momento.

Incremento del salario del empleado con un paquete retributivo competitivo, con revisiones salariales en función de los objetivos o bonus, y un posible sistema de retribución flexible que permita a los trabajadores contratar servicios cotidianos exentos de IRPF.

Un buen sistema de evaluación del desempeño para comprobar el nivel de productividad de los empleados y mejorar sus condiciones según sus resultados.

Herramientas para medir la satisfacción y el compromiso de los empleados, como las conocidas encuestas de satisfacción interna que son de gran utilidad para evaluar la eficacia del sistema de gestión del talento.

Tendencias y futuro de la gestión del talento en la compañía

Cabe esperar que una de las tendencias de la gestión del talento vaya enfocada al trabajo remoto o teletrabajo. De hecho, en Estados Unidos muchos profesionales trabajan en su casa, en cafeterías o en otros lugares con wifi.

En la actualidad muchas empresas, como es el caso de Accenture, Ikea, Repsol, Endesa, Iberdrola, Banesto, Vodafone, Telefónica, IBM, Kellogg's, Indra y otras ofrecen a sus empleados la posibilidad de teletrabajar parte o toda la jornada laboral.

El teletrabajo ha sabido renovarse e incluso se ha llegado a la nueva fórmula de gestión empresarial smart working, que se basa en la flexibilidad horaria, la movilidad, el trabajo por equipos y el uso de las nuevas tecnologías.

4 ANÁLISIS FINANCIERO

Con el objeto de evaluar el comportamiento de las cifras componentes de los Estados Financieros, contenidas en el Balance General y el Estado de Resultados de la compañía *Johnson & Johnson* se analizaron las cifras más significativas.

4.1 Balance General

Test ácido MRQ	1,05
Ratio de solvencia MRQ	1,31
Deuda a largo plazo/Total fondos propios MRQ	41,43%
Total deuda/Total fondos propios MRQ	45%

La compañía *Johnson & Johnson* presenta en el Test ácido 1,05, lo que indica su buena capacidad de pago a corto plazo y la solides de su liquidez, de igual forma presenta una solvencia de 1.31 con gran habilidad para pagar sus deudas a largo plazo. El ratio de endeudamiento esta en 41,43% lo cual es aceptable indicando que la empresa tiene suficiente independencia financiera y está en capacidad de adquirir deudas futuras.

	Período terminado:	29/03/2020	29/12/2019	29/09/2019	30/06/2019
Total activos		155.017	157.728	155.521	155.117
Total pasivo		93.723	98.257	97.311	94.332
Patrimonio neto		61294	59471	58210	60785

10 Balance General

	Período terminado:			
	2020	2019	2019	2019
	29-mar	29-dic	29-sep	30-jun
Total activos corrientes	44226	45274	44333	41799
Efectivo y inversiones a corto plazo	18024	19287	17945	15278
Tesorería	2499	2637	2667	2615
Efectivo y equivalentes	2424	2864	1481	1368
Inversiones a corto plazo	13101	13786	13797	11295
Deudores comerciales y otras cuentas corrientes a cobrar	14874	14481	14801	14653
Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	14874	14481	14801	14653
Existencias	8868	9020	9173	9263
Pagos por adelantado	2358	2392	2220	2411
Otros activos corrientes	102	94	194	194
Total activos	155017	157728	155521	155117
Propiedad, planta y equipo - Neto	17401	18615	18011	18228
Propiedad, planta y equipo - Bruto	43247	43332	42625	42905
Amortización acumulada	-25846	-25674	-25577	-25657
Fondo de comercio	33471	33639	33291	33661
Inmovilizado intangible - Neto	47338	47643	47846	49332
Inversiones a largo plazo	826	1148	863	963
Otros activos no corrientes	-	-	-	-
Activos fiscales diferidos	11755	11409	11177	11134
Otros activos	-	-	-	-
Total pasivo corriente	33689	35964	35162	31353
Acreedores comerciales y otras cuentas por pagar	7411	-	7491	6912
A pagar / acumulado	-	-	-	-
Gastos acumulados	22158	32496	22867	21021
Instrumentos financieros derivados	-	-	-	-
Deudas con entidades de crédito y obligaciones u otros valores negociables	2190	1202	1799	1220
Otros pasivos corrientes	1930	2266	3005	2200
Total pasivo	93723	98257	97311	94332
Saldos con entidades de crédito y otros pasivos financieros	25393	26494	26919	27699
Deudas con entidades de crédito y otros pasivos financieros no corrientes	25393	26494	26919	27699
Arrendamiento financiero	-	-	-	-
Pasivos por impuesto diferido	5766	5958	6526	7725
Intereses minoritarios	-	-	-	-
Otros pasivos no corrientes	28875	29841	28704	27555
Patrimonio neto	61294	59471	58210	60785
Total de acciones preferentes	-	-	-	-
Fondo de comercio	-	-	-	-
Capital	3120	3120	3120	3120
Prima de emisión	-	-	-	-
Reservas (pérdidas) acumuladas	112901	110659	109242	109809
Acciones propias en cartera	-38484	-38417	-38619	-37175
ESOP Acciones a empleados	-	-	-	-
Ganancia (Pérdida) acumuladas	2	-	1	1
Diferencias de conversión	-16245	-15891	-15534	-14970
Total pasivo y patrimonio neto	155017	157728	155521	155117
Acciones comunes en circulación	2632,39	2632,51	2630,96	2642,07
Acciones preferidas en circulación	-	-	-	-

¹⁰ STOCK ANALYSIS ON NET Copyright © 2020 Stock Analysis on Net <https://es.stock-analysis.net/NYSE/Empresa/Johnson-Johnson/Estados-Financieros/Pasivo-y-Patrimonio-Neto/Trimestrales>

Activos circulantes: Los activos actuales de Johnson & Johnson aumentaron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019, pero luego disminuyeron significativamente del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

Las propiedades, planta y equipo netos de Johnson & Johnson aumentaron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019, pero luego disminuyeron ligeramente del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

Los activos no corrientes de Johnson & Johnson aumentaron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019, pero luego disminuyeron significativamente del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

Los activos totales de Johnson & Johnson aumentaron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019, pero luego disminuyeron significativamente del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

El efectivo y los equivalentes de efectivo de Johnson & Johnson aumentaron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019, pero luego disminuyeron significativamente del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

Los valores negociables de Johnson & Johnson aumentaron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019 y del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

Las cuentas por cobrar, el comercio, menos las provisiones para cuentas dudosas y las pérdidas crediticias de Johnson & Johnson disminuyeron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019, pero luego aumentaron del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020 excediendo el nivel del tercer trimestre de 2019.

Los activos totales de Johnson & Johnson aumentaron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019, pero luego disminuyeron significativamente del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

El efectivo y los equivalentes de efectivo de Johnson & Johnson aumentaron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019, pero luego disminuyeron significativamente del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

Los inventarios de Johnson & Johnson disminuyeron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019 y del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

Los pasivos actuales de Johnson & Johnson aumentaron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019, pero luego disminuyeron significativamente del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

Los pasivos no corrientes de Johnson & Johnson aumentaron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019, pero luego disminuyeron significativamente del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

4.2 Estado de Resultados

El estado presenta información sobre los resultados financieros de las actividades comerciales de la compañía durante un período de tiempo. Se analiza los ingresos generó la compañía durante un período y qué costos incurrió en relación con la generación de esos ingresos.

Las ventas a clientes de Johnson & Johnson aumentaron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019, pero luego disminuyeron significativamente del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

Las ganancias operativas de Johnson & Johnson disminuyeron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019, pero luego aumentaron del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020 .

Las ganancias antes de la provisión para impuestos sobre los ingresos de Johnson & Johnson aumentaron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019 y del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

Las ganancias netas de Johnson & Johnson aumentaron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019 y del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

Margen bruto	66%
Margen operativo	23%
Margen de utilidad neto	21%
Rentabilidad sobre fondos propios	14%

TTM = Últimos doce meses

	Período terminado: 29/03/2020 29/12/2019 29/09/2019 30/06/2019			
Ingresos totales	20.691	20.747	20.729	20.562
Beneficio bruto	13.644	13.632	13.882	13.660
Resultado de explotación	6.509	4.218	1.647	7.041
Resultado atribuido al grupo	5.796	4.010	1.753	5.607

ESTADO DE RESULTADOS

	Período terminado:			
	2020 29-mar	2019 29-dic	2019 29-sep	2019 30-jun
Ingresos totales	20691	20747	20729	20562
Ingresos	20691	20747	20729	20562
Otros ingresos de explotación	-	-	-	-
Consumos y otros gastos externos	7047	7115	6847	6902
Beneficio bruto	13644	13632	13882	13660
Total gastos de explotación	14182	16529	19082	13521
Gastos de personal	5203	6039	5374	5546
Investigación y desarrollo	2580	3232	2599	2666
Amortizaciones	-	-	-	-
Gastos financieros (ingresos) - Neto de Operaciones	347	-39	-54	-55
Gastos extraordinarios (ingresos)	-782	206	128	142
Otros gastos de explotación	-213	-24	4188	-1680
Resultado de explotación	6509	4218	1647	7041
Ingresos financieros	-	-	-	-
Enajenación de instrumentos financieros	-	-	-	-
Otros - Neto	-	-	-	-
Resultado ordinario antes de impuestos	6509	4218	1647	7041
Impuesto sobre beneficios	713	208	-106	1434
Resultado del ejercicio procedente de las operaciones continuadas	5796	4010	1753	5607
Resultado atribuido a intereses minoritarios	-	-	-	-
Activos en controladas	-	-	-	-
Ajuste US PCGA (GAAP)	-	-	-	-
Resultado procedente de las operaciones continuadas	5796	4010	1753	5607
Resultado operaciones interrumpidas	-	-	-	-
Resultado atribuido al grupo	5796	4010	1753	5607
Total ajustes al ingreso	-	-	-	-
Resultado procedente de las operaciones continuadas (neto de minoritarios)	5796	4010	1753	5607
Ajuste del resultado	-	-	-	-
Resultado del ejercicio	5796	4010	1753	5607
Resultado promedio ponderado por acción	2671	2672,9	2669,9	2691,7
Beneficio por acción del periodo	2,17	1,5	0,66	2,08
Dividendo por acción	0,95	0,95	0,95	0,95
UPA - Utilidades por acción	1,91	2,43	1,66	1,68

* En millones de USD (excepto para los elementos por acción)

4.3 Flujo de Caja

El estado de flujo de efectivo proporciona información sobre recibos de efectivo y pagos de efectivo de Johnson & Johnson durante un período contable, y muestra cómo estos flujos de efectivo vinculan el saldo de efectivo final con el saldo inicial que se muestra en el balance de Johnson & Johnson.

Flujo de caja/Acción TTM	9,03
Beneficio/Acción TTM	30,91
Flujo de caja operativo	9,97%

El flujo de caja por acción es muy bueno lo cual aumenta las expectativas de los clientes respecto a las ganancias que ofrecen los títulos de la compañía Johnson & Johnson, de igual forma presenta un beneficio por acción de 30,91 los que se traduce en una excelente rendimiento también atractivo para la compra de acciones de la empresa.

Los flujos netos de efectivo de las actividades operativas de Johnson & Johnson disminuyeron del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019 y del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020; el efectivo neto utilizado por las actividades de inversión de Johnson & Johnson aumentó del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019 y del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020; el efectivo neto utilizado por las actividades de inversión de Johnson & Johnson aumentó del tercer trimestre de 2019 al cuarto trimestre de 2019 y del cuarto trimestre de 2019 al primer trimestre de 2020.

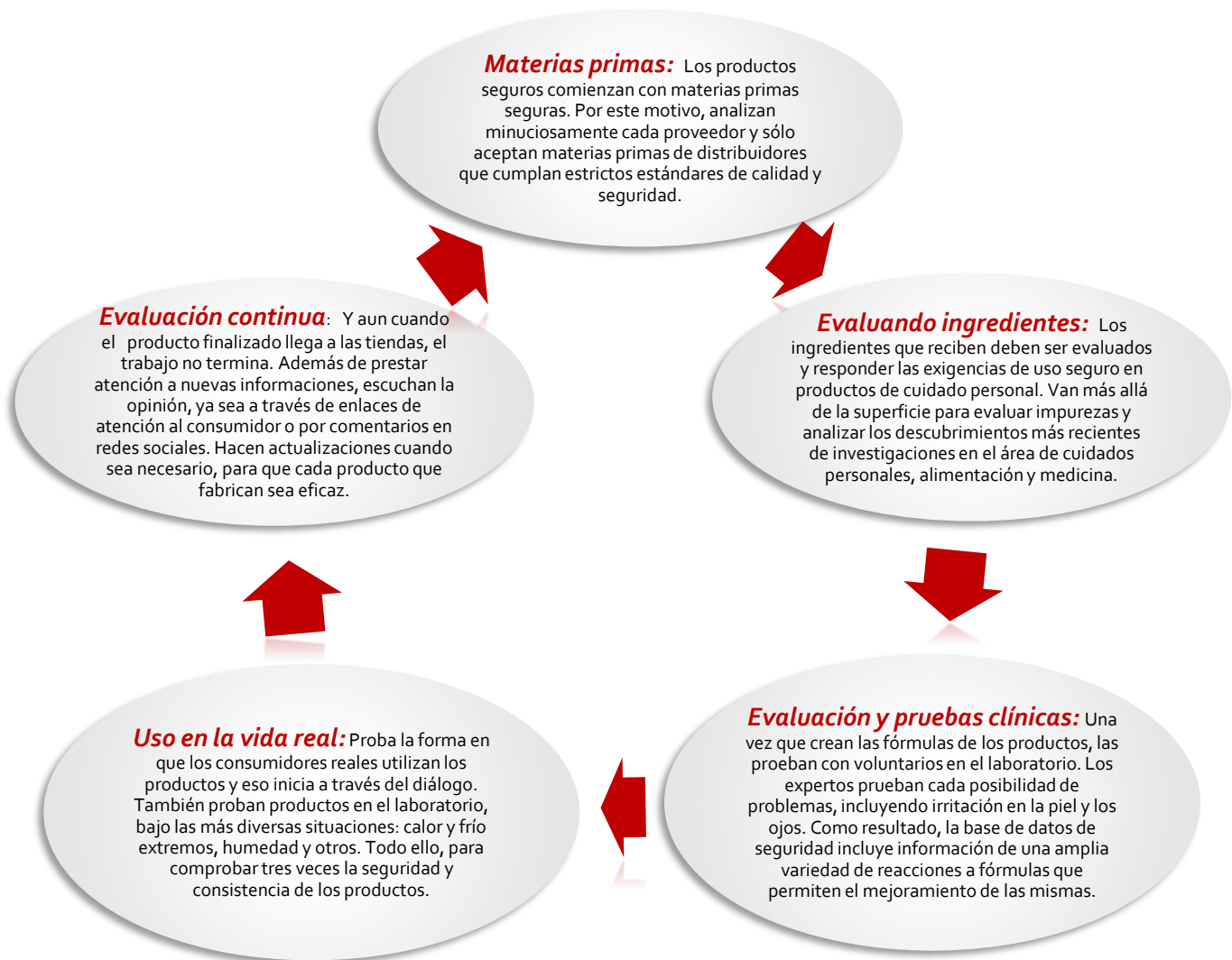
	2020	2019	2019	2019
Período terminado:	29-mar	29-dic	29-sep	30-jun
Período:	0 meses	0 meses	0 meses	0 meses
Resultado consolidado del ejercicio	5796	15119	11109	9356
Flujos de efectivo de las actividades de explotación	3358	23416	17018	9491
Depreciación	1747	7009	5193	3466
Amortización	-	-	-	-
Impuestos diferidos	54	-2476	-2126	-694
Otros ajustes	-687	-101	-304	-517
Ingresos en efectivo	-	-	-	-
Pagos en efectivo	-	-	-	-
Cobros y (pagos) por impuestos sobre beneficios	-	-	-	-
Pago de intereses	-	-	-	-
Depósitos de entidades de crédito	-3552	3865	3146	-2120
Flujos de efectivo de las actividades de inversión	-581	-6194	-4850	-3205
Pagos de activos de las actividades de inversión	-625	-3498	-2238	-1493
Otros flujos de efectivo de las actividades de inversión	44	-2696	-2612	-1712
Flujos de efectivo de las actividades de financiación	-4315	-18015	-13943	-10050
Otros pagos relacionados con actividades de financiación	-412	575	160	98
Distribución de dividendos	-2505	-9917	-7417	-4918
Adquisición de instrumentos de capital propio	-1379	-5792	-5740	-4229
Pasivos subordinados	-19	-2881	-946	-1001
Efecto de las variaciones de los tipos de cambio	-237	-9	-83	33
Variación neta del efectivo y equivalentes	-1775	-802	-1858	-3731
Beginning Cash Balance	-	6303	6006	7714
Ending Cash Balance	-	5501	4148	3983
Free Cash Flow	-	19918	14780	7998
Free Cash Flow Growth	-	-	-	-
Free Cash Flow Yield	-	-	-	-

5 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN EMPRESAS DE SERVICIO Y MANUFACTURA.

Se realiza el análisis sobre la línea de Productos de salud para el consumidor donde se toma el proceso de producción de productos para bebe:

La compañía está comprometida con el desarrollo de productos más suaves del mundo para los bebés. Por eso desarrollan un minucioso proceso que permite garantizar la seguridad y calidad de sus productos. Si una fórmula falla en algún momento del proceso, se vuelve a planificar. Es así como definen los patrones de los productos más delicados del mundo para tu bebé, desde hace más de un siglo.

La garantía de seguridad en 5 niveles:



6 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MERCADEO.

¹¹La Planta de Manufactura está localizada en Cali, Colombia. Es reconocida por el suministro confiable de productos de alta calidad y costo asequible, entregados por una organización de gente innovadora y talentosa, con un claro concepto de servicio al cliente.

Desde su fundación, ha tenido sucesivas expansiones y actualizaciones en su capacidad y tecnología, para dar cabida al crecimiento generado por el mercado, convirtiéndose en un proveedor estratégico para toda América Latina. Su portafolio de productos cubre, bajo las diversas marcas de Johnson & Johnson, las necesidades de los consumidores en segmentos como el del cuidado del bebé, salud oral, cuidado de la piel y protección femenina.

Con los años, Johnson & Johnson ha crecido sustancialmente en parte debido a la estrategia adquisiciones que van desde grandes como Neutrogena en 1994 y Diputado en 1998, hasta Muchos más pequeños. De 1989 a 1999, la compañía realizó 45 adquisiciones de empresas y líneas de productos. Hoy la empresa puede presumir de ingresos superiores a \$ 61,897 millones durante el ejercicio (FY) finalizado en diciembre de 2009

6.1 Producto

6.1.1 Productos de salud para el consumidor

La compañía Johnson & Johnson ofrece la gama más grande del mundo de productos de salud para el consumidor. Productos para el cuidado del bebé, el cuidado de la piel, el cuidado bucal, el cuidado de heridas, los medicamentos de venta libre y para mujeres cuentan con marcas confiables para consumidores y

¹¹ Johnson y johnson <https://www.jnjcolombia.com/rhmanufactura-como-producimos> 2019.Colombia

profesionales de la salud de todo el mundo. Al anticipar las necesidades y crear soluciones y experiencias, ayudan a las personas a vivir vidas saludables.

Grandes marcas en belleza incluir el AVEENO®; CLEAN & CLEAR®; DR. CI: LABO®; Líneas de productos NEUTROGENA® y OGX®. En el mostrador los medicamentos incluyen la amplia familia de productos de acetaminofén TYLENOL®; SUDAFED® productos para el resfriado, la gripe y la alergia BENADRYL® y productos de alergia ZYRTEC®; Productos de ibuprofeno MOTRIN® IB; NICORETTE® para dejar de fumar productos fuera de los EE. UU .; ZARBEE'S NATURALS® y la línea PEPCID® de productos de reflujo ácido. Baby Care incluye el Línea de productos JOHNSON'S® y AVEENO Baby®. El cuidado bucal incluye la línea de productos LISTERINE®. Grandes marcas en Women's Health fuera de Norteamérica son las toallas sanitarias STAYFREE® y CAREFREE® y las marcas de tampones o.b.®.

Las marcas de cuidado de heridas incluyen los vendajes adhesivos de la marca BAND-AID® y las líneas de productos de primeros auxilios NEOSPORIN®.

Estos productos se comercializan al público en general y se venden en línea y a puntos de venta y distribuidores en todo el mundo.

6.1.2 Dispositivos médicos

En Johnson & Johnson Medical Devices Companies, están utilizando amplitud, escala y experiencia para reimaginar la forma en que se brinda la atención médica y ayudar a las personas a vivir vidas más largas y saludables.

En un entorno radicalmente cambiante, están haciendo conexiones a través de la ciencia y la tecnología para combinar la experiencia en cirugía, ortopedia, visión y soluciones de intervención con las grandes ideas para diseñar y entregar productos y soluciones centrados en el médico y el paciente.

6.1.3 Productos farmacéuticos

Las compañías farmacéuticas Janssen de Johnson & Johnson abordan algunas de las enfermedades más devastadoras y complejas que se enfrentan en nuestro tiempo. Con tratamientos biológicos y de otro tipo avanzados, Janssen está invirtiendo en un futuro transformador, cambiando la forma en que se previenen, interceptan, tratan y curan las enfermedades.

La compañía está comprometida con el desarrollo de productos más suaves del mundo para los bebés. Por eso desarrollan un minucioso proceso que permite garantizar la seguridad y calidad de los productos. Si una fórmula falla en algún momento del proceso, vuelven a realizar la planificación. Es así como definen patrones de los productos, desde hace más de un siglo.

Johnson & Johnson y algunas de sus subsidiarias están involucradas en numerosos reclamos de responsabilidad del producto y demandas que involucran Múltiples productos. Los demandantes en estos casos buscan daños compensatorios sustanciales y, donde estén disponibles, daños punitivos.

La Compañía ha establecido acumulaciones para reclamos de responsabilidad por productos y demandas, la Compañía acumula un estimado de los costos de defensa legal necesarios para defender cada asunto cuando esos costos son probables y pueden ser razonablemente estimado. Para algunos de estos asuntos, la Compañía ha acumulado montos adicionales como los costos estimados asociados con liquidaciones, daños y otras pérdidas.

Los casos más significativos incluyen: el sistema acetabular DePuy ASR™ XL y el revestimiento de cadera DePuy ASR™ Sistema; el sistema de copa acetabular PINNACLE®; mallas pélvicas; RISPERDAL®; XARELTO®; polvos corporales que contienen talco, principalmente polvo de bebé JOHNSONS®; INVOKANA®; y ETHICON PHYSIOMESH® malla compuesta flexible. A partir de El 29 de diciembre

de 2019, en los Estados Unidos hubo aproximadamente 1,100 demandantes con reclamos directos en demandas pendientes con respecto a las lesiones supuestamente debidas al sistema acetabular DePuy ASR™ XL y al sistema de rejuvenecimiento de cadera DePuy ASR™; 10,300 con respecto al sistema de copa acetabular PINNACLE®; 17,600 con respecto a las mallas pélvicas; 11,900 con respecto a RISPERDAL®; 29,000 con respecto a XARELTO®; 17.900 con respecto a los polvos corporales que contienen talco; 400 con respecto a INVOKANA®; y 3,300 con respecto a la malla compuesta flexible ETHICON PHYSIOMESH®

6.2 Precio

La Compañía tiene una política de fijación de precios de productos responsable desde hace mucho tiempo. Para el período 2009-2019, en los EE. UU., el promedio ponderado de la tasa de crecimiento anual compuesta de los aumentos de precios netos de la Compañía para productos para el cuidado de la salud (medicamentos recetados y medicamentos de venta libre, productos hospitalarios y profesionales) estaba por debajo del Índice de Precios al Consumidor (IPC) de EE. UU.

La Compañía opera en ciertos países donde las condiciones económicas continúan presentando desafíos significativos las leyes antimonopolio y de defensa de la competencia promueven una competencia justa y protegen a los consumidores frente a prácticas comerciales injustas. Estas leyes a menudo tratan acuerdos ilegales entre compañías, como la fijación de precios, así como otras prácticas comerciales injustas que limitan la competencia.

En productos farmacéuticos, el sólido historial de éxito continuó nuevamente en 2019, ya que el segmento farmacéutico superó al mercado, creciendo operativamente en 5.8% *, lo que compensó con creces el impacto negativo de la competencia biosimilar y la erosión genérica, así como los nuevos competidores entrantes y reducciones de precios.

6.3 Plaza

La compañía ha establecido un modelo de negocio sostenible que se construye a largo plazo y brinda una mayor confianza sobre la dirección estratégica y el futuro de la industria de la salud. Enfocados en impulsar la próxima generación de innovación en toda la cartera: en nuevos mercados, en mercados existentes donde tienen una mayor oportunidad de competir, y en los mercados a los que lideran, que incluyen 26 plataformas, cada una de las cuales entrega mil millones de dólares o más en ventas anualmente.

6.4 Promoción

En todas sus líneas de productos, la Compañía compete con otras compañías tanto a nivel local como global, en todo el mundo, la competencia existe en todas las líneas de productos sin tener en cuenta el número y el tamaño de las empresas competidoras involucradas.

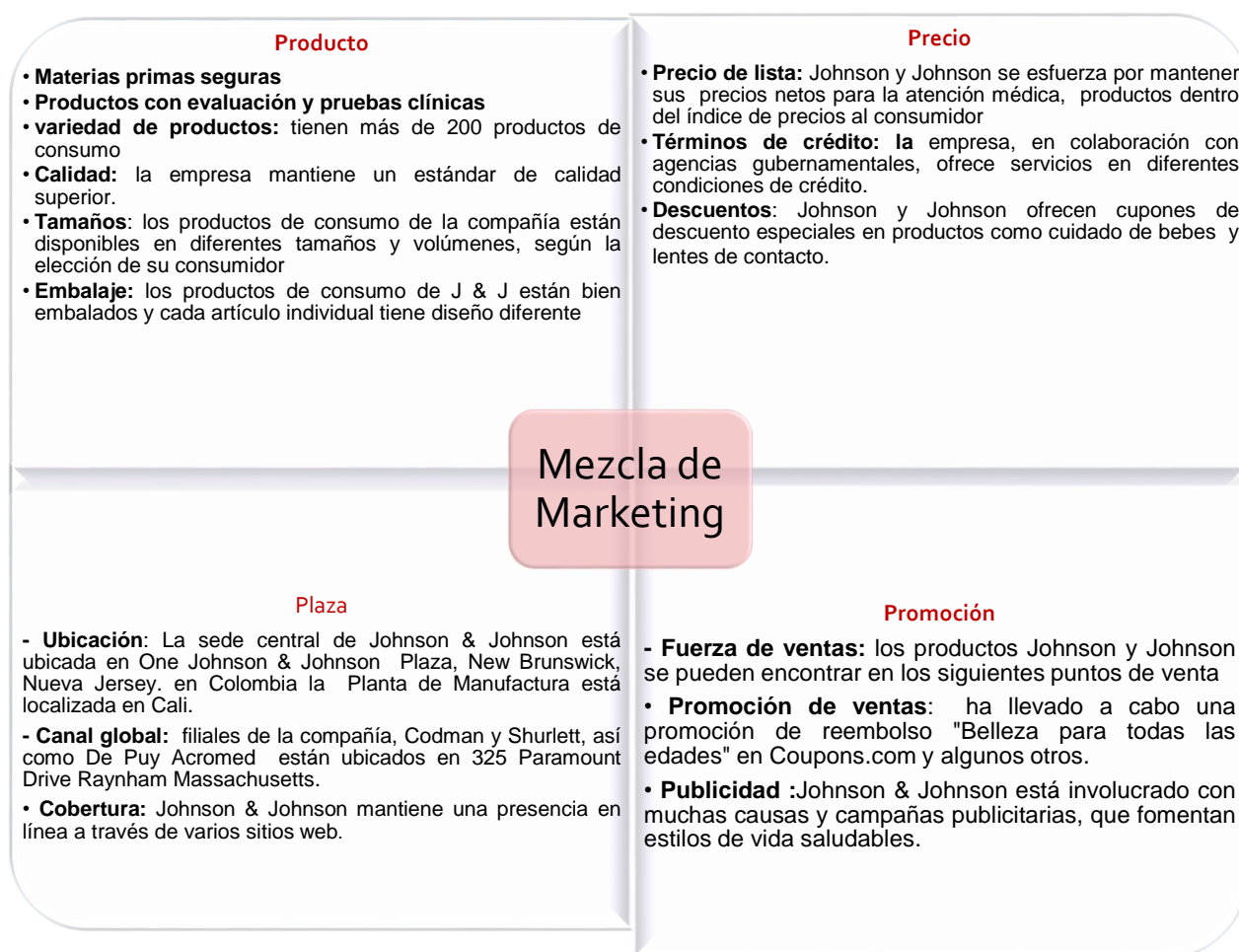
La competencia en investigación, que implica el desarrollo y la mejora de productos y procesos nuevos y existentes, es particularmente significativo, el desarrollo de productos nuevos e innovadores, así como la protección del intelectual subyacente.

El entorno competitivo requiere inversiones sustanciales en la investigación continua. Además, el desarrollo y el mantenimiento de la demanda de los clientes de los productos de consumo de la Compañía implica gastos significativos para publicidad y promoción.

Las condiciones de pago globales de la empresa suelen ser entre 30 y 90 días. Provisiones para ciertos descuentos, incentivos de ventas, las promociones comerciales, cupones, devoluciones de productos y descuentos para clientes se

contabilizan como contraprestación variable y es registrado como una reducción en las ventas.

Gastos de publicidad en todo el mundo, incluyen televisión, radio, medios impresos e Internet fueron de \$ 2.2 mil millones, \$ 2.6 mil millones y \$ 2.5 mil millones en 2019, 2018 y 2017, respectivamente.



6.5 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNO (EFI)			
Factores Determinantes de Éxito	Peso Relativo	Calificación	Peso Ponderado
Fortaleza			
Trayectoria en el industria farmacéutica	0,05	3	0,15
Posicionamiento de la marca	0,09	4	0,36
Credo corporativo	0,04	3	0,12
Altos estándares Éticos	0,03	3	0,09
Comercialización de nuevos productos	0,07	4	0,28
Crear en el cliente una experiencia única	0,06	4	0,24
Inversión en I+D y tecnología	0,08	4	0,32
Solidez financiera	0,06	4	0,24
Alta inversión en Publicidad	0,06	3	0,18
Excelente indicador de solvencia	0,04	3	0,12
Alto grado de responsabilidad Ambiental	0,07	4	0,28
liquidez a corto plazo	0,05	3	0,15
Debilidades			
Control de calidad en las subsidiarias	0,06	1	0,06
Demandas por productos con impacto negativo en la salud	0,09	1	0,09
Obsolescencia de productos por los avances tecnológicos de la competencia	0,05	2	0,10
Personal para Atención al cliente limitado que implica tiempos de respuesta muy lento	0,04	2	0,08
productos contaminados en instalaciones externas operadas por terceros fabricantes.	0,06	1	0,06
Suma	1,00		2,92

El promedio ponderado de la matriz es de 2,92 refleja una posición interna fuerte, siendo las principales fortalezas el posicionamiento de la marca, la comercialización de nuevos productos, la inversión en I+D y tecnología , solidez financiera, mientras que sus principales debilidades son las demanda por productos con impacto negativo para la salud, Control de calidad en las subsidiarias y productos contaminados en instalaciones externas operadas por terceros fabricantes.

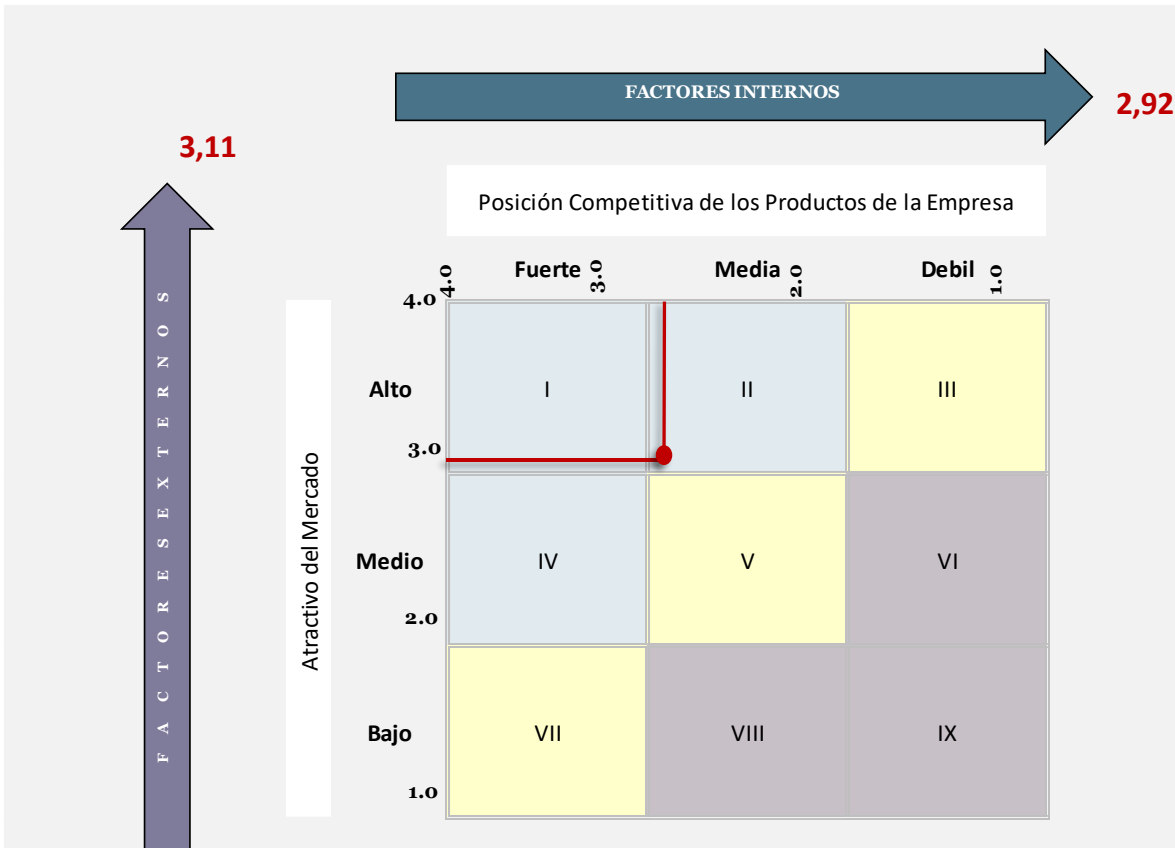
Se puede analizar que, a pesar de contar con debilidades, existe potencial para realizar las estrategias necesarias para cambiar estas debilidades en nuevas fortalezas.

7 PLAN ESTRATÉGICO Y CONSTRUCTIVO

7.1 Matriz DOFA

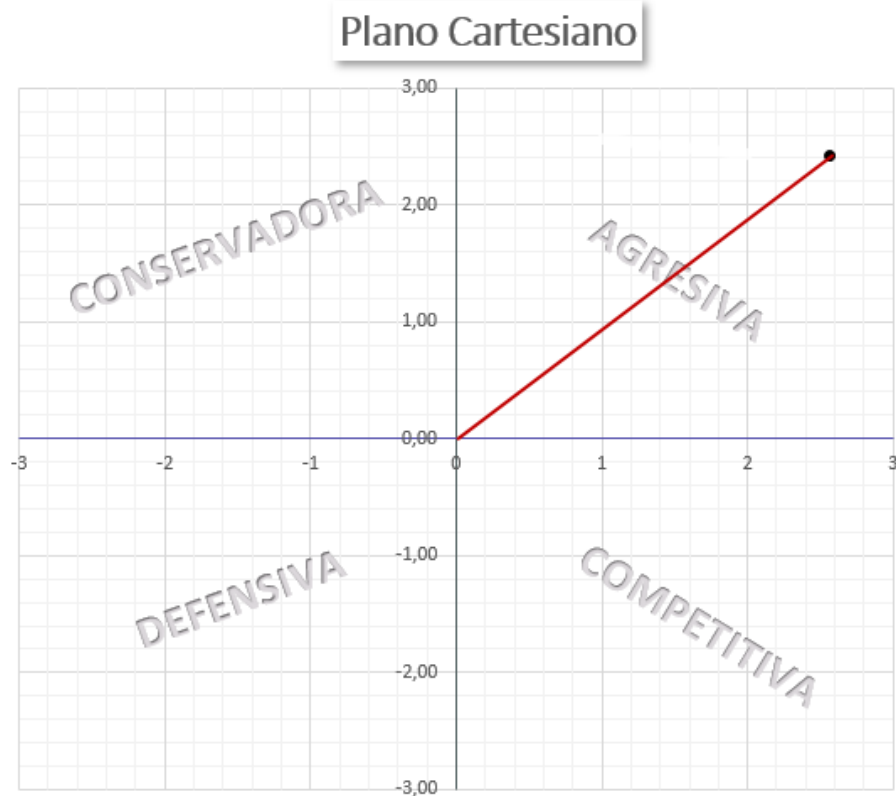
		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		F1	Trayectoria en el industria farmacéutica	D1	Control de calidad en las subsidiarias
		F2	Posicionamiento de la marca		
		F3	Credo corporativo	D2	Demandas por productos con impacto negativo en la salud
		F4	Altos estándares Éticos		
		F5	Comercialización de nuevos productos	D3	Obsolescencia de productos por los avances tecnológicos de la competencia
		F6	Crear en el cliente una experiencia única		
		F7	Inversión en I+D y tecnología	D4	Personal para Atención al cliente limitado que implica tiempos de respuesta muy lento
		F8	Solidez financiera		
		F9	Alta inversión en Publicidad	D5	productos contaminados en instalaciones externas operadas por terceros fabricantes.
		F10	Excelente indicador de solvencia		
		F11	Alto grado de responsabilidad Ambiental		
		F12	Buen indicador de liquidez a corto plazo		
Oportunidades		ESTRATEGIA FO		ESTRATEGIA DO	
O1	Tasa de expectativa de vida	F1, F5,F7, F11, O4, O5 O10 Aprovechar el legado de la compañía para salvaguardar el planeta al reducir los impactos ambientales de las operaciones de Johnson & Johnson y aumentar el diseño sostenible de los productos de la compañía.		O5,O9, O4, D1, D5 Asociarse con proveedores que abrazan la sostenibilidad y que demuestren un compromiso similar al de Johnson & Johnson	
O2	Iniciativas gubernamentales a favor de la industria				
O3	Cambios gubernamentales en políticas fiscales	F7,F8,F9,F12,,O3, O10 Maximizar el potencial de las marcas líderes		O1, O6, O10, D4 Promover el bienestar de la comunidad mediante el lanzamiento de iniciativas de salud para ayudar a las personas a obtener acceso a información oportuna, fácil de entender y relacionada con la salud	
O4	Consciencia social ecológica				
O5	Políticas sociales y ambientales	F8, F7,F10, O8, O9, o10 Avanzar en la salud global a través de la investigación de enfermedades y el acceso asequible a los medicamentos de la compañía con asociaciones con organizaciones de ideas afines.		O10, O2, D1,D5, Implementar nuevos sistemas de control en las subsidiarias para el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales	
O6	Envejecimiento de la población				
O7	Tendencias en el producto interno bruto	F8, F7,F10, O8, O9, o10 Avanzar en la salud global a través de la investigación de enfermedades y el acceso asequible a los medicamentos de la compañía con asociaciones con organizaciones de ideas afines.		D4,O10 Fortalecimiento del area de atención al consumidor, para mnimizar los tiempos de respuesta.	
O8	Política de recuperación y reinversión para estimular la economía				
O9	Creciente demanda de insumos para contrarrestar la pandemia	A5,A2, F8, F10, Aumentar la inversión en investigación de mercados en nuevos países para ganar participación y ocupar las mejores posiciones.		A5, D4, Desarrollar una base de datos centralizada donde se registren los logros o aportes de cada colaborador en la organización para promover con base en el merito y crear una cultura de apoyo a la organización .	
O10	Nuevas tecnologías				
Amenazas		ESTRATEGIA FA		ESTRATEGIA DA	
A1	Conciencia por la salud	F7,F8,F10,A4,A5, Invertir en innovación como oportunidad de crecimiento y atraer accionistas		A1, A2, A3, D2, D5 Mejorar la medición de resultados en filantropía trabajando con socios filantrópicos para medir los resultados de salud y elevar el estándar de medición de resultados de salud.	
A2	Cambio en hábitos de consumo				
A3	Regulación de la FDA en medicamentos	A1, A2, A3, F7, F8, F10 Aumento de la inversión en investigación científica para el lanzamiento de nuevos productos protegidos por patentes.		A1, A2 ,D1, Contar con los empleados más comprometidos, conscientes de la salud mejorando la cultura global y seguridad, haciendo de Johnson & Johnson un lugar donde sus empleados estén orgullosos e inspirados para trabajar.	
A4	Crisis económica				
A5	Tasa de desempleo	A5,A2, F8, F10, Aumentar la inversión en investigación de mercados en nuevos países para ganar participación y ocupar las mejores posiciones.		A5, D4, Desarrollar una base de datos centralizada donde se registren los logros o aportes de cada colaborador en la organización para promover con base en el merito y crear una cultura de apoyo a la organización .	
A6	Cambios en las monedas extranjeras				

7.2 Matriz Interna y Externa- IE



Encontramos que se intersecan en el cuadrante II, las empresas exitosas con Inversión y crecimiento debido que sus productos están situados en segmentos de mercado con un adecuado atractivo por lo cual se les debe proveer de suficientes fondos para que mantengan e incluso superen su posición.

7.3 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción - PEyA



A partir de la ubicación del vector en el cuadrante 2, se recomienda utilizar una estrategia agresiva dado que la empresa es financieramente sólida, y ha logrado importantes ventajas competitivas en una industria estable y en crecimiento:

Es una compañía que está en excelentes condiciones para utilizar sus fortalezas internas con el propósito de: Aprovechar las oportunidades externas, superar las debilidades internas, evitar las amenazas externas.

Es factible las estrategias de integración hacia atrás, para busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores.

7.4 La Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS																												
		1		2		3		4		5		6		7		8		9		10		11		12		13		14		
		Estrategia de Integración hacia Atrás. Para busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores.		F1, F5, F7, F11, O4, O5 O10 Aprovechar el legado de la compañía para salvaguardar el planeta al reducir los impactos ambientales de las operaciones de Johnson & Johnson y aumentar el diseño sostenible de los productos de la compañía.		F7, F8, F9, F12, O3, O10 Maximizar el potencial de las marcas líderes		F8, F7, F10, O8, O9, O10 Avanzar en la salud global a través de la investigación de enfermedades y el acceso asequible a los medicamentos de la compañía con asociaciones con organizaciones de ideas afines.		O5, O9, O4, D1, D5 Asociarse con proveedores que abrazan la sostenibilidad y que demuestren un compromiso similar al de Johnson & Johnson		O1, O6, O10, D4 Promover el bienestar de la comunidad mediante el lanzamiento de iniciativas de salud para ayudar a las personas a obtener acceso a información oportuna, fácil de entender y relacionada con la salud		O10, O2, O1, O5; Implementar nuevos sistemas de control en las subsidiarias para el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales		D4, O10 Fortalecimiento del área de atención al consumidor, para minimizar los tiempos de respuesta.		F7, F8, F10, A4, A5; Invertir en innovación como oportunidad de crecimiento y atraer accionistas		A1, A2, A3, D2, D5 Mejorar la medición de resultados en filantropía trabajando con socios filantrópicos para medir los resultados de salud y elevar el estándar de medición de resultados de salud.		A1, A2, D1, Contar con los empleados más comprometidos, conscientes de la salud mejorando la cultura global y seguridad, haciendo de Johnson & Johnson un lugar donde sus empleados estén orgulloso e inspirados para trabajar.		A1, A2, A3, F7, F8, F10 Aumentar la inversión en investigación científica para el lanzamiento de nuevos productos protegidos por patentes.		A5, D4, Desarrollar una base de datos centralizada donde se registren los logros o aportes de cada colaborador en la organización para promover con base en el merito y crear una cultura de apoyo a la organización.		A5, A2, F8, F10; Aumentar la inversión en investigación de mercados en nuevos países para ganar participación y ocupar las mejores posiciones.		
FACTORES CLAVES	Ponderación	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	
		Oportunidades																												
Tasa de expectativa de vida	0,04	1	0,04	4	0,16	1	0,04	3	0,12	1	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08	1	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	
Iniciativas gubernamentales a favor de la industria	0,03	2	0,06	3	0,09	1	0,03	3	0,09	2	0,06	3	0,09	4	0,12	1	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	1	0,03	1	0,03	3	0,09	
Cambios gubernamentales en políticas fiscales	0,04	2	0,08	3	0,12	1	0,04	3	0,12	2	0,08	1	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	2	0,08	
Consciencia social ecológica	0,025	2	0,05	4	0,1	2	0,05	3	0,075	3	0,075	2	0,05	3	0,075	2	0,05	4	0,1	2	0,05	3	0,075	3	0,075	2	0,05	3	0,075	
Políticas sociales y ambientales	0,035	2	0,07	4	0,14	2	0,07	3	0,105	3	0,105	3	0,105	3	0,105	1	0,035	4	0,14	1	0,035	1	0,035	3	0,105	3	0,105	2	0,07	
Envejecimiento de la población	0,04	1	0,04	3	0,12	2	0,08	4	0,16	1	0,04	4	0,16	1	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	
Tendencias en el producto interno bruto	0,025	2	0,05	2	0,05	2	0,05	2	0,05	2	0,05	1	0,025	1	0,025	1	0,025	2	0,05	1	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025	
Política de recuperación y reinversión para estimular la economía	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	2	0,08	2	0,08	1	0,04	3	0,12	
Creciente demanda de insumos para contrarrestar la pandemia	0,05	4	0,2	4	0,2	2	0,1	4	0,2	4	0,2	2	0,1	2	0,1	3	0,15	4	0,2	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	3	0,15	
Nuevas tecnologías	0,04	3	0,12	3	0,12	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08	3	0,12	3	0,12	4	0,16	2	0,08	2	0,08	3	0,12	2	0,08	4	0,16	
Amenazas																														
Conciencia por la salud	0,01	1	0,01	4	0,04	2	0,02	3	0,03	1	0,01	4	0,04	2	0,02	2	0,02	4	0,04	3	0,03	4	0,04	4	0,04	2	0,02	3	0,03	
Cambio en hábitos de consumo	0,03	2	0,06	3	0,09	2	0,06	3	0,09	2	0,06	4	0,12	3	0,09	1	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	4	0,12	2	0,06	2	0,06	
Regulación de la FDA en medicamentos	0,025	3	0,075	2	0,05	2	0,05	3	0,075	3	0,075	3	0,075	4	0,12	2	0,05	3	0,075	2	0,05	3	0,075	3	0,075	2	0,05	1	0,025	
Crisis económica	0,02	1	0,02	1	0,02	2	0,04	3	0,06	1	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02	3	0,06	3	0,06	1	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02	
Tasa de desempleo	0,025	2	0,05	1	0,025	2	0,05	1	0,025	2	0,05	1	0,025	2	0,05	1	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025	3	0,075	1	0,025	
Cambios en las monedas extranjeras	0,025	2	0,05	1	0,025	2	0,05	2	0,05	2	0,05	1	0,025	2	0,05	2	0,05	1	0,025	1	0,025	1	0,025	1	0,025	2	0,05	1	0,025	
Fortalezas																														
Trayectoria en el industria farmacéutica	0,025	4	0,1	3	0,075	4	0,1	4	0,1	4	0,1	3	0,075	4	0,1	3	0,075	4	0,1	2	0,05	2	0,05	4	0,1	4	0,1	3	0,075	
Posicionamiento de la marca	0,045	4	0,18	3	0,135	4	0,18	2	0,09	4	0,18	3	0,135	4	0,18	3	0,135	3	0,135	2	0,09	3	0,135	4	0,18	4	0,18	3	0,135	
Credo corporativo	0,02	3	0,06	4	0,08	4	0,08	4	0,08	3	0,06	3	0,06	4	0,08	3	0,06	3	0,06	2	0,04	2	0,04	3	0,06	4	0,08	3	0,06	
Altos estándares Éticos	0,015	2	0,03	3	0,045	3	0,045	3	0,045	2	0,03	1	0,015	4	0,06	3	0,045	3	0,045	2	0,03	4	0,06	2	0,03	4	0,06	3	0,045	
Comercialización de nuevos productos	0,035	4	0,14	4	0,14	2	0,07	4	0,14	4	0,14	3	0,105	2	0,07	1	0,035	4	0,14	3	0,105	1	0,035	4	0,14	2	0,07	4	0,14	
Crear en el cliente una experiencia única	0,03	3	0,09	2	0,06	4	0,12	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	2	0,06	4	0,12	1	0,03	3	0,09	4	0,12	3	0,09	2	0,06	
Inversión en I+D y tecnología	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	4	0,16	3	0,12	2	0,08	4	0,16	2	0,08	2	0,08	
Solidez financiera	0,03	4	0,12	3	0,09	4	0,12	4	0,12	4	0,12	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	2	0,06	4	0,12	3	0,09	
Alta inversión en Publicidad	0,03	2	0,06	2	0,06	4	0,12	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06	2	0,06	3	0,09	2	0,06	3	0,09	
Excelente indicador de solvencia	0,02	2	0,04	2	0,04	3	0,06	3	0,06	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04	3	0,06	2	0,04	2	0,04	3	0,06	3	0,06	3	0,06	
Alto grado de responsabilidad Ambiental	0,035	3	0,105	4	0,14	2	0,07	2	0,07	4	0,14	2	0,07	2	0,07	2	0,07	3	0,105	2	0,07	2	0,07	3	0,105	4	0,14	4	0,14	
Buen indicador de liquidez a corto plazo	0,025	3	0,075	1	0,025	3	0,075	3	0,075	3	0,075	1	0,025	2	0,05	2	0,05	2	0,05	2	0,05	0	1	0,025	3	0,075	3	0,075	1	0,025
Debilidades																														
Control de calidad en las subsidiarias	0,03	4	0,12	1	0,03	3	0,09	3	0,09	4	0,12	1	0,03	4	0,12	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09	3	0,09	3	0,09	1	0,03	
Demandas por productos con impacto negativo en la salud	0,045	3	0,135	2	0,09	3	0,135	4	0,18	3	0,135	1	0,045	4	0,18	3	0,135	1	0,045	1	0,045	2	0,09	3	0,135	2	0,09	1	0,045	
Obsolescencia de productos por los avances tecnológicos de la competencia	0,025	2	0,05	1	0,025	2	0,05	3	0,075	2	0,05	3	0,075	2	0,05	1	0,025	4	0,1	1	0,025	2	0,05	4	0,1	1	0,025	2	0,05	
Personal para Atención al cliente limitado que implica tiempos de respuesta muy lento	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	4	0,08	1	0,02	1	0,02	4	0,08	1	0,02	4	0,08	2	0,04	
productos contaminados en instalaciones externas operadas por terceros fabricantes.	0,03	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	3	0,09	2	0,06	4	0,12	1	0,03	2	0,06	2	0,06	1	0,03	2	0,06	4	0,12	1	0,03	
	1		2,59		2,655		2,515		2,995		2,685		2,33		2,685		2,015		2,785		1,895		2,055		2,735		2,335		2,23	

De acuerdo con el análisis realizado a través del MCPE para la multinacional Johnson & Johnson se relacionan los resultados obtenidos en la priorización de estrategias, que fueron valoradas con un impacto alto en la organización:

- ✓ Avanzar en la salud global a través de la investigación de enfermedades y el acceso asequible a los medicamentos de la compañía con asociaciones con organizaciones de ideas afines.
- ✓ Invertir en innovación como oportunidad de crecimiento y atraer accionistas .
- ✓ Implementar nuevos sistemas de control en las subsidiarias para el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales.
- ✓ Asociarse con proveedores que abrazan la sostenibilidad y que demuestren un compromiso similar al de Johnson & Johnson.
- ✓ Aprovechar el legado de la compañía para salvaguardar el planeta al reducir los impactos ambientales de las operaciones de Johnson & Johnson y aumentar el diseño sostenible de los productos de la compañía.

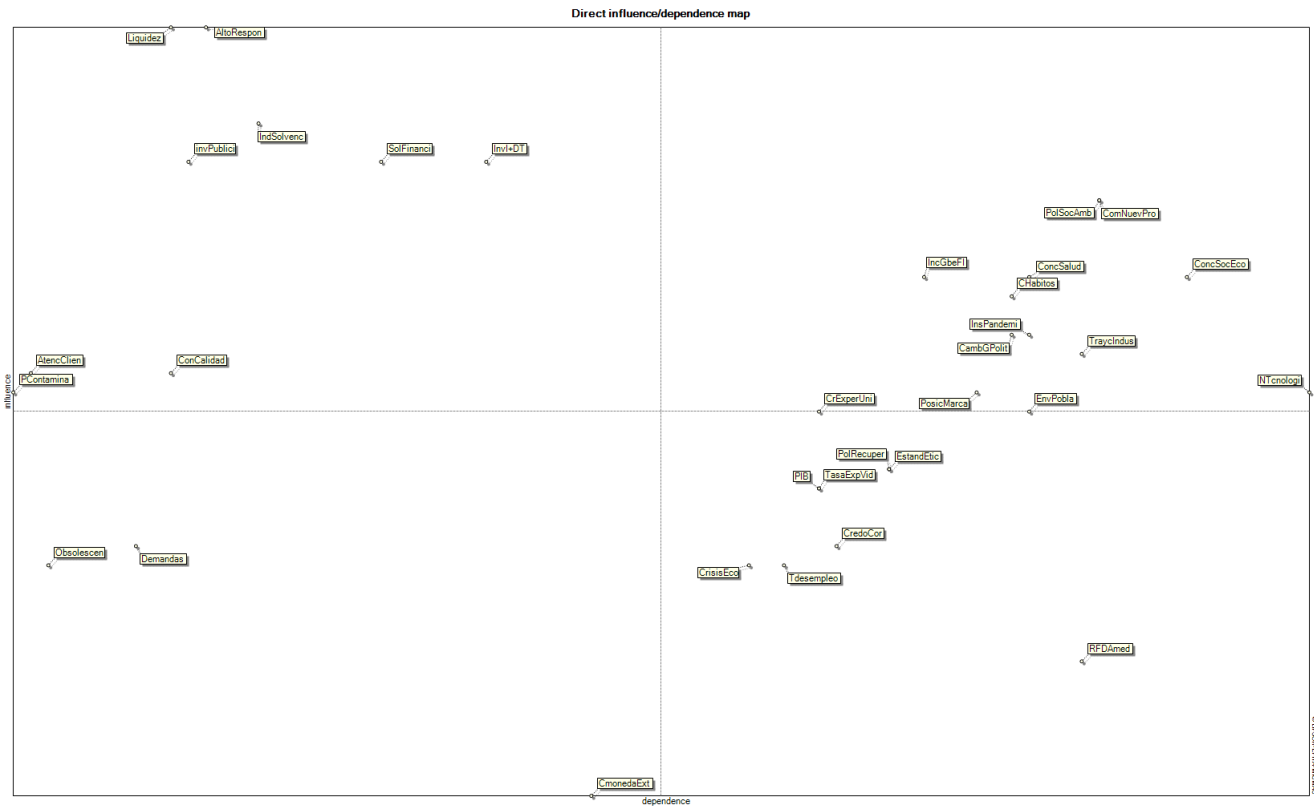
7.5 MIC MAC

Se realizó un análisis estructural para la toma de decisiones utilizando la herramienta MICMAC que permitiendo comprender y describir los problemas, enfocándolos como sistemas y permite, lograr una representación exhaustiva del sistema para luego reducir su complejidad.

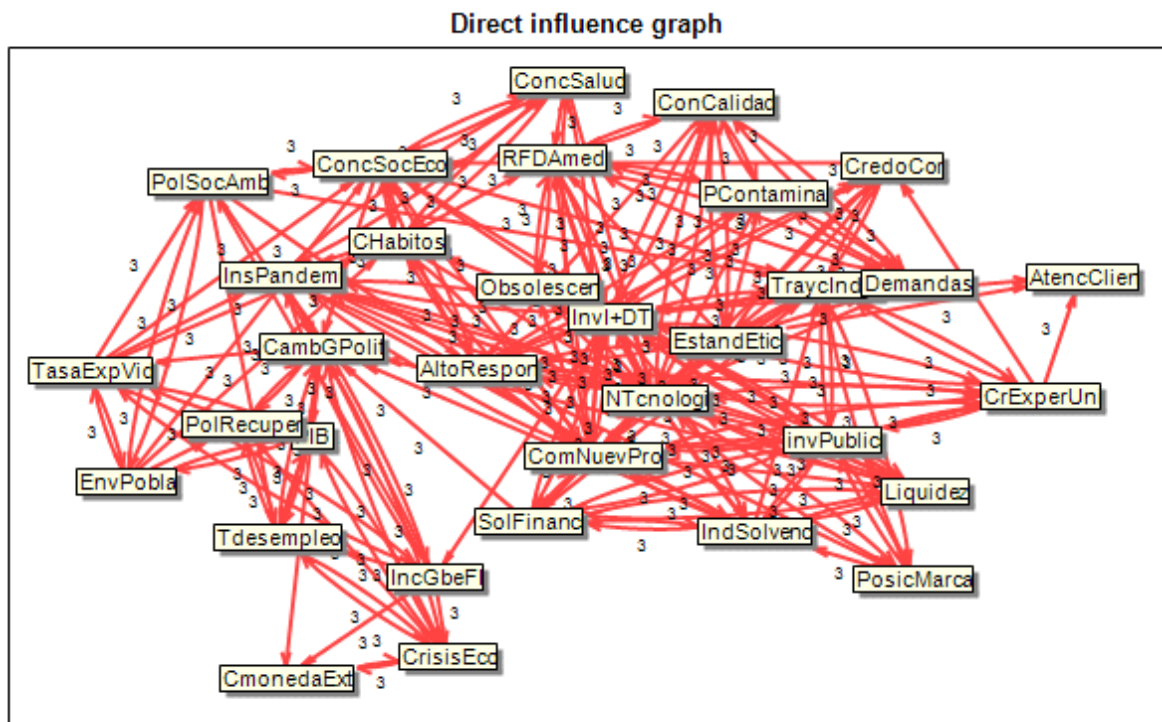
Variables:

N°	Long label	Short label	Description	Theme
1	Tasa de expectativa de vida	TasaExpVid	expectativa de	ECONÓMICO
2	Iniciativas gubernamentales a favor de la industria	IncGbeFI	gubernamental	POLÍTICO
3	Cambios Gubernamentales en políticas fiscales	CambGPolit	Gubernamental	ECONÓMICO
4	Conciencia Social Ecológica	ConcSocEco	Social Ecológica	AMBIENTAL
5	Políticas sociales y ambientales	PolSocAmb	sociales y	AMBIENTAL
6	Envejecimiento de la población	EnvPobla	de la población	ECONÓMICO
7	Tendencias en el producto interno bruto	PIB	el producto	ECONÓMICO
8	Política de recuperación y reinversión para estimular la economía	PolRecuper	recuperación y	ECONÓMICO
9	Creciente demanda de insumos para contrarrestar la pandemia	InsPandemi	demanda de	PRODUCCIÓN
10	Nuevas tecnologías	NTcnologi	tecnologías	TECNOLÓGICOS
11	Conciencia por la salud	ConcSalud	la salud	DEMOGRAFICO
12	Cambio en hábitos de consumo	CHabitos	hábitos de	DEMOGRAFICO
13	Regulación de la FDA en medicamentos	RFDAméd	FDA en	POLÍTICO
14	Crisis económica	CrisisEco	económica	ECONÓMICO
15	Tasa de desempleo	Tdesempleo	desempleo	ECONÓMICO
16	Cambios en las monedas extranjeras	CmonedaExt	monedas	ECONÓMICO
17	Trayectoria en el industria farmacéutica	TraycIndus	el industria	EXPERIENCIA
18	Posicionamiento de la marca	PosicMarca	o de la marca	EXPERIENCIA
19	Credo corporativo	CredoCor	corporativo	VALORES
20	Altos estándares Éticos	EstandEtic	estándares	VALORES
21	Comercialización de nuevos productos	ComNuevPro	n de nuevos	PRODUCCIÓN
22	Crear en el cliente una experiencia única	CrExperUni	cliente una	CALIDAD
23	Inversión en I+D y tecnología	InvI+DT	y tecnología	TECNOLÓGICOS
24	Solidez financiera	SolFinanci	financiera	FINANCIERO
25	Alta inversión en Publicidad	invPublici	en Publicidad	MERCADEO
26	Excelente indicador de solvencia	IndSolvenc	indicador de	FINANCIERO
27	Alto grado de responsabilidad Ambiental	AltoRespon	responsabilidad	AMBIENTAL
28	Buen indicador de liquidez a corto plazo	Liquidez	de liquidez a	FINANCIERO
29	Control de calidad en las subsidiarias	ConCalidad	calidad en las	CALIDAD
30	Demandas por productos con impacto negativo en la salud	Demandas	productos con	CALIDAD
31	Obsolescencia de productos por los avances tecnológicos de la competencia	Obsolescen	de productos	CALIDAD
32	Personal para Atención al cliente limitado que implica tiempos de respuesta muy lento	AtencClien	Atención al	CALIDAD
33	productos contaminados en instalaciones externas operadas por terceros fabricantes.	PContamina	contaminados	CALIDAD

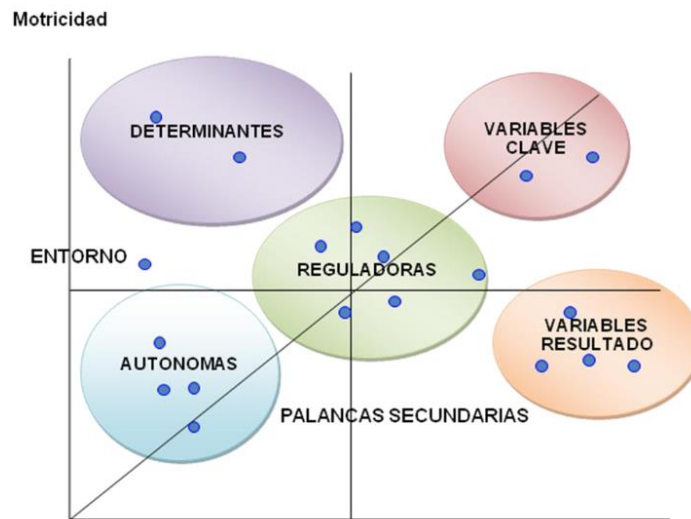
Grafico relación de variables :



Variables influentes:



- Weakest influences
- Weak influences
- Moderate influences
- Relatively strong influences
- Strongest influences



7.5.1 Análisis MIC MAC

En la zona superior derecha, se encuentran las variables clave muy dependientes, perturban el funcionamiento normal del sistema, estas variables sobredeterminan el propio sistema.

Corresponden con los retos del sistema. cuentan con un elevado nivel de dependencia, lo que las convierte en variables de extraordinaria importancia e integrantes.

- Excelente indicador de solvencia
- Trayectoria en la industria farmacéutica
- Solidez financiera
- Políticas sociales y ambientales
- Comercialización de nuevos productos
- Nuevas tecnologías
- Inversión en I+D y tecnología
- Consciencia Social Ecológica

Variable Determinante: En la zona superior izquierda se encuentra esta variable, que es poco dependiente, según la evolución que sufra a lo largo del periodo de estudio se convierte en motor del sistema.

- Alta inversión en Publicidad
- Crear en el cliente una experiencia única

Variables reguladoras, que están situadas en la zona central del plano, se convierten en "llave de paso" para alcanzar el cumplimiento de las variables-clave y evolucionan para la consecución de los objetivos del sistema. Determinan el funcionamiento del sistema en condiciones normales.

- Iniciativas gubernamentales a favor de la industria
- Altos estándares Éticos
- Cambio en hábitos de consumo
- Creciente demanda de insumos para contrarrestar la pandemia
- Conciencia por la salud
- Buen indicador de liquidez a corto plazo
- Alto grado de responsabilidad Ambiental
- Posicionamiento de la marca
- Credo corporativo
- Cambios Gubernamentales en políticas fiscales

En la zona próxima al origen, se sitúan las variables autónomas, son poco influyentes y poco dependientes.

No constituyen parte determinante para el futuro de la compañía.

Se constata frecuentemente un gran número de acciones de comunicación alrededor de estas variables que no constituyen un reto, los esfuerzos que se destinen ofrecerán mejores frutos en variables situadas en los otros grupos, fundamentalmente en las variables clave.

- Política de recuperación y reinversión para estimular la economía
- Personal para Atención al cliente limitado que implica tiempos de respuesta muy lento
- Tendencias en el producto interno bruto
- productos contaminados en instalaciones externas operadas por terceros fabricantes
- Tasa de expectativa de vida
- Demandas por productos con impacto negativo en la salud
- Crisis económica
- Obsolescencia de productos por los avances tecnológicos de la competencia.
- Tasa de desempleo.
- Cambios en las monedas extranjeras

Variables resultado: son de baja motricidad y alta dependencia, y suelen ser junto con las variables objetivo, indicadores descriptivos de la evolución del sistema. Se trata de variables que no se pueden abordar de frente sino a través de las que depende en el sistema.

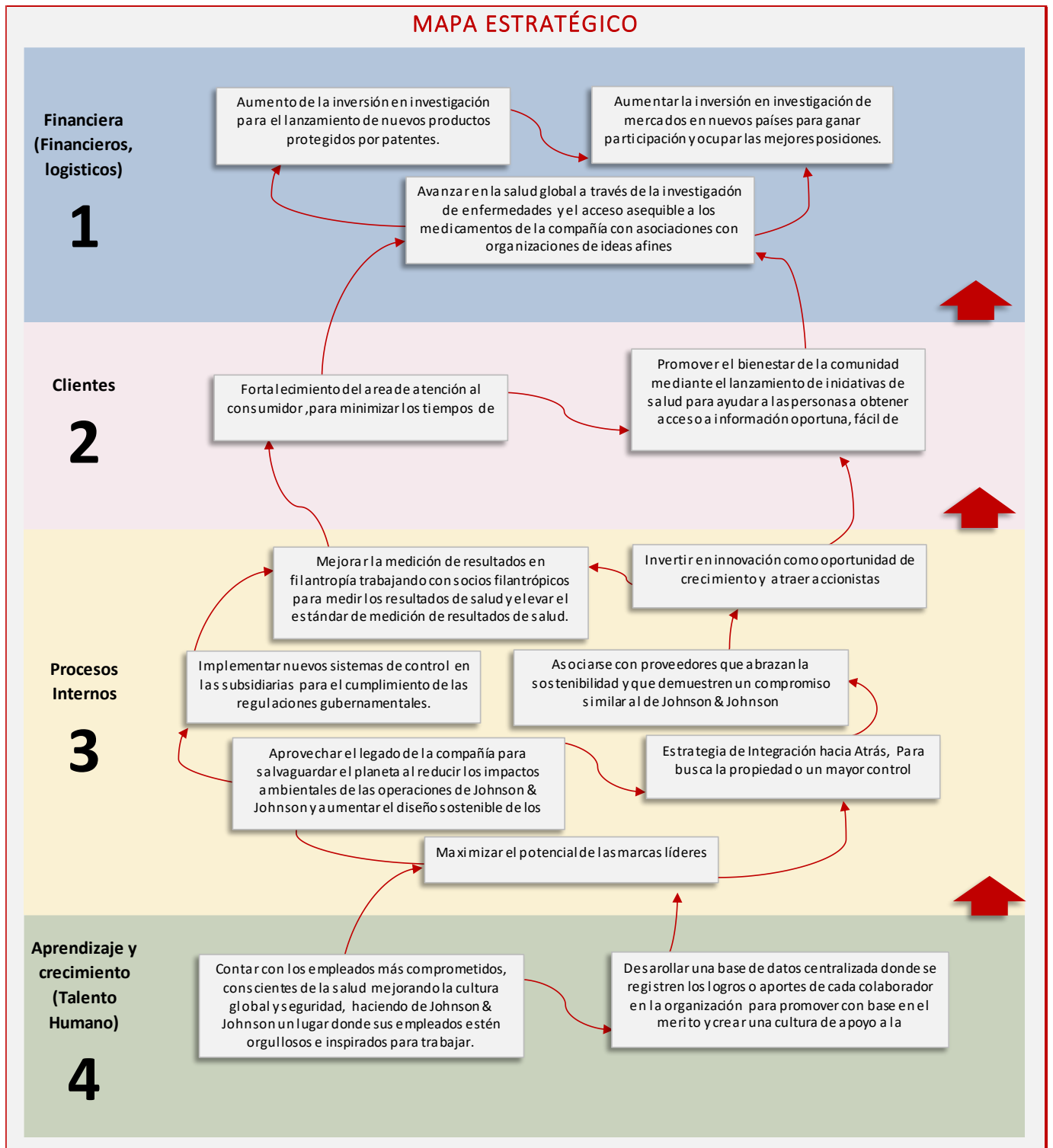
- Cambios Gubernamentales en políticas fiscales
- Regulación de la FDA en medicamentos
- Envejecimiento de la población

8 EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO UTILIZANDO EL MODELO DE INDICADORES GESTIÓN & BALANCED SCORECARD.


8.1. Objetivos Estratégicos

BSC		<i>Johnson & Johnson</i>
OBJETIVO ESTRATEGICO	PERSPECTIVA	INICIATIVA ESTRATEGICA
Proporcionar calidad en la atención y comunicación al cliente	Clientes	Fortalecimiento del area de atención al consumidor ,para minimizar los tiempos de respuesta.
	Clientes	Promover el bienestar de la comunidad mediante el lanzamiento de iniciativas de salud para ayudar a las personas a obtener acceso a información oportuna, fácil de entender y relacionada con la salud
Desarrollar excelencia operativa con los mas altos estandares.	Procesos internos	Mejorar la medición de resultados en filantropía trabajando con socios filantrópicos para medir los resultados de salud y elevar el estándar de medición de resultados de salud.
	Procesos internos	Invertir en innovación como oportunidad de crecimiento y atraer accionistas
	Procesos internos	Asociarse con proveedores que abrazan la sostenibilidad y que demuestren un compromiso similar al de Johnson & Johnson
	Procesos internos	Implementar nuevos sistemas de control en las subsidiarias para el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales
	Procesos internos	Aprovechar el legado de la compañía para salvaguardar el planeta al reducir los impactos ambientales de las operaciones de Johnson & Johnson y aumentar el diseño sostenible de los productos de la compañía.
	Procesos internos	Estrategia de Integración hacia Atrás, Para busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores.
	Procesos internos	Maximizar el potencial de las marcas líderes
Aumentar los niveles de inversión	Financiera	Aumento de la inversión en investigación para el lanzamiento de nuevos productos protegidos por patentes.
	Financiera	Aumentar la inversión en investigación de mercados en nuevos países para ganar participación y ocupar las mejores posiciones.
	Financiera	Avanzar en la salud global a través de la investigación de enfermedades y el acceso asequible a los medicamentos de la compañía con asociaciones con organizaciones de ideas afines.
Optimizar el capital humano	Aprendizaje y crecimiento	Contar con los empleados más comprometidos, conscientes de la salud mejorando la cultura global y seguridad, haciendo de Johnson & Johnson un lugar donde sus empleados estén orgullosos e inspirados para trabajar.
	Aprendizaje y crecimiento	Desarrollar una base de datos centralizada donde se registren los logros o aportes de cada colaborador en la organización para promover con base en el merito y crear una cultura de apoyo a la organización .

8.2. Mapa Estratégico



8.3 Cuadro de Mando Integral BSC

CUADRO DE MANDO INTEGRAL 																	
Determinación de los Objetivos, Indicadores y Metas																	
	Objetivos	DESCRIPCIÓN	TÁCTICA	INDICADORES	META	PERIODICIDAD	Unidad de medida	Meta			Real						
								Año 1	Año 2	Año 3	Año 1	Año 2	Año 3	M 1a	M 2a	M 3a	
Perspectiva Financiera																	
F1	Aumentar los niveles de inversión	Aumento de la inversión en investigación para el lanzamiento de nuevos productos protegidos por patentes.	lanzamiento de nuevos productos protegidos por patentes	nuevos productos patentados	# de productos nuevos con patentes registradas	10	Semestral	Numero	3	3	4	1	5	9			
F2		Aumentar la inversión en investigación de mercados en nuevos países para ganar participación y ocupar las mejores posiciones.	realización de proyectos de investigación de mercados en diversos países	Incremento de la inversión	Numero de estudios realizados	20	Anual	Numero	5	5	10						
F3		Avanzar en la salud global a través de la investigación de enfermedades y el acceso equitativo a los medicamentos de la compañía con asociaciones con organizaciones de ideas afines.	Vinculación de personal idóneo para el desarrollo óptimo de las investigaciones	Investigación y Desarrollo	# de Investigadores Nuevos / total de investigadores de la empresa *100	20%	Semestral	%	5	5	10						
Perspectiva Cliente																	
C1	Proporcionar calidad en la atención y comunicación al cliente	Fortalecimiento del área de atención al consumidor para minimizar los tiempos de respuesta.	Desarollo de investigación enfocada a identificar puntos para disminuir el tiempo de respuestas al usuario	Análisis de las necesidades de respuestas al consumidor	% disminución del respuesta al usuario	50%	Trimestral	%	10%	50%	100%						
C2		Promover el bienestar de la comunidad mediante el lanzamiento de iniciativas de salud para ayudar a las personas a obtener acceso a información oportuna, fácil de entender y relacionada con la salud	Conformación de equipo de trabajo idóneo para las actividades.	Identificación de las necesidades en información para las comunidades	Numero de necesidades identificadas / necesidades resueltas *100	50%	semestral	%	10%	20%	30%						
Perspectiva de los Procesos Internos																	
P1	Desarrollar excelencia operativa con los mas altos estándares.	Mejorar la medición de resultados en filantropía trabajando con socios filantrópicos para medir los resultados de salud y elevar el estándar de medición de resultados de salud.	Conformación de personal con criterios optimos para las tomas de decisiones.	Desarrollar Estandares de calidad	Numero de proyectos con impacto colectivo	10	Anual	Numero	0	0	10						
P2		Invertir en innovación como oportunidad de crecimiento y atraer accionistas	Identificación de las necesidades e investigación	Investigación e innovación	proyecto de investigación en innovación implementado	1	Anual	Numero	0	0	1						
P3		Asociarse con proveedores que abrazan la sostenibilidad y que demuestren un compromiso similar al de Johnson & Johnson	de proveedores con materiales amigables con las personas y el planeta	de desarrollo de materia prima con impacto positivo al mundo	Numero de proyectos de sostenibilidad / total de proyectos con proveedores *100	2	Anual	Numero	0	1	1						
P4		Implementar nuevos sistemas de control en las subsidiarias para el cumplimiento de las regulaciones gubernamentales	Conformación de equipos de trabajo responsables con la ejecución y manejo de los procesos de control	Desarollo de sistema de control integral	número de subsidiarias sistema de control actualizado / total de las subsidiarias	230	semestral	Numero	50	80	100						
P5		Aprovechar el legado de la compañía para salvaguardar el planeta al reducir los impactos ambientales de las operaciones de Johnson & Johnson y aumentar el diseño sostenible de los productos de la compañía.	Identificación de mayor impacto al planeta	Investigación e innovación en los productos	# de productos con amigablescon el medio ambiente / # Productos de la compañía *100	60%	Anual	%	10%	20%	30%						
P6		Estrategia de Integración hacia Atrás. Para busca la propiedad o un mayor control sobre proveedores.	Alianzas estratégicas	Selección de los mejores proveedores por calidad,puntualidad y servicio.	Numero de Alianzas estrategicas con los proveedores.	10	semestral	Numero	3	3	4						
P7		Maximizar el potencial de las marcas líderes	realizar un estricto seguimiento al proceso de quejas o reclamaciones realizadas por los clientes	Canales de comunicación	Numero de campañas publicitarias en redes sociales / total de campañas publicitarias	80	trimestral	Numero	20	20	40						
Perspectiva del Aprendizaje y Crecimiento																	
A1	Optimizar el capital humano	Contar con los empleados más comprometidos, conscientes de la salud mejorando la cultura global y seguridad, haciendo de Johnson & Johnson un lugar donde sus empleados estén orgullosos e inspirados para trabajar.	realizar capacitaciones a personal sobre cultura global y seguridad	capacitaciones	Nº de trabajadores capacitados / total de trabajadores de la compañía *100	50%	ANUAL	%	10%	20%	30%						
A2		Desarrollar una base de datos centralizada donde se registren los logros o aportes de cada colaborador en la organización para promover con base en el merito y crear una cultura de apoyo a la organización.	implementación de un sistema de información que permita realizar promoción del personal	realizar un sistema de promoción del empleado como un medio para tener personal más comprometido con la organización.	Sistema de promoción de talento humano implementado	1	ANUAL		0	0	1						

9. RECOMENDACIONES

1. Es importante que la empresa aproveche su trayectoria en la Industria para para impactar ambientalmente en el planeta con productos con desarrollo sostenible.
2. Aprovechamiento de la capacidad financiera para invertir en I+D y Tecnología para estar en la vanguardia del mercado en temas de enfermedades que afecta la salud global.
3. Se debe asegurar la calidad de productos implementando sistemas de control en las subsidiarias que permitan dar cumplimiento a los estándares mundiales.
4. La empresa debe seguir invirtiendo en investigación científica para el desarrollo de nuevos productos protegidos por patentes.
5. Fortalecer el credo al interior de la compañía en todas sus subsidiarias para contar con los empleados más comprometidos, inspirados y mejorar cada día la cultura global.
6. Se continúe desarrollando las habilidades de los colaboradores y el reconocimiento del valor que aporta su trabajo mediante sistemas de promoción.

10. CONCLUSIONES

1. La compañía Johnson & Johnson es financieramente sólida, y ha logrado importantes ventajas competitivas en una industria estable y en crecimiento, sus productos están situados en segmentos de mercado con un adecuado atractivo por lo cual se les debe proveer de suficientes fondos para superar su posición.
2. Principales fortalezas de la compañía son el posicionamiento de la marca, la comercialización de nuevos productos, la inversión en I+D y tecnología, solidez financiera, mientras que sus principales debilidades son las demanda por productos con impacto negativo para la salud, Control de calidad en las subsidiarias y productos contaminados en instalaciones externas operadas por terceros fabricantes.
3. De igual forma se puede observar que la empresa de Johnson & Johnson está respondiendo positivamente a las oportunidades y amenazas que existen en su industria, las estrategias de la empresa aprovechan de una manera eficaz las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas.
4. Se identifica que la empresa enfrenta desafíos cada vez más agresivos y frecuentes a las patentes por parte de competidores y otros, de igual forma se enfrenta a competencia en investigación y desarrollo, tecnologías nuevas y mejoradas, que pueden resultar en obsolescencia de productos y procesos de la compañía.
5. Se observa que la compañía busca llegar acuerdos de colaboración, licencia, desarrollo y comercialización para productos los avances tecnológicos y las patentes obtenidas por competidores.

11. BIBLIOGRAFÍA

Nieto de Alba, Ubaldo. Gestión y control en la nueva economía, Innovación, integración y globalización. Editorial Universitaria Ramón Areces. (2000).

Drucker, Peter F. Managing in a Time of Great Change. Harvard Business Press, (2009).

Fred R. Davis Conceptos de Administración Estratégica Décimo quinta edición (2017).

BBC NEWS. copyright © 2020 BBC <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-52220090> (2020)

Organización mundial de la salud. N.w., Washington. Envejecimiento y cambios demográficos. https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/?post_type=post_t_es&p=314&lang=es

Ministerio de salud y protección social. Bogotá, d. C envejecimiento demográfico Colombia. 1951-2020.

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/lists/bibliotecadigital/ride/de/ps/envejecimiento-demografico-colombia-1951-2020.pdf>

BBC. Prioridad mundial: cambiar el estilo de vida que nos mata . https://www.bbc.com/mundo/noticias/2011/09/110919_enfermedades_no_transmisibles_cumbre_men

Compromiso Empresarial. – revista de innovación. El cuidado del medio ambiente, clave para un sector farmacéutico sostenible. 2016

<https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2016/07/el-cuidado-del-medio-ambiente-clave-para-un-sector-farmaceutico-sostenible/>

Nuevatrubuna.es. Comunicación s.l. Madrid la enfermedad, un negocio para la industria farmacéutica <https://www.nuevatrubuna.es/articulo/sanidad/enfermedad-negocio-industria-farmaceutica/20150302105350113131.html>

Sectorial, análisis, monitoreo y evaluación de sectores. Exenciones a farmacéuticas en reforma tributaria Medellín – Colombia <https://www.sectorial.co/informativa-farmaceutico/item/284710-exenciones-a-farmac%c3%a9uticas-en-reforma-tributaria-aprobada-la-semana-pasada> (2019)

Procolombia. Guía práctica para registro ante la fda https://procolombia.co/sites/default/files/guia_practica_en_la_fda.pdf

Pmfarma la incorporación de las nuevas tecnologías en la industria farmacéutica <http://www.pmfarma.es/articulos/2360-la-incorporacion-de-las-nuevas-tecnologias-en-la-industria-farmaceutica.html>

Stock analysis on net copyright © stock analysis on net <https://es.stock-analysis.net/nyse/empresa/johnson-johnson/estados-financieros/pasivo-y-patrimonio-neto/trimestrales> (2020)

Johnson y Johnson <https://www.jnjcolombia.com/rhmanufactura-como-producimos> 2019.colombia