

**DIAGNÓSTICO DE LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA EN  
INTEGRACIÓN DE LA RED DE VALOR DE HENKEL COLOMBIA, PARA LA  
UNIDAD DE NEGOCIO RETAIL HAIR CUIDADO CAPILAR, HACIENDO USO  
DEL INSTRUMENTO DE VERIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS**

**JAVIER ANDRÉS BONILLA LEIVA**

**ANA LUCIA ROJAS BLANDÓN**

**SANDRA XIMENA TRUJILLO MORENO**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA**

**FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES**

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE REDES DE VALOR Y LOGÍSTICA**

**COHORTE 7**

**BOGOTÁ D.C.**

**2017**

**DIAGNÓSTICO DE LOS NIVELES DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA EN  
INTEGRACIÓN DE LA RED DE VALOR DE HENKEL COLOMBIA, PARA LA  
UNIDAD DE NEGOCIO RETAIL HAIR CUIDADO CAPILAR, HACIENDO USO  
DEL INSTRUMENTO DE VERIFICACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS.**

**JAVIER ANDRÉS BONILLA LEIVA**

**ANA LUCIA ROJAS BLANDÓN**

**SANDRA XIMENA TRUJILLO MORENO**

**Trabajo de grado para obtener el título de  
Máster en Gestión de Redes de Valor y Logística**

**Director**

**PALOMA MARTÍNEZ SÁNCHEZ**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EMPRESARIALES  
MAESTRÍA EN GESTIÓN DE REDES DE VALOR Y LOGÍSTICA  
COHORTE 7  
BOGOTÁ D.C.**

**2017**

## Contenido

	<b>pág.</b>
Introducción	1
1. Línea de Investigación	4
1.1 Línea de Investigación Institucional	4
1.2 Línea de Investigación del Programa	4
2. Tema	5
3. Problema de Investigación	6
4. Hipótesis o Pregunta de Investigación	18
5. Justificación	19
6. Antecedentes	21
7. Objetivos	30
7.1 Objetivo General	30
7.2 Objetivos Específicos	30
8. Metodología	32
8.1 Método	32
8.2 Metodología a Desarrollar	32
8.2.2 Fase II. Aplicación de la herramienta de diagnóstico	33
8.2.3 Fase III. Análisis e Interpretación de la Información	34
8.2.4 Fase IV. Elaboración de propuestas de mejoramiento.	34
8.3 Población, marco muestral y muestra	34

9. Variables o Categorías de Análisis	38
10. Técnicas para la Recolección de la Información	39
11. Alcances y Limitaciones de la Investigación	40
12. Viabilidad de la Investigación	42
13. Resultados Esperados	43
14. Marco Teórico	44
14.1 Evolución de cadenas de suministro a redes de valor	44
14.2 Integración en redes de valor	47
14.3 Herramientas Metodológicas	49
14.4 Industria Cosmética	52
14.4.1 Definición de cosmética	52
14.4.2 Caracterización de la logística en la cadena de suministro de productos cosméticos	52
14.4.2.1 Productos de cuidado capilar	53
14.4.2.2 Canales de Distribución mercado retail	54
15. Caracterización de la red de valor	55
15.1 Proveedores	56
15.2 Clientes	57
16. Análisis de los Resultados de la Investigación	58
16.1 Competitividad en integración de la red de valor (SC)	60
16.1.1 Integración con los clientes	61
16.1.2 Integración interna	67
16.1.3 Integración con proveedores	73
16.1.4 Integración de la tecnología y la planeación	77
16.1.5 Medida del nivel de integración	81
16.1.6 Integración de las relaciones	86

16.2 Competitividad Logística	89
16.2.1 Posicionamiento	90
16.2.2 Integración en red de valor Konzil	93
16.2.3 Agilidad.	98
16.2.4 Medida del desempeño logístico	101
17. Propuesta de Valor para el Desarrollo Competitivo del Supply Chain en Henkel Colombiana, en el segmento cuidado Capilar Retail	104
18. Propuestas de Mejora a los Acuerdos de Servicios Vigentes en Henkel	116
19. Aspectos Relevantes a Tener en Cuenta Dentro del Proceso de Selección de Proveedores Dentro del Marco Estratégico del Supply Chain	118
20. Conclusiones	121
21. Recomendaciones	125
Referencias Bibliográficas	129
Anexos	134

**Lista de Tablas**

	<b>pág.</b>
Tabla 1. Desviación de pronóstico de ventas Local (Colombia) 2016	10
Tabla 2. Proveedores	35
Tabla 3. Clientes	36
Tabla 4. Empresas seleccionadas	37
Tabla 5. Empresas por eslabón en la cadena de suministro.	52
Tabla 6. Competitividad en integración de la red de valor (SC).	60
Tabla 7. Integración con clientes red de valor Konzil	62
Tabla 8. Segmentación de clientes red de valor Konzil	62
Tabla 9. Capacidad de respuesta red de valor Konzil	64
Tabla 10. Relevancia red de valor Konzil	65
Tabla 11. Flexibilidad red de valor Konzil	66
Tabla 12. Integración Interna red de valor Konzil	69
Tabla 13. Estandarización red de valor Konzil	70
Tabla 14. Simplificación red de valor Konzil	71
Tabla 15. Incentivos y logro de objetivos red de valor Konzil	72
Tabla 16. Adaptación estructural red de valor Konzil	73
Tabla 17. Alineamiento estratégico red de valor Konzil	75
Tabla 18. Fusión Operacional red de valor Konzil	75
Tabla 19. Apalancamiento financiero red de valor Konzil	76

Tabla 20. Administración de proveedores red de valor Konzil	76
Tabla 21. Integración de la Tecnología y Planeación red de valor Konzil.	77
Tabla 22. Administración de la información red de valor	78
Tabla 23. Comunicaciones internas red de valor Konzil	79
Tabla 24. Cooperación en la formulación de pronósticos	81
Tabla 25. Evaluación funcional red de valor Konzil	83
Tabla 26. Metodología ABC, Costo total y Benchmarking red de valor Konzil	83
Tabla 27. Indicadores del " Alineamiento dinámico"	84
Tabla 28. Impacto Financiero red de valor Konzil.	85
Tabla 29. Protocolos red de valor Konzil	87
Tabla 30. Especificidad de los roles red de valor Konzil	88
Tabla 31. Habilidad para compartir información red de valor Konzil	88
Tabla 32. Posicionamiento en red de valor Konzil	90
Tabla 33. Formulación de estrategias logísticas en red de valor Konzil	91
Tabla 34. Red logística Konzil	91
Tabla 35. Organización red de valor Konzil	92
Tabla 36. Integración en red de valor Konzil	93
Tabla 37. Unificación red de valor o supply chain Konzil	93
Tabla 38. Integración de operaciones red de valor Konzil	94
Tabla 39. Información compartida red de valor Konzil	95
Tabla 40. Conectividad red de valor Konzil	96
Tabla 41. Estandarización red de valor Konzil	97
Tabla 42. Disciplina red de valor Konzil	98
Tabla 43. Agilidad red de valor Konzil	98
Tabla 44. Relevancia red de valor Konzil	99

Tabla 45. Ajuste al cliente red de valor Konzil	100
Tabla 46. Flexibilidad red de valor Konzil	100
Tabla 47. Medida del desempeño logístico red de valor Konzil	101
Tabla 48. Evaluación funcional red de valor Konzil	102
Tabla 49. Evaluación de procesos red de valor Konzil.	103
Tabla 50. Estudios Benchmarking red de valor Konzil	103
Tabla 51. Resumen de propuestas de mejora en la red logística	113



## Lista de Figuras

	<b>pág.</b>
Figura 1. Mercado Colombiano de Cosméticos (2009-2019)	7
Figura 2. Evolución de Participación en el canal moderno 201610	
Figura 3. Diagrama Causa y efecto Ishikawa	12
Figura 4. Resultados de Evaluación de proveedores de material de empaque 2016	14
Figura 5. Resultados de Evaluación de proveedores de servicios (maquiladores) 2016	14
Figura 6. Indicador OTIF para las líneas de Envase en planta Henkel 2016	15
Figura 7. Indicador OTIF para las líneas maquiladoras de empaque 2016	16
Figura 8. Red genuina de Supply Chain	25
Figura 9. Proveedores y clientes directos para el portafolio de productos Konzil	56
Figura 10. Red de valor Konzil	58
Figura 11. Competitividad en integración de la red de valor (SC	61
Figura 12. Integración interna red de valor Konzil	68
Figura 13. Integración con los proveedores red de valor Konzil74	
Figura 14. Medida del nivel de integración red de valor Konzil. 82	
Figura 15. Integración de las relaciones red de valor Konzil86	
Figura 16. Competitividad en logística red de valor Konzil.	90

## Lista de Anexos

	<b>pág.</b>
Anexo A. Formato de Registro	134
Anexo B. Proveedor: Blu Logistics	135

## Introducción

En un entorno comercial y tecnológico tan cambiante, las dificultades que atraviesan a diario las empresas las organizaciones presentan la necesidad constante de reinventarse a nivel estratégico, táctico y operativo para responder a las exigencias de un mercado cada vez más exigente y competitivo, esto implica cambios en ocasiones estructurales, que promuevan flexibilidad, dinamismo, y rápida capacidad de reacción de todos los actores que conforman una cadena de valor<sup>1</sup>, bien sea de un producto o servicio hasta su llegada al consumidor final y posteriormente, de quienes controlan procesos de logística inversa para culminar el ciclo de vida del producto.

El sector cosmético y de cuidado personal no es ajeno a estas exigencias, por ello la competencia agresiva y la innovación en productos y métodos para llegar al cliente en los mercados de consumo masivo, son el común denominador para las compañías que quieren sobrevivir en su entorno y restar posicionamiento a sus competidores, y en consecuencia estas organizaciones procuran establecer relaciones colaborativas con sus socios comerciales para el intercambio, no solo de bienes y servicios sino de información y tecnología, que beneficien de manera integral a todos los integrantes de la red de valor, generando una sólida participación en el mercado para todos sus integrantes.

Es así que cuando las compañías integrantes de las redes de valor identifican las características particulares de sus segmentos de mercado, se integran y organizan de acuerdo con sus demandas y necesidades y ante esto surgen nuevos paradigmas asociados a la forma

---

<sup>1</sup> Porter (2004), en su libro “Ventaja competitiva”, define cadena de valor como un modelo teórico que gráfica y permite describir las actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. Basado en esta definición se dice que una empresa tiene una ventaja competitiva cuando es capaz de aumentar el margen (ya sea bajando costos o aumentando ventas)

de competir en dicho ambiente de fluctuaciones económicas (a nivel macro y micro), demandas impredecibles, y clientes que exigen tiempos de respuesta cada vez más cortos. Para esto es determinante la capacidad de cada organización para transformar sus procesos en ventajas competitivas, a través de la interacción con sus clientes y proveedores, aprovechando estas relaciones más allá de las obligaciones comerciales que los unen.

De acuerdo con lo anterior, para Henkel Colombiana S.A.S, compañía multinacional de origen alemán que hace presencia en Colombia desde hace más de 30 años con su planta de producción ubicada en Bogotá es importante conocer el nivel de competitividad de la red de valor para una de sus marcas más tradicionales en el mercado dentro de la categoría belleza y cuidado personal, como parte de la información que contribuya al cumplimiento de la estrategia de crecimiento regional para la categoría.

Una forma eficiente de integrar a los proveedores y clientes al interior de redes de valor competitivas es a través de esquemas de colaboración como instrumento que facilita a las empresas lograr procesos logísticos más eficientes, en la que se aumenta la capacidad para competir en los mercados por bienes o servicios.

Asociado a esto, el Gattorna (1998), introduce a finales de los noventa el concepto de “Alineamiento dinámico del *Supply Chain*”, el cual señala para las empresas, la importancia de la integración como herramienta para establecer y fortalecer las relaciones con sus socios comerciales, bajo el supuesto de que la competencia ya no es entre empresas, sino entre redes de empresas.

Esta integración organizacional puede presentarse en diferentes sentidos, bien sea vertical u horizontal y en diferentes niveles según la complejidad de las operaciones en cada compañía.

Dicho concepto implica para su desarrollo, el conocimiento integral de la empresa, tanto a nivel interno como externo, ya que de esta forma se identificará en qué posición está

ubicada dentro de la red de valor a la cual pertenece y de qué forma es percibida por los demás integrantes, en términos de estabilidad y confiabilidad para establecer negociaciones en el corto y largo plazo. (Gattorna, 1998).

Así mismo, autores como Esser (1994) y Porter (2004), introducen el concepto de competitividad sistémica, como una herramienta teórica necesaria ante los niveles de complejidad alcanzados por la propia sociedad en la era de la globalización y cambio tecnológico. La aplicación de este concepto en este estudio permite establecer de manera cualitativa el grado de conexión de las partes dentro de la red en orden a la creación de un ambiente de cooperación

De acuerdo con lo anterior el presente trabajo investigativo establece los niveles de integración logística y competitividad sistémica para la red de valor conformada para el portafolio de productos de la marca Konzil por la empresa Henkel Colombiana S.A.S, mediante el diagnóstico y análisis de variables respecto a la competitividad interna y externa de sus procesos, y a los niveles de colaboración existentes a lo largo de toda la cadena de abastecimiento, fabricación, distribución y comercialización de sus productos.

De igual manera se conocen aspectos importantes en cuanto a la percepción y gestión de proveedores y clientes frente a los requerimientos y estrategias de servicio ofrecidos por la compañía en la cual se centra este estudio, y que junto al marco conceptual que lo soporta son el punto de partida para la formulación de recomendaciones que promuevan la consolidación de las relaciones entre clientes y proveedores promoviendo como resultado una red de valor dinámica, capaz de responder ágilmente a las variaciones del mercado gracias a los grandes niveles de información que produce y administra para beneficio de todos los integrantes.

## **1. Línea de Investigación**

### **1.1 Línea de Investigación Institucional.**

Innovación y gestión.

### **1.2 Línea de Investigación del Programa.**

Supply Chain Management.

## 2. Tema

Diagnóstico de las **Redes de Valor** de las empresas públicas o privadas, nacionales o internacionales, a partir de los modelos de competitividad sistémica y el desarrollo tecnológico.

### 3. Problema de Investigación

La industria de productos de belleza y cuidado personal es tendencia en las últimas décadas y América Latina es la cuarta región con el mayor mercado global de cosméticos (17.9%), superada por Asia Pacífico, Europa Occidental y Norte América. Con un crecimiento promedio anual del 8.9% durante los últimos 5 años, Colombia sobresale como el quinto mercado latinoamericano de productos cosméticos, concentrando el 4.8% de las ventas regionales, según estudio realizado en Invest in Bogotá en el año 2015 (Invest in Bogotá, 2015)

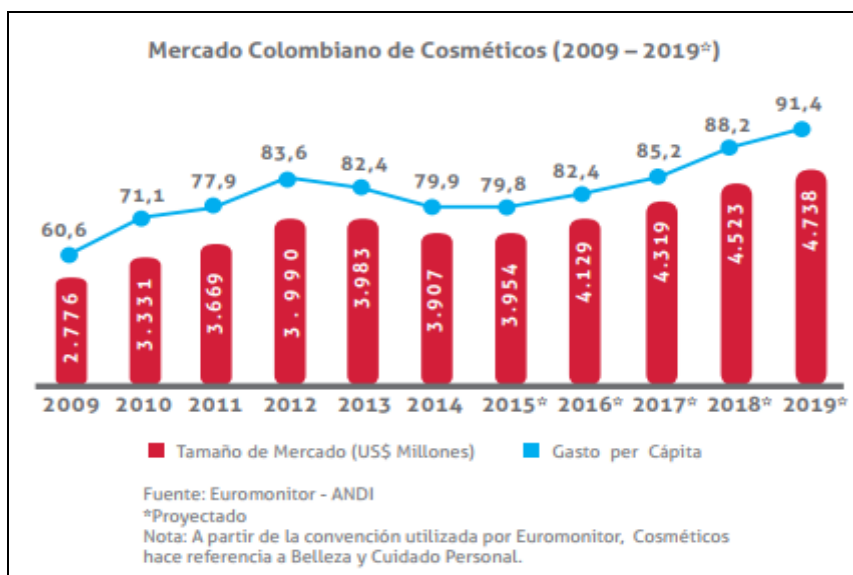
Conforme a lo anterior, un estudio realizado por la Cámara de la Industria Cosmética y de Aseo y la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), a nivel nacional el sector está compuesto por 1.090 empresas, de las cuales aproximadamente el 40% son de cosméticos y el 60% de aseo y absorbentes (Invima, 2017). Las principales categorías de consumo son: fragancias, cuidado para el cabello, cuidado bucal y cuidado de la piel, que concentran más del 50% de las ventas en el país. (ANDI, 2015)

Dentro de este sector se encuentra Henkel Colombiana S.A.S, empresa que pertenece a la multinacional Henkel y que opera en nuestro país desde hace más de 30 años haciendo presencia en el mercado con un amplio portafolio de marcas y productos para el cuidado capilar dirigidos al segmento de consumo masivo (retail). Una de sus marcas más tradicionales es Konzil, que lleva 65 años ofreciendo productos como champú, acondicionador, cremas y tratamientos para peinar con ingredientes de alta calidad, y siendo esta marca la base del presente estudio.



En este segmento de mercado, las tiendas (supermercados, tiendas especializadas y farmacias) son el principal canal de distribución, concentrando el 68% del mercado, seguidas por venta directa (32%) y salones de belleza (0.2%). (Invest in Bogotá, 2015)

Estas cifras son consecuencia de la importancia que los ciudadanos (clientes consumidores) dan al aspecto físico, promovida por grandes marcas en una sociedad consumista y el auge de la industria cosmética. Esto ha generado, en el transcurso del siglo XX, la necesidad no solo de verse sino de sentirse bien respecto a patrones de belleza establecidos, motivo que ha llevado a que cada vez sean más los consumidores que usen productos como maquillaje, perfumería, artículos de higiene personal, productos capilares, entre otros.



**Figura 1. Mercado Colombiano de Cosméticos (2009-2019).**  
 Datos obtenidos de Euromonitor & ANDI (2016,p.11)

Cifras de la consultora Raddar indican que el gasto per cápita de los colombianos en cosméticos y aseo alcanzó \$203.840 en 2014, mientras un año atrás había sido de \$188.000, la producción de cosméticos alcanza US\$3.900 millones, mientras la de aseo se sitúa en US\$1.300 millones, de acuerdo con estadísticas de Euromonitor (Revista Dinero , 2015)

De igual modo, la Cámara de la Industria Cosmética y Aseo de la ANDI, informa en

su estudio que esta industria proyecta un crecimiento hasta del 4.3% anual para el año 2019 (ANDI, 2016). Siendo esto un favorable panorama que ha motivado la llegada de nuevas compañías y el fortalecimiento en la operación las empresas actuales como Henkel que ha fortalecido su operación en el país con su planta de producción en Bogotá, sede que exporta aproximadamente 60% de la producción a toda América.

En consecuencia, el mercado se torna más exigente y competitivo en la actualidad, situación que ha afectado de manera significativa a la marca Konzil, la cual, a pesar de ser una marca tradicional, sus ventas no han tenido el crecimiento esperado en los últimos años.

Un estudio de inteligencia de mercados, realizado por la empresa Euromonitor, indica que los productos para el cuidado del cabello están evolucionando más allá de sus usos tradicionales y ahora ofrecen beneficios que dan un valor agregado al producto. Las marcas han empezado a hacer un esfuerzo adicional y la competencia aumenta, afectando a Henkel a pesar de ser una empresa líder en el mercado cosmético durante varias décadas. (Euromonitor, 2016).

Por otro lado, la ANDI revela que la sostenibilidad se convierte en una parte esencial de la competitividad del sector de Cosméticos y Aseo en el país. La coyuntura económica actual del sector ha exigido cambios en su enfoque estratégico de gestión y fortaleciendo la cadena de suministro de la industria. (ANDI, 2016)

Sumado a esto Henkel se enfrenta a barreras de la industria en Colombia, tales como los costos altos de manufactura en el país, debido al precio de las materias primas importadas, para productos y de empaques, por altos costos arancelarios e infraestructura deficiente.

La industria también presenta dificultades, como se reporta en la publicación por Fiducoldex, en la que se menciona que en Colombia se estima que casi el 20% del costo de venta corresponde a logística, mientras que en EE. UU. es del 8% y la falta de escala del sector encarece los costos de producción; además de los procesos de vigilancia tan rígidos,

que no son flexibles, aumentan demoras en la distribución de los productos y la insuficiente inversión en I+D. (Fiducoldex,2016)

Dada su condición de empresa multinacional y siguiendo los lineamientos estratégicos globales de la marca, Henkel desarrolla en Colombia estrategias de crecimiento para cada una de sus áreas de negocio y sus respectivos portafolios de productos, tanto en los mercados actuales, como en los potenciales o emergentes con el objetivo de alcanzar el liderazgo en los segmentos que participa.

La marca Konzil ha focalizado sus estrategias de ventas en el mercado local (Colombia), representando estas el 70% de las ventas anuales para la marca, el restante corresponde a las ventas en países de la región andina y Centroamérica, a los cuales se llega a través de compañías filiales y distribuidores que han dado a la marca una posición estable a lo largo de la última década (Henkel Colombia, 2017)

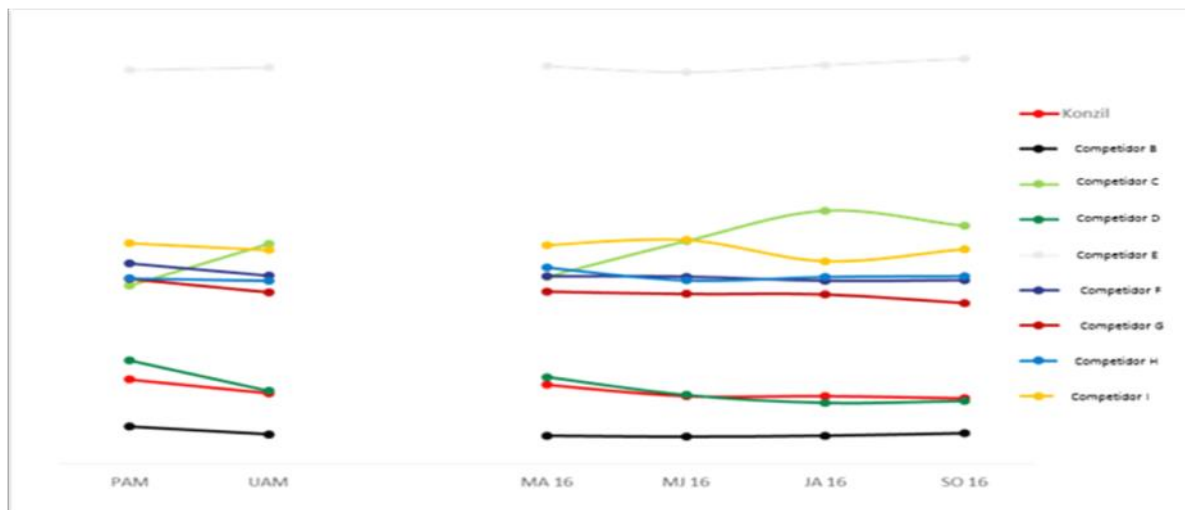
Por lo anterior y con el fin de hacer efectivas estas estrategias al interior de sus procesos desarrolla e implementa políticas laborales en sus equipos de trabajo, basadas en la sostenibilidad y la mejora continua, dando prioridad al uso de tecnologías que optimicen y simplifiquen sus procesos en cada uno de los países donde opera (Henkel, 2016)

En estas estrategias Henkel tiene como objetivo involucrar necesariamente el grupo de proveedores como actores fundamentales en la operación de la cadena de valor para la marca Konzil, fomentando en ellos un comportamiento acorde a los valores corporativos que genere un ambiente colaborativo como ventaja competitiva (Henkel, 2016)

Dentro del marco estratégico planteado por la compañía para el periodo 2016-2020 se tiene como uno de los principales objetivos impulsar el crecimiento en sus marcas líderes a través de un enfoque hacia el cliente llegando a este a través de ventajas competitivas e innovación constante en sus procesos (Henkel, 2016)

Sin embargo, Konzil no ha obtenido los resultados esperados ya que, a pesar de ser

una marca antigua y tradicional, se ha estancado e incluso marcas jóvenes, con menos de un año en el mercado, la superan en términos de participación y crecimiento como se puede observar en el siguiente gráfico de participación total en el mercado colombiano frente a sus competidores:



PAM: Penúltimo año móvil. UAM: último año móvil

**Figura 2. Evolución de Participación en el canal moderno 2016.** Datos obtenidos de Henkel (2016,p.2)

Konzil mantiene una tendencia de participación negativa y no logra hacerles frente a sus competidores que ganan mercado de forma acelerada en el mercado retail (supermercados, droguerías, y tiendas).

Esta situación se ve reflejada al interior de la organización a través de la desviación entre las proyecciones de ventas planteadas y las unidades que en realidad son vendidas:

**Tabla 1. Desviación de pronóstico de ventas Local (Colombia) 2016**

PERIODO	Proyección	Uds reales ventas	% Desviación
ene-16	415.550	310.320	-25%
feb-16	590.090	413.605	-30%
mar-16	393.360	379.784	-3%
abr-16	353.600	305.541	-14%
may-16	720.100	382.365	-47%
jun-16	454.300	412.556	-9%
jul-16	462.800	391.899	-15%
ago-16	376.800	182.454	-52%
sep-16	522.100	473.759	-9%
oct-16	410.700	335.745	-18%
nov-16	490.885	402.879	-18%
dic-16	384.855	342.397	-11%

Nota: Datos obtenidos de Henkel (2016,p.2)

Como se puede observar las diferencias se presentan cada mes y tienen un comportamiento cíclico, cada tres meses y una diferencia menor en los meses en los que se realizaron relanzamientos de la marca o cambios de imagen, que son acompañados de una fuerte estrategia publicitaria, la cual no es sostenida en el tiempo.

Las unidades de productos que no son vendidos quedan almacenadas para el siguiente periodo de venta impactando la planificación de toda la cadena de suministro al reducir el número de las unidades que se deben producir del siguiente mes, generando reprogramaciones de recursos sobre el tiempo y sobrecostos en el producto final.

Debido a lo anterior, la proyección futura se ajusta y el número que a inicio de año era optimista va disminuyendo a lo largo de éste, por lo anterior va frenando el crecimiento de la marca en sus diferentes canales de venta como el canal tradicional (distribuidores, tiendas), droguerías, y canal moderno (grandes superficies).

Ante esta situación y con el objetivo de contribuir a que la marca Konzil alcance este y todos los objetivos trazados para la categoría se han identificado mediante la metodología Ishikawa las posibles causas que estén impidiendo el aumento de participación en el mercado y cuáles son las áreas al interior de la compañía que están relacionadas:

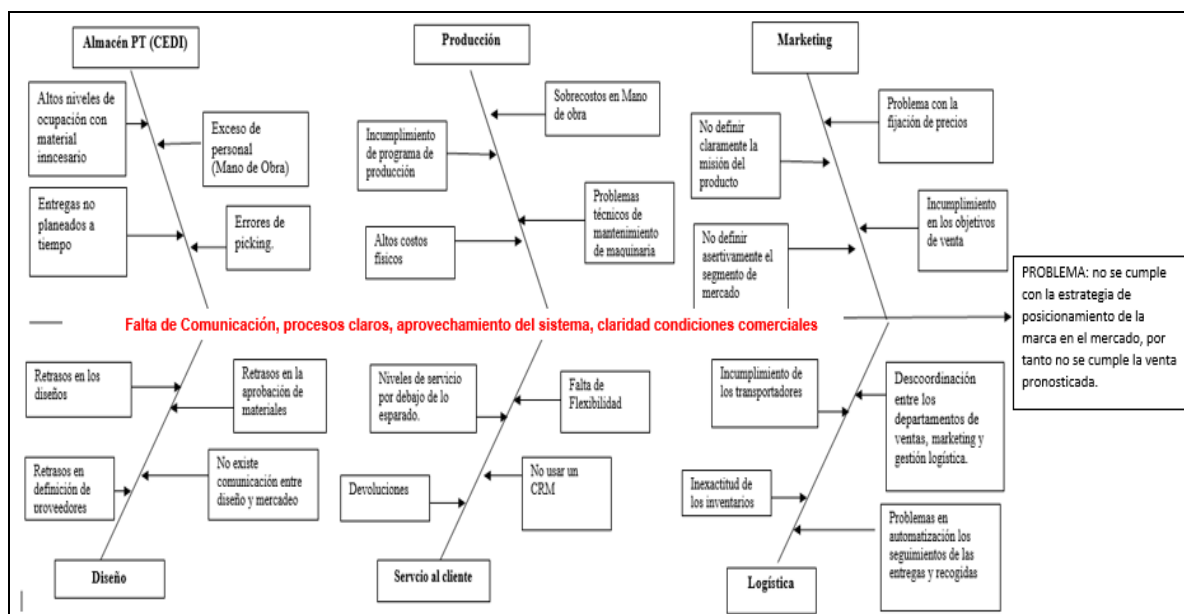


Figura 3. Diagrama Causa y efecto Ishikawa. Elaborada por los Autores

Como se observa en la figura 3, Diagrama de Ishikawa o causa y efecto, la aplicación de esta herramienta en las áreas de almacenamiento, producción, marketing, diseño, servicio al cliente y logística, permitió un análisis participativo con el fin de evidenciar las causas que originan falla.

- Fallas en la comunicación interna y externa.
- Falta de procesos y procedimientos claros.
- Falta de acuerdos comerciales detallados en términos de oportunidad en las entregas de materiales
- Desaprovechamiento de herramientas tecnológicas como sistemas de información.

Las problemáticas en cada proceso se generan por vacíos de información que desvían el enfoque de las estrategias y acciones de mejora que se establecen en diferentes áreas de la organización, e impiden el cumplimiento de las metas fijadas para fortalecer la marca en su segmento de mercado.

Por otro lado el intercambio de información con proveedores de materiales, insumos y servicios no es suficiente y los canales de comunicación hacia éstos de parte de áreas como diseño, abastecimiento, calidad, almacén y logística, no resultan ser efectivos y esto se

refleja en los incumplimientos recurrentes en entregas y no conformidades en calidad que afectan el proceso productivo de manera fuerte ocasionando retrasos en las líneas de producción y empaque y como consecuencia de ello sobrecostos que impactan la rentabilidad de la marca.

Los proveedores de materiales críticos para la operación como envases, tapas y servicios de empaque y acondicionamiento presentaron retrasos hasta del 70% de las entregas planeadas mensualmente, y como consecuencia de ello su calificación global en el ranking de proveedores fue la más baja de los últimos años sacándolos de la clasificación top e incluso ubicando a dos de ellos en la categoría de proveedores riesgosos para la operación.

En esta evaluación de proveedores se tienen en cuenta tres factores: calidad, logística (cumplimiento), y SHE (aplicación de buenas prácticas de seguridad) y se califican en la siguiente escala:

- Proveedores TOP: >98%
- Proveedores aprobados: >90%
- Proveedores en riesgo: <90%

Según el comportamiento durante el año se determinan las deficiencias para cada proveedor de acuerdo con el impacto causado en los procesos de Henkel tal como lo indican las figuras 4 y 5, resultados de evaluación de proveedores para el año 2016:

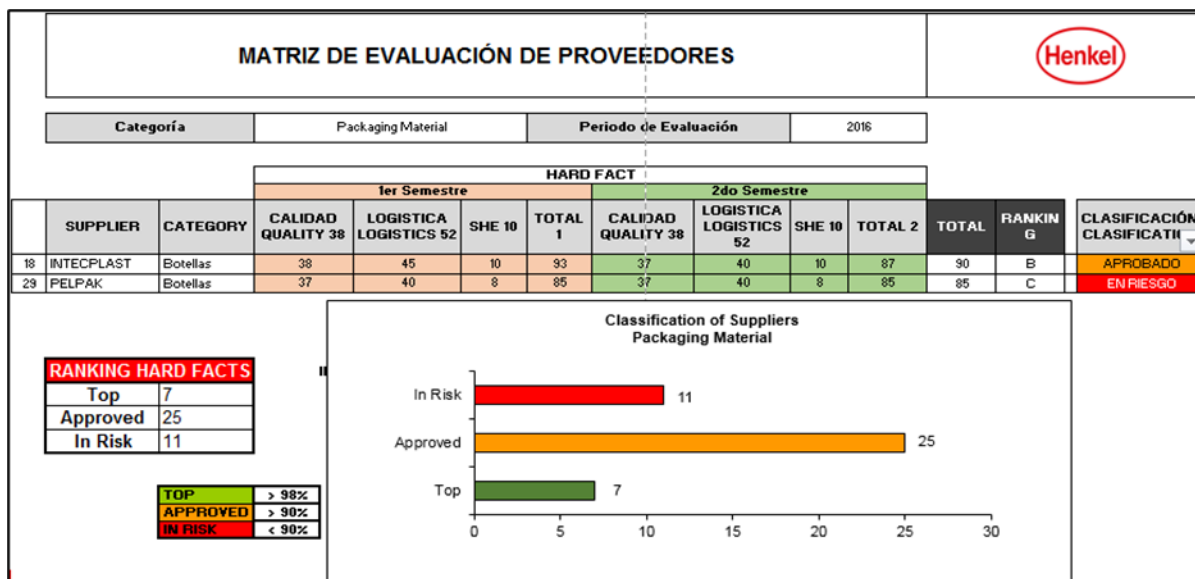


Figura 4. Resultados de Evaluación de proveedores de material de empaque 2016. Datos obtenidos de Henkel (2017,p.4)

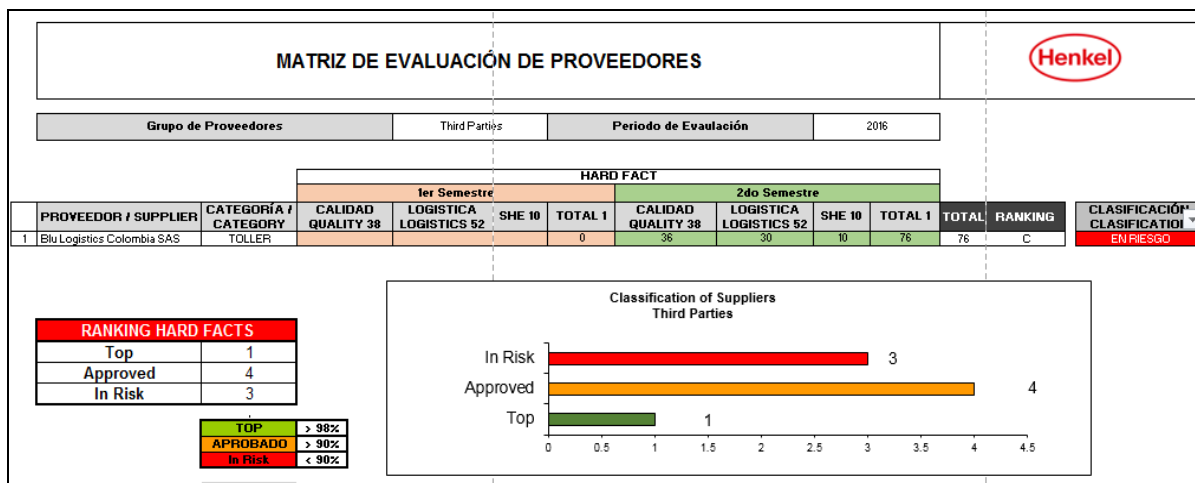
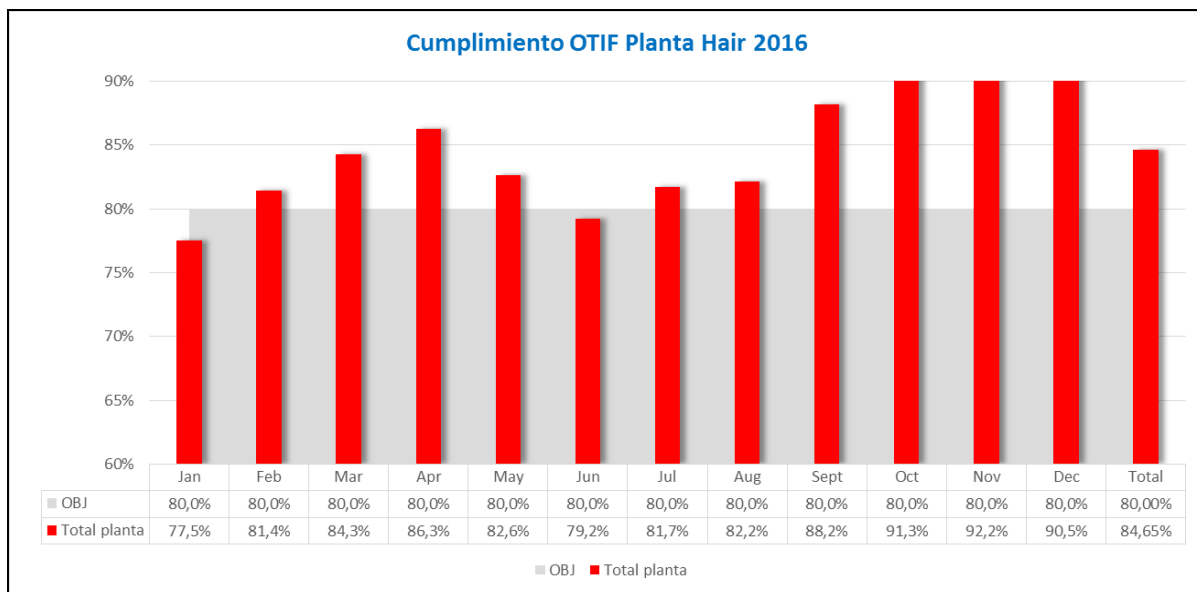


Figura 5. Resultados de Evaluación de proveedores de servicios (maquiladores) 2016. Datos obtenidos de Henkel (2017,p.4)

El incumplimiento por parte de Pelpak (figura 4) en cuanto a fechas, referencias y cantidades solicitadas de materiales impactaron negativamente los procesos de planeación y ejecución de fabricación y envase, esto se evidencia en el resultado del indicador de cumplimiento para la planta OTIF (*On time in full*), como se refleja en el siguiente gráfico y cuyo objetivo es evidenciar que producción entregue las unidades en el tiempo y cantidad programada.





**Figura 6. Indicador OTIF para las líneas de Envase en planta Henkel 2016.** Datos obtenidos de Henkel Colombia (2016,p.4)

Cuando en el indicador no se evidencia cumplimiento del objetivo, el impacto se proyecta hacia las ventas, pues equivale a no tener las unidades disponibles en el momento que las requiere el mercado perdiendo oportunidad de facturar.

De la misma manera se ven impactados los procesos de empaque operados por maquiladores *in situ*, ya que su insumo son las unidades envasadas en planta y los materiales de empaque suministrados por proveedores, los cuales en caso de llegar retrasados causarían cancelaciones o cambios en los programas de trabajo y así mismo retraso en la disponibilidad de producto final para la venta.

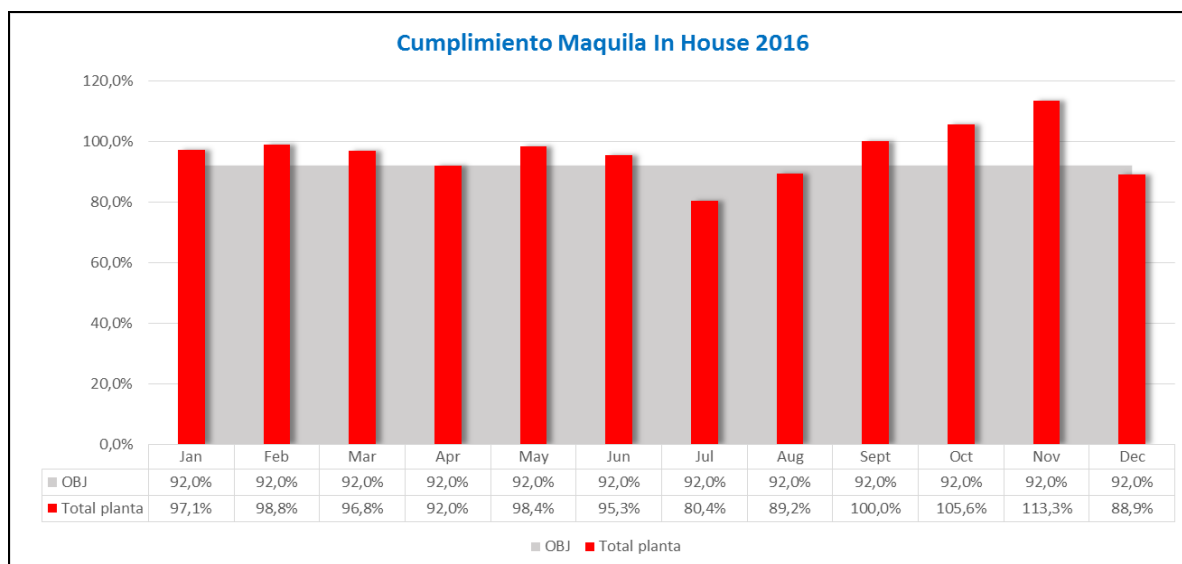


Figura 7. **Indicador OTIF para las líneas maquiladoras de empaque 2016.** Datos obtenidos de Henkel Colombia (2017,p.4)

Luego de hacer la revisión y análisis de la información proporcionada por la compañía Henkel sobre el comportamiento de la marca en estudio se encuentra que el incumplimiento entre las partes se hace repetitivo convirtiéndose en un ciclo en el cual la información que fluye desde proveedores hacia Henkel y desde ésta hacia los clientes es incierta generando desconfianza, deterioro y mal funcionamiento en las relaciones de la red de valor.

Por lo anteriormente expuesto, el presente proyecto de investigación tiene como finalidad establecer nivel actual de integración bajo el enfoque de competitividad sistémica entre las empresas que conforman la red de valor de la marca Konzil y por tanto conocer las brechas que existen entre el desempeño logístico de la operación respecto a las mejores prácticas aplicadas por empresas de clase mundial, las cuales están contenidas en el instrumento de diagnóstico elaborado por el *CIATI-JFK* y sugerido como punto de partida para esta investigación y como resultado de esta identificación finalmente dar un aporte a la empresa mediante propuestas de mejora que conduzcan a la generación de un ambiente de cooperación y promuevan el fortalecimiento de relaciones efectivas a largo plazo.

Este fortalecimiento es llevado a cabo promoviendo encadenamientos productivos

para generar economías de escala y promover la innovación en el sector. Así mismo disminuir costos de insumos, garantizar el cumplimiento de lineamientos corporativos, sociales, y ambientales a lo largo de la cadena de valor, promover el fortalecimiento de proveedores y distribuidores nacionales para impulsar la competitividad del sector e impulsar la economía del país.

#### **4. Hipótesis o Pregunta de Investigación**

Con base en la problemática identificada en la presente investigación se plantean las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son los niveles de integración entre los entes que conforman la red de valor de la marca Konzil en Henkel Colombiana S.A.S.?
2. ¿Qué acciones de mejora (estrategia) puede llevar a cabo Henkel Colombiana S.A.S para que la red de valor conformada para la marca Konzil aumente el nivel de integración sistémica y logística?

## 5. Justificación

Los objetivos trazados por la compañía Henkel en términos de crecimiento y consolidación de su liderazgo en el mercado a través de sus marcas de cosmética y cuidado personal requieren la transformación de sus actuales cadenas de suministro hacia redes generadoras de valor para cada uno de sus productos en las diferentes categorías que le permitan marcar la diferencia en mercados altamente competitivos.

Esta transformación requiere para su sostenibilidad el conocimiento en detalle de las condiciones actuales de sus clientes (mercado objetivo) y socios o proveedores que inciden directamente en la operación a través del intercambio de insumos y/o servicios.

La presente investigación pretende mediante la realización de un diagnóstico identificar los niveles de integración y competitividad bajo un enfoque sistémico dentro de la red de valor conformada para la marca Konzil la cual constituye una de las marcas más tradicionales dentro de la división Beauty Care, involucrando para ello a los proveedores y clientes asociados a la marca como fuentes de información primaria para este fin.

Dicha integración requiere ser medida en diferentes aspectos tales como: integración a nivel de clientes, de proveedores, interna, tecnológica, logística, así como la medición de estos niveles en cada nodo de la red.

El conocimiento de estos niveles de integración les permitirá no solo a Henkel sino también a las demás compañías integrantes identificar las fuentes de información que agregan valor a su operación aumentando su capacidad de respuesta y por tanto lograrán entregar al mercado un producto o servicio con factores de diferenciación que incrementen su competitividad. Por lo anterior, es necesario establecer para Henkel, un diagnóstico que mida

los niveles de integración en las relaciones con los clientes, tanto a nivel logístico como tecnológico y a partir de ello establecer estrategias de comunicación efectivas entre las áreas que transformen los resultados en información que apoye los procesos estratégicos como la proyección de la demanda y la planeación de la producción.

La identificación de los niveles de integración en los aspectos ya mencionados mediante un instrumento que al mismo tiempo realice una comparación con las mejores prácticas promoverá la disminución de errores en la estimación de pronósticos de ventas, planeación del abastecimiento y la producción, logística, distribución y servicio al cliente todo lo cual conllevará al aumento de la competitividad de la marca a través de la integración y cooperación en la red de valor.

## 6. Antecedentes

En la actualidad las empresas alrededor del mundo permanecen en una lucha constante por la supervivencia en mercados altamente impredecibles y volátiles lo cual exige a las compañías creatividad e innovación no solo en los productos y servicios con que se quiere llegar a los clientes sino en la forma de gestionar los recursos y administrar los procesos eficientemente, esto es encontrar el balance exacto entre la disminución de costos y la conservación de altos niveles de calidad exigidos por los consumidores.

Estas exigencias han traído consigo la definición de nuevos conceptos en el entorno empresarial mediante los cuales diferentes autores han definido nuevas formas de gestión a través de la introducción de metodologías estratégicas que se adapten a la rápida evolución de los mercados.

Entender que los avances tecnológicos traen consigo no solo velocidad en los procesos logísticos y productivos, sino que además aumenta en los consumidores la necesidad de tiempos de respuesta cortos y calidad, es tarea de aquellas compañías que quieran permanecer vigentes en la agitada competencia.

La estructura tradicional de compañías rígidas que hacían parte de cadenas productivas, y que contaban para sus planes de producción con altos volúmenes de productos o servicios estandarizados dejó de ser viable ante este modelo de competencia, pues cuanto más información tiene la sociedad disponible más rigurosidad y personalización busca obtener en lo que consume y para satisfacer esas necesidades las compañías deben no solo ser flexibles y eficientes sino que además deben fomentar un ambiente colaborativo para contar con aliados estratégicos que apoyen su intención de dinamismo con respuestas ágiles a sus

requerimientos.

De esta manera se introduce en el mercado el concepto Cadena de suministro el cual según Stock y Lambert (2001) se define como la integración de las funciones principales del negocio desde el usuario final a través de proveedores que ofrecen productos, servicios e información agregando valor los clientes y otros interesados (*stakeholders*).

Según estos autores dentro de la cadena de suministro se encuentran dos tipos de integrantes: primarios y de soporte. Dentro de los primarios se encuentran aquellas compañías autónomas que realizan actividades para satisfacer al cliente, y los integrantes de soporte son aquellos que proveen recursos a los primarios para que estos puedan cumplir sus actividades.

De la misma manera, Ballou (2004) expresa que la cadena de suministro involucra aquellos miembros del canal de suministro más allá de los proveedores y clientes y en este sentido se han determinado dos enfoques de cadena de suministro: tradicional y colaborativo.

En el primero se entiende la interacción de los sistemas integrados verticalmente y aquellos en los que cada miembro opera de forma independiente (Cooper & Ellram, 1993), y el segundo se presenta cuando varias compañías trabajan de manera conjunta en la planeación y ejecución de actividades para conseguir una visión compartida de las oportunidades en el mercado (Bowersox, 1991)

En este ambiente colaborativo las compañías entienden el intercambio de información trae beneficios fácilmente perceptibles como reducción de costos en adquisición de materiales, reducción de tiempos de almacenaje, y mejoras en el nivel de servicio ofrecido a las clientes finales.

Al inicio de la década de los noventa, se da un avance sustancial en cuanto a conceptos de integración empresarial tanto a nivel local como regional y global, permitiendo el intercambio de conocimiento en diferentes sectores de la economía y las diversas



compañías que a éste pertenecen, así entonces se introduce con gran auge en América Latina el término “*Supply Chain*” para describir la conexión entre proveedores y clientes de una organización, y a su vez la relación de sus intereses dentro de la operación que ejecutan en común, en contraposición del concepto que hasta el momento se tenía adoptado como logística para la industria y la academia, al mismo tiempo trayendo consigo nuevos y grandes desafíos en el estudio de la administración de la cadena de suministro bajo un nuevo enfoque abierto y dinámico.

Pero la reducción de costos obtenida gracias a esa colaboración no ha sido suficiente para alcanzar la satisfacción del cliente en cuanto a expectativas de personalización y tiempos de respuesta, la competencia persiste y en ese orden los consumidores buscan valor agregado en los bienes adquiridos.

Se entiende como valor agregado o valor añadido la característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle mayor valor comercial, generalmente se trata de una característica poco común entre los competidores y que proporciona a la empresa un factor diferenciador.

En este orden de ideas el valor agregado es la diferencia entre los beneficios que espera recibir el consumidor y el costo total que debe asumir (tiempo, dinero) (Kotler, 2001).

Así la gestión de las empresas bajo el enfoque de cadena de suministro evoluciona ajustándose a estas expectativas y poniendo al cliente como el eje de la gestión organizacional, dando paso al concepto de **Red de valor** en el cual las empresas enfocan sus esfuerzos en las actividades que generan valor y que les hacen ser percibidas por los clientes de forma diferente ante la competencia. Bajo este enfoque el cliente es protagonista y la información que las empresas obtienen de éste determina los atributos de los productos que más valoriza.

Colangelo (2002) define Red de Valor como:

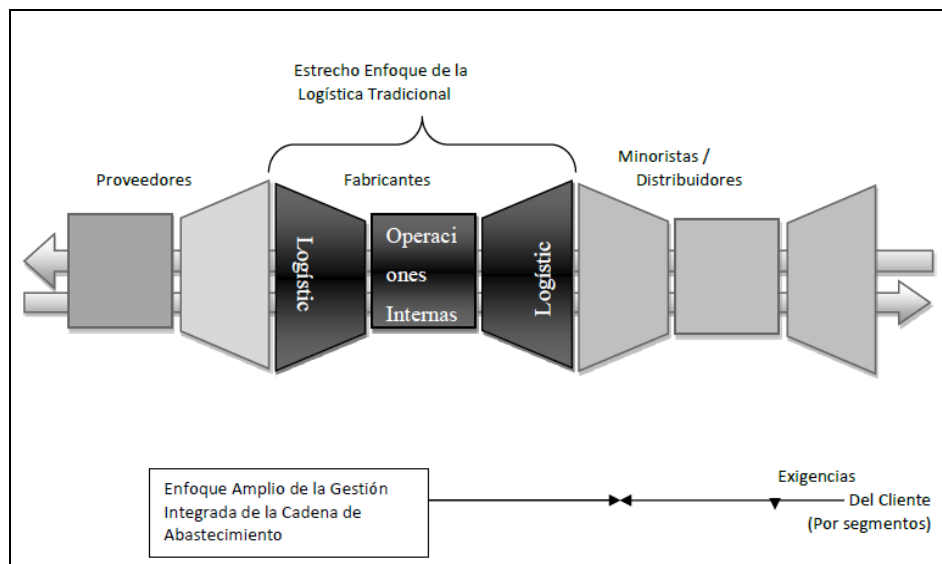
Una estructura de empresas independientes que crean valor a través de la configuración de los recursos y competencias de sus integrantes”. Este autor aún destaca que la Red de Valor “obtiene ventajas por medio del flujo de información entre sus integrantes, que normalmente es transmitida por mecanismos de integración claramente definidos (p.23)

Sin embargo y a pesar de que desde 1984, el Consejo de Profesionales de *Supply Chain Management* (SCM) adoptó el concepto de **integración en la red de valor** como el proceso que integra la gestión de la oferta y la demanda al interior y a través de las empresas relacionadas a una unidad de negocio para el alcance de resultados óptimos (CSCMP, 2016), para las empresas la implementación de dicho concepto, ha generado diferentes retos y obstáculos puesto que implica un cambio en el modelo tradicional que usan las empresas fácilmente comparado con el proteccionismo, e incluso un cambio en el pensamiento estratégico con el que hasta hace un par de décadas atrás se administraban para hacer parte integrante de una economía altamente dinámica.

Como lo describe Lambert & Cooper (2000), un SCM exitoso requiere un cambio en la forma de administración individual de las funciones a la integración de procesos claves en la cadena de abastecimiento, ya que tradicionalmente las partes involucradas aguas arriba y aguas abajo han interactuado como entidades desconectadas que reciben información esporádicamente y no enfocan su operación en el cliente como debería ser

Esta nueva forma de administrar el *supply chain* requiere lograr la sincronización de todos los actores involucrados, en este sentido el autor Gattorna (1998), propone un enfoque abierto a las exigencias del cliente, lo cual obliga a la comunicación externa de las empresas contrario al enfoque tradicional estrecho que hasta ahora se manejaba como se puede

observar en la figura 8:



*Figura 8. Red genuina de Supply Chain.* Datos obtenidos de Gattorna (1998,p.23)

La evolución del concepto está fundamentada en que las necesidades y el comportamiento del mercado deben ser los determinantes para establecer las estrategias de aprovisionamiento en toda la cadena de suministro (Gattorna, 2010) y no al revés como hasta hace unos años se interpretaba donde la estrategia comercial estaba regida por la capacidad operacional en primera instancia la cual en ocasiones limitaba la intención comercial de las compañías al intentar penetrar el mercado con innovación y diversificación de productos en tiempos cortos, por lo que este cambio de paradigma en el que se le da más importancia a las preferencias del consumidor que a las variables: costos, calidad, y tiempo, da paso a un enfoque de servicio basado en el cliente y la administración de las relaciones con éste.

Aún hoy en día en buena parte de las empresas, al pensar en la gestión de la cadena de abastecimiento, solo dimensionan el flujo de materiales interno, capacidad de producción, y almacenaje, así como en operaciones de manufactura, compras y logística. Pero coordinar los esfuerzos de estas áreas, a través de la integración de sus necesidades de información es decir

que operen como un engranaje sólido fortalece la estructura interna haciéndola más ágil para responder a los cambios en su entorno; y a su vez obliga a involucrar dicha gestión interna con las políticas y objetivos de proveedores y clientes, que inciden en el proceso.

La gestión de esta red de empresas que a su vez conforman una cadena de abastecimiento requiere administrar las relaciones entre éstas, y para que esto se lleve a cabo de manera eficiente esas relaciones inter-empresariales requieren la participación de todas las áreas funcionales, incluyendo: marketing, finanzas, compras, operaciones, logística, recursos humanos, investigación y desarrollo (Lambert & Cooper, 2005)

Esta administración integral de la red de valor pretende involucrar los procesos de clientes y proveedores bajo la perspectiva de un objetivo común que los beneficie a todos en la medida en que comparten sus fortalezas y aprovechan la inmediatez de la información, esto supone un reto para aquellos que operan cadenas de suministro con altos volúmenes de información incluso a nivel global y muchas veces de carácter confidencial, por lo que se requieren al interior de estas equipos interdisciplinarios y funcionales, con conocimiento integral de todo el negocio y capaces de interactuar con las partes interesadas para dar y extraer de estas justo lo necesario (Lambert, 2006), esto indica, convertir la información obtenida acerca del comportamiento del mercado, la volatilidad de la economía, y la reacción de los competidores en parámetros para elaborar una estrategia versátil que responda a este dinamismo.

En Colombia la adaptación de este concepto en el sector empresarial ha sido paulatina, todavía no se tiene evidencia de un número significativo de estudios relacionados con empresas que hayan adoptado esta metodología desarrollando en sus procesos la integración sistémica como herramienta competitiva demostrando el efecto en su posicionamiento en el mercado y rentabilidad. Sin embargo, en el año 2013 un estudio destaca la importancia del enfoque de competitividad sistémica para el desarrollo del clúster

del azúcar en Colombia, describiendo como a través de la integración de todos los actores de la cadena de suministro se obtienen ventajas competitivas que les permiten acceder a mercados internacionales que exigen alto desempeño logístico y operativo, gracias a la identificación de necesidades internas que se pueden suplir entre empresas mediante un cambio en su cultura organizacional (Oyola & Padilla, 2013)

De igual manera, y en el mismo año, para el Clúster logístico de la sociedad portuaria de Cartagena se realizó un estudio en el cual se aplicó la estrategia de Alineamiento dinámico como herramienta para aumentar su competitividad mediante el desarrollo del comercio exterior para el país proponiendo para ello el diseño implementación de procesos productivos flexibles que se adapten a esa segmentación de mercado identificada, promoviendo la fidelización de entidades clientes, además de la integración tecnológica con proveedores y clientes para el manejo de información. (Cifuentes, 2013).

Si bien se debe reconocer que las instituciones académicas y el estado deben trabajar de manera conjunta con el sector empresarial para promover el conocimiento en nuevas tendencias de innovación y competitividad, el tema de alineamiento e integración es escasamente conocido y practicado por el sector Pymes. Cabe destacar que con el fin de dar a conocer estos temas a los empresarios nacionales se llevó a cabo en la ciudad de Cali en el año 2014 el seminario “Cadenas de valor globales” organizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el apoyo de la Agencia Presidencial de Cooperación Internacional de Colombia y liderado por el experto del Banco Interamericano de Desarrollo Carlo Pietrobelli, y al cual asistieron representantes de varios países de la Alianza del Pacífico. En el evento se dieron a conocer además de los fundamentos teóricos de las cadenas de valor globalizadas, propuestas para trabajar de manera conjunta entre las empresas de la región resaltando las ventajas en actualización de información y tecnología a las que se tendría acceso por parte de las empresas locales fortaleciéndolas y preparándolas para

competir en mercados internacionales con mayores posibilidades de éxito. (APC,2014).

El concepto de Cadena Global de Valor sumado a los tratados de libre comercio entre las regiones promueve de forma acelerada el intercambio de bienes entre empresas y naciones lo cual involucra directamente al sector de servicios logísticos principalmente transporte, el cual constituye uno de los rubros más representativos en el paquete de costos logísticos asociados al producto final en la región Latinoamericana por las condiciones de tipo social, gubernamental y de infraestructura en estos países. Según el informe del Banco mundial (BM) para el año 2015 Colombia ocupó el puesto 94 en la medición a 160 países en materia logística ya que sus costos logísticos representan el 15% del costo final (Banco Mundial, 2016). Cifras como estas evidencian en el panorama nacional oportunidades de mejora que suponen un importante reto a nivel público y privado en la búsqueda de la aplicación de estas nuevas tendencias estratégicas de integración en el sector empresarial colombiano.

La creación de Cadenas Globales de valor representa oportunidades de crecimiento eficaces para las empresas que logran entender su concepto no solo adaptándose a las exigencias de clientes y proveedores sino entendiendo como sacar provecho de estos para ingresar a mercados que por sí solos sean difíciles de explorar, y de esta manera agregar valor a su operación promoviendo el desarrollo de su entorno en la medida que el sector económico requiere mano de obra n e innovación, de esta manera la integración involucra entidades sociales, académicas y gubernamentales que al transferir conocimiento constituyen un engranaje competitivo en mercados externos (Stephenson,2013), pero estos beneficios no son inmediatos por lo que si no se conoce bien el concepto de integración por parte de las organizaciones se corre el riesgo de perder valor en procesos de implementación e intentos de acercamiento a empresas relacionadas en el segmento.

La integración en cadenas de valor globales es un proceso que requiere tiempo, educación, inversión y cambio de paradigmas por parte de las entidades relacionadas, y

aunque esto puede ser difícil de conseguir de forma simultánea en algunos países, un buen caso de ejemplo es Costa Rica cuyas políticas de desarrollo en los últimos treinta años se fundamentaron en avanzar en temas de inserción global con lo cual este país consiguió hacer crecer ininterrumpidamente su ingreso por habitante a un ritmo del 3% anual (salvo en 2009, debido a la crisis financiera mundial) (CEPAL , 2014). Clave en este logro fue un crecimiento anual de casi un 10% del volumen de las exportaciones de bienes y servicios entre 1990 y 2012. Con este desempeño, Costa Rica se convirtió en uno de los países más abiertos de América Latina en términos de la participación de las exportaciones en el PIB gracias a la diversificación de los productos exportados que pasaron de ser únicamente agrícolas a incluir servicios de tecnología con fuerte demanda en el exterior (CEPAL,2014).

La inversión extranjera es un factor determinante en la búsqueda de integrar empresas locales a las cadenas de valor globales que buscan llegar con sus productos o servicios a los mercados más grandes y competitivos del mundo con costos bajos y factores de diferenciación que les permitan permanecer y consolidar sus marcas, por lo que debe existir sincronización entre las políticas comerciales de los gobiernos y los objetivos de desarrollo del sector privado en términos de crecimiento y sostenibilidad.

## 7. Objetivos

### 7.1 Objetivo General

Determinar los niveles de integración del *Supply Chain* en competitividad sistémica y logística de la red de valor conformada por Henkel, sus proveedores y clientes en la unidad de negocio “Cuidado capilar Retail”, para la marca Konzil.

### 7.2 Objetivos Específicos

- Indicar los niveles de integración con los clientes en la red de valor.
- Establecer los niveles de Integración interna, Integración con proveedores e Integración de la tecnología y la planeación.
- Determinar y establecer herramientas de medición de los niveles de integración y las relaciones de la red de valor.
- Identificar los niveles de competitividad logística de la red de valor indagando en:
  - Competitividad en posicionamiento
  - Competitividad en integración
  - Competitividad en agilidad
  - Competitividad en medidas del desempeño logístico



- Proponer mejoras a los acuerdos de productos y servicios (PSA) existentes, de tal manera que se ajusten a las necesidades y características de cada uno de los nodos que integran la red de valor de la unidad de negocio Retail en Henkel.
- Identificar en los criterios actuales de selección de proveedores oportunidades de mejora en función de los objetivos estratégicos de la marca Konzil.

## 8. Metodología

### 8.1 Método

La presente investigación es de tipo descriptivo con alcance exploratorio utilizando el método cualitativo (inductivo) donde se utiliza la entrevista de tipo semiestructurada como técnica de recolección de la información, y el tipo de muestra no probabilística por conveniencia.

### 8.2 Metodología a Desarrollar

La metodología aplicada, será por fases de diagnóstico de la siguiente manera:

**8.2.1 Fase I. Planificar la realización del diagnóstico.** Planteamiento de la red de valor de Henkel Colombia S.A.S para los productos de la marca Konzil, dentro de la unidad de negocio Retail, determinando los nodos (las organizaciones) en las que se llevarán a cabo las entrevistas y levantamiento de la información.

Análisis del instrumento para la medición de mejores prácticas en competitividad en integración del *Supply Chain* (red de valor) y competitividad logística diseñado y suministrado por el CIATI-JFK basado en el modelo de competitividad del autor Bowersox (1999) y los conceptos desarrollados dentro de este.

Planificación del trabajo de campo, definiendo la estructura de las entrevistas a realizar, en orden a obtener la información relevante de parte de los ejecutivos en cada organización.

Elaboración de cronograma de actividades incluyendo solicitud de visitas, entrevistas, análisis de datos y todas las demás inherentes al desarrollo de la investigación.

**Consideraciones previas a la fase a la aplicación de la herramienta de diagnóstico.** Antes de realizar el diagnóstico es preciso realizar actividades de socialización a los ejecutivos en las áreas donde se aplicará el instrumento para la recolección de datos con el fin de explicar la metodología y poner en contexto a los participantes sobre la temática y las fases como se va a desarrollar el proyecto.

**8.2.2 Fase II. Aplicación de la herramienta de diagnóstico.** El diagnóstico a través de las entrevistas permitirá medir cualitativamente qué tan lejos está la organización de aplicar las mejores prácticas de competitividad en integración de la red de valor y competitividad logística evaluando tanto su nivel de conocimiento en el tema como de implementación y seguimiento. Esta etapa corresponde a la realización de la agenda programada de trabajo de campo y a la recolección de la información a través de la aplicación del instrumento.

- Como parte de la aplicación del instrumento de diagnóstico, se definieron ciertos aspectos claves para el desarrollo de la actividad:

- ✓ Definición de las empresas que conforman la red de valor de Henkel para la marca Konzil.

- ✓ Identidad Institucional de las empresas en estudio.

- ✓ Oferta de líneas de producción y/o servicios entre las empresas que conforman la red.

- ✓ Ubicación geográfica de las empresas en estudio.

- ✓ Identificación de los cargos directivos de los participantes en las entrevistas.
- Entrevista y aplicación del cuestionario que proporciona el instrumento de medición de mejores prácticas en Competitividad en integración del *Supply Chain* (red de valor) y competitividad en logística.
- Recolección de evidencia fotográfica
- Firma de formato de participación.

### **8.2.3 Fase III. Análisis e Interpretación de la Información**

- Una vez compilados los datos se tabularán los puntajes obtenidos en cada competencia y sus respectivas habilidades, con el fin de identificar cuantitativamente las brechas de cada una de las empresas respecto a los niveles propuestos de integración en la red de valor.
- Se realizará la interpretación y análisis de la información utilizando para ello apoyo gráfico con el objetivo de expresar efectivamente los resultados obtenidos y que conduzcan a formular propuestas estratégicas para disminuir las brechas encontradas.

**8.2.4 Fase IV. Elaboración de propuestas de mejoramiento.** Se elaborará una propuesta de acciones para disminuir la brecha existente identificada, como aporte a la red empresas en estudio.

## **8.3 Población, marco muestral y muestra**

El presente trabajo investigativo se desarrollará en la empresa Henkel Colombiana S.A.S la cual está presente en Colombia desde el año 1987, y actualmente su sede está ubicada en la zona industrial Montevideo de la ciudad de Bogotá. En esta compañía se tomarán como referencia el grupo de empresas (clientes y proveedores) pertenecientes en la red de valor para la producción, distribución y comercialización de los productos bajo la marca Konzil.

De los anteriores se seleccionaron los principales proveedores de acuerdo con la relevancia en la presentación final del producto de los materiales que suministran, siendo estos los materiales de envase y empaque que soportan la imagen del producto ante el consumidor final. De igual manera se seleccionaron para la aplicación de la encuesta quienes en su rol de clientes conforman una red de distribución con amplia cobertura nacional dando impulso a la marca en sus planes de crecimiento y penetración de mercado en diferentes canales de venta.

A continuación, para contextualizar se relacionan algunos de los proveedores y clientes que para el momento de este estudio hacen parte de la red de valor para la producción y distribución del portafolio bajo la marca Konzil:

**Tabla 2. Proveedores**

<b>Material o insumo</b>	<b>Proveedor</b>
Materias primas (insumos químicos)	Stepan Colombiana de Químicos S.A
	Real SA
	BASF Personal Care and Nutrition
	Dsm Nutritional Products Colombia S
	Croda Colombia
	Inter-Harz GmbH
	C.I. Disan S.A.
	Real SA
	Basf Química Colombiana SA
	Protécnica Ingeniería S.A
	Disaromas S.A
	Symrise Ltda.
	Química Interkrol Ltda.
	C.I. Disan S.A.
Stickers y cintas adhesivas	Servibarras SAS
Etiquetas adhesivas	Viappiani de Colombia
Envases y tapas plásticas	Intecplast SAS
Corrugado	Cartón De Colombia S.A.

Envases plásticos	Pelpak S. A
Operador logístico 3PL: suministrador de servicios como: Transporte, almacenamiento, acondicionamiento, empaque, embalaje, y distribución.	Blu Logistics

Nota: elaborada por los Autores

**Tabla 3. Clientes**

<b>Hipermercados</b>	<b>Alkosto</b>
	Almacenes Éxito
	Almacenes la 14
	Cencosud Tiendas Jumbo
	Colsubsidio
	Supertiendas Olímpica
<b>Supermercados</b>	Tiendas ARA
	Supermercados Zapatoca
	Tiendas Justo y Bueno
<b>Droguerías</b>	Locatel
	Copidrogas
	Copservir (Drogas la Rebaja)
	Farmatodo
<b>Distribuidores y mayoristas</b>	Distribuciones AXA

Nota: elaborada por los Autores

Para seleccionar la muestra de empresas objeto del estudio se tuvieron en cuenta aquellas que dentro de su categoría se destacan en los últimos dos años por su crecimiento frente a los demás integrantes.

**Para proveedores.** Aquellos cuyo producto o servicio suministrado por su visibilidad en el producto final tienen mayor incidencia en la imagen y/o presentación del producto ante los clientes y consumidores finales y por lo tanto el cumplimiento de todos los parámetros de calidad exigidos por Henkel es auditado con especial cuidado, y dadas las

características especiales de los materiales no se cuenta actualmente con proveedores sustitutos desarrollados haciendo de estos proveedores críticos para la cadena productiva por su exclusividad.

**Para clientes.** Los productos del portafolio Konzil son comercializados a través de diferentes canales de distribución siendo estos el instrumento de llegada al consumidor final o cliente objetivo. Estos canales se agrupan en dos grandes categorías: Canal tradicional y Canal moderno. En el primero se incluye la venta a tiendas de barrio (T a T) y supermercados independientes (SSS) los cuales son pequeñas cadenas que no superan los 5 puntos de venta. En el segundo grupo se encuentran los siguientes canales: supermercados, cadenas de droguerías, distribuidores mixtos (diferentes categorías de productos de consumo masivo para minoristas). De acuerdo con lo anterior las empresas seleccionadas son:

**Tabla 4. Empresas seleccionadas**

Proveedores	Clientes
Inteplast S.A	Mercados Zapatoca
Pelpak S.A	Droguerías Farmatodo
Blu logistics	Distribuidores AXA

Nota: elaborada por los Autores

Dentro de la empresa líder de la red de valor en estudio Henkel se seleccionaran las áreas que intervienen en la cadena productiva y de distribución, y los funcionarios que a través de su gestión interconectan los materiales, servicios e información de proveedores y clientes, con la misión y objetivos de la marca. Estos son: Planeación del abastecimiento, Almacén de materiales (materia prima y embalaje), Gerencia logística, y Centro de distribución.

## **9. Variables o Categorías de Análisis**

Con el fin de poder medir los niveles de integración en Supply chain y competitividad logística para la empresa Henkel colombiana S.A.S y su red de clientes y proveedores, se tendrán en cuenta las siguientes variables dentro de la evaluación respecto a las mejores prácticas de clase mundial como lo sugiere el instrumento de evaluación elaborado por el CIATI-JFK utilizado:

### **Competitividad en integración de la red de valor (SC)**

- Integración con los clientes
- Integración Interna
- Integración con proveedores
- Integración de la tecnología y la planeación
- Medida del nivel de integración
- Integración de las relaciones

### **Competitividad en logística**

- Posicionamiento



- Integración
- Agilidad
- Medida del desempeño logístico

Dentro de cada una de estas categorías de análisis se indagará en la empresa líder sobre indicadores del *supply chain* que reflejen el desempeño de la marca tales como:

Unidades vendidas Vs Unidades proyectadas (*Forecast*).

Cumplimiento de entregas por parte de proveedores (en oportunidad y calidad)

Cumplimiento de Programa de producción en planta y maquiladores.

## **10. Técnicas para la Recolección de la Información**

A fin de cumplir con el levantamiento de información necesaria que conduzca al correcto desarrollo del diagnóstico de los niveles de integración logística y competitividad sistémica en Henkel Colombiana S.A.S, se van a desarrollar las siguientes actividades:

Se llevarán a cabo visitas a las instalaciones de las fábricas para conocer el proceso productivo. Se realizarán entrevistas al personal de áreas estratégicas de cada una de las compañías que conforman la red de valor, previa sensibilización del instrumento y tema de investigación por parte de los investigadores, a las personas seleccionadas para participar por parte de cada empresa.

La segunda actividad consiste en la aplicación formal del instrumento a los ejecutivos responsables de áreas estratégicas en cada una de las compañías seleccionadas dentro de la red de valor, dejando de esto evidencia grabada, y contrastando los resultados de las entrevistas con lo observado en campo.

Se diligenció en cada visita un formato de lista de chequeo que incluye registro

fotográfico de las empresas y firmas de los encuestados como evidencia de las visitas realizadas.

### **11. Alcances y Limitaciones de la Investigación**

Tal como se mencionó en el planteamiento del problema objeto de esta investigación, llevada a cabo en una empresa del sector consumo masivo y únicamente a las empresas que conforman su red de valor o *supply chain* para los productos de la familia Konzil, los cuales como ya se ha mencionado en el aspecto metodológico se priorizaron y seleccionaron para la muestra de acuerdo al impacto que sus suministros tienen en el desempeño e imagen del producto y al crecimiento del volumen de producto que demandan mensualmente para la venta.

Por lo tanto esta investigación tiene como alcance la elaboración de un diagnóstico que permita evidenciar los niveles de integración en competitividad sistémica y logística a lo largo de dicha red de valor y a partir de ello formular una serie de propuestas que conduzcan a la aplicación de mejores prácticas en sus procesos logísticos promoviendo la disminución de la brecha entre las prácticas actuales y las propuestas por empresas de clase mundial en las cuales se ha basado la construcción del instrumento. (Bowersox, 1999)

La investigación pretende además develar oportunidades de mejora en la elaboración de los acuerdos de productos y servicios que actualmente existen entre las empresas bajo estudio de tal manera que estos documentos se conviertan en herramientas que apoyen la gestión de sus áreas estratégicas y tácticas y no sea conviertan por el contrario en restricciones que interfieran en sus operaciones o limiten la toma de decisiones al momento de negociar nuevos proyectos.

Resultado del análisis de la información recolectada, los investigadores formularán recomendaciones a la empresa Henkel colombiana S.A.S conducentes a la integración de su *supply chain* con sus clientes, proveedores y partes interesadas, a través del análisis de los criterios actualmente usados para la evaluación de proveedores de tal manera que estos se identifiquen parte vital de la cadena generadora de valor y de esta forma se promueva la importancia de dicha integración como herramienta competitiva para todos los integrantes.

Dentro del desarrollo del trabajo de campo y recolección de información para este estudio se identifican las siguientes limitaciones:

- Difícil acceso a la información por parte de Henkel debido al carácter confidencial y a la poca disponibilidad de los responsables de los procesos estratégicos.
- Demoras en la asignación de citas con responsables en cada una de las empresas por temas de agenda.
- Dificultad en los desplazamientos por parte del grupo investigador hacia las empresas proveedoras por ser fuera de la ciudad.

## **12. Viabilidad de la Investigación**

Henkel Colombiana S.A.S, ha mostrado interés en que se realice un estudio para la marca Konzil, ya que esta representa una de las marcas más tradicionales en segmento de cuidado capilar y que actualmente presenta un decrecimiento en ventas y un mercado dinámico de crecimiento actual con proyecciones favorecedoras para los próximos años en el sector cosmético en el país, lo cual lo hace altamente competitivo, es por esto que la compañía se ve forzada a implementar estrategias basadas en un modelo de integración entre redes de valor.

Así mismo, las empresas involucradas en la red de valor, se verán beneficiadas al implementar estrategias de manera colaborativa, por lo tanto, dieron su aprobación para la aplicación del diagnóstico con el propósito de conocer el nivel de integración que actualmente tienen con Henkel y sus procesos.

Lo anterior permite considerar que la investigación es viable y da un aporte tanto para las empresas y como para la industria cosmética en la región.

### **13. Resultados Esperados**

La presente investigación tendrá como resultado, evidenciar los niveles de integración en competitividad sistémica y logística a través de la elaboración de un diagnóstico que brindará la aplicación del instrumento de verificación de mejores prácticas elaborado por el CIATI-JFK en los diferentes nodos de la red seleccionados para la evaluación; y a partir del cual se diseñarán una serie de propuestas de mejora encaminadas a disminuir la brecha resultante en términos logísticos y de competitividad sistémica lo cual impacta en procesos como: ejecución real de la proyección de venta, y mejoras nivel de servicio de la marca Konzil aumentando su capacidad de oportunidad y penetración de mercados emergentes, en los que a la fecha del estudio no se ha logrado un posicionamiento importante frente a los competidores. A partir del diagnóstico se entregará a las compañías un plan de sugerencias enfocadas en las relaciones de sus procesos internos con los procesos de sus clientes y proveedores y cómo estos pueden hacerse más ágiles y efectivos en la medida que se agilizan

sus sistemas de comunicación bajo el principio de integración y cooperación.

## **14. Marco Teórico**

En este apartado se presenta una breve descripción de los conceptos teóricos, que serán el punto de partida para el desarrollo de esta investigación y problema definido, por consiguiente, se hace una descripción de los conceptos que diferentes autores han planteado en temas como: la gestión de la cadena de suministro y su transformación a redes de valor, así mismo, se relaciona la definición de integración entre éstas, el cual es un concepto relativamente joven en términos de aplicabilidad como herramienta de generación de valor a los procesos y ventaja competitiva.

### **14.1 Evolución de cadenas de suministro a redes de valor**

El término “Gestión de la cadena de suministro” surge en 1992 por Keith Oliver al desarrollar una visión para derribar los silos funcionales dentro de una organización (fabricación,

comercialización, distribución, ventas y finanzas) y se denominó “*Integrated Inventory Management*”, en el que da como referencia que la gestión de una cadena de suministro es una entidad única. (Oliver, 1992)

Las cadenas de suministro se definieron originalmente como un núcleo integral que abarcaba todas las actividades asociadas con el flujo y la transformación de los bienes desde las materias primas hasta el usuario final, así como los flujos de información asociados. Posteriormente, la gestión de la cadena de suministro se definió como la integración de las actividades de la cadena de suministro mediante la mejora de las relaciones dentro de esta para lograr una ventaja competitiva (Handfield & Nichols, 1999)

De igual modo Gattorna (1998), da un aporte al concepto de cadenas de suministro, afirmando que uno de los cambios paradigmáticos más significativos de la gestión empresarial moderna es que las empresas individuales ya no compiten como entidades autónomas, sino como cadenas de suministro haciendo que la administración empresarial entre en la era de la competencia entre redes. En este entorno competitivo emergente, el éxito final del negocio individual dependerá de la capacidad de la administración para integrar la red de empresas involucradas en los procesos de la compañía.

Siguiendo el mismo lineamiento conceptual, para Porter la competencia no se dará de empresa a empresa, sino de cadena de suministros a cadena de suministros. (Porter, 1998).

Así mismo Bowersox (1999) expresó que la cadena de suministro no es una cadena de negocios con relaciones uno a uno, de negocio a negocio, sino una red de negocios y relaciones, aportando adicionalmente que la cadena de suministro ofrece la oportunidad de capturar la sinergia de integración y administración intra e interempresas. En ese sentido, es la gestión que se ocupa de la excelencia total del proceso comercial y representa una nueva forma de administrar el negocio y las relaciones con otros miembros de la cadena de suministro.

Para inicio del nuevo siglo, se introduce un nuevo concepto que da una visión más estratégica de la que se planteaba hasta ese momento, en la cual se le da importancia al valor que agregan los intervinientes de las cadenas de suministro al producto esperado por el consumidor final.

En efecto el concepto evoluciona de cadenas de suministro a redes de valor para el año 2001, Bovet y Martha Cooper exponen lo siguiente:

Una red de valor es un modelo de negocios que utiliza los conceptos de la cadena de suministros para obtener la mayor satisfacción del cliente y la rentabilidad del negocio de la empresa. Es un sistema rápido y flexible, enlazado y desarrollado por los mecanismos de preferencia de los nuevos clientes. No se trata apenas de conocimiento, se trata de la creación de valor para los clientes, para la empresa y para los proveedores (Bovet & Cooper, 2001).

De igual modo, se introduce el concepto de integración de los procesos dentro de la red de valor, con el aporte realizado por Lambert (2004), en el que manifiesta que esta integración es clave en toda la cadena de suministro con el fin de crear valor para los clientes y las partes interesadas y expresa que existe una gran confusión con respecto al concepto de cadena de suministro y la gestión que implica. Una gestión exitosa de la cadena de suministro requiere la integración multifuncional de procesos comerciales clave dentro de la empresa y a través de la red de empresas que componen la cadena de suministro y determinar cómo lograr con éxito esta integración. (Lambert, 2004)

Consecuente a lo anterior, se hace necesario planificar, coordinar y ejecutar todos los procesos involucrados dentro de la red de valor, es por esto que surge el concepto de *Supply Chain Management*, cómo medio de gestión administrativa que permite y facilita la



optimización de los procesos y relacionamiento entre las empresas.

Los autores Stock y Boyer, definen *Supply Chain Management* como la gestión de la red de relaciones entre la empresa, organizaciones interdependientes y unidades de negocios, que a diferencia de Lambert intervienen los proveedores, el área de compras, las instalaciones de producción, los procesos logísticas, marketing y demás sistemas involucrados, todos ellos permiten el flujo hacia adelante y atrás de materiales, servicios, finanzas e información, con lo anterior afirman que la maximización de la rentabilidad se da a través de procesos eficientes y continua satisfacción del cliente. (Stock & Boyer, 2009)

Posteriormente, el *Council Supply Chain Management Professionals* define *Supply Chain Management*, como la planificación y gestión de las actividades involucradas en el suministro, la adquisición y transformación de materiales, al igual que las actividades de gestión de la logística. Incluye también el concepto la coordinación y la colaboración con los socios de canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios de terceros y clientes. En esencia, el SCM integra la oferta y la gestión de la demanda dentro y fuera de las empresas. (CSCMP, 2016)

Con base a los conceptos anteriormente mencionados, cabe resaltar que los autores tienen un enfoque similar de integración de organizaciones, tanto a nivel interno como con las empresas que intervienen en todos los procesos de la cadena de abastecimiento y gestión. A partir de esto nace el concepto de SCM como la gestión de la red, su integración y relaciones entre los diferentes sistemas pertenecientes a la red, que permite a las empresas planificar, coordinar y ejecutar sus procesos de manera eficiente y satisfaciendo las necesidades de sus clientes, aportando un valor agregado al consumidor.

## **14.2 Integración en redes de valor**

La gestión individual de cada empresa ya no resulta en una elevada competitividad, por esto es necesario integrar la gestión en la red de valor suministro. (Acevedo, 2008)

En contraste con los conceptos de cadenas de suministros tradicionales, la gestión de las redes de valor hace referencia a integrar el conjunto de procesos en las empresas, asegurando la obtención de productos y servicios finales, tanto para el uso y consumo nacional como para la exportación; y abarca desde los procesos primarios hasta los finales de servicio a la población, sosteniendo su desarrollo en la innovación, capaz de generar conocimientos aplicados productivamente (Thun, 2010)

Thun (2010), investiga empíricamente el grado de integración de proveedores y clientes, y su compatibilidad con los instrumentos de TI<sup>2</sup> implementados en 205 empresas que respaldan la colaboración interorganizacional en ellas y, además, da a conocer diferentes tipos de integración entre sí con la ayuda de factores, percentiles y análisis de conglomerados. En cuando a la integración de la cadena de suministro y la implementación de TI y el análisis de diferentes estrategias de integración, Thun, demuestra que la mayoría de las empresas no alinean su implementación de TI con su estrategia de cadena de suministro y por lo tanto su modelo metodológico ayuda a las compañías a evaluar la alineación de su uso de las técnicas de TI con sus énfasis en la gestión de la cadena de suministro global.

Simultáneamente, Kannan & Choon (2010), realiza un estudio de análisis de conglomerados de los datos extraídos mediante encuestas de un conjunto de empresas en función de la cadena de suministro involucrada, pero a diferencia de Thun (2010) basa su estudio mediante una herramienta de medición de los esfuerzos de integración a nivel interno y externo , dando como resultado que en la integración de la red de valor de la empresa aumenta la eficacia y la eficiencia en el proceso de configuración del inventario, así mismo del cumplimiento del pedido del cliente y la distribución de productos terminados,

---

<sup>2</sup> information technology (IT)

considerando que la sincronización de información en aspectos de coordinación, cooperación y colaboración en términos internos y externos, proporcionará beneficios, conocimiento, ideas y nuevas ideas que harán que la empresa se vuelva más innovadora.

En contraste con lo anterior, el *Council of Supply Chain Management Professionals*, define la integración como la planificación y gestión de todas las actividades de obtención, adquisición, conversión y logística, teniendo en cuenta la coordinación y colaboración con los socios de canal como lo son los proveedores, intermediarios, proveedores de servicios y clientes, en esencia, la gestión de la cadena integra la oferta y demanda dentro y fuera de la empresa. (CSCMP, 2016).

En cuanto a integración de redes de valor, dicho brevemente y con base en los autores anteriormente expuestos, es la gestión integral que actúa sobre un conglomerado de empresas, que trabaja colaborativamente, con la finalidad de optimizar sus diferentes procesos, ya sean productivos, logísticos, comerciales, entre otros, de manera coordinada y planificada, que da como resultado un valor agregado al producto que cumple con los niveles de requerimiento del cliente o consumidor final.

### **14.3 Herramientas Metodológicas**

Dentro de las herramientas existentes para diagnosticar las operaciones en redes de valor, se encuentra el modelo de referencia de operaciones de la cadena de suministro *Supply Chain Operations Reference Model SCOR*, una herramienta que proporciona un marco único de referencia que une métricas del proceso de negocio, mejores prácticas y características y/o herramientas tecnológicas en una estructura unificada para mejorar o soportar la comunicación en todos los niveles de la cadena de suministro, así como con los socios de la cadena y mejorar la eficacia de la gestión y las actividades relacionadas con la misma,

modelo desarrollado por el SCC<sup>3</sup> con la colaboración de distribuidores, manufactureras, proveedores y servicios de logística como una herramienta que permite analizar, representar y configurar la gestión de la cadena de suministro.(Calderón, 2005)

Por otra parte, la Metodología de Competitividad Sistémica , herramienta diseñada por Esser (1994), plantea que la competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional, que son los siguientes: el nivel micro, de las empresas, las que buscan simultáneamente eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción, estando muchas de ellas articuladas en redes de colaboración mutua; el nivel meso, correspondiente al Estado y los actores sociales, que desarrollan políticas de apoyo específico, fomentan la formación de estructuras y articulan los procesos de aprendizaje a nivel de la sociedad; el nivel macro, que ejerce presiones sobre las empresas mediante exigencias de desempeño; y, por último, el nivel meta, que se estructura con sólidos patrones básicos de organización jurídica, política y económica, suficiente capacidad social de organización e integración y capacidad de los actores para la integración estratégica.

Por otro lado, la Fundación Centro de Investigaciones y Asistencia Técnica Internacional John F. Kennedy, inscrita en Colciencias como centro de Investigaciones, diseña como herramienta el aplicativo "Integración en las redes de valor o *supply chains* como contribución a la competitividad sistémica" que permite medir el nivel de integración como factor de competitividad sistémica en las redes de valor o *supply chains* de las empresas industriales, comerciales o de servicios, públicas o privadas, la cual se construyó a partir de los conceptos y metodologías implementadas por autores como Esser, Bowersox, Lambert, Cooper, Gattorna, entre otros expertos reconocidos del área. (CIATI JFK, 2017)

La aplicación ha evolucionado desde el año 2002 y para el 2017 se tiene su última

---

<sup>3</sup> Supply-Chain Council

versión, en la que da una perspectiva de integración de las redes de valor fundamentada en una propuesta de Competitividad Sistémica a nivel micro como lo expuso Esser (1994)

Lo anterior, permite inferir que a las anteriores herramientas metodológicas presentadas, diseñadas y avaladas por diferentes autores que desde su experiencia y aplicación de sus metodologías obtuvieron resultados satisfactorios en numerosas compañías industriales, comerciales o de servicios, consideramos el SCOR Model como instrumento que mide la eficacia de la gestión en diferentes niveles de integración entre los procesos de planificación, aprovisionamiento, producción y distribución, mientras que la Metodología de Competitividad Sistémica, diseñada por Klaus quién plantea que la competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económica y sociales dentro de un mismo sistema y así da relevancia a los parámetros de interacción que da como resultado una ventaja competitiva.

En este orden de ideas, el aplicativo "Integración en las Redes de Valor o supply chains como contribución a la competitividad sistémica" diseñada por el CIATI-JFK, recolecta las mejores prácticas de las dos metodologías expuestas anteriormente y se adapta a un contexto regional, validada de igual forma con estudios en empresas reconocidas nacionalmente, por tal motivo para objeto de este estudio se toma como herramienta de diagnóstico esta última, por su contribución a la competitividad sistémica ya que permite realizar un análisis de las relaciones y el servicio con los clientes, de igual modo mide los niveles de integración, los requerimientos de la red de valor y la gestión de la administración de la manufactura, las relaciones con los proveedores, la comercialización del producto y las devoluciones o retornos, entre otros aspectos de tipo estratégico, no solo transaccionales como lo hace el SCOR Model, por el contrario, considerando que todos estos aspectos contribuyen a las mejores prácticas en *supply chain*, aplicadas en empresas de clase mundial, siendo estas el punto de referencia para comparar el desempeño con las empresas que hacen

parte de la red de valor objeto de esta investigación.

#### **14.4 Industria Cosmética**

La industria cosmética es uno de los sectores de mayor crecimiento anual en economía global y del país, generando beneficios en buena parte del mercado y en la que intervienen laboratorios químicos, distribuidores, profesionales de la salud, entre otros.

**14.4.1 Definición de cosmética.** La cosmética es una disciplina de las ciencias de la salud que tiene el objetivo de mejorar aspectos físicos de las personas, como la belleza de la piel y del cabello. En la industria cosmética actual participan ramas como la química, la biología, la farmacia y la medicina. La definición aportada por la Administración de Alimentos y Medicamentos dice que un cosmético es una “sustancia destinada a ser aplicada al cuerpo humano para limpiar, embellecer o alterar la apariencia sin afectar la estructura del cuerpo o funciones” (Isseimi, 2016)

**14.4.2 Caracterización de la logística en la cadena de suministro de productos cosméticos.** Los procesos productivos para fabricar un cosmético son variados y generalmente de baja complejidad tecnológica, se caracterizan por la mezcla física de las materias primas y ensamble, más que por la creación de reacciones químicas. En su producción se emplean cuatro componentes principales: principios activos, excipientes, aditivos y correctores (Callejo & Plazas, 2010)

El sector cosmético y de productos de aseo se abastece principalmente de las industrias química, petroquímica, y la industria de oleaginosas

**Tabla 5. Empresas por eslabón en la cadena de suministro.**

	ESLABÓN	NÚMERO DE EMPRESAS	PARTICIPACIÓN %
Proveedores	Proveedores materia prima.	58	8.41
	Proveedores de insumos	6	0.87
Transformadores	Transformadores	114	16.52
	Comercialización Materia prima e insumos	46	6.67
Comercialización	Comercialización de productos terminados.	310	44.93
	Punto de venta	146	21.16
Punto de venta	Punto de venta	146	21.16
	Usuarios de productos de la cadena	4	0.58
Apoyo técnico	Apoyo técnico.	6	0.87

Nota: Datos obtenidos de (Orjuela, Díaz y González, 2017)

**14.4.2.1 Productos de cuidado capilar.** De acuerdo con la clasificación de los cosméticos, los productos capilares tienen la función de higiene, mantenimiento, protección y decoración. Aun cuando los productos cosméticos se ofrecen en gran variedad. Las funciones principales de los cosméticos capilares son prevenir, corregir, decorar, proteger y conservar el cabello y el cuero cabelludo, entre los productos de mayor uso son champú, acondicionador y crema para peinar.

El champú es un producto líquido, cremoso, en polvo o sólido, que se aplica sobre el cabello mojado o seco para lavarlo o tratarlo. El champú contiene diversos agentes en función del resultado deseado (CCM, 2017)

Por otro lado, el acondicionador de cabello es un producto usado para el cuidado del cabello, manteniéndolo hidratado, aporta suavidad y facilita su peinado, le aporta brillo al pelo, ayuda a manejarlo mejor ya sea mojado o seco, previene la rotura del cabello y las puntas abiertas, al hidratar el cabello, contribuye a reducir la electricidad estática (Ecured, 2016)

Por último, y de igual importancia se encuentran las cremas para peinar, que es un producto sin enjuague que ayuda a controlar el volumen, evita el *frizz* y ayuda a desenredar el cabello. Es de gran utilidad para quienes se han realizado tratamientos químicos como el alisado permanente, ya que mantiene el cabello hidratado y lo protege de las agresiones diarias, como la contaminación, el secado y el sol (Get the Look, 2016)

**14.4.2.2 Canales de Distribución mercado retail.** Los canales de distribución, hace referencia al medio que se usa para llevar el producto desde el fabricante o creador hasta el consumidor final.

Cuando el canal de distribución es directo, el fabricante vende directamente al consumidor final sin necesidad de intermediarios. Cuando el canal de distribución es indirecto, el producto pasa por varias manos antes de llegar al consumidor final.

Los Canales para productos de consumo se dividen a su vez en cinco tipos que se consideran los más usuales:

a) **Canal directo (Productor - consumidor):** El canal más breve y simple para distribuir bienes de consumo y no incluye intermediarios.

b) **Canal detallista (Productor - detallista - consumidor):** Muchos grandes detallistas compran directamente a los fabricantes y productores agrícolas.

c) **Canal mayorista (Productor- mayorista- detallista- consumidor):** Único canal tradicional para los bienes de consumo. (Thompson , 2016)

Dicho de otra manera, la industria cosmética es uno de los sectores de mayor crecimiento, el dinamismo registrado en los últimos años en la industria de la belleza ha puesto a Colombia en el radar de grandes multinacionales que quieren sacar tajada de un mercado, dentro de sus segmentos de productos, el que genera mayor participación en el mercado es el de cuidado capilar. Ante los buenos resultados de crecimiento del sector, las empresas continúan en el camino de introducir al mercado nuevos productos con la posibilidad de conquistar nuevos nichos de compradores.

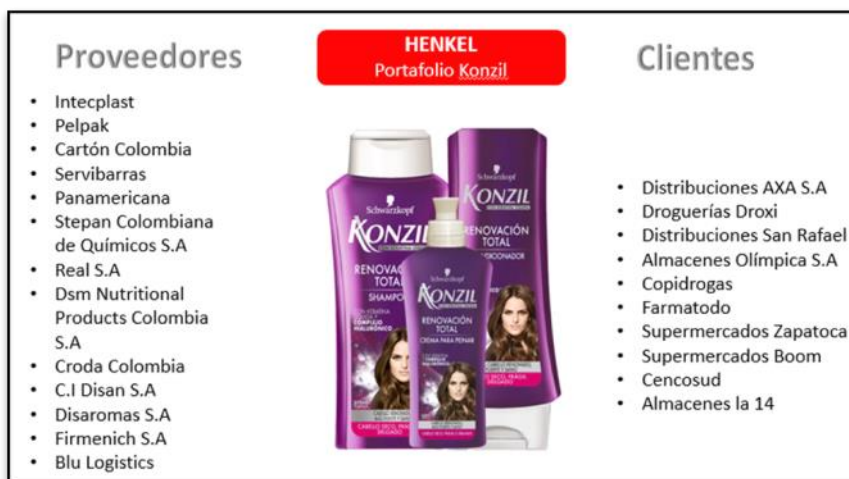
Como se expuso anteriormente, la cadena de abastecimiento de la industria cosmética cuenta con la ventaja de contar con procesos productivos que no requieren de grandes inversiones tecnológicas y en su red de valor intervienen proveedores, productores transformadores, comercializadores, distribuidores y clientes, por lo tanto, surgen nuevas



compañías al mercado presentando nuevos productos que se caracterizan por propiedades diferenciadores frente a la competencia actual.

### **15. Caracterización de la red de valor**

A continuación, se presentan los proveedores y clientes que intervienen en el proceso de producción y comercialización de la marca Konzil en el siguiente gráfico:



*Figura 9. Proveedores y clientes directos para el portafolio de productos Konzil. Datos obtenidos de Henkel Colombia (2016,p.2)*

Para efecto del presente trabajo de investigación, se establece la siguiente red de valor conformada por:

### 15.1 Proveedores

1. **Intecplast S.A**, proveedor de envases plásticos con una relación comercial de más de 20 años, y una participación del 60% en suministro de envases plásticos, siendo el más importante para esta marca, con un abastecimiento mensual promedio de 400.000 unidades en los últimos dos años y registrando un incremento del 20% de participación en la producción en el 2017, gracias a la innovación en sus procesos de inyección, soplado y etiquetado, de acuerdo con los requerimientos comerciales de Henkel, en términos de precio, calidad y oportunidad (Henkel Colombia, 2017)

2. **Pelpak**, proveedor de envases plásticos, con una participación del 40% restante del suministro de esta materia prima, trabajando para la compañía desde hace más de 10 años, siendo este el segundo proveedor en importancia para la marca (Henkel Colombia, 2017)

3. **Blu Logistics**, proveedor de servicios logísticos, mantiene un acuerdo de operación

con la compañía desde el año 2015, en las operaciones de transporte, almacenamiento y acondicionamiento secundario entre otros, los cuales conectan la producción de Henkel con el cliente final.

## 15.2 Clientes

1. **Axa Distribuidores**, empresa dedicada a la distribución de productos de consumo masivo en canales masivos (Mini mercados, droguerías y mayoristas). Dentro de la categoría distribuidores mixtos, este representa el 10.4% de la facturación mensual convirtiéndose en el más importante en su segmento. (Henkel Colombia, 2017)

2. **Farmatodo**, es otro de los principales clientes de Henkel, para el canal droguerías, el cual representa el 15% en ventas mensual en su categoría y con tendencia creciente en el número de referencias codificadas a nivel nacional en sus más de 30 puntos de venta directa en nueve ciudades del país. (Henkel Colombia, 2017)

3. **Mercados Zapatoca**, para el canal de supermercados, se definió dentro de la red en estudio a la empresa Mercados Zapatoca, por ser en su categoría, la que mayor incremento presenta en ventas y cantidad de referencias codificadas respecto al último año, siendo este un 46% en general para la línea de belleza y cuidado personal y un 40% en el portafolio de la marca Konzil, según cifras suministradas al finalizar el tercer trimestre de 2017 (Henkel Colombia, 2017)

A continuación, se muestra en la figura 10 la arquitectura de la red de valor definida para esta investigación, conformada por las empresas anteriormente mencionadas, en la que se realizará un diagnóstico a través de la aplicación del instrumento de medición de los niveles de integración y competitividad sistémica, elaborado por el CIATI-JFK. 4

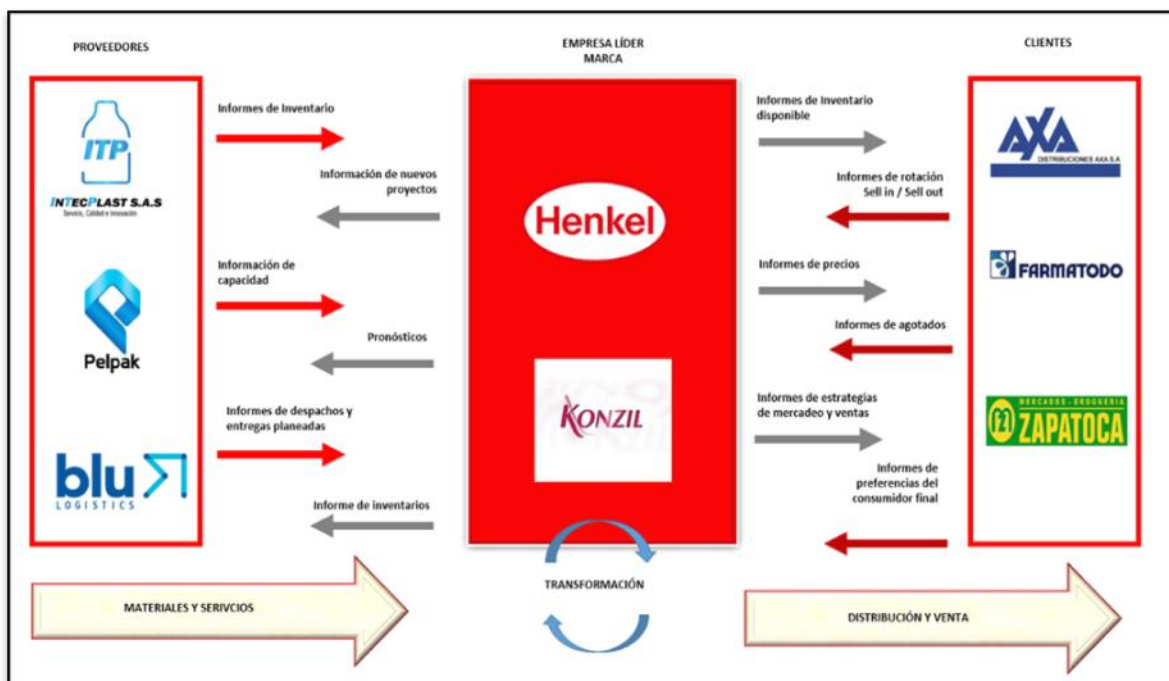


Figura 10. Red de valor Konzil. Datos obtenidos de Henkel Colombia (2017,p.3)

La anterior figura, expone el flujo de materiales, servicios e información, de los procesos bajo los acuerdos comerciales actualmente pactados tanto para los proveedores como para los clientes, agregando valor al producto final que se comercializa mediante estrategias de mercadeo y distribución competitivas.

## 16. Análisis de los Resultados de la Investigación

Se presentó la herramienta "Integración de las Redes de Valor o Supply Chain como contribución a la Competitividad Sistémica", a los directivos de las diferentes áreas de

Henkel Colombia, así mismo a las compañías de los proveedores Pelpak, Intecplast y Blu Logistics, también a los clientes Axa, Farmatodo y Mercados Zapatoca, que forman parte de la red de valor de la compañía.

Se realizó el ejercicio de aplicación del instrumento mediante sesiones de entrevistas programadas, en la que participaron en representación de cada empresa los siguientes cargos:

1. Jefe de Almacén (Henkel)
2. Jefe Planeación (Henkel)
3. Distribuidores AXA (Cliente)
4. Pelpak (Proveedor)
5. Intecplast (Proveedor)
6. Farmatodo (Cliente)
7. Gerente Logística y Servicio al cliente (Henkel)
8. Mercados Zapatoca (Administrador de CEDI)
9. Gerente de servicio al cliente (Blu Logistics – Transporte terrestre)
10. Gerente de operaciones (Blu Logistics – Almacenamiento)

La información obtenida en dichas entrevistas fue recopilada y analizada bajo la perspectiva de los conceptos expuestos en el marco teórico de esta investigación, con el fin de conducir a un diagnóstico objetivo de los niveles de integración y competitividad sistémica observados en el trabajo de campo y los resultados se exponen en el siguiente punto.

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de verificación de mejores prácticas a las compañías integrantes de la red de valor para la marca Konzil bajo el Modelo de Competitividad en integración el *Supply Chain* y Logística propuesto por el CIATIJFK.

El análisis de los resultados obtenidos en cada una de las habilidades que se indagaron dentro de las empresas y que a su vez determinan el nivel de integración en la red

conformada se divide en dos aspectos:

- Competitividad en integración del supply chain (SC)
- Competitividad en logística

### 16.1 Competitividad en integración de la red de valor (SC)

El diagnóstico realizado a la red de valor de los productos Konzil arrojó los siguientes resultados respecto al nivel de competitividad en cada uno de los niveles de integración:

**Tabla 6. Competitividad en integración de la red de valor (SC).**

1		Competitividad en integración de la Red de Valor (SC)	308,95	500,00	191,05	38,21%
1,1		Integración con clientes	57,10	80,00	22,90	28,63%
1,2		Integración interna	65,40	100,00	34,60	34,60%
1,3		Integración con proveedores	47,40	80,00	32,60	40,75%
1,4		Integración de la tecnología y la planeación	56,40	80,00	23,60	29,50%
1,5		Medida del nivel de integración	32,85	80,00	47,15	58,94%
1,6		Integración de las relaciones	49,80	80,00	30,20	37,75%

Nota: elaborada por los Autores

Como se puede ver en la tabla 6, el resultado general arrojado para la red en estudio, muestra una brecha de 38.21% con respecto a las mejores prácticas sugeridas por el instrumento. De las seis competencias que lo componen, la “**Integración con clientes**” es la que da el mejor resultado con 71,37% y es la “**Medida del nivel de integración**” y la que se evidencia más lejos de los mejores estándares con un 41.06% en calificación.

Lo anterior se puede visualizar en la figura 11, que ilustra cuanto dista en términos porcentuales el comportamiento real de la red de empresas comparado con los estándares fijados en el instrumento de mejores prácticas:



**Figura 11. Competitividad en integración de la red de valor (SC).**  
Elaborada por los Autores

La figura 11, permite analizar cada una de las seis competencias evaluadas dentro de este campo y la brecha de cada una respecto a los estándares objetivo. Estas habilidades son determinantes para calificar la gestión del *Supply Chain* de las empresas más exitosas del mundo: integración con clientes, integración interna, integración con los proveedores, integración de la planeación tecnológica, integración de las relaciones y, medida de los niveles de integración. (Bowersox, 1999)

El resultado general de este aspecto (62,8%) es un nivel medio, a pesar de que dentro de éste, la competencia medida del nivel de integración obtiene la calificación más baja quedando por debajo del 50%, en este sentido, se observa una tendencia de las compañías a no generar planes concretos de medición de variables de operación, producción y logística. Por lo que se infiere que en cada una de estas organizaciones los programas de indicadores se quedan en el plano financiero (control de costos) y poco se enfocan hacia el control de los planes de mejoramiento de la actividad empresarial de forma integral.

**16.1.1 Integración con los clientes.** El factor de Integración con los clientes evalúa y

mide la capacidad de construir a lo largo y ancho de la red, relaciones perdurables con sus clientes.

Las habilidades aquí analizadas fueron: la segmentación de clientes, relevancia, capacidad de respuesta y flexibilidad. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la red de valor:

**Tabla 7. Integración con clientes red de valor Konzil**

1,1		Integración con clientes	57,10	80,00	22,90	28,63%
1,11		Segmentación de clientes	13,60	20,00	6,40	32,00%
1,12		Relevancia	16,90	20,00	3,10	15,50%
1,13		Capacidad de respuesta	13,20	20,00	6,80	34,00%
1,14		Flexibilidad	13,40	20,00	6,60	33,00%

Nota: elaborada por los Autores

En la tabla 7, se muestran los resultados de esta competencia, la cual presenta una brecha total de 28.63%. A continuación, se describen los resultados de las habilidades que la componen:

- **Segmentación de clientes.** Henkel tiene la habilidad para formular e implementar estrategias de segmentación de clientes que incluyen, además de las variables convencionales, las siguientes variables: comportamiento del comprador, nivel de contacto a través de canales físicos y digitales como las redes sociales a lo largo de la Red de Valor o *Supply Chain*, lo cual se evidencia en los resultados obtenidos de la aplicación de cada una de las mejores prácticas relacionadas en la siguiente tabla:

**Tabla 8. Segmentación de clientes red de valor Konzil**



1,11		Segmentacion de clientes	13,60	20,00	6,40	32,00%
	84	Management, para identificar el valor agregado que es aportado por la logística, a los diferentes clientes ó segmentos de clientes o individuos, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	2,40	5,00	2,60	52,00%
	1	MI EMPRESA utiliza los "Requerimientos Logísticos" y el "Comportamiento o Conducta" de sus clientes o consumidores finales (aún de forma individualizada), como base para segmentarlos, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	3,00	5,00	2,00	40,00%
	17	MI EMPRESA formula y ejecuta estrategias de servicios logísticos diferentes y específicos, para diferentes clientes o segmentos de clientes, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	3,90	5,00	1,10	22,00%
	71	MI EMPRESA, tiene establecido un programa que integra los requerimientos de los clientes, ó segmentos de clientes, a partir de la puesta en marcha de "Clústeres Organizacionales", downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	4,30	5,00	0,70	14,00%

1,11		Segmentacion de clientes	13,60	20,00	6,40	32,00%
	84	Management, para identificar el valor agregado que es aportado por la logística, a los diferentes clientes ó segmentos de clientes o individuos, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	2,40	5,00	2,60	52,00%
	1	MI EMPRESA utiliza los "Requerimientos Logísticos" y el "Comportamiento o Conducta" de sus clientes o consumidores finales (aún de forma individualizada), como base para segmentarlos, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	3,00	5,00	2,00	40,00%
	17	MI EMPRESA formula y ejecuta estrategias de servicios logísticos diferentes y específicos, para diferentes clientes o segmentos de clientes, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	3,90	5,00	1,10	22,00%
	71	MI EMPRESA, tiene establecido un programa que integra los requerimientos de los clientes, ó segmentos de clientes, a partir de la puesta en marcha de "Clústeres Organizacionales", downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	4,30	5,00	0,70	14,00%

Nota: elaborada por los Autores

Respecto a la segmentación de clientes en la red de valor no se evidencia considerables niveles de utilización de estrategias de gestión para medir el valor agregado por la logística en cada uno de sus procesos, por lo que la brecha más amplia dentro de esta habilidad es el 52% en la aplicación de esta práctica, de igual manera tampoco se evidencia la utilización de la información sobre la conducta logística de los clientes para segmentarlos y establecer para cada una de ellos una estrategia logística que se adapte a sus necesidades, generando una brecha del 40% en esta práctica.

Sin embargo, cada una de las empresas de la red de valor, realiza esfuerzos para que su red logística esté sincronizada con los aspectos logísticos de sus segmentos de clientes, como canal moderno (grandes superficies), distribuidores y canal directo (tienda – tienda), evidenciando en esta práctica un 82% de calificación.

• **Capacidad de respuesta.** Entre las habilidades con menor calificación dentro de esta competencia se encuentra la capacidad de respuesta con una brecha general de 34% como se observa en la Tabla 9:

**Tabla 9. Capacidad de respuesta red de valor Konzil**

1,13		Capacidad de respuesta	13,20	20,00	6,80	34,00%
	30	MI EMPRESA ha asignado a clientes clave ó segmentos de clientes, puntos de stock ó CEDIS para ofrecer una respuesta inmediata en casos de agotamiento de las existencias.	1,80	5,00	3,20	64,00%
	47	MI EMPRESA tiene "Clústeres de Personas" y "Clústeres de Procesos" que atienden solicitudes especiales hechas por clientes especiales, downstream, en la Red de Valor o Supply Chain.	3,50	5,00	1,50	30,00%
	12	específicos de los clientes clave ó segmentos de clientes y usuarios/consumidores finales, porque formula e implementa PSAs, de manera C3, downstream, en la Red de Valor o Supply Chain.	3,80	5,00	1,20	24,00%
	64	Las operaciones logísticas de MI EMPRESA están sincronizadas con las operaciones de los clientes ó segmentos de clientes (Downstream) y de los proveedores (Upstream) mediante la combinación de procesos logísticos soportados con tecnologías de información inteligentes (IBPMS).	4,10	5,00	0,90	18,00%

Nota: elaborada por los Autores

Esta calificación indica el no poder cumplir en todos los casos con los plazos requeridos por los clientes, lo cual puede aumentar la insatisfacción del cliente y estimulara el mercado a reemplazar los servicios con los ofrecidos por los competidores. Cuando la capacidad de respuesta al cliente es una prioridad no solo para la empresa líder de la red sino para todos los integrantes, se encontrará que las oportunidades de servir a los clientes aumentarán al igual que el posicionamiento de la marca.

Para Henkel, el hecho de contar dentro de su red con un proveedor como *Blu Logistics* para sus requerimientos logísticos servicios logísticos, le permite tener versatilidad y buena capacidad de respuesta ante requerimientos especiales de sus clientes en términos de transporte y embalajes, sin embargo, las políticas de abastecimiento de materias primas y productos terminados al interior de Henkel, son exigentes en términos de capacidad de almacenamiento, tiempos de desarrollo de nuevos productos y lotes mínimos de producción, lo cual en ocasiones no permite reaccionar efectivamente ante esas necesidades especiales de

los clientes en tiempos menores a lo pactado. Así, las utilidades ofrecidas por los proveedores no son siempre aprovechadas en su totalidad para convertirlas en ventajas competitivas o factores diferenciadores de cara a los clientes.

- **Relevancia.** La habilidad de relevancia hace referencia al mantenimiento y modificación del foco de interés de los clientes, para ello se plantean programas comerciales que tienen como objetivo involucrarse con el cliente en los procesos logísticos.

Se evidenció, dentro de la red de valor que para Henkel las relaciones con los clientes se dan en un ambiente colaborativo basados en la existencia de acuerdos comerciales o de servicios que permiten a las partes conocer el alcance de sus acciones y lo que los demás integrantes esperan obtener de él. Como se observa en la Tabla 10, tanto proveedores como clientes de Henkel se esfuerzan por mantener relaciones más allá de las puramente comerciales siendo esta una práctica común entre ellos, razón por la cual es esta habilidad la que mejor calificación obtiene para la red dentro de la competencia **Integración con los clientes** con una brecha general de solo el 15.50%:

**Tabla 10. Relevancia red de valor Konzil**

1,12	Relevancia	16,90	20,00	3,10	15,50%
11	Las operaciones logísticas de MI EMPRESA, se enfocan de tal manera que facilitan el éxito de los clientes clave ó segmentos de clientes ó usuarios/consumidores finales, en tanto las Redes Logísticas se diseñan en armonía con el comportamiento o conducta que éstos asumen, downstream, en la Red de Valor o Supply Chain.	4,30	5,00	0,70	14,00%
63	En MI EMPRESA se revisa con regularidad los compromisos de productos y servicios establecidos en los PSAs, con el propósito de promocionarlos o eliminarlos, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	4,10	5,00	0,90	18,00%
73	MI EMPRESA visualiza potenciales clientes, segmentos de clientes o individuos para identificar sus requerimientos logísticos, en armonía con la lógica predominante del comprador, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	3,70	5,00	1,30	26,00%
29	MI EMPRESA se esfuerza porque las relaciones con los clientes ó segmentos de clientes, vayan más allá de las puramente comerciales, y esto se evidencia en los PSAs, independientemente de la configuración de la Red de Valor o Supply Chain que se tenga (CSC, LSC, ASC, FFSC y CgSC), downstream.	4,80	5,00	0,20	4,00%

Tabla 10 (continua)

1,12		Relevancia	16,90	20,00	3,10	15,50%
	11	Las operaciones logísticas de MI EMPRESA, se enfocan de tal manera que facilitan el éxito de los clientes clave ó segmentos de clientes ó usuarios/consumidores finales, en tanto las Redes Logísticas se diseñan en armonía con el comportamiento o conducta que éstos asumen, downstream, en la Red de Valor o Supply Chain.	4,30	5,00	0,70	14,00%
	63	En MI EMPRESA se revisa con regularidad los compromisos de productos y servicios establecidos en los PSAs, con el propósito de promocionarlos o eliminarlos, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	4,10	5,00	0,90	18,00%
	73	MI EMPRESA visualiza potenciales clientes, segmentos de clientes o individuos para identificar sus requerimientos logísticos, en armonía con la lógica predominante del comprador, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	3,70	5,00	1,30	26,00%
	29	MI EMPRESA se esfuerza porque las relaciones con los clientes ó segmentos de clientes, vayan más allá de las puramente comerciales, y esto se evidencia en los PSAs, independientemente de la configuración de la Red de Valor o Supply Chain que se tenga (CSC, LSC, ASC, FFSC y CgSC), downstream.	4,80	5,00	0,20	4,00%

Nota: elaborada por los Autores

En resumen, la habilidad con mejor calificación para la red es la **relevancia** que indica la capacidad de centrarse en los requerimientos de los clientes, debido a que tanto Henkel como las empresas que conforman la red de valor tienen como prioridad atender las necesidades de sus principales segmentos comerciales, revisando regularmente sus requerimientos y compromisos, y basado en ello ajustan la estrategia logística.

- **Flexibilidad.** En cuanto la flexibilidad, se refiere según el instrumento aplicado a la habilidad que tiene la red de valor a adaptarse a operaciones no planeadas por cambios e imprevistos bruscos del mercado. Las empresas que conforman la red de valor no evidencian estar en capacidad de posponer sus planes de producción debido a cambios imprevistos de los clientes, por lo cual tiene brecha del 33% que refleja su falta de flexibilidad o adaptación para atender un mercado en constante cambio.

Dentro de esta habilidad la siguiente tabla expone los resultados de la aplicación de buenas prácticas en cuanto a esta competencia reflejando que manifiestan haber incrementado su flexibilidad operacional para obtener niveles de C3: Colaboración, Coordinación, y Cooperación tanto con sus clientes y proveedores.

**Tabla 11. Flexibilidad red de valor Konzil**

1,14		Flexibilidad	13,40	20,00	6,60	33,00%
	32	MI EMPRESA ha desarrollado programas para "posponer" (postponement) la producción o ensamble, porque ha tenido disponible y de manera precisa, hasta último momento, las preferencias del cliente ó segmento de clientes, downstream de la Red de Valor ó Supply Chain.	2,40	5,00	2,60	52,00%
	91	ambientes Web y On Line, con los miembros de la Red de Valor ó Supply Chain, Downstream y Upstream, de tal manera que se pueden realizar ajustes importantes, de último momento sin perder la eficiencia planeada.	2,50	5,00	2,50	50,00%
	48	MI EMPRESA satisface la demanda planeada y no planeada y ofrece soluciones innovadoras y entregas extra-rápidas a sus clientes y segmentos de clientes downstream de la Red de Valor ó Supply Chain. (innovar para colaborar y colaborar para innovar)	4,00	5,00	1,00	20,00%
	31	MI EMPRESA ha incrementado su flexibilidad operacional, porque ha logrado altos niveles de C3 con los miembros de la Red de Valor ó Supply Chain, Upstream y Downstream.	4,50	5,00	0,50	10,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

En un mercado altamente globalizado como en el que se desarrollan actualmente las empresas, la logística aparece como una estrategia empresarial que aplican diversas organizaciones para lograr una ventaja competitiva y su permanencia en el mercado. La presión del mercado por reducir los costos de los bienes y personalizar cada vez más los productos y servicios, están conllevando a las empresas a adoptar nuevas estrategias empresariales, y la logística parece ser una buena estrategia para lograr sus objetivos.

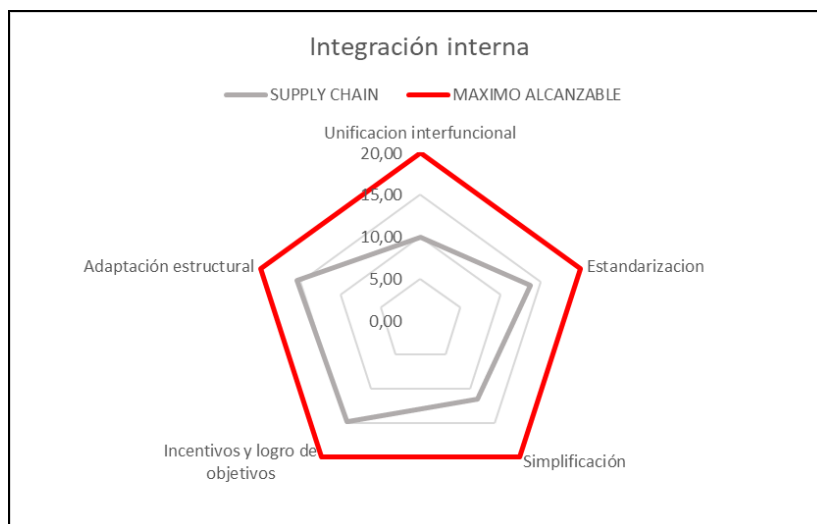
En este sentido, la flexibilidad de la manufactura y de la logística se presenta como una estrategia empresarial, que permite mejorar la satisfacción de los consumidores y reducir los costos totales de las organizaciones. (Maldonado, Sánchez, Mejía y Gaytán, 2013). Por lo tanto, Henkel debe lograr estos resultados con las empresas que conforman su red de valor, que deben enfocarse en la flexibilización de todos aquellos procesos relacionados, tanto con las necesidades de los consumidores como de la propia organización, de tal manera que se eliminen aquellos procesos que están duplicados, o bien los procesos que están frenando tanto el otorgamiento de un buen servicio y la satisfacción de los consumidores como el crecimiento de las propias organizaciones.

**16.1.2 Integración interna.** La siguiente habilidad que revisar es la de Integración

interna, esta se mide por la integración que existe entre los procesos internos con los procesos externos relacionados con los requerimientos del cliente y la cual obtuvo una calificación general del 34.60%.

En la figura 12, la Integración interna, se puede ver la diferencia que existe respecto a lo que indican las mejores prácticas, dentro de estas el factor con menor calificación para la red de valor es que no se cuenta con una guía o enfoque para desarrollo de administración de procesos de integración del aprovisionamiento y la demanda con las empresas integrantes, sin embargo la empresa cuenta con un sistema de planeación de las operaciones logísticas soportada por herramientas tecnológicas que le permite ser más eficiente en términos de cumplimiento, oportunidad y calidad.

A continuación, se ilustra de manera porcentual las calificaciones para cada una de las habilidades dentro de esta competencia:



**Figura 12. Integración interna red de valor Konzil.** Elaborada por los Autores

Esta habilidad permite evidenciar la integración que existe entre los procesos internos con los procesos externos relacionados con los requerimientos del cliente.

Dentro de la integración interna se evaluaron los siguientes aspectos: la unificación Interfuncional, Estandarización, Simplificación, Incentivos y logro de objetivos, y la

Adaptación estructural, los cuales se describen en detalle a continuación:

- **Unificación interfuncional.** La Unificación Interfuncional, hace referencia a la habilidad para operacionalizar las actividades, de tal manera que construye sinergias en la gestión de los procesos. Dentro de esta habilidad el factor con mayor criticidad es que no se cuenta con una guía o enfoque para el desarrollo y administración de los procesos de integración del aprovisionamiento y la demanda, sin embargo, existen buenas prácticas en la planeación de las operaciones logísticas que se realizan con el soporte de tecnologías de información y comunicación. A continuación, la Tabla 12 muestra en detalle la calificación obtenida en la aplicación de prácticas, en referencia a esta habilidad:

**Tabla 12. Integración Interna red de valor Konzil**

1,2		<b>Integración interna</b>	65,40	100,00	34,60	34,60%
1,21		<b>Unificación interfuncional</b>	9,90	20,00	10,10	50,50%
	36	La gestión de MI EMPRESA se ha desplazado, desde una gestión por "Silos Funcionales" con enfoque de procesos, a otra que deviene de una simbiosis entre "Silos Funcionales" especializados y "Clústeres de Personas" o "Clústeres de procesos".	1,70	5,00	3,30	66,00%
	20	MI EMPRESA ha incorporado un la gestión inteligente de procesos (iBPM) para integrar Tecnologías de Información y procesos del negocio, para crear ventajas competitivas creativas en la Red de Valor ó Supply Chain.	1,80	5,00	3,20	64,00%
	4	MI EMPRESA utiliza "Clústeres de Personas" y "Clústeres de Procesos" para integrar procesos internamente y para combinarlos en la Red de Valor ó Supply Chain.	2,30	5,00	2,70	54,00%
	39	autónomamente, cuando forman parte de los "Clústeres de Personas" o "Clústeres de procesos", con el fin de construir sinergias de conformidad con las políticas establecidas.	4,10	5,00	0,90	18,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

Henkel y los demás integrantes de la red no han incorporado un sistema de gestión inteligente por procesos iBPM, lo que en parte causa una desintegración en el flujo de información entre la red de valor.

En ninguna de las empresas de la red de valor se evidencia que se ha cambiado de un enfoque de trabajo por procesos a otra en la que se involucre a la organización en general, existiendo una desintegración entre áreas.

- **Estandarización.** Henkel, ha reducido la complejidad de sus operaciones logísticas



gracias a la estandarización de sus procesos, sin embargo, los resultados de esta investigación reflejan que no cuenta con una buena práctica de minería de procesos como técnica de administración de información que permita analizar los procesos del negocio a través de actividades de procesamiento de datos que se obtengan del comportamiento del mercado y que sean el insumo para el planteamiento de estrategias de relación con los clientes.

El resultado general de esta habilidad es 31.50%, a continuación, en la tabla 13 se describe cada una de las habilidades que la componen.

**Tabla 13. Estandarización red de valor Konzil**

1,22		Estandarización	13,70	20,00	6,30	31,50%
	8	MI EMPRESA tiene implementada una guía o enfoque para el desarrollo y administración de los procesos de integración del "aprovisionamiento y la demanda".	2,60	5,00	2,40	48,00%
	44	En MI EMPRESA el diseño de las Redes Logísticas se realiza de manera colaborativa con clientes y proveedores utilizando herramientas tales como simuladores y otros recursos informáticos. (innovar para colaborar y colaborar para innovar)	3,40	5,00	1,60	32,00%
	105	MI EMPRESA ha sincronizado sus procesos logísticos, con los procesos de compras, finanzas, marketing y gestión humana, mediante la implementación de las tecnologías iBPMS.	3,70	5,00	1,30	26,00%
	25	En MI EMPRESA y en la Red de Valor ó Supply Chain, la planeación de las operaciones logísticas se realiza con el soporte de Tecnologías de Información y Comunicación.	4,00	5,00	1,00	20,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

La evaluación realizada para la integración interna arrojó una calificación crítica en la habilidad estandarización, factor en el que se designan políticas y procedimientos para facilitar la sincronización de las operaciones. La estandarización de procesos hoy en día es una herramienta que genera una ventaja competitiva para muchas organizaciones. Las exigencias que impone el mercado globalizado han hecho cambiar la visión del mundo y de los negocios, provocando una enorme presión sobre las compañías, que deben flexibilizarse y encontrar nuevos mecanismos para afrontar las presiones, para innovar.

En esta habilidad se evidencia que las empresas integrantes de la red de manera escasa tienen desarrolladas guías para el desarrollo de la administración de los procesos de integración de la planeación y la demanda lo cual genera una brecha del 48% impactando la



calificación general de la habilidad **Estandarización**.

Para la red de valor debe ser prioridad el planteamiento de una estrategia que conduzca a la estandarización de los procedimientos logísticos para la marca Konzil de tal manera que se disminuyan los tiempos de proceso en cada nodo de la red y principalmente se reduzcan los tiempos de llegada al cliente final.

El factor más ineficiente para Henkel dentro de la red es que no se cuenta con una guía con enfoque para desarrollo de administración de procesos de integración del aprovisionamiento y la demanda con las empresas que conforman la red de valor, sin embargo, la empresa cuenta con un sistema de planeación de las operaciones logísticas soportada por herramientas tecnológicas que le permite ser más eficiente en términos de cumplimiento, oportunidad y calidad.

- **Simplificación.** Esta habilidad presenta una calificación general del 58%, y dentro de estas las buenas prácticas enunciadas en el instrumento de verificación no reflejan aplicabilidad en las empresas entrevistadas. La tabla 14, muestra el detalle de la calificación

**Tabla 14. Simplificación red de valor Konzil**

1,23		<b>Simplificación</b>	<b>11,60</b>	<b>20,00</b>	<b>8,40</b>	<b>42,00%</b>
	28	MI EMPRESA ha incorporado la disciplina "Minería de Procesos" con el fin de descubrir, monitorear y mejorar procesos de negocio, a través del análisis del registro de los eventos el proceso que se encuentran almacenados en el Sistema de Información y Comunicación.	2,20	5,00	2,80	<b>56,00%</b>
	9	MI EMPRESA ha rediseñado en profundidad las Redes de Valor o Supply Chains, teniendo en cuenta el comportamiento o conducta de sus clientes, segmentos de clientes o consumidores/usuarios finales.	2,90	5,00	2,10	<b>42,00%</b>
	88	MI EMPRESA ha simplificado notablemente operaciones complejas, mediante la incorporación de tecnologías de información y comunicación que garantizan la integración con proveedores y clientes, segmentos de clientes o individuos.	3,20	5,00	1,80	<b>36,00%</b>
	26	MI EMPRESA ha reducido notablemente sus instalaciones físicas y la complejidad de sus operaciones logísticas, en los últimos 2 años, con el fin de incrementar el EVA, como resultado de una efectiva estrategia de colaboración para innovar.	3,30	5,00	1,70	<b>34,00%</b>

*Nota:* elaborada por los Autores

La simplificación de los procesos enmarca el conjunto de acciones encaminadas a optimizar los procesos internos de una organización, logrando ventajas para cada una de las áreas intervinientes y sus clientes, a través de la reducción de tareas y pasos innecesarios y la

simplificación de actividades imprescindibles; Henkel, como parte de su estrategia global de crecimiento ha invertido esfuerzos en reducir la complejidad de sus operaciones logísticas para todas sus marcas gracias a la estandarización de sus procesos, sin embargo, hasta ahora el no contar una buena práctica de minería de procesos como técnica de administración de información que le permita analizar las actividades de producción y comercialización con mayor rapidez, le resta velocidad en la toma de decisiones y limita las posibilidades de compartir información de calidad con sus proveedores y clientes.

**Tabla 15. Incentivos y logro de objetivos red de valor Konzil**

1,24		Incentivos y logro de objetivos	14,80	20,00	5,20	26,00%
45		MI EMPRESA tiene programas en desarrollo, para la gestión del talento humano, en armonía con las macro tendencias globales en Gestión de Redes de Valor ó Supply Chains Management.	3,10	5,00	1,90	38,00%
62		MI EMPRESA regularmente alcanza los objetivos definidos en los KPIs en la gestión de Redes de Valor ó Supply Chains Management y Logística, como resultado de la aceptación de políticas y procedimientos establecidos, por parte del personal.	3,40	5,00	1,60	32,00%
10		EMPRESA y de las organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain, estimulan la adhesión del personal a las políticas, estrategias, procesos y procedimientos establecidos.	4,00	5,00	1,00	20,00%
97		Los incentivos al personal de MI EMPRESA se fundamentan y se asignan, con base en su desempeño que se refleja en los KPIs.	4,30	5,00	0,70	14,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

La habilidad Incentivos, logros y objetivos obtuvo una calificación general del 74%, lo cual registra que para Henkel y su red de valor es relevante dentro de las estrategia de crecimiento organizacional el factor humano, por lo cual no son vistos como simples recursos sino que son valorados como un grupo de personas que entregan su trabajo, talento, creatividad para el logro de los objetivos en cada una de las áreas que se desempeñan, ellos son los agentes pensantes, capaces de observar y proponer mejoras a los procesos y esto se refleja en la aplicabilidad de prácticas como programas de incentivos basados en desempeño en la cual se obtuvo un 86%, y la ejecución de programas de adhesión de personal a las políticas y procesos establecidos que se da en un 80% a lo largo de la red.

Los programas o planes de incentivos ejecutados en Henkel y sus empresas que conforman la red de valor, se establecen según cumplimiento de indicadores de desempeño en cada área, sin embargo, para las áreas es indiferente cómo impacta las operaciones logísticas en la red.

- **Adaptación estructural.** Esta habilidad presenta una calificación del 77%, dentro de esta se evidencia que las compañías mantienen una actitud positiva para implementar soluciones logísticas creativas que responda a los requerimientos de sus clientes. La tabla 16 muestra el detalle de la ejecución de buenas prácticas de adaptación estructural:

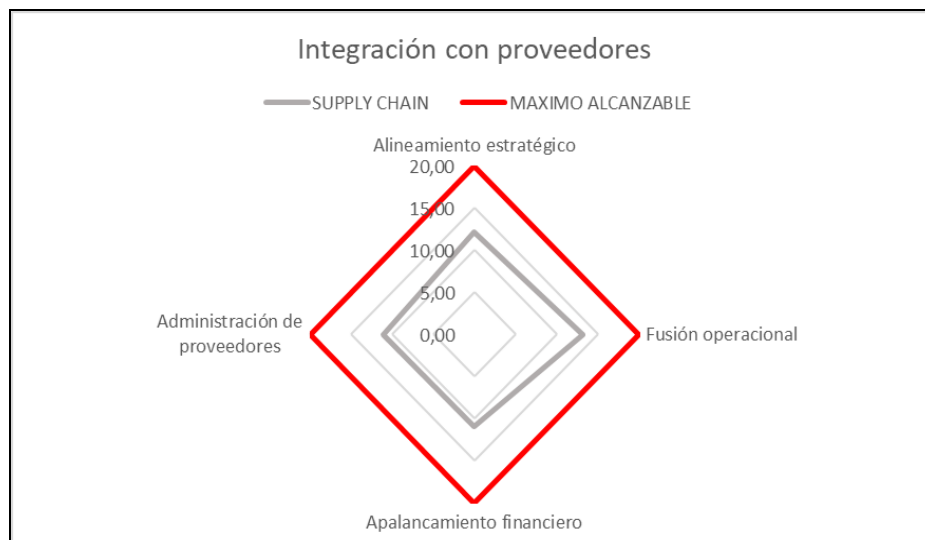
**Tabla 16. Adaptación estructural red de valor Konzil**

1,25		Adaptación estructural	15,40	20,00	4,60	23,00%
	3	MI EMPRESA ha disminuido significativamente los inventarios comerciales como resultado de la combinación de procesos logísticos, funciones e información, en la Red de Valor ó Supply Chain.	3,40	5,00	1,60	32,00%
	19	MI EMPRESA tiene la habilidad para diseñar e implementar con éxito soluciones logísticas para atender los requerimientos de los clientes ó segmentos de clientes o individuos en la Red de Valor ó Supply Chain.	3,90	5,00	1,10	22,00%
	55	Los ejecutivos de MI EMPRESA mantienen una actitud propositiva para crear estructuras logísticas creativas con clientes y proveedores, y éstas se reflejan en los PSAs (innovar para colaborar y colaborar para innovar).	4,00	5,00	1,00	20,00%
	38	MI EMPRESA ha reducido el Lead Time Orden de Pedido-Envío-Entrega, al menos en un 25%, en los 2 últimos años, como resultado de "Alinear Dinámicamente" la Red de Valor ó Supply Chain.	4,10	5,00	0,90	18,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

Un factor para mejorar es que Henkel no ha logrado disminuir los inventarios comerciales como resultados de la combinación de procesos logísticos, funciones e información dentro de la red de valor. Por esta razón, el costo de cumplir con los niveles de servicio ofrecidos a los clientes resulta más alto de lo planeado.

**16.1.3 Integración con proveedores.** Este factor evalúa la capacidad que tiene Henkel y su red de valor para integrar los procesos internos de la organización con las operaciones de los proveedores.



*Figura 13. Integración con los proveedores red de valor Konzil.*  
Elaborada por el Autor

Con motivo de definir asuntos dentro de las empresas, se utilizan otros mecanismos, como las actas de reuniones, las cuales terminan reglamentando el actuar de las empresas, pero esto dista de estar ajustado con la estrategia de las compañías.

Esta habilidad tiene una brecha total del 40.75% en la revisión de los datos de todas las entrevistas. A continuación, se describe detalladamente el resultado, para cada una de las habilidades:

- **Alineamiento estratégico.** La habilidad que registró un porcentaje de mayor criticidad es el Alineamiento estratégico, factor que vincula a las diversas unidades y departamentos hacia la estrategia de la organización, llegando en este proceso, hasta el nivel del empleado, como forma de asegurar que todas las personas, de todos los niveles, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la Visión, Objetivos y Metas de la Organización. La brecha general para esta habilidad es 39% y a continuación se observa el detalle de esta calificación:

**Tabla 17. Alineamiento estratégico red de valor Konzil**

1,31		Alineamiento estratégico	12,20	20,00	7,80	39,00%
	54	En MI EMPRESA se acepta que el "Alineamiento Dinámico" de la Red de Valor ó Supply Chain se extiende hacia los proveedores, Upstream.	2,30	5,00	2,70	54,00%
	98	MI EMPRESA ha disminuido significativamente el número de proveedores, para mejorar la integración en la Red de Valor ó Supply Chain, sin hacerlo vulnerable.	3,00	5,00	2,00	40,00%
	94	MI EMPRESA utiliza, además del conocimiento sobre las capacidades logísticas, el conocimiento sobre la capacidad cultural y de liderazgo de los proveedores, para seleccionarlos, Upstream de las Redes de Valor ó Supply Chains.	3,20	5,00	1,80	36,00%
	40	MI EMPRESA logra integrar exitosamente las operaciones con sus proveedores, mediante "Silos Funcionales" altamente especializados y "Clústeres de Personas" o "Clústeres de procesos", Upstream de la Red de Valor ó Supply Chain.	3,70	5,00	1,30	26,00%

Nota: elaborada por los Autores

Henkel Colombia, debe fortalecer las relaciones con los proveedores, la planeación y generar mejores condiciones de trabajo.

La empresa, tiene la habilidad para participar colaborativamente en la formulación de una visión para el *Supply Chain*, compartirla y alinear procesos que contribuyen a la generación de valor en la Red de negocios. La empresa participa el proceso de planeación estratégica colaborativa, aguas arriba (proveedores) del *Supply Chain*, en la medida que se comparte información de pronósticos para los planes de producción y abastecimiento de sus proveedores, principalmente si estos suministran insumos críticos de condiciones especiales como tiempos de entrega extensos, tiempos de vida útil cortos o cantidades mínimas de compra que son difíciles de ajustar a los requerimientos reales.

**Tabla 18. Fusión Operacional red de valor Konzil**

1,32		Fusión operacional	13,25	20,00	6,75	33,75%
	83	MI EMPRESA comparte recursos tecnológicos con los proveedores clave, con el propósito de facilitar las operaciones logísticas y disminuir costos logísticos en la Red de Valor ó Supply Chain.	3,63	5,00	1,38	27,50%
	96	MI EMPRESA se compromete a compartir responsabilidades sobre C3, con los proveedores, en el desarrollo y comercialización de nuevos productos y/o servicios de la Red de Valor ó Supply Chain.	3,13	5,00	1,88	37,50%
	24	MI EMPRESA utiliza las capacidades logísticas de sus proveedores y de sus terceras partes logísticas con el fin de disminuir costos logísticos en la Red de Valor ó Supply Chain, como resultado de una efectiva estrategia de colaboración para innovar.	3,25	5,00	1,75	35,00%
	18	MI EMPRESA se integra con los proveedores mediante "Clústeres de Personas" y "Clústeres de Procesos" Upstream de la Red de Valor ó Supply Chain, teniendo en cuenta los requerimientos de sus clientes ó segmentos de clientes o individuos.	3,25	5,00	1,75	35,00%

Nota: elaborada por los Autores

- **Fusión operacional.** La Empresa, tiene la habilidad para utilizar interfaces operacionales, con los proveedores, con el fin eliminar redundancia de procesos, y analizar permanentemente sobre la sincronización operacional.

Henkel ha incursionado en el uso de herramientas tecnológicas con el fin de acercar a los proveedores, de esta forma, pretende lograr reducción de costos, además de poder lograr una integración de con las terceras partes logísticas, y así, cumplir con las expectativas de los clientes.

- **Apalancamiento financiero**

**Tabla 19. Apalancamiento financiero red de valor Konzil**

1,33		Apalancamiento financiero	11,00	20,00	9,00	45,00%
	75	MI EMPRESA asesora a los proveedores de servicios de la Red de Valor ó Supply Chain, en la financiación de sus bienes de capital.	2,00	5,00	3,00	60,00%
	76	MI EMPRESA financia a proveedores clave de la Red de Valor ó Supply Chain, en la adquisición de sus bienes de capital.	2,50	5,00	2,50	50,00%
	95	MI EMPRESA comparte los costos de investigación y desarrollo y los resultados, con los proveedores primarios de la Red de Valor ó Supply Chain.	2,60	5,00	2,40	48,00%
	102	MI EMPRESA establece acuerdos financieros a mediano y largo plazo, con los proveedores primarios de la Red de Valor ó Supply Chain.	3,90	5,00	1,10	22,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

Acerca del Apalancamiento Financiero, Henkel y proveedores, además de los clientes, trabajan siempre respetando los acuerdos financieros a los que haya lugar, pero está lejos de brindar asesoría o prestar colaboración para que los proveedores puedan compartir sus gastos, por esta razón la brecha que existe en este sentido es alta y corresponde al 45%.

- **Administración de proveedores:**

**Tabla 20. Administración de proveedores red de valor Konzil**

1,34		Administración de proveedores	11,10	20,00	8,90	44,50%
	82	MI EMPRESA diseñó y tiene en operación, programas con el objetivo de generar un impacto positivo sobre los proveedores, Upstream de la Red de Valor ó Supply Chain.	2,00	5,00	3,00	60,00%
	69	MI EMPRESA acepta que los proveedores primarios, participen en la toma de decisiones estratégicas de la Red de Valor ó Supply Chain.	2,40	5,00	2,60	52,00%
	85	Supply Chain, a considerar inversiones en el proceso de desarrollo y comercialización de nuevos productos o servicios.	3,10	5,00	1,90	38,00%
	101	MI EMPRESA tiene establecida una fuerte red de proveedores, que garantiza C3 en la Red de Valor ó Supply Chain.	3,60	5,00	1,40	28,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

La red de valor tiene la habilidad para realizar una gestión extendida, aguas arriba (proveedores) del *Supply Chain*, mediante vínculos con sus proveedores, y obtener beneficios compartidos, sin embargo una brecha del 44.5% lo deja lejos del máximo alcanzable y dentro de las mejores prácticas sugeridas en el instrumento la que evidencia menor aplicabilidad es la inclusión de los proveedores primarios en la toma de decisiones estratégicas, esto por los paradigmas que aún persisten en las culturas organizacionales de las empresas que les hacen ser sigilosos con la información incluso con socios estratégicos que no representan competencia y que por el contrario podrían apoyar de manera más efectiva dichas decisiones

A pesar de ello los ejecutivos entrevistados muestran interés por empezar a involucrar a los proveedores en la toma de decisiones, con esto puede lograr una mejor venta, atacando el mercado con un conocimiento más amplio del negocio.

**16.1.4 Integración de la tecnología y la planeación.** Esta competencia evalúa la capacidad de Henkel de integrar diferentes herramientas y sistemas de información con la planeación organizacional de las empresas pertenecientes a su red de valor. Con el fin de atender gran variedad de necesidades de su mercado objetivo.

**Tabla 21. Integración de la Tecnología y Planeación red de valor Konzil.**

1,4		<b>Integración de la tecnología y la planeación</b>	56,40	80,00	23,60	29,50%
1,41		Administración de la información	16,30	20,00	3,70	18,50%
1,42		Comunicaciones internas	13,10	20,00	6,90	34,50%
1,43		Conectividad	13,90	20,00	6,10	30,50%
1,44		Cooperación en la formulación de pronósticos y en la planeación	13,10	20,00	6,90	34,50%

*Nota:* elaborada por los Autores

Esta habilidad tiene una brecha general del 29.50%, generando una brecha de 23,6 puntos frente al máximo alcanzable. Dentro de esta se evaluaron para las compañías las habilidades de administración de la información, conectividad, cooperación en la formulación de pronósticos, y comunicaciones internas siendo estas dos últimas las que presentaron las brechas más altas del 34,5% respecto a las mejores prácticas propuestas.



- **Administración de la información.** Tanto a nivel de la empresa líder de la red estudiada como de la cadena de valor se evidencia una importancia creciente del manejo de la información que moldea la organización y dirige los procesos, por lo que dentro de la habilidad Administración de la información esta práctica alcanza un puntaje del 94%. A continuación, se observa el detalle de la calificación en esta habilidad para la red:

**Tabla 22. Administración de la información red de valor**

1,41		Administración de la información	16,30	20,00	3,70	18,50%
	78	Los CxS de MI EMPRESA son conscientes que hoy en día, los clientes con autoridad y autonomía digital, son los que deben liderar su agenda.	3,40	5,00	1,60	32,00%
	43	Los CxS de MI EMPRESA están de acuerdo en que está emergiendo un conjunto completamente nuevo de factores de cambio relacionados con Tecnologías de Información y Comunicaciones, en la Red de Valor ó Supply Chain.	3,90	5,00	1,10	22,00%
	77	En MI EMPRESA, los CxS son conscientes que su prioridad está cambiando desde la eficiencia y la productividad dentro de la empresa, hacia una nueva agenda dirigida por la atención al cliente y la colaboración entre empresas, en la Red de Valor ó Supply Chain.	4,30	5,00	0,70	14,00%
	100	importante que moldea la organización, sus procesos y operaciones, en la Red de Valor ó Supply Chain.	4,70	5,00	0,30	6,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

La red de valor se ha convertido en un concepto estratégico fundamental para que las empresas mejoren las relaciones con los clientes y proveedores, y alcancen una ventaja competitiva, en este sentido las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's), se han convertido en la herramienta por excelencia del desarrollo empresarial y fuente de ventaja competitiva.

Para Henkel y sus proveedores, la revisión y organización de sus procesos es una actividad constante de mejora continua, en este sentido el instrumento refleja que los directivos de las empresas están cambiando su prioridad hacía de eficiencia y productividad hacia una nueva estrategia basada en la atención al cliente en un ambiente colaborativo, todo a partir de la administración de la información.

- **Comunicaciones internas.** En esta habilidad la red de valor obtiene 13,1 puntos de 20 posibles lo que indica una brecha del 34,5%, dentro de la cual el factor con menor



aplicabilidad es la utilización de tecnologías Big Data para apoyar la toma de decisiones en el *supply chain*, esta presenta una brecha del 68% reflejando que las compañías aún no tienen implementado este tipo de tecnologías en sus procesos de administración de la información:

**Tabla 23. Comunicaciones internas red de valor Konzil**

1,42		Comunicaciones internas	13,10	20,00	6,90	34,50%
22		tecnologías Big Data, Minería de Datos, Business Intelligence, y Gestión del Conocimiento con el propósito de tomar decisiones acertadas, en la Red de Valor ó Supply Chain.	1,60	5,00	3,40	68,00%
58		automática en ambientes Web y On Line, y subsidia los procesos de la Red de Valor ó Supply Chain.	2,80	5,00	2,20	44,00%
5		En MI EMPRESA, los Sistemas de Información y Comunicación son objeto de innovación, con respecto a la intersección entre lo digital y lo físico, con el propósito de optimizar las relaciones en la Red de Valor ó Supply Chain.	4,30	5,00	0,70	14,00%
41		En MI EMPRESA, la información es precisa y oportuna, y se le preserva de tal manera que se facilita su uso en conformidad con las normas legales vigentes.	4,40	5,00	0,60	12,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

La integración de la red de valor de Henkel, ha dedicado esfuerzos a construir una arquitectura tecnológica que les permita ganar competitividad y optimizar las operaciones de relaciones cliente –proveedor, gestión de recursos e información de gestión.

Se presenta una deficiencia en tecnologías Big data, en el procesamiento de gran volumen de datos, tanto estructurados como no estructurados así como conjuntos de datos cuyo tamaño (volumen), complejidad (variabilidad) y velocidad de crecimiento (velocidad) dificultan su captura, gestión, procesamiento o análisis mediante tecnologías y herramientas convencionales, tales como bases de datos relacionales y estadísticas convencionales o paquetes de visualización, dentro del tiempo necesario para que sean útiles.

En Henkel el servicio al cliente ha evolucionado en los últimos años, ya que los compradores más inteligentes esperan que los minoristas comprendan exactamente lo que necesitan, cuando lo necesitan. El Big Data ayuda a los minoristas a satisfacer esas demandas. Armados con cantidades interminables de datos de programas de fidelización de clientes, hábitos de compra y otras fuentes, los minoristas no sólo tienen una comprensión

profunda de sus clientes, sino que también pueden predecir tendencias, recomendar nuevos productos y aumentar la rentabilidad.

De igual manera, a lo largo del tiempo, el *Data Mining* (DM) optimiza la extracción de conocimiento desde una gran cantidad de datos a través del uso de tecnología por medio de algoritmos computacionales. Dentro de la red de valor de Henkel, empieza a hacer esfuerzos en alianza con su proveedor de servicios logísticos para implementar minería de datos en el proceso de distribución para atender la necesidad de trabajar con masivas cantidades de datos, por lo que se podría aplicar esta disciplina de trabajo que consiste en la resolución de problemas usando una serie de computadores interconectados en racimos, conectados en una infraestructura de comunicaciones distribuida, también el *Data Mining* es aplicada como una técnica analítica de CRM y tiene como objetivo entender a cada consumidor de manera individual.

- **Conectividad.** En términos de conectividad entre la red de valor, se tiene proyectado una gran gama de posibilidades: inalámbrica (bluetooth para redes de área personal, redes LAN, WAN móviles para comunicaciones de voz y datos).

**Tabla: Conectividad red de valor Konzil**

1,43		Conectividad	13,57	20,00	6,43	32,14%
	104	MI EMPRESA, está conectada On Line con los miembros del Supply Chain, downstream y upstream.	2,71	5,00	2,29	45,71%
	7	MI EMPRESA, tiene la habilidad adecuada para compartir información estandarizada y personalizada, con las organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain, y con "grupos de personas" e individuos.	3,29	5,00	1,71	34,29%
	60	En MI EMPRESA, los CxS son conscientes que una de sus responsabilidades es liderar sus procesos en un mundo hiperconectado.	3,43	5,00	1,57	31,43%
	67	MI EMPRESA ha invertido en tecnología de información y comunicación en el último año, con el propósito de "abrir sus negocios" y eliminar barreras para extender la colaboración hacia adentro y hacia a fuera de la Red de Valor ó Supply Chain.	4,14	5,00	0,86	17,14%

Nota: elaborada por los Autores

La conectividad no representa una nueva tendencia en sí, sino, la forma en que estas tecnologías se están combinando en terminales que aportan distintas funciones inalámbricas

que faciliten u optimicen el trabajo de todos los actores involucrados, por tal motivo Henkel se proyecta a optimizar su conectividad con sus proveedores y clientes.

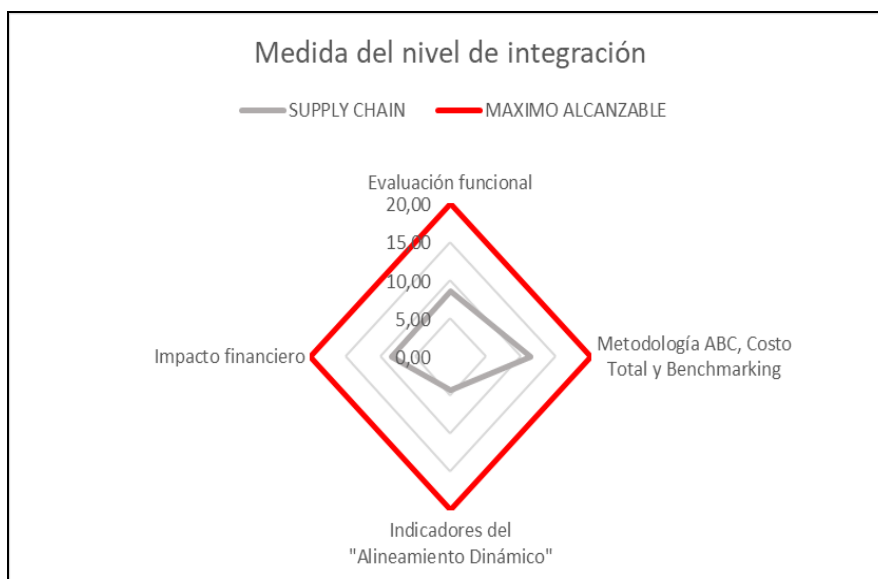
- **Cooperación en la formulación de pronósticos y en la planeación.** Para realizar el trabajo cotidiano de una manera sistemática, consistente y evitar una labor continua de resolución de contingencias, es necesario anticipar tanto los logros que se quieren tener al final de un período como las dificultades que podrían presentarse. Este planteamiento alude al proceso de planeación, el cual, en el ámbito de la cadena de suministro, se entiende como el “conjunto de procesos anticipados, sistemáticos y generalizados para la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de la cadena de suministro.

**Tabla 24. Cooperación en la formulación de pronósticos y en la planeación red de valor Konzil**

1,44		Cooperación en la formulación de pronósticos y en la planeación	12,86	20,00	7,14	35,71%
13		Downstream, con "grupos de personas" e individuos a nivel personal, cuando, dónde y cómo desean, precisamente para soportar los pronósticos y la planeación estratégica y operacional, en la Red de Valor ó Supply Chain.	2,71	5,00	2,29	45,71%
80		Valor ó Supply Chain, combina procesos, datos e información para facilitar la formulación de los pronósticos y el proceso de planeación estratégica y operacional.	3,14	5,00	1,86	37,14%
68		MI EMPRESA formula planes estratégicos y operacionales en Gestión de Redes de Valor ó Supply Chain Management y Logística, de manera C3, downstream y upstream.	3,43	5,00	1,57	31,43%
106		En MI EMPRESA se utiliza tecnología de información y comunicación para soportar los procesos de formulación de los pronósticos y de planeación operacional, de manera C3, en la Red de Valor ó Supply Chain.	3,57	5,00	1,43	28,57%

*Nota:* elaborada por los Autores

**16.1.5 Medida del nivel de integración.** Esta competencia tiene una brecha total del 58.94% en la revisión de los datos de todas las entrevistas, a continuación, se describe detalladamente el resultado a través de la siguiente gráfica que muestra la brecha porcentual en cada una de las habilidades que la componen:



*Figura 14. Medida del nivel de integración red de valor Konzil.*  
Elaborada por los Autores

Los KPI miden el nivel del desempeño de un proceso determinado, enfocándose en el “cómo” e indicando que tan efectivos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

- **Evaluación funcional.** Al interior de la Evaluación funcional no se puede olvidar que lo realmente importante para que un KPI funcione es que debe partir directamente de la estrategia que implemente Henkel junto con sus proveedores y clientes, estar en consonancia y mantener la coherencia. En este sentido se puede determinar por los resultados de las entrevistas, que a lo largo de la red de valor existen indicadores, pero estos no están engranados, de tal forma que sean funcionales en miras de conseguir los objetivos de la red.

Dentro de esta habilidad se indagó sobre la ejecución de buenas prácticas en la siguiente tabla descrita y las cuales arrojaron un resultado poco favorable con brechas hasta del 68% indicando que no hay protocolos que permitan identificar las métricas para medir la interacción de los procesos estratégicos a lo largo de la red de valor.

**Tabla 25. Evaluación funcional red de valor Konzil**

1,51		Evaluación funcional	8,60	20,00	11,40	57,00%
49		MI EMPRESA, tiene un protocolo para identificar el sistema de métricas y KPIs que deben ser tenidos en cuenta en la interacción de los procesos estratégicos en gestión de Redes de Valor ó Supply Chains Management, con los de sus pares (proveedores, clientes, segmentos de clientes).	1,60	5,00	3,40	68,00%
14		MI EMPRESA, tiene en operación un protocolo para identificar el sistema de métricas y KPIs que deben ser tenidos en cuenta en la operación de los clústeres de procesos que conforman la Red de Valor ó Supply Chain.	2,00	5,00	3,00	60,00%
65		MI EMPRESA, tiene en operación un protocolo para identificar el sistema de métricas y KPIs que deben ser tenidos en cuenta en la operación de los clústeres de personas que conforman la Red de Valor ó Supply Chain.	2,30	5,00	2,70	54,00%
33		métricas y KPIs que deben ser tenidos en cuenta en la elaboración de los PSAs, que de manera C3 se elaboren con clientes y proveedores que conforman la Red de Valor ó Supply Chain.	2,70	5,00	2,30	46,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

- **Metodología ABC, Costo total y Benchmarking.** En esta habilidad la empresa Henkel y la red de valor que conforma presenta un puntaje general de 11.5 sobre 20 como máximo alcanzable, generando una brecha del 42,5%.

Dentro de esta la práctica menos ejecutada por las compañías según la aplicación de este instrumento es la utilización de Costeo basado en actividades para la gestión logística, la cual refleja una brecha del 66% como lo indica la siguiente tabla:

**Tabla 26. Metodología ABC, Costo total y Benchmarking red de valor Konzil**

1,52		Metodología ABC, Costo Total y Benchmarking	11,50	20,00	8,50	42,50%
66		MI EMPRESA utiliza el método de Costeo Basado en la Actividad (ABC) en la gestión logística, entendiéndola como una parte de la Red de Valor ó Supply Chain.	1,70	5,00	3,30	66,00%
34		Los ejecutivos de MI EMPRESA toman decisiones utilizando el concepto de "Costo Total", como el Costo de producir un producto o servicio en la Red de Valor ó Supply Chain.	2,50	5,00	2,50	50,00%
16		Los ejecutivos de MI EMPRESA están en capacidad de diseñar y realizar estudios Benchmarking en Gestión de Redes de Valor ó Supply Chain Management y Logística.	3,30	5,00	1,70	34,00%
92		Los ejecutivos de MI EMPRESA están en capacidad de identificar qué Ordenes de Pedido generan utilidades, apoyándose en un sistema de información en ambiente web On Line.	4,00	5,00	1,00	20,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

La metodología ABC, se basa en el tratamiento que se les da a los Gastos Indirectos de Producción (GIP) no fácilmente identificables como beneficios. Muchos costos indirectos

son fijos en el corto plazo. ABC toma la perspectiva de largo plazo, reconociendo que en algún momento determinado estos costos indirectos pueden ser significativos sino se monitorean constantemente y por lo tanto relevantes para la toma de decisiones.

La metodología ABC, no se aplica eficientemente en la gestión logística de Henkel al no involucrarse en el análisis de actividades, identificarlas y describirlas, determinando como se realizan y se llevan a cabo, cuanto tiempo y que recursos son requeridos, así como, que datos operacionales reflejan su mejor actuación y qué valor tiene la actividad para la organización.

- **Indicadores del "Alineamiento dinámico".** El factor más crítico dentro de esta competencia es la habilidad de tener desarrollados indicadores del Alineamiento dinámico cómo se muestra en la siguiente tabla, debido a que no existe dentro de las compañías conocimiento amplio sobre el tema, como se evidencia en la siguiente tabla las buenas prácticas sugeridas no tienen aplicación significativa en ninguna de las compañías objeto de esta investigación:

**Tabla 27. Indicadores del " Alineamiento dinámico"**

1,53		Indicadores del "Alineamiento Dinámico"	4,40	20,00	15,60	78,00%
	15	"Lógica del Liderazgo" tanto al interior de la misma como en la Red de Valor ó Supply Chain, de conformidad con las fuerzas del comportamiento del cliente, grupos de personas o individuos.	1,00	5,00	4,00	80,00%
	53	En MI EMPRESA, se utiliza un protocolo para medir el Alineamiento Dinámico de la "Lógica Cultural" tanto al interior de la misma como en la Red de Valor ó Supply Chain, de conformidad con las fuerzas del comportamiento del cliente.	1,10	5,00	3,90	78,00%
	50	En MI EMPRESA, se utiliza un protocolo para medir el alineamiento dinámico de la "lógica del mercado" tanto al interior de la misma como en la Red de Valor ó Supply Chain, de conformidad con las fuerzas del comportamiento del cliente.	1,10	5,00	3,90	78,00%
	51	En MI EMPRESA, se utiliza un protocolo para medir el Alineamiento Dinámico de la "Lógica de la Estrategia" tanto al interior de la misma como en la Red de Valor ó Supply Chain, de conformidad con las fuerzas del comportamiento del cliente.	1,20	5,00	3,80	76,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

En todas las entrevistas se vislumbra sorpresa al tratar el tema, es algo en lo que no se había pensado de forma directa, es un término realmente nuevo en las compañías, y sus unidades de negocio.

- **Impacto financiero.** Para la red de valor de la marca Konzil la brecha obtenida en

esta competencia es el 58,25% en general reflejando que hay poca aplicabilidad de las buenas prácticas como la medición del impacto sobre el EVA de la Administración de la demanda, y de las relaciones con clientes y con proveedores, siendo estas últimas las que presentan las brechas más altas del 72% y 65% respectivamente como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 28. Impacto Financiero red de valor Konzil.**

1,54		Impacto financiero	8,35	20,00	11,65	58,25%
	89	En MI EMPRESA y en la Red de Valor ó Supply Chain se determina el impacto sobre el EVA, que resulta de la Administración del Servicio al Cliente (a partir del Estado de Resultados).	1,40	5,00	3,60	72,00%
	70	En MI EMPRESA y en la Red de Valor ó Supply Chain se determina el impacto sobre el EVA, que resulta de la Administración de las Relaciones con los Proveedores (a partir del Estado de Resultados).	1,75	5,00	3,25	65,00%
	81	En MI EMPRESA y en la Red de Valor ó Supply Chain se determina el impacto sobre el EVA, que resulta de la Administración de la Demanda (a partir del Estado de Resultados).	2,50	5,00	2,50	50,00%
	103	En MI EMPRESA y en la Red de Valor ó Supply Chain se determina el impacto sobre el EVA, que resulta de la Administración de las Relaciones con el Cliente (a partir del Estado de Resultados).	2,70	5,00	2,30	46,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

El Valor Económico Agregado EVA, es una herramienta financiera que podría definirse como el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del capital y los impuestos.

Es un tipo específico de cálculo de ingreso residual. Aunque el EVA es una herramienta netamente financiera, puede ser utilizada como fuente para la creación de valor y para Establecer un Sistema de Compensación para los trabajadores.

La generación de valor implica un aprendizaje generativo, un aprendizaje al interior de las organizaciones que involucre innovación y desarrollo en todas y cada una de las áreas de la Compañía. El cambio en el modelo mental de quien dirige las organizaciones es un factor importante a la hora de evaluar resultados con base en este indicador.

Lo anterior permite a las compañías desarrollar estrategias conducentes a:

1. Reducir tiempos muertos y costos de consumo de materia prima
2. Mejorar la satisfacción del cliente
3. Conocer su mercado y sus tendencias

4. Mantenimiento que utiliza la empresa
5. Identificar problemas de cobranza
6. Eliminar errores de precios y pedidos
7. Favorecer a los clientes con convenios de financiamiento
8. Reducir sus inventarios, mejorar la coordinación de los proveedores
9. Vender activos ociosos, obsoletos y redistribuir los recursos
10. Reconstruir en lugar de reemplazar.

Tomando en cuenta las definiciones anteriores y haciendo una revisión detallada del apartado del Impacto financiero en las entrevistas, se puede inferir que el EVA no se está tomando en cuenta dentro de las organizaciones que conforman la red de valor de Henkel.

**16.1.6 Integración de las relaciones.** Esta competencia refleja la capacidad que tiene Henkel para desarrollar y mantener estructuras mentales compartidas hacia clientes y proveedores bajo principios de cooperación. En ésta, existe una brecha general del 37.75% en la revisión de los datos de todas las entrevistas, a continuación, en la siguiente gráfica se describe detalladamente el resultado por cada una de las habilidades que la componen:

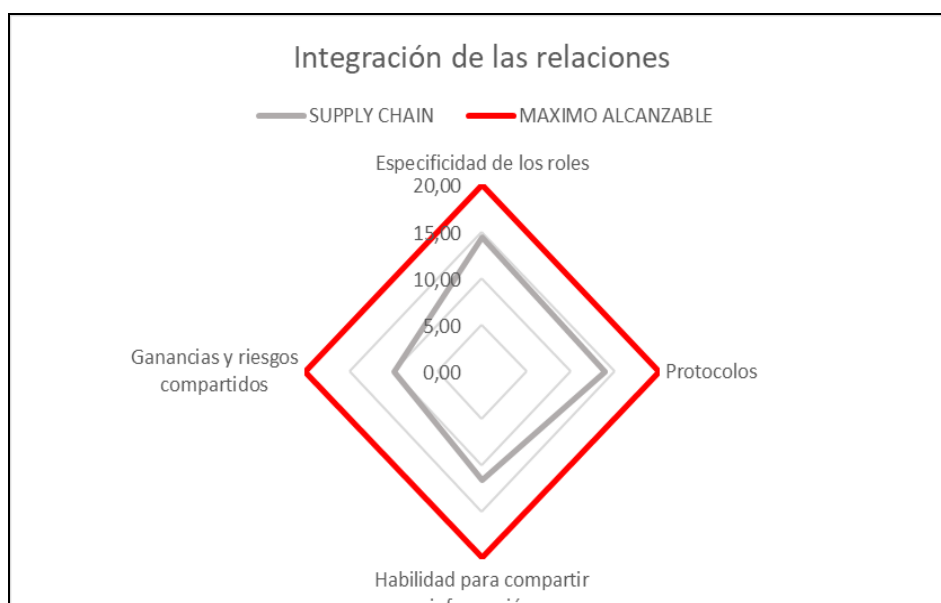


Figura 15. Integración de las relaciones red de valor Konzil. Elaborada por los Autores



- **Protocolos.** Esta habilidad se refiere a la capacidad que tiene Henkel para utilizar los PSA's para el establecimiento de políticas y procedimientos compartidos con clientes y con proveedores conducentes a la cooperación en red, la siguiente tabla refleja las brechas respecto a la ejecución de las mejores prácticas dentro de esta habilidad:

**Tabla 29. Protocolos red de valor Konzil**

1,62		Protocolos	13,90	20,00	6,10	30,50%
	57	MI EMPRESA, formula políticas, estrategias, principios y valores para guiar el proceso de negociación de los PSAs, en la Red de Valor ó Supply Chain.	2,90	5,00	2,10	42,00%
	93	MI EMPRESA tiene definida una estructura legal que permite orientar la C3, entre las organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain.	3,10	5,00	1,90	38,00%
	2	Los PSAs que promueve MI EMPRESA consideran las CAPACIDADES (instalaciones, tecnologías, TIC, logística, etc.) existentes en cada una de las organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain.	3,40	5,00	1,60	32,00%
	79	Los PSAs que promueve MI EMPRESA, en la Red de Valor ó Supply Chain, incluyen los términos necesarios para dar por terminadas las relaciones (alianzas ó asociaciones).	4,50	5,00	0,50	10,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

La red de valor de Henkel, mantiene poca integración entre proveedores y clientes, reflejado en Protocolos, PSAs, y acuerdos de servicios logísticos APSL.

En todos los PSAs que se revisan, el único termino claro y común de los acuerdos, es el de terminación de los contratos, ninguno se acerca a una relación que permita ver claramente la implementación de las practicas C3.

Así mismo se encuentra una deficiencia en el proceso de formulación de políticas, estrategias y principios para guiar las negociaciones mediante PSAs, debido a una debilidad con la estructura legal de las organizaciones de la red.

- **Especificidad en los roles.** Esta habilidad determina cuan definido está para Henkel y sus integrantes de la red el rol de liderazgo y el ambiente de cooperación en el que interactúan. La brecha general para la red de valor es el 28% indicando que los directivos conocen y aceptan que el nuevo enfoque en gestión de redes de valor requiere altos niveles de

empoderamiento y confianza entre compañías. La siguiente tabla muestra el detalle de las practicas indagadas dentro de esta habilidad:

**Tabla 30. Especificidad de los roles red de valor Konzil**

1,61		<b>Especificidad de los roles</b>	<b>14,40</b>	<b>20,00</b>	<b>5,60</b>	<b>28,00%</b>
	37	MI EMPRESA define de manera C3, qué responsabilidades, procesos, funciones e información deben ser objeto de combinación en la Red de Valor o Supply Chain.	3,00	5,00	2,00	40,00%
	72	Cuando MI EMPRESA, No es la "Empresa Líder" en una Red de Valor ó Supply Chain, promueve prácticas C3.	3,00	5,00	2,00	40,00%
	90	Los Ejecutivos de MI EMPRESA tienen claro y aceptan que el enfoque contemporáneo en Gestión de Redes de Valor ó Supply Chains Management, requiere de una fuerte dosis de EMPOWERMENT y confianza.	4,10	5,00	0,90	18,00%
	99	Cuando MI EMPRESA actúa como "Empresa Líder" de la Red de Valor ó Supply Chain, establece claramente los límites de comportamiento aceptables necesarios en la negociación de los PSAs.	4,30	5,00	0,70	14,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

Cada una de las compañías debe tener claro su posición dentro de la red y su rol como suministrados o consumidor de un producto o servicio con el fin de establecer de manera colaborativa las responsabilidades, procesos y funciones que deban ser objeto de combinación en la red conformada.

- **Habilidad de compartir información.** Esta habilidad refleja una brecha general del 42%, y refleja la disposición que las compañías tiene para compartir información que les permita ser más acertados en la toma de decisiones. Dentro de esta se describen a continuación las buenas prácticas sugeridas para disminuir esta brecha:

**Tabla 31. Habilidad para compartir información red de valor Konzil**

1,63		<b>Habilidad para compartir información</b>	<b>11,60</b>	<b>20,00</b>	<b>8,40</b>	<b>42,00%</b>
	6	MI EMPRESA utiliza plataformas iBPMS (Intelligent Business Management Suit) para compartir información con las organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain.	1,40	5,00	3,60	72,00%
	42	MI EMPRESA tiene la actitud, luego no tiene problema, para compartir información estratégica y operacional con los "Clústeres de Personas" y "Clústeres de Procesos" que se conforman en la Red de Valor ó Supply Chain.	3,40	5,00	1,60	32,00%
	59	MI EMPRESA tiene la actitud, luego no tiene problemas, para compartir información estratégica con determinadas organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain.	3,40	5,00	1,60	32,00%
	23	MI EMPRESA, comparte bases de datos relativas a las operaciones logísticas con las organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain, para asegurar el proceso de planeación y todos los procesos relacionados con la operación logística.	3,40	5,00	1,60	32,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

Debido a que Henkel no cuenta con sistema iBPM para compartir información entre las empresas que conforman la red, se registró la baja calificación en esta habilidad.

Dentro de la red, con objeto de medir la Habilidad para compartir información, no se muestran evidencias de querer compartir información de tipo estratégico, tampoco es clara la forma en la que se comunican las decisiones a los equipos de trabajos de las compañías de la red de valor, para poder cumplir con objetivos conjuntos.

## 16.2 Competitividad Logística

A continuación, se expondrán los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de verificación de mejores prácticas a las compañías integrantes de la red de valor para la marca Konzil en términos de integración y competitividad de sus procesos logísticos.

Para esto se analizan los resultados obtenidos en cada una de las habilidades que se indagaron para cada organización y que a su vez conforman las competencias que determinan el nivel de integración en la red conformada:

En el resultado general arrojado se obtuvo para la red una brecha de 39,5% respecto a las mejores prácticas sugeridas por el instrumento, de las cuatro competencias que lo componen la “**Agilidad**” es la que da el mejor resultado con 72.59% y es la “**Medida de desempeño logístico**” la habilidad que se evidencia más lejos de los mejores estándares con un 39.33% en calificación.

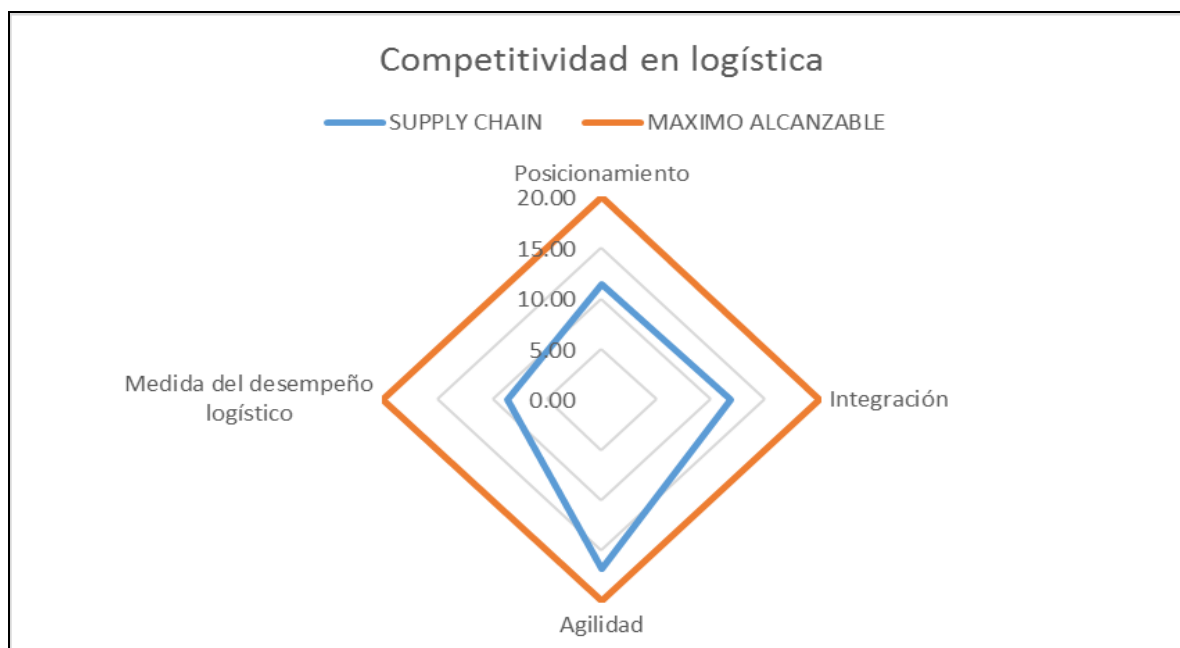


Figura 16. Competitividad en logística red de valor Konzil. Elaborada por los Autores

**16.2.1 Posicionamiento.** Dentro de la competencia **Posicionamiento** se busca evaluar cuál es la capacidad que tiene cada organización para definir la estrategia que y enfoque que guíen las operaciones logísticas a través de toda la red de valor. La siguiente tabla describe las habilidades que componen esta competencia y sus respectivos puntajes alcanzados:

Tabla 32. Posicionamiento en red de valor Konzil

2,1		<b>Posicionamiento</b>	48,90	80,00	31,10	38,88%
2,11		Formulación de estrategia logísticas	11,40	20,00	8,60	43,00%
2,12		Alineamiento dinámico extendido	12,70	20,00	7,30	36,50%
2,13		Red logistica	15,40	20,00	4,60	23,00%
2,14		Organización	9,40	20,00	10,60	53,00%

Nota: elaborada por los Autores

En este aspecto la brecha se ubica en 38,44%. La mayor fortaleza en esta sección es la habilidad para diseñar **redes logísticas** de acuerdo con las necesidades de sus clientes, o segmentos de clientes en la cual la brecha está en un 23.00%.

- **Formulación de estrategias logísticas.** En cuanto a la habilidad de **Formulación de estrategias logísticas** se obtuvo un puntaje de 57.00%, dentro de la cual la práctica menos

ejecutada en la red es el uso de protocolos para medir el alineamiento dinámico de la Lógica cultural al interior de cada compañía y en relación con las demás. La siguiente tabla detalla las brechas alcanzadas en cada aspecto indagado:

**Tabla 33. Formulación de estrategias logísticas en red de valor Konzil**

2,11		Formulación de estrategia logísticas	11,40	20,00	8,60	43,00%
	53	En MI EMPRESA, se utiliza un protocolo para medir el Alineamiento Dinámico de la "Lógica Cultural" tanto al interior de la misma como en la Red de Valor ó Supply Chain, de conformidad con las fuerzas del comportamiento del cliente.	1,10	5,00	3,90	78,00%
	1	Conducta* de sus clientes o consumidores finales (aún de forma individualizada), como base para segmentarios, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	3,00	5,00	2,00	40,00%
	42	MI EMPRESA tiene la actitud, luego no tiene problema, para compartir información estratégica y operacional con los "Clústeres de Personas" y "Clústeres de Procesos" que se conforman en la Red de Valor ó Supply Chain.	3,40	5,00	1,60	32,00%
	17	MI EMPRESA formula y ejecuta estrategias de servicios logísticos diferentes y específicos, para diferentes clientes o segmentos de clientes, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	3,90	5,00	1,10	22,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

Esta brecha del 43% en general cual permite evidenciar el escaso conocimiento sobre conceptos de alineamiento dinámico y protocolos para su medición en las compañías aquí analizadas, y como consecuencia de ello no se tienen en cuenta las fuerzas de comportamiento del cliente para formular estrategias logísticas de forma específica para cada cliente o segmento, a pesar de conocer las diferencias en el comportamiento logístico de cada uno de ellos, así mismo es difícil para cada organización transmitir la información del comportamiento de sus clientes hacia sus proveedores para hacerlos parte de la estrategia de valor que ofrecen.

**Tabla 34. Red logística Konzil**

2,13		Red logística	15,40	20,00	4,60	23,00%
	3	MI EMPRESA ha disminuido significativamente los inventarios comerciales como resultado de la combinación de procesos logísticos, funciones e información, en la Red de Valor ó Supply Chain.	3,40	5,00	1,60	32,00%
	19	MI EMPRESA tiene la habilidad para diseñar e implementar con éxito soluciones logísticas para atender los requerimientos de los clientes ó segmentos de clientes o individuos en la Red de Valor ó Supply Chain.	3,90	5,00	1,10	22,00%
	55	Los ejecutivos de MI EMPRESA mantienen una actitud propositiva para crear estructuras logísticas creativas con clientes y proveedores, y éstas se reflejan en los PSAs (innovar para colaborar y colaborar para innovar).	4,00	5,00	1,00	20,00%
	38	MI EMPRESA ha reducido el Lead Time Orden de Pedido-Envío-Entrega, al menos en un 25%, en los 2 últimos años, como resultado de "Alinear Dinámicamente" la Red de Valor ó Supply Chain.	4,10	5,00	0,90	18,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

En la habilidad **Red Logística**, se evidencia la mejor puntuación con un 77.00%, reflejando así

Tanto clientes como proveedores mantienen una actitud positiva para crear estructuras logísticas creativas a partir de compartir información de sus fortalezas y necesidades, lo cual les permite elaborar acuerdos comerciales de manera colaborativa y con amplio nivel de conocimiento de los requerimientos comerciales de cada uno de los integrantes de la red, y como consecuencia de compartir esta información se logran reducir sus niveles de inventarios comerciales permitiendo impactar de forma positiva el capital de trabajo para su operación.

**Tabla 35. Organización red de valor Konzil**

2,14		Organización	9,40	20,00	10,60	53,00%
	56	Conocimiento* (construcción, producción, transferencia y apropiación social del conocimiento) con el propósito de innovar las organizaciones y los procesos en la Red de Valor ó Supply Chain. (innovar para colaborar y colaborar para innovar)	1,20	5,00	3,80	76,00%
	20	MI EMPRESA ha incorporado un la gestión inteligente de procesos (iBPM) para integrar Tecnologías de Información y procesos del negocio, para crear ventajas competitivas creativas en la Red de Valor ó Supply Chain.	1,80	5,00	3,20	64,00%
	4	MI EMPRESA utiliza "Clústeres de Personas" y "Clústeres de Procesos" para integrar procesos internamente y para combinarlos en la Red de Valor ó Supply Chain.	2,30	5,00	2,70	54,00%
	39	Los ejecutivos de MI EMPRESA están autorizados para tomar decisiones autónomamente, cuando forman parte de los "Clústeres de Personas" o "Clústeres de procesos", con el fin de construir sinergias de conformidad con las políticas establecidas.	4,10	5,00	0,90	18,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

En cuanto a la habilidad Organización en la cual se busca determinar si las organizaciones tienen la habilidad de diseñar de manera innovadora la organización logística de la red a la que pertenecen, se evidencia una brecha del 53.00%, esto debido a que en estas

no se tiene en operación programas de “gestión del conocimiento” para innovar en los procesos que componen la red de valor.

El escaso conocimiento en metodologías como la gestión inteligente de procesos (iBPMS) para integrar tecnologías en sus procesos les impide a las organizaciones crear ventajas competitivas de forma creativa y colaborativa a partir de la transferencia de información con sus *stakeholders* que como en el caso de Henkel ya va en camino a la implantación de estas metodologías.

Se evidencia también en esta habilidad que las organizaciones objeto de este estudio no cuentan en su mayoría con “Clústeres de personas” o “Clústeres de procesos” dedicados a la integración y combinación de los procesos en la Red de valor.

### 16.2.2 Integración en red de valor Konzil

**Tabla 36. Integración en red de valor Konzil**

2,2		<b>Integración</b>	87,50	140,00	52,50	37,50%
2,21		Unificación de la Red de Valor o Supply Chain	11,90	20,00	8,10	40,50%
2,22		Integración de operaciones	12,00	20,00	8,00	40,00%
2,23		Información compartida	11,60	20,00	8,40	42,00%
2,24		Conectividad	13,90	20,00	6,10	30,50%
2,25		Estandarización	13,70	20,00	6,30	31,50%
2,26		Simplificación	12,20	20,00	7,80	39,00%
2,27		Disciplina	12,20	20,00	7,80	39,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

En esta competencia que está relacionada con la capacidad que tienen las empresas para mejorar las relaciones y utilizar los recursos logísticos de todos los integrantes de su red, el instrumento.

**Tabla 37. Unificación red de valor o supply chain Konzil**

2,21		Unificación de la Red de Valor o Supply Chain	11,90	20,00	8,10	40,50%
	21	sobre las relaciones de colaboración entre las organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain, como fundamento para elaborar estudios Benchmarking sobre confianza y conductas de comportamiento en Redes de	1,90	5,00	3,10	62,00%
	57	MI EMPRESA, formula políticas, estrategias, principios y valores para guiar el proceso de negociación de los PSAs, en la Red de Valor ó Supply Chain.	2,90	5,00	2,10	42,00%
	37	MI EMPRESA define de manera C3, qué responsabilidades, procesos, funciones e información deben ser objeto de combinación en la Red de Valor o Supply Chain.	3,00	5,00	2,00	40,00%
	38	MI EMPRESA ha reducido el Lead Time Orden de Pedido-Envío-Entrega, al menos en un 25%, en los 2 últimos años, como resultado de "Alinear Dinámicamente" la Red de Valor ó Supply Chain.	4,10	5,00	0,90	18,00%

Nota: elaborada por los Autores

Dentro de esta competencia, la habilidad de “**unificación de la red de valor**” en la cual las organizaciones no tienen clara la importancia de definir responsabilidades, integrar operaciones y evaluar la calidad de las relaciones establecidas en la red de valor, por lo que se hace difícil medir el impacto que éstas tienen sobre los resultados de cada una de las compañías, es decir, cada compañía intenta integrarse a través de sus colaboradores con las otras compañías y a través de la transferencia de información que les pueda resultar útil, pero no utilizan métodos de análisis y medición sobre dichas relaciones como fundamento para realizar estudios de benchmarking sobre confianza y conductas de comportamiento en las redes de valor.

**Tabla 38. Integración de operaciones red de valor Konzil**

2,22		Integración de operaciones	12,00	20,00	8,00	40,00%
	84	MI EMPRESA utiliza iniciativas en Gestión de Redes de Valor o Supply Chain Management, para identificar el valor agregado que es aportado por la logística, a los diferentes clientes ó segmentos de clientes o individuos, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	2,40	5,00	2,60	52,00%
	57	MI EMPRESA, formula políticas, estrategias, principios y valores para guiar el proceso de negociación de los PSAs, en la Red de Valor ó Supply Chain.	2,90	5,00	2,10	42,00%
	37	funciones e información deben ser objeto de combinación en la Red de Valor o Supply Chain.	3,00	5,00	2,00	40,00%
	40	MI EMPRESA logra integrar exitosamente las operaciones con sus proveedores, mediante "Silos Funcionales" altamente especializados y "Clústeres de Personas" o "Clústeres de procesos", Upstream de la Red de Valor o Supply Chain.	3,70	5,00	1,30	26,00%

Nota: elaborada por los Autores



En cuanto a la **integración de operaciones**, se evidencia en cada una de las compañías la existencia de silos funcionales, es decir equipos de trabajo de cada una de las áreas que no se limitan a sus cargos, sino que interactúan y conocen sobre el rango de acción de las demás áreas y trabajan de manera cooperativa creando sinergias que les permitan reaccionar más rápido a los requerimientos internos y externos, es así como en los clientes como Farmatodo, y Distribuciones AXA el área de planeación, compras y servicio al cliente trabajan en conjunto y comparten información en tiempo real para ser más precisos en la atención hacia sus clientes y evitar errores en pedidos hacia sus proveedores que es representen pérdidas en tiempo y costo a ambas partes.

**Tabla 39. Información compartida red de valor Konzil**

2,23		Información compartida	11,60	20,00	8,40	42,00%
	6	MI EMPRESA utiliza plataformas iBPMS (Intelligent Business Management Suit) para compartir información con las organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain.	1,40	5,00	3,60	72,00%
	42	MI EMPRESA tiene la actitud, luego no tiene problema, para compartir información estratégica y operacional con los "Clústeres de Personas" y "Clústeres de Procesos" que se conforman en la Red de Valor ó Supply Chain.	3,40	5,00	1,60	32,00%
	59	información estratégica con determinadas organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain.	3,40	5,00	1,60	32,00%
	23	MI EMPRESA, comparte bases de datos relativas a las operaciones logísticas con las organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain, para asegurar el proceso de planeación y todos los procesos relacionados con la operación logística.	3,40	5,00	1,60	32,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

En cuanto a la habilidad **Información compartida**, todas las organizaciones aquí estudiadas manifestaron en un 70% tener la actitud positiva para compartir información estratégica y operacional con las demás compañías con el fin de hacer más eficientes sus procesos logísticos y comerciales, y además discutir ésta información con "Clústeres de personas" que operan en áreas que impactan su gestión, sin embargo en estas mismas organizaciones no se cuenta con plataformas iBPMS para compartir dicha información lo

cual representa una oportunidad de mejora en términos de velocidad y calidad de la información que las organizaciones requieren.

- **Conectividad.** En la habilidad de **conectividad**, al compartir información downstream y upstream bajo un formato de responsabilidad el resultado es de una brecha del 30,63%, lo cual hiperconectado. La siguiente tabla revela el detalle de las buenas prácticas que componen esta habilidad:

**Tabla 40. Conectividad red de valor Konzil**

2,24		Conectividad	13,90	20,00	6,10	30,50%
	104	MI EMPRESA, está conectada On Line con los miembros del Supply Chain, downstream y upstream.	2,50	5,00	2,50	50,00%
	7	estandarizada y personalizada, con las organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain, y con "grupos de personas" e individuos.	3,60	5,00	1,40	28,00%
	60	En MI EMPRESA, los CxS son conscientes que una de sus responsabilidades es liderar sus procesos en un mundo hiperconectado.	3,80	5,00	1,20	24,00%
	67	MI EMPRESA ha invertido en tecnología de información y comunicación en el último año, con el propósito de "abrir sus negocios" y eliminar barreras para extender la colaboración hacia adentro y hacia a fuera de la Red de Valor ó Supply Chain.	4,00	5,00	1,00	20,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

Esta habilidad está ligada a las inversiones económicas que las empresas están dispuestas a hacer para mejorar su desempeño en un mundo hiperconectado

Sin embargo, estas inversiones e innovaciones en sistemas de información no se dan al mismo nivel entre proveedores y clientes, tal en el caso de Intecplast, que al pertenecer a un grupo empresarial de orden internacional, se le permite mantener altos estándares tecnológicos y sus niveles de inversión en este tipo de proyectos son mayores comparados con la de empresas clientes como mercados Zapatoca o Farmatodo que atiende una red de clientes locales y que por lo tanto no requieren plataformas tan robustas y de renovación frecuentes como los anteriores.

Pese a no tener conectividad On line (en tiempo real), los integrantes de la red de valor comparten información estandarizada con sus homólogos en cada una de las compañías a través de correo electrónico, lo que les ha permitido agilizar procesos como pronósticos, recepción y facturación.

- **Estandarización.** Por otra parte, y dentro de esta competencia de Integración se obtuvo un puntaje de 69,75% para la habilidad **Estandarización** destacando de manera positiva la capacidad que tienen las organizaciones que conforman esta red para formular políticas de estandarización de las operaciones logísticas a partir de las relaciones entre sí (proveedores y clientes). En la siguiente tabla se observa el nivel de aplicabilidad de las buenas prácticas sugeridas en las compañías que conforman la red:

**Tabla 41. Estandarización red de valor Konzil**

2,25		<b>Estandarización</b>	<b>13,70</b>	<b>20,00</b>	<b>6,30</b>	<b>31,50%</b>
	8	MI EMPRESA tiene implementada una guía o enfoque para el desarrollo y administración de los procesos de integración del "aprovisionamiento y la demanda".	2,60	5,00	2,40	<b>48,00%</b>
	44	En MI EMPRESA el diseño de las Redes Logísticas se realiza de manera colaborativa con clientes y proveedores utilizando herramientas tales como simuladores y otros recursos informáticos. (innovar para colaborar y colaborar para innovar)	3,40	5,00	1,60	<b>32,00%</b>
	105	MI EMPRESA ha sincronizado sus procesos logísticos, con los procesos de compras, finanzas, marketing y gestión humana, mediante la implementación de las tecnologías iBPMS.	3,70	5,00	1,30	<b>26,00%</b>
	25	En MI EMPRESA y en la Red de Valor ó Supply Chain, la planeación de las operaciones logísticas se realiza con el soporte de Tecnologías de Información y Comunicación.	4,00	5,00	1,00	<b>20,00%</b>

*Nota:* elaborada por los Autores

Las empresas han sincronizado sus procesos logísticos con los procesos de compras, finanzas y marketing mediante la utilización de simuladores y recursos informáticos como lo evidencia una puntuación de 3,4 de 5 posibles en esta práctica.

Al mismo tiempo tienen la habilidad de integrar las operaciones logísticas con las operaciones de compras, finanzas, talento humano y demás áreas de apoyo, aunque no a través de tecnologías iBPMS, si a través de la disciplina y cultura organizacional dentro de cada una de ellas que las enfoca relacionarse cada vez más con el entorno para el intercambio de información que les acerquen más a los requerimientos reales del mercado que desean atender a través de tecnologías de información y comunicación, como lo refleja la brecha de solo el 20% en esta práctica.

- **Disciplina.** En cuanto a Disciplina hay una brecha de 39,38% que indica que el personal involucrado en operaciones logísticas tiene dificultades para incorporar como propias las políticas y “reglas del negocio” y por lo tanto transmitir las tanto al interior como al

exterior de sus organizaciones.

**Tabla 42. Disciplina red de valor Konzil**

2,27		<b>Disciplina</b>	<b>12,20</b>	<b>20,00</b>	<b>7,80</b>	<b>39,00%</b>
27		MI EMPRESA tiene en operación una plataforma iBPMS, que además de compartir Bases de Datos de las organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain, permite administrar efectivamente las "Reglas del Negocio" o "Relaciones entre ellos".	1,70	5,00	3,30	66,00%
45		MI EMPRESA tiene programas en desarrollo, para la gestión del talento humano, en armonía con las macro tendencias globales en Gestión de Redes de Valor ó Supply Chains Management.	3,10	5,00	1,90	38,00%
62		MI EMPRESA regularmente alcanza los objetivos definidos en los KPIs en la gestión de Redes de Valor ó Supply Chains Management y Logística, como resultado de la aceptación de políticas y procedimientos establecidos, por parte del personal.	3,40	5,00	1,60	32,00%
10		Los salarios, incentivos y bonificaciones que se asignan a los empleados de MI EMPRESA y de las organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain, estimulan la adhesión del personal a las políticas, estrategias, procesos y procedimientos establecidos.	4,00	5,00	1,00	20,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

En este aspecto la mayor debilidad se presenta en que al interior de las compañías encuestadas no se cuenta con plataformas iBPMS que permita administrar efectivamente dichas reglas y que cada uno de los colaboradores tenga acceso a las actualizaciones pertinentes en tiempo real.

**16.2.3 Agilidad.** Esta competencia evidenció el puntaje más cercano a las mejores prácticas medidas en este estudio, con un 72.59% las compañías os o solicitados en un tiempo menor al establecido. La siguiente tabla refleja las brechas reflejadas al interior de la red de valor para cada una de las habilidades que componen esta competencia:

**Tabla 43. Agilidad red de valor Konzil**

2,3		<b>Agilidad</b>	43,56	60,00	16,44	27,41%
2,31		Relevancia	16,76	20,00	3,24	16,22%
2,32		Ajuste al cliente	13,20	20,00	6,80	34,00%
2,33		Flexibilidad	13,60	20,00	6,40	32,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

Mediante la aplicación de estas prácticas las empresas buscan fortalecer las relaciones

con sus clientes y fidelizarlos para evitar la entrada de competidores a su mercado, y a partir de ello se evidencian necesidades de rediseñar las estrategias logísticas para ajustarse a las necesidades del consumidor final y por lo tanto los PSA que los rigen son objeto de evaluación constante para ajustarlo a la dinámica del mercado del consumo masivo.

- **Relevancia.** Para las compañías es evidentemente importante ser vistos como un componente flexible para sus stakeholders, es así como en la habilidad **relevancia** la brecha es tan solo el 16.22%, indicando que uno de sus objetivos es fortalecer las relaciones más allá de las puramente comerciales que los comprometen entendiendo estas como alianzas de cooperación en donde todos salen beneficiados.

En la tabla 46, se puede observar como las prácticas sugeridas dentro de esta habilidad tienen todas más del 70% de aplicación:

**Tabla 44. Relevancia red de valor Konzil**

2,31		Relevancia	16,76	20,00	3,24	16,22%
46		MI EMPRESA y las organizaciones que conforman la Red de Valor ó Supply Chain evidencian un programa flexible de servicios logísticos especiales para atender la demanda cambiante de los clientes. (innovar para colaborar y colaborar para innovar)	3,56	5,00	1,44	28,83%
63		En MI EMPRESA se revisa con regularidad los compromisos de productos y servicios establecidos en los PSAs, con el propósito de promocionarlos o eliminarlos, downstream en la Red de Valor o Supply Chain.	4,10	5,00	0,90	18,00%
11		Las operaciones logísticas de MI EMPRESA, se enfocan de tal manera que facilitan el éxito de los clientes clave ó segmentos de clientes ó usuarios/consumidores finales, en tanto las Redes Logísticas se diseñan en armonía con el comportamiento o conducta que éstos asumen, downstream, en la Red de Valor o Supply Chain.	4,30	5,00	0,70	14,00%
29		MI EMPRESA se esfuerza porque las relaciones con los clientes ó segmentos de clientes, vayan más allá de las puramente comerciales, y esto se evidencia en los PSAs, independientemente de la configuración de la Red de Valor o Supply Chain que se tenga (CSC, LSC, ASC, FFSC y CgSC ), downstream.	4,80	5,00	0,20	4,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

- **Ajuste al cliente.** La habilidad para ajustarse a los deseos específicos del cliente (**Ajuste al cliente**) evidencia una brecha general del 34%, la siguiente tabla evidencia la aplicabilidad de las prácticas sugeridas en las empresas que conforman la red:

**Tabla 45. Ajuste al cliente red de valor Konzil**

2,32		Ajuste al cliente	13,20	20,00	6,80	34,00%
	30	MI EMPRESA ha asignado a clientes clave ó segmentos de clientes, puntos de stock ó CEDIS para ofrecer una respuesta inmediata en casos de agotamiento de las existencias.	1,80	5,00	3,20	64,00%
	47	MI EMPRESA tiene "Clústeres de Personas" y "Clústeres de Procesos" que atienden solicitudes especiales hechas por clientes especiales, downstream, en la Red de Valor o Supply Chain.	3,50	5,00	1,50	30,00%
	12	MI EMPRESA es capaz de adaptarse a un amplio rango de requerimientos específicos de los clientes clave ó segmentos de clientes y usuarios/consumidores finales, porque formula e implementa PSAs, de manera C3, downstream, en la Red de Valor o Supply Chain.	3,80	5,00	1,20	24,00%
	64	Las operaciones logísticas de MI EMPRESA están sincronizadas con las operaciones de los clientes ó segmentos de clientes (Downstream) y de los proveedores (Upstream) mediante la combinación de procesos logísticos soportados con tecnologías de información inteligentes (iBPMS).	4,10	5,00	0,90	18,00%

Nota: elaborada por los Autores

Este resultado se debe a que en las compañías se cuenta con equipos de trabajo dedicados a atender solicitudes especiales hechas por sus clientes más importantes, y a su vez las operaciones logísticas se sincronizan con dichos requerimientos, pero las compañías no destinan centros de stocks o CEDIS exclusivos para dichos clientes impidiendo con esto ser más oportunos en la atención de requerimientos, tal es el caso de Henkel, la compañía líder en esta red de valor, quien a pesar de tener estrategias particulares para atender a sus principales clientes, solo cuenta con un CEDI para atender requerimientos a nivel nacional e internacional y esto en ocasiones le ha impedido llegar en los tiempos requeridos a destinos remotos donde sus productos tienen demanda.

- **Flexibilidad.** La **flexibilidad** para esta red de valor evidencia una brecha del 32.00% debido a la intención y capacidad que tienen todos los integrantes de atender requerimientos especiales mediante soluciones innovadoras y extra-rápidas, como se puede observar en la siguiente tabla.

**Tabla 46. Flexibilidad red de valor Konzil**

2,33		<b>Flexibilidad</b>	<b>13,60</b>	<b>20,00</b>	<b>6,40</b>	<b>32,00%</b>
32		MI EMPRESA ha desarrollado programas para "posponer" (postponement) la producción o ensamble, porque ha tenido disponible y de manera precisa, hasta último momento, las preferencias del cliente ó segmento de clientes, downstream de la Red de Valor ó Supply Chain.	2,40	5,00	2,60	52,00%
13		interconectados, Downstream, con "grupos de personas" e individuos a nivel personal, cuando, dónde y cómo desean, precisamente para soportar los pronósticos y la planeación estratégica y operacional, en la Red de Valor ó Supply Chain.	2,70	5,00	2,30	46,00%
48		MI EMPRESA satisface la demanda planeada y no planeada y ofrece soluciones innovadoras y entregas extra-rápidas a sus clientes y segmentos de clientes downstream de la Red de Valor ó Supply Chain. (innovar para colaborar y colaborar para innovar)	4,00	5,00	1,00	20,00%
31		MI EMPRESA ha incrementado su flexibilidad operacional, porque ha logrado altos niveles de C3 con los miembros de la Red de Valor ó Supply Chain, Upstream y Downstream.	4,50	5,00	0,50	10,00%

Nota: elaborada por los Autores

Esto se da con mayor intensidad en las empresas comercializadoras como los clientes Farmatodo, Zapatoca, Distribuciones AXA), en las cuales sus procesos logísticos son más flexibles ya que no responden a procesos de transformación o manufactura, sin embargo, las otras empresas como Intecplast, Pelpak y el mismo Henkel se le dificulta posponer sus procesos productivos o de ensamble hasta último momento de acuerdo a las preferencias de un cliente específico.

**16.2.4 Medida del desempeño logístico.** Esta competencia define la capacidad que tienen las empresas y Henkel como líder de la red de valor a la que pertenece, de hacer mediciones respecto a las actividades logísticas, obtener información para cada uno de los procesos que en ella intervienen para la elaboración de PSAs que contribuyan a la consolidación de relaciones eficaces y colaborativas.

**Tabla 47. Medida del desempeño logístico red de valor Konzil**

2,4		<b>Medida del desempeño logístico</b>	<b>23,60</b>	<b>60,00</b>	<b>36,40</b>	<b>60,67%</b>
2,41		Evaluación funcional	8,60	20,00	11,40	57,00%
2,42		Evaluación de procesos	6,30	20,00	13,70	68,50%
2,43		Estudios Benchmarking	8,70	20,00	11,30	56,50%

Nota: elaborada por los Autores



Esta competencia evidencia el puntaje más bajo dentro del diagnóstico de competitividad logística con una brecha del 60.67% resultado de que en las compañías analizadas no se tiene la habilidad para diseñar métricas o sistemas de indicadores con el fin de medir e innovar sobre la efectividad de las operaciones en la red de valor, por lo tanto no hay métricas o KPI que sean tenidos en cuenta en la formulación de los PSA, o en la formulación de políticas que dirijan la operación de los clústeres de personas que interactúan en la red de valor y por lo tanto lleven su gestión hacia la mejora continua, es decir que no existen instrumentos de recolección de la información al interior de las organizaciones para evidenciar la efectividad de las relaciones de colaboración y cooperación en los niveles de competitividad de la red.

- **Evaluación funcional.** Esta habilidad refleja la capacidad que tiene la red de valor conformada por Henkel para crear, implementar y desarrollar innovaciones para las operaciones de la red que conforman. La siguiente tabla muestra la aplicabilidad por parte de las compañías de las practicas sugeridas dentro de esta habilidad por el instrumento aplicado:

**Tabla 48. Evaluación funcional red de valor Konzil**

2,41		<b>Evaluación funcional</b>	<b>8,60</b>	<b>20,00</b>	<b>11,40</b>	<b>57,00%</b>
49		MI EMPRESA, tiene un protocolo para identificar el sistema de métricas y KPIs que deben ser tenidos en cuenta en la interacción de los procesos estratégicos en gestión de Redes de Valor ó Supply Chains Management, con los de sus pares (proveedores, clientes, segmentos de clientes).	1,60	5,00	3,40	68,00%
14		MI EMPRESA, tiene en operación un protocolo para identificar el sistema de métricas y KPIs que deben ser tenidos en cuenta en la operación de los clústeres de procesos que conforman la Red de Valor ó Supply Chain.	2,00	5,00	3,00	60,00%
65		MI EMPRESA, tiene en operación un protocolo para identificar el sistema de métricas y KPIs que deben ser tenidos en cuenta en la operación de los clústeres de personas que conforman la Red de Valor ó Supply Chain.	2,30	5,00	2,70	54,00%
33		MI EMPRESA, tiene en operación un protocolo para identificar el sistema de métricas y KPIs que deben ser tenidos en cuenta en la elaboración de los PSAs, que de manera C3 se elaboren con clientes y proveedores que conforman la Red de Valor ó Supply Chain.	2,70	5,00	2,30	46,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

Nuevamente el no tener conocimiento sobre el concepto de alineamiento dinámico al interior de las compañías hace que la habilidad **Evaluación funcional** de procesos tenga una



brecha tan amplia del 67,50% debido a que el alineamiento dinámico no es medido en la “lógica del mercado” ni en la “lógica del liderazgo” y por lo tanto en los procesos logísticos no se evidencia su impacto.

- **Evaluación de procesos**

**Tabla 49. Evaluación de procesos red de valor Konzil.**

2,42		<b>Evaluación de procesos</b>	<b>6,30</b>	<b>20,00</b>	<b>13,70</b>	<b>68,50%</b>
15		En MI EMPRESA, se utiliza un protocolo para medir el alineamiento dinámico de la "Lógica del Liderazgo" tanto al interior de la misma como en la Red de Valor ó Supply Chain, de conformidad con las fuerzas del comportamiento del cliente, grupos de personas o individuos.	1,00	5,00	4,00	<b>80,00%</b>
50		de la "lógica del mercado" tanto al interior de la misma como en la Red de Valor ó Supply Chain, de conformidad con las fuerzas del comportamiento del cliente.	1,10	5,00	3,90	<b>78,00%</b>
66		MI EMPRESA utiliza el método de Costeo Basado en la Actividad (ABC) en la gestión logística, entendiendo ésta como una parte de la Red de Valor ó Supply Chain.	1,70	5,00	3,30	<b>66,00%</b>
34		Los ejecutivos de MI EMPRESA toman decisiones utilizando el concepto de "Costo Total", como el Costo de producir un producto o servicio en la Red de Valor ó Supply Chain.	2,50	5,00	2,50	<b>50,00%</b>

*Nota:* elaborada por los Autores

En cuanto a la **Evaluación de procesos** no es común que en las empresas de esta red de valor se midan los costos de las operaciones logísticas y de servicio al cliente bajo la metodología ABC para evidenciar el impacto financiero que estas tienen sobre los resultados de la operación, por lo que los altos ejecutivos de estas compañías no tienen este tipo de información para soportar decisiones estratégicas que impacten en los costos y beneficios que los procesos logísticos tienen para la organización.

- **Estudios Benchmarking.** La evaluación de esta habilidad permite identificar si la red de valor estudiada está en la capacidad estudios Benchmarking en entornos de red de valor. Esta refleja una brecha general de 56,50% la cual se describe en detalle en la siguiente tabla:

**Tabla 50. Estudios Benchmarking red de valor Konzil**

2,43		<b>Estudios Benchmarking</b>	<b>8,70</b>	<b>20,00</b>	<b>11,30</b>	<b>56,50%</b>
	51	de la "Lógica de la Estrategia" tanto al interior de la misma como en la Red de Valor ó Supply Chain, de conformidad con las fuerzas del comportamiento del cliente.	1,20	5,00	3,80	76,00%
	52	MI EMPRESA utiliza estudios Benchmarking en logística, como referente para medir el desempeño de la Red Logística de la Red de Valor ó Supply Chain.	2,10	5,00	2,90	58,00%
	35	logística, con las organizaciones que conforman la Red de Valor o Supply Chain.	2,10	5,00	2,90	58,00%
	16	Los ejecutivos de MI EMPRESA están en capacidad de diseñar y realizar estudios Benchmarking en Gestión de Redes de Valor ó Supply Chain Management y Logística.	3,30	5,00	1,70	34,00%

*Nota:* elaborada por los Autores

A pesar de estas brechas, compañías como Henkel, Intecplast, y Farmatodo han realizado importantes esfuerzos para desarrollar estudios de Benchmarking como referente para medir el desempeño logístico de sus operaciones y el impacto en sus clientes, y a su vez compartir esta información con sus proveedores con el fin de involucrarlos en proceso de innovación que beneficien a toda la red.

## **17. Propuesta de Valor para el Desarrollo Competitivo del Supply Chain en Henkel Colombiana, en el segmento cuidado Capilar Retail**

Como resultado del análisis al diagnóstico ejecutado por el equipo investigativo al interior de las compañías que integran la red de valor en estudio, se formularán las siguientes propuestas encaminadas a reducir la brecha existente en cada una de las competencias evaluadas respecto a las mejores prácticas

1. **Integración con clientes.** El desconocimiento de las necesidades y preferencias de los clientes impacta negativamente en la efectividad de las estrategias de mercadeo y ventas planteadas para la marca, por tal razón es necesario diseñar una matriz de segmentación de clientes que permita conocerlos a profundidad en términos de demanda, ubicación, tiempos de entrega requeridos, todos estos son los aspectos que influyen sus hábitos de consumo. Del mismo modo conocer un margen porcentual de desviación o tolerancia sobre esta demanda el cual pueda ser contemplado en los estimados de producción para Henkel haciéndolo más efectivo en las reacciones a cambios en el pronóstico.

Esta información será el insumo para crear estrategias de gestión en concordancia con las necesidades específicas de cada uno y al mismo tiempo se construye una relación de confianza y beneficio mutuo a través del intercambio de información en tiempo real que permita reaccionar con mayor rapidez a cambios inesperados en el mercado.

2. **Integración interna.** Para el desarrollo de redes logísticas al interior de la red de valor mediante la implementación de herramientas con metodologías iBPM (*Intelligence Business Process Management*) capaces de procesar gran cantidad de datos, o simuladores que integren los requerimientos de clientes en términos de producto, y de proveedores en términos de información, permitiendo comparar estos con datos históricos de ventas y producción de Henkel generando exactitud en la información requerida para las áreas de apoyo de todas las compañías como costos, capacidad requerida (infraestructura, equipos y recurso humano) para identificar rápidamente las deficiencias en la operación y enfocar sus acciones al cumplimiento de los objetivos de la compañía.

Establecer formalmente dentro de las compañías grupos de personas multidisciplinarios encargados de monitorear el cumplimiento de los objetivos en cada una. Dentro de Henkel específicamente encargados de monitorear el crecimiento de la marca desde diferentes perspectivas (producción, calidad, comercial, seguridad, finanzas)

contribuirá a que las acciones de unas no vayan en contravía de las otras, es decir que las estrategias que se planteen sean coherentes y sostenibles.

Las buenas prácticas de gestión del talento humano identificadas en la compañía líder de la cadena de abastecimiento tales como programas de incentivos al crecimiento profesional, educación, promoción de la diversidad e innovación a través de la simplificación, entre otros incentivos no económicos denominados "salario emocional", deben ser replicadas hacia sus clientes y proveedores quienes no mostraron una buena calificación en este aspecto, con ello se busca fortalecer los niveles de competitividad al interior de cada proceso y esto se reflejará en el desempeño general de la red a la que pertenecen, en la medida que se fortalecen los procesos de adquisición y retención del mejor talento humano se fortalecen los procesos internos y se adquiere la capacidad de integrarse con los externos acercándose a oportunidades de mejora como resultado de la trasmisión de información e innovación.

**3. Integración con proveedores.** Entender que los proveedores son parte fundamental para el éxito de la operación de Henkel es algo que se evidenció en este estudio, se han desarrollado estrategias para estrechar los vínculos y desarrollar relaciones de confianza más allá de un acuerdo comercial bajo la certeza de que ello genera un beneficio mutuo. Esta práctica ha sido aplicada por Henkel en la medida que busca especializar a sus proveedores de acuerdo con sus necesidades específicas (diseño, materiales, tiempos de entrega) y convertirlos así en aliados estratégicos que respondan eficazmente a su demanda.

Sin embargo, esta misma intención de integración no se evidencia al interior de los proveedores, es decir no hay integración en un segundo nivel (el proveedor del proveedor) por diversos factores que impiden establecer relaciones confiables y compartir información que permita la creación de estrategias comerciales y de producción en función de las necesidades de los clientes, establecidas en un pronóstico.

La integración con proveedores es un proceso que requiere tiempo y puede ser costoso

para ambas compañías pues es necesario asignar recursos de tiempo completo dedicados al seguimiento de información en cuanto al desempeño del proveedor frente a las expectativas y al acompañamiento en aspectos técnicos y tácticos en la ejecución, más aún cuando en el mercado existen otros proveedores ofreciendo los mismos productos y servicios en condiciones competitivas.

Establecer un programa de planeación conjunta que permita compartir desde la empresa líder hacia sus proveedores información oficial acerca de pronósticos de ventas, proyecciones de consumo, políticas de stocks de seguridad, capacidad en volumen de almacenamiento, e información acerca de la regulación en procesos de recepción y tratamiento de devoluciones, hacia sus proveedores claves y obtener de ellos información clave sobre sus inventarios, capacidad de producción, fechas de entrega y estado de los pedidos pendientes. Para esto hacer uso de las herramientas tecnológicas como plataformas web resultará una ventaja competitiva que proporciona velocidad y efectividad en la toma de decisiones teniendo visibilidad del impacto sobre todos los actores de la red.

**4. Integración de la tecnología y la planeación.** La implementación de herramientas tecnológicas que permitan el procesamiento de gran cantidad de datos no debe quedarse solo en la compañía líder, esto debe ser una prioridad para todas las compañías que comprenden la red de valor, si bien no todas tienen las mismas capacidades financieras para incurrir en este tipo de inversiones, si debe existir compatibilidad entre los sistemas de cada una para evitar que estas herramientas sean un obstáculo para la comunicación.

Los procesos de *big data* (procesamiento de altos volúmenes de información) requieren infraestructura tecnológica que las pequeñas y medianas empresas aún no contemplan adquirir, pues algunas de estas no consideran necesario innovar sus medios de comunicación, por lo que Henkel debe esforzarse por ejercer un liderazgo en este sentido y mostrar para ellos los beneficios económicos y operacionales que para ellos tendría el hacerse

más veloces en la captura y análisis de información que promueva la asertividad en sus procesos de planeación del abastecimiento.

Henkel actualmente cuenta con el sistema ERP SAP el cual le permite administrar toda la operación de forma ágil y en tiempo real para todas sus sedes, adicionalmente ha contemplado la posibilidad de ampliar su uso para ejecutar a través de este proceso de administración de la demanda mediante el manejo de APO (Advanced Planning and Optimazer), el cual es una extensión o paquete complementario de la herramienta actual, el cual permitiría gestionar de forma total la cadena de suministro ampliando su conocimiento, e intercambiar de forma más ágil la información con proveedores y clientes que hasta ahora se maneja por correos electrónicos.

**5. Medida del nivel de integración.** Como resultado del diagnóstico se evidenció un escaso alineamiento entre los indicadores o métricas existentes en cada una de las áreas al interior de cada compañía y mucho menos alineados con los procesos de las demás compañías que conforman su red. Definir estándares para el diseño y medición de indicadores que reflejen el desempeño de la operación de la red de valor y que sean ejecutados por cada una de las organizaciones en un periodo determinado de manera conjunta y de forma sincronizada permitirá hacer seguimiento a los niveles de integración y colaboración entre las partes. Lo anterior implica para cada una de las empresas profundizar más en el conocimiento de la red de valor a la cual pertenecen y el empoderamiento de su rol dentro de la misma, obteniendo así un conocimiento pleno de sus necesidades de interacción e intercambio de información con agentes exteriores y de lo que se espera de ellos mismos en términos de comunicación y oportunidad.

Para esto, resulta pertinente para cada empresa comparar periódicamente los resultados de sus indicadores de desempeño operacional y estratégico con los demás agentes que intervienen en la red e incluso con empresas de su mismo segmento, pero de mayor

tamaño y trayectoria con el fin de obtener puntos de referencia para compararse y fijarse metas de crecimiento e innovación en el mediano y largo plazo.

Esto implicara acercamientos no solo con clientes y proveedores sino incluso con competidores mediante reuniones formales en un ambiente colaborativo y en con un enfoque conducente a la generación de valor y crecimiento del negocio como parte de las estrategias de crecimiento de los mercados en los cuales todos confluyen.

En relación con esto Henkel como empresa líder de la red, tendrá como referencia experiencias de diferentes sectores económicos que de manera exploratoria ya han realizado este tipo de integración, tal es el caso del Clúster logístico de Cartagena, para el cual se realizó un estudio en el cual se aplicó el concepto de alineamiento dinámico como estrategia de competitividad y el cual sirvió como referente dentro de los antecedentes para la presente investigación. (Cifuentes, 2012)

**6. Integración de las relaciones.** Establecer totalmente los roles de cada una de las empresas que conforman la red y a su vez de los funcionarios que interactúan en representación de cada una de las áreas de cara a las demás debe ser una prioridad para la consolidación de relaciones sólidas y de confianza. Estos roles se definieron claramente en la caracterización de la red de valor para la marca en estudio, pero no es el caso para algunos de sus clientes en los cuales la estructura organizacional no es clara en cuanto al alcance que tienen los roles dentro del departamento de compras, almacén, y planeación del abastecimiento, y dada esta informalidad en la comunicación no siempre les resulta fácil compartir con sus proveedores información necesaria para una mejor coordinación de actividades tales como la ejecución de pedidos, recepción, o facturación, haciendo en ocasiones que estos trámites se demoren más de lo necesario y la llegada de los productos al consumidor final sea inoportuna, o lo que es lo mismo: afectando el resultado general de la red de valor.

Para eliminar la informalidad aún existente en las comunicaciones entre las partes, se debe revisar e incluir en los PSAs existentes parámetros que regulen los canales de intercambio de información y todas las partes estén de acuerdo con el beneficio que ello puede traerles.

Actualmente los acuerdos de servicios dentro de la red de valor hacen énfasis en aspectos como el aseguramiento de la calidad de los productos suministrados y para tal fin tienen en cuenta las capacidades técnicas y logísticas principalmente de sus clientes pero deja de lado las obligaciones entre las partes en cuanto a información de tiempos de entregas y cumplimiento de los mismos, y tampoco tiene en cuenta las necesidades de información para cada una de las partes en función del cumplimiento de sus obligaciones.

Revisar regularmente y de manera colaborativa en los PSAs actualmente formulados los requerimientos de información generará un ambiente de confianza entre las partes y un mayor ánimo de integración y consolidación de las relaciones comerciales en el largo plazo lo cual permitirá a la empresa líder contar con aliados que apoyen su operación incluso en situaciones no previstas.

En el estudio que se desarrolló también se realizan propuestas que van encaminadas a mejorar la competitividad en logística.

1. Para mejorar el Posicionamiento, todos estos aspectos se pueden diseñar, analizar y controlar con una herramienta de iBPMS. En este caso Henkel cuenta con una de las mejores existentes en el mercado, pues la misma provee elementos de interacción con toda la cadena de valor, pero éstas aún no han sido exploradas para administrar los procesos de planeación, producción y distribución de la marca Konzil.

La propuesta va encaminada en la generación de un plan de mejora de las funciones que se tienen contratadas de SAP por parte de Henkel, con la organización de procesos, se puede modelar, implementar, integrar y controlar la aplicación de procesos y escenarios de



integración. Esta tecnología le permite:

- Reducir el tiempo y los costes necesarios para modelar e implementar la aplicación de procesos empresariales de la red de valor.
- Satisfacer la necesidad de conectar sistemas heterogéneos dentro y fuera de Henkel, esto mejorará la integración de las compañías.
- Mejorar la calidad de los datos y reducir los esfuerzos de introducción de datos a través de la automatización de procesos.
- Reducir el tiempo para crear y adaptar las reglas de negocio.
- Almacenar y disponer del conocimiento de los procesos de las compañías, de este modo se puede contar siempre con que cambios de personal no afectaran a la red.

2. En cuanto a integración todos los esfuerzos que pueda desarrollar Henkel por mejorar la integración de los procesos logísticos solo tienen sentido si muestra de una forma clara a clientes y proveedores, la forma en la que se debe realizar, aprovechando así la amplia experiencia de Henkel en este sentido y de esta forma multiplicar estas buenas prácticas.

Una vez desarrollado el proyecto de mejoramiento tecnológico al implementar las herramientas iBPMS, se debe invitar a los demás integrantes de la red de valor, para que incluyan en sus prácticas el uso de los resultados arrojados por el sistema, para orquestar sus procesos y así sucesivamente con sus propios proveedores.

3. En cuanto a Agilidad, esta es la competencia que mayor puntuación logró dentro del estudio, se encontró un alto compromiso de todos los interesados en la red, en cuanto al cumplimiento de los objetivos planteados ante los clientes.

Sin embargo, los incumplimientos en los compromisos a lo largo de la red se siguen presentado, esto en parte debido a que toda la producción se encuentra centralizada en la ciudad de Bogotá, en la calle 13 con avenida Boyacá, de muchas formas, esta es una posición geográfica complicada, el tráfico, las restricciones vehiculares, la lejanía con los proveedores,

los desplazamientos en ambas vías con respecto al CEDI principal ubicado en Tenjo, los desplazamientos para sacar la mercancía de la ciudad, los ingresos de materia prima, etc., hacen que se pueda determinar que ubicar una segunda planta fuera del perímetro urbano, sea una solución a los inconvenientes, esto permitirá enviar al menos una parte de la producción fuera, solucionando algunos de los inconvenientes presentados en el ejercicio productivo.

Esta idea se sustenta en 5 puntos.

- El principal centro de distribución queda en Tenjo (Cundinamarca), es más sencillo si la planta de producción queda fuera de la ciudad, específicamente en el occidente, de este modo se puede generar un canal más amplio de flujo de mercancías entre estos dos puntos geográficos.

- La salida de productos a otras ciudades se puede mejorar y ampliar, actualmente los productos de la planta de Bogotá salen muy tarde y no se puede plantear que la distribución se realice en los primeros viajes que salen a distribución nacional, esto hace que se tomen más de 24 horas en la entrega.

- Los proveedores en su mayoría, están ubicados en la periferia de Bogotá, las entregas de material se pueden hacer de una manera más libre, al contar con distintos tipos de vehículos en todos los horarios.

- El tamaño de la planta actual es estático, sin importar sea la expectativa de ventas de Henkel, su capacidad de producción en Colombia está delimitado por la capacidad operativa de su planta. Actualmente el espacio es limitado y no es posible tener materia prima de reserva, únicamente se permite tener la requerida para la producción de una semana, lo cual implica varios traslados diarios para movilizar la mercancía y descongestionar el almacén para dar continuidad a la operación.

4. Medida de desempeño logístico: esta habilidad es una de las que peor calificación tiene en el estudio, se requiere realizar un estudio de los proveedores vs sus PSAs, esta

revisión debe ser de carácter constante, cada estudio debe otorgar una calificación y esta debe estar apoyada por unos KPIs diseñados para tal fin.

Esta tarea se va a soportar en dos procesos anteriores, el diseño de los PSAs y el uso de las herramientas iBPMS, la unión de estos dos brindará el estándar a tener en cuenta en la recolección de datos y la forma de evaluar a los proveedores.

Luego de revisar todas las propuestas, el equipo investigador, procede a dar una calificación a cada propuesta, con respecto al número de ocurrencias en cada uno de los ítems revisados del estudio. Los resultados se indican en la siguiente tabla.

**Tabla 51. Resumen de propuestas de mejora en la red logística**

Tema	Objetivo	Calificación
Implementación de sistemas con metodologías BPM's	Modelar procesos propios e incluir a los stakeholders, para mejorar las actividades, el control y los resultados (APO). Usar las herramientas que actualmente tiene Henkel para este fin (SAP). Tener acceso a modelos de datos dinámicos para estudios (SAP + WATSON)	4
Revisión de procesos y capacitación de personal	Revisar los procesos de la compañía, medir que tan acordes son, capacitar y documentar. No dependencia de las personas.	3
Modificación de los PSA's actuales para las operaciones	Asegurar: Calidad de procesos Cumplimiento de obligaciones Capacidades técnicas Cumplimiento de tiempos	2
Matriz de segmentación de clientes	Conocer los términos de negociación y hábitos de consumo, para generar control y planes estratégicos de cumplimiento	1
Implementación de buenas practicas de manejo del talento humano	Buscar que los proveedores de henkel implementen las practicas de manejo de Henkel, los beneficios a los empleados, para conseguir mejores resultados.	1
Establecimiento formal de equipos de monitoreo	Generar equipos que busquen tener el control, la medición y la búsqueda del cumplimiento de objetivos	1
Introducción de un benchmarking de tipo colaborativo.	Todos los integrantes de la red deben compartir sus indicadores, en un ambiente que permita buscar interacción y colaboración para el cumplimiento de objetivos.	1
Mover la planta de producción fuera de Bogotá	Este punto tiene concordancia con: El centro de distribución esta en Tenjo Distribución a ciudades con compromisos de 24 hrs Cercanía con los proveedores Tamaño de planta actual	1

Nota: elaborada por los Autores

En este resumen, se puede observar como 3 propuestas son las que mayor ocurrencia tienen:

- Revisión de procesos y capacitación de personal
- Modificación de los PSA's actuales para las operaciones

- Implementación de sistemas con metodologías BPM's

El orden en que se pueden ejecutar estas tres mejoras depende de las necesidades de la compañía y como pueda desarrollarse acorde a las posibilidades de recursos económicos y de personal.

En este documento se recomienda hacerlo en el orden que se expresa en el texto, puesto que se considera que están organizadas en orden ascendente en cuanto a dificultad, cantidad de organizaciones en involucrar y así mismo a la inversión de tiempo y dinero para su ejecución.

## **18. Propuestas de Mejora a los Acuerdos de Servicios Vigentes en Henkel Colombiana**

### **S.A.S**

De acuerdo con los resultados del diagnóstico efectuado y con el fin de mejorar los niveles de integración en *Supply Chain* y competitividad logística se propone incluir dentro de los acuerdos de calidad existentes los aspectos que permitan medir el cumplimiento de los requisitos por parte de los proveedores para con la empresa líder en términos de oportunidad, cantidad, y operatividad logística.

Estas recomendaciones estarán comprendidas en un acuerdo de nivel de servicio que se anexará al acuerdo de calidad vigente con cada uno de los proveedores y deberá contener los siguientes factores de evaluación:

**Gestión de la disponibilidad del servicio.** Dentro de este acuerdo deben quedar claros los términos y condiciones a partir de las cuales los proveedores que hacen parte de la red de valor y dada la naturaleza de exclusividad de los materiales que proveen se comprometen a mantener el suministro en condiciones óptimas no solo de calidad sino de exactitud en la cantidad, fechas y horas requeridas por el cliente.

Los tiempos de entrega deberán ser establecidos de manera conjunta por ambas partes para cada una de las órdenes de compra en firme que se generen y en todo caso cada vez que por causa ajena a las partes se prevea un incumplimiento bien sea en la fecha de despacho o en la recepción deberá ser comunicado por las partes con suficiente antelación a fin de mitigar los posibles efectos económicos negativos que puedan impactar la operación.

La frecuencia de los despachos requeridos se establecerá de manera conjunta entre las partes de manera mensual y/o semanal con el fin de afinar las necesidades de abastecimiento

con los requerimientos de consumo generados por la planta los cuales a su vez son directamente proporcionales al comportamiento de las ventas.

De igual manera deben quedar establecidos los tiempos de reacción ante pedidos no planeados debido a sobredemanda, reprocesos o cualquier situación que lo amerite, y dichos tiempos se fijarán teniendo en cuenta la capacidad instalada que tenga disponible el proveedor.

**Gestión de la información.** Este es uno de los aspectos más importantes que debe quedar estipulado como un compromiso mandatorio entre las partes el manejo exclusivo y confidencial de la información que se ha acordado intercambiar con fines operacionales

**Gestión de la comunicación.** Establecer los canales y frecuencias de la comunicación para todo lo pertinente al cumplimiento de lo pactado para ambas partes permitirá un óptimo flujo de información para el desarrollo de las operaciones logísticas.

**Restricciones a la disponibilidad.** Deben quedar claramente establecidas las condiciones bajo las cuales ambas partes podrían llegar a incurrir en incumplimiento de los plazos de entrega pactados y el compromiso de que en cualquiera de estos casos se incurrirá en esfuerzos extraordinarios para cumplir lo más rápido posible y en las condiciones de tiempo y cantidad que la parte afectada lo requiera.

**Métricas del nivel de servicio.** De manera colaborativa deben establecerse indicadores que permitan medir el nivel de efectividad de la gestión de cada una de las partes de manera periódica y debe quedar establecido que funcionarios de cada área serán los responsables de dicho seguimiento mediante reuniones presenciales o virtuales que permitan dar a conocer a todas las partes la situación real del cumplimiento de compromisos.

**Penalidades en el nivel de servicio.** De igual manera es indispensable que se deje acordado y por escrito en estos acuerdos el tipo de sanciones que se ejecutarán en caso de que exista incumplimiento de los mismos, de tal manera que ambas partes sean conscientes en

todo momento de las consecuencias que para ambos puede generar algún error en la gestión, así evitar discusiones innecesarias que deterioren la relación de confianza existente.

### **19. Aspectos Relevantes a Tener en Cuenta Dentro del Proceso de Selección de Proveedores Dentro del Marco Estratégico del Supply Chain**

De acuerdo con los resultados arrojados en esta investigación en la competencia Integración con proveedores, presenta una brecha de la cual es susceptible de mejora si en la medida en que se amplía o renueva la red de proveedores en cuenta dentro de la selección aspectos como la disposición que tengan éstos para la construcción de relaciones en ambiente colaborativo como parte de las ventajas competitivas que en red puedan construir.

La necesidad de hacer cada vez más competitiva y sólida la cadena de valor a la cual pertenece Henkel para responder a las necesidades de los mercados en los cuales hace presencia y ganarles terreno a sus competidores implica contar con proveedores confiables y que estén conectados con el enfoque de agilidad, innovación y sostenibilidad que promueve la estrategia de crecimiento para Henkel para los próximos dos años y que seguramente se mantendrá para la próxima década.

Aunque las directrices para la selección de estos proveedores están dadas por políticas corporativas que garantizan un estándar de cumplimiento de los requisitos globales para las marcas, es importante tener en cuenta aspectos particulares que por sus características cada una de las marcas requiere para alcanzar sus objetivos de producción, distribución y comercialización.

Estas características pueden ser de tiempo, cantidad, embalajes, tamaños mínimos y



condiciones de entrega, y pueden estar condicionadas a los acuerdos comerciales vigentes entre naciones o a las condiciones logísticas del país en el que operan, entre otros factores.

Con el fin de que la selección de proveedores sea un proceso que agregue valor a la cadena de abastecimiento de la marca Konzil cuidado capilar se deben tener en cuenta y con especial relevancia los siguientes aspectos observados en el diagnóstico a los proveedores actuales:

1. Disposición capacidad de integración tecnológica: dentro de la infraestructura del proveedor debe evaluar sino la tenencia por lo menos la disposición de contar con herramientas tecnológicas compatibles con los sistemas de información utilizadas por Henkel para que la transmisión de datos y comunicación no sea un obstáculo para la ejecución y entrega de los pedidos afectando los compromisos fijados. Además, los principios que rigen su forma de operar no deben ir en contravía de la visión en cuanto al fomento de relaciones colaborativas para el crecimiento mutuo.

2. Enfoque de integración y adaptabilidad a la estrategia de crecimiento de la marca Konzil en cada uno de los productos de su portafolio. La capacidad de reacción será determinante para la sostenibilidad de la relación comercial, debido a que el segmento retail en el que se comercializa la marca Konzil es de alta fluctuación por los altos niveles de competencia que se presentan principalmente por precio y calidad y en segunda instancia por oportunidad o velocidad en la atención de la demanda.

3. Estandarización de protocolos de medición de integración. Identificar en los proveedores la existencia de métricas que permitan evidenciar los niveles de integración de los procesos misionales y de apoyo tanto a nivel interno como con las empresas que componen su red de valor. Es necesario por lo menos que exista un conocimiento acerca de la importancia de fortalecer las relaciones en la cadena de valor en función del cumplimiento de los objetivos para cada organización.

4. Capacidad de innovación y reacción. Teniendo en cuenta las brechas obtenidas en la habilidad de Agilidad evaluada dentro de la competencia Competitividad logística y con el fin de disminuirla y acercarla a la red a la aplicación de las mejores prácticas, contar con proveedores dispuestos a apoyar las estrategias de mercadeo desde sus aportes por medio del abastecimiento será una ventaja competitiva para la marca en términos de oportunidad.

5. Desempeño en logística de reversa y buenas prácticas de sostenibilidad

## 20. Conclusiones

Una vez desarrollada la aplicación de la herramienta de diagnóstico a lo largo de la red de valor caracterizada para la marca de productos Konzil en la empresa Henkel Colombiana S.A.S, se identificaron en estas las brechas que en los diferentes niveles evaluados la alejan de los estándares de clase mundial establecidos por dicha herramienta en esta investigación.

Los principales resultados a nivel general fueron 61,79% en Competitividad sistémica y 59,87% en Competitividad logística, demostrando así que las relaciones actuales al interior de la red no son lo suficientemente sólidas como para permitir la ejecución de las mejores prácticas que sugiere el instrumento.

Hasta el momento las empresas integrantes de la red de valor no tenían conocimiento de los niveles de integración con sus *stakeholders* respecto a cada uno de los aspectos que afectan su operación logística, por lo que esta investigación hace una primera aproximación en este sentido para la industria cosmética en el mercado de consumo masivo en Colombia.

A consecuencia de este desconocimiento las compañías no crean en su interior un sistema de “gestión del conocimiento” que les conduzcan al análisis e innovación en un ambiente de colaboración dentro de la Red de Valor, así mismo hasta ahora no ven la necesidad de establecer planes de acción estratégicos conducentes al fortalecimiento de las relaciones como ventaja competitiva ante sus competidores.

En tal sentido, la caracterización de la Red de Valor para la marca Konzil permitió identificar cuáles son los proveedores y clientes en primer nivel que más relación tienen sobre el desempeño de la marca, permitiendo para la empresa líder enfocar los planes de acción hacia el desarrollo de políticas, estrategias, y principios que promuevan la sincronización de actividades entre ellos y el fortalecimiento de la red logística que conforman.

Los niveles de integración interna en cada una de las compañías son bajos, arrojando como resultado general para la red un 65,4% lo cual refleja que al interior de estas no se utilizan “*clústeres*” de personas para la integración de procesos interna y la combinación de los mismos a través de la red de valor.

Para la empresa líder de la red Henkel esté bajo nivel de integración interna consiste en que cada área actúa como un ente independiente del resto de la organización, lo cual genera poca o inadecuada comunicación en la compañía, falta de conocimiento del desarrollo de otras áreas y resultados no esperados al momento de entregar el producto final al cliente. Existe una brecha general del 26% de desempeño en cuanto a la integración de la gestión logística con las demás áreas de las empresas como compras, finanzas, marketing y gestión humana, reflejando la oportunidad de mejora que en este sentido existe para todas las compañías aquí analizada.

Por lo anterior, el desarrollo de la red de valor propone que las empresas deben integrar todas sus áreas o eslabones existentes (mercadeo, ventas, compras, finanzas, producción, logística etc.), pues éstos no deben ser vistos como entes independientes, sino interdependientes, para alcanzar así el éxito en las operaciones. Así mismo, se debe tener en cuenta en los diferentes procesos desarrollados a los proveedores y a los clientes de la compañía, partes claves en el crecimiento óptimo de las organizaciones.

Los eslabones o áreas de una empresa deben entender que todos tienen que ir dirigidos hacia el cumplimiento de un mismo objetivo general que comparten todos, por tal motivo hacen parte de un mismo sistema.

En toda esta interacción propuesta de procesos se debe dar relevancia a la simplificación de procesos que promuevan un flujo rápido de información y materiales desde y hacia la empresa líder, mediante la reducción de operaciones complejas gracias a la implementación de tecnologías de comunicación que garanticen la integración con proveedores y cada uno de los segmentos de clientes y su contexto.

Por otro lado, el nivel de integración de las compañías con sus proveedores es bajo, como lo evidencia una brecha del 40,75% en este aspecto, lo que permitió determinar que para las empresas el concepto de “alineamiento dinámico” de las redes de valor no es hasta ahora aplicado a profundidad con relación a sus procesos de abastecimiento impidiéndoles así, conocer las capacidades logísticas de sus proveedores y aprovecharlas para hacer una mejor selección y gestión de los mismos.

Cuando se habla de gestionar la cadena de suministros se hace referencia a palabras clave como: planificación, organización y control de las actividades que conforman la misma. Dentro de esta gestión también se encuentra la distribución de recursos financieros, de productos o servicios de información. Todo con el fin de maximizar el valor agregado del producto que llegará a manos del consumidor final, en proporción directa al disminuir los costos de la empresa.

Una red gestionada eficaz y eficientemente logra entregarle al cliente el producto apropiado, con el precio pactado, en el lugar pactado, con los requerimientos establecidos y en el tiempo exacto.

El establecimiento y gestión de relaciones organizacionales es un factor clave para lograr que los flujos de información y materiales sean los correctos, pues en caso contrario

cuando la información inexacta o inoportuna, éstas relaciones no suman en el proceso, sino que restan en el objetivo de entregar el producto correcto al cliente final.

Las empresas no deben ver sus áreas como independientes unas de las otras, todo lo contrario, se deben ver como organismos interdependientes que hacen parte de un mismo ente. Para apoyarse en las sinergias y entregar cada día un producto o servicio con mayor valor agregado.

La revisión del estado del arte respecto al concepto de Gestión de redes de valor permitió identificar en las compañías evaluadas que aún existen diferencias entre lo que sugieren diferentes autores como buenas prácticas y la forma como se administran actualmente, lo cual sugiere una revisión completa de los procesos en la compañía Henkel Colombia SAS, que tienen directa relación con la Administración de las relaciones con clientes y proveedores, con el fin de aplicar en estas los conceptos de Alineamiento dinámico e integración en Redes de Valor.

Lo anterior sugiere también la revisión y actualización de los acuerdos de calidad existentes entre los integrantes en un ambiente de C3 (coordinación, colaboración, cooperación) conducentes a incluir en estos protocolos en cuanto al cumplimiento del servicio en términos no solo de calidad como actualmente se tienen sino también incluyendo aspectos de oportunidad y cantidad.

La integración en Tecnología y planeación entre las compañías que actualmente tiene una brecha del 29,5% debe ser una prioridad dentro de la gestión de la cadena de abastecimiento para la marca Konzil, pues la misma permitirá impactar positivamente los procesos de planeación del abastecimiento, producción, y distribución de la marca. La efectividad de los pronósticos que son el principal insumo con el que se mueve toda la gestión de la cadena de suministro, debe incrementarse en la medida que se establecen

protocolos de integración y comunicación colaborativa entre las partes, en especial con los clientes.

En este sentido el aspecto Conectividad evaluado dentro de esta habilidad evidenció una brecha del 50% permitiendo concluir que entre las empresas no existe conexión On line que les permita en tiempo real compartir información relevante para la gestión logística y finalmente para la atención del cliente.

## 21. Recomendaciones

Para finalizar, los autores del presente estudio de investigación presentan las siguientes recomendaciones con base a los resultados anteriormente expuestos del diagnóstico aplicado, que permitieron identificar los principales factores que afectan directamente a la competitividad sistémica de la red de valor dentro del sector de la industria cosmética en el país.

**Recomendaciones respecto a la competitividad en un contexto Nacional para el sector de la industria cosmética.** En términos generales, los pronósticos para el periodo comprendido entre 2015 y 2020 para la industria cosmética, prevén un crecimiento significativo en las categorías de productos de cuidado capilar, entre otros.

Por lo anterior, se presentan grandes oportunidades para la industria, la calidad de los productos, el uso de ingredientes naturales como materias primas, el valor agregado sin afectar el precio de venta y fuertes campañas publicitarias son parte de la estrategia que las empresas optaron para sobresalir en el mercado.

Gracias a estos prospectos de crecimiento de la industria, muchas empresas dentro del mercado compiten por precio, con productos similares o enfocan sus estrategias a producir productos muy específicos a precios más altos.

La exportación de productos cosméticos es otra de las grandes oportunidades que se presentan en el país. "Los cosméticos colombianos son cada vez más reconocidos y se encuentran mejor posicionados en el mercado mundial" (ONUUDI, 2015,p.3)

Los mercados atractivos para la exportación de cosméticos colombianos se encuentran más allá de mercados tradicionales de grandes volúmenes de importación.

De acuerdo con *Transparency Market Research*, la industria de productos capilares seguirá en expansión y se estima que la mayor oportunidad de crecimiento esté en economías emergentes y en desarrollo, donde el consumidor cada vez cobra mayor consciencia de la importancia de cuidar su cabello y cuero cabelludo con productos naturales. Hacia 2018, los productos de mayor demanda serán champús premium, productos muy específicos y de máxima calidad, por tal motivo las estrategias deben implementarse en ser competitivo por precio o por la calidad del producto. (ANDI, 2015)

Cabe señalar, que el segmento de productos capilares es altamente dinámico en Colombia, este creció por encima del comercio mundial al registrar una tasa promedio anual de 8,5% entre 2006 y 2013. En este último año registró un valor de USD 9,914.9 millones. (ANDI, 2015).

Y, por último, otra oportunidad que se presenta para la industria cosmética en el país es ver el horizonte a exportaciones a mercados más atractivos de los productos capilares, en países como Japón y Canadá, que tienen gran potencial, un mercado grande y pagan un mayor precio por los productos.

**Recomendaciones respecto a la integración en la red de valor para la marca Konzil de Henkel.** En la empresa Henkel Colombiana S.A.S., se detectaron falencias en los



niveles de integración y en competitividad logística y como resultado de la aplicación del instrumento de diagnóstico se identificaron las competencias, habilidades que son susceptibles de mejora mediante la aplicación de las mejores prácticas, que propone el instrumento. De acuerdo a lo anterior se proponen las siguientes recomendaciones que tienen como propósito de fortalecer la red de valor.

Todas las organizaciones que hacen parte de la cadena de valor de Henkel, proveedores y clientes de todas sus líneas de producción, deben realizar un trabajo de capacitación con el objetivo de desarrollar el concepto de red de valor y así realizar una gestión de comunicación continua tanto con proveedores como con los distribuidores, formulando estrategias colaborativas que agreguen valor al producto final y que genere un impacto financiero en toda la cadena.

Para fortalecer toda la cadena de valor de Henkel, se deben superar las restricciones a las que actualmente se enfrenta tanto a nivel organizacional, como a las barreras económicas y políticas, debe existir una transformación respecto a la fluidez y articulación de los actores de la cadena como un único sistema.

En la actualidad existen herramientas de apoyo para el fortalecimiento de las cadenas de valor, se recomienda a la empresa Henkel, contar con una metodología que facilite la interacción entre todos los agentes que actúan en la red. En términos generales, se debe considerar aspecto como la definición de los objetivos, categorizar las cadenas de valor, definir las redes de valor, realizar un diagnóstico situacional y/o hacer uso de aplicación de diagnóstico para medir el nivel de integración de la red como se realizó en este estudio, realizar sesiones de trabajo con los directivos de cada una de las empresas pertenecientes a la red de valor, así como la participación activa de todo el personal a nivel estratégico, táctico y operativo, evaluar y formular planes de mejorar y estrategias en la que se responsabilicen las diferentes áreas de manera colaborativa y no como entes individuales, montaje de una

campaña de divulgación, implementación y capacitación, todo lo anterior como parte la formulación de una metodología.

**Recomendaciones respecto a investigaciones sobre competitividad de la Industria cosmética.** Como parte del presente estudio, se realizó una búsqueda de investigaciones sobre competitividad sistémica en empresas de la industria cosmética y se encontró un vacío en el tema. Por lo anterior se recomienda al clúster del sector, docentes, estudiantes, e investigadores y/u otros interesados en realizar más estudios al respecto que tengan como finalidad proponer estrategias para que las empresas sean competitivas en un mercado global.

**Recomendaciones respecto a la herramienta de diagnóstico aplicada.** Para finalizar, se recomienda a los autores de la herramienta "Integración en las Redes de Valor o *supply chains* como contribución a la competitividad sistémica ", diseñada por el CIATI. JFK, ajustar el aplicativo a un contexto local, teniendo en cuenta que la terminología del instrumento no es de común uso aún en las empresas colombianas por el desconocimiento del tema, lo cual dificulta la aplicación y se debe recurrir a una adaptación de la misma, así mismo contemplar que la herramienta sea flexible al diagnosticar pequeñas y medianas empresas.

### Referencias Bibliográficas

- Acevedo, J. (2008). *Modelos y estrategias de desarrollo de la Logística y las Redes de Valor en el entorno de Cuba y Latinoamérica*. La Habana - Cuba: Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.
- ANDI. (2015). *Asociación Nacional de Industriales. Informe de sostenibilidad* . Obtenido de <http://www.andi.com.co/cica/Documents/Cosmeticos/Informes/InformeSostenibilidad.pdf>
- APC. (2014). *Agencia Presidencial de Cooperación. Cadenas de valor globales*. Bogotá.
- Ballou, R. (2004). *Logística: administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Banco Mundial . (2016). *Haciendo negocios en un mundo más transparente*. en un mundo más transparente. Washington.

- Bowersox, D. (1999). *21 Century Logistics: Making Supply Chain Integration a Reality*. Michigan State University: Council of Logistics Management.
- Bowersox, L. (1991). The Strategic benefits of logistics alliances. *Harvard Business Review*, 68(4), 36-43.
- Brubaker, R & Cooper, F. (2001). "Más allá de identidad " . *Apuntes de Investigación del CECYP*, 5(7), 30-67.
- Calderón, G. (2005). *Niveles de Cadena de Suministro*. Bogotá: Norma editores.
- Callejo, I & Plazas, I. (2010). *Propuesta de una guía para el manejo ambiental de los procesos en la industria cosmética*. *Revista arte y ciencia cosmética* . Bogotá: Panamericana editores.
- CCM. (2017). *Champú - Definición*. Obtenido de [salud.ccm.net/faq/17722-champu-definicion](http://salud.ccm.net/faq/17722-champu-definicion)
- CEPAL. (2014). *Comisión Europea para América Latina y el Caribe. Cadenas globales de valor y diversificación de exportaciones. El caso de Costa Rica*. México.
- CIAIT JFK. (2017). *La Fundación centro de investigaciones y asistencia técnica internacional John F. Kennedy*. Obtenido de [www.ciatijfk.org/](http://www.ciatijfk.org/)
- Cifuentes, O. (2012). Aplicación del alineamiento del supply chain management como estrategia competitiva en las empresas del clúster de Cartagena. *Revista de la Universidad Los Libertadores* , 3 (1), 121-145.
- Cifuentes, O. (2013). Aplicación del Alineamiento del Supply Chain Management como estrategia competitiva en las empresas del Clúster Logístico de Cartagena. *Revista Aglala*, 3(1), 122-146.
- Colangelo. (2002). *La red de valor empresarial* . México: Trillas editores.

- Cooper & Ellram. (1993). Characteristics of Supply Chain Management and the Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *The International Journal of Logistics Management.*, 4(2), 13-24.
- CSCMP. (2016). *Council of Supply Chain Management Professionals*. Obtenido de <http://cscmp.org/>
- Ecured. (2016). *Acondicionador para el cabello*. Obtenido de [https://www.ecured.cu/Acondicionador\\_de\\_cabello](https://www.ecured.cu/Acondicionador_de_cabello)
- Esser . (1994). *Competitividad sistémica. Competitividad internacional de las empresas y políticas requeridas, Berlín, Instituto Alemán de Desarrollo*. Buenos Aires: Vergara editores.
- Euromonitor & ANDI. (2016). *Meracado Colombiano de Cosméticos*. Bogotá.
- Fiducoldex. (2016). *Costos de manufatura en empresas nacionales*. Bogotá.
- Gattorna, J. (2010). *Dynamic supply chains. Financial Times*. London: Prentice Hall.
- Gattorna, J. . (1998). *Strategic supply chain alignment : best practice in supply chain management. Aldershot, Hampshire, England: Gower*. Texas: Mc Graw Hill.
- Get the Look. (2016). *Crema para peinar* . Obtenido de [http://www.get-the-look.com.mx/articulo/crema-para-peinar-descubre-los-beneficios-del-producto-en-el-cabello-lacio\\_a1015/1](http://www.get-the-look.com.mx/articulo/crema-para-peinar-descubre-los-beneficios-del-producto-en-el-cabello-lacio_a1015/1)
- Handfield, N & Nichols, R. (1999). *Introduction to Supply Chain Management*. Texas: Prentice Hall.
- Henkel Colombia. (2016). *Información institucional y comercial*. Obtenido de <https://www.henkel.com.co/sostenibilidad>.
- Henkel Colombia. (2017). *Estrategias de venta*. Bogotá.
- Invest in Bogotá. (2015). *Bogotá Región, una apuesta por la industria cosmética*. Obtenido de <http://es.investinbogota.org/sites/default/files/fs-cosmeticos-espanol-2015.pdf>

- Invima. (2017). *Establecimientos vigilados. Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos*. Obtenido de <https://www.invima.gov.co/inspecci%C3%B3n-y-vigilancia/establecimientos-vigilados.html>
- Kannan, V & Choon, K. (2010). Supply chain integration: cluster analysis of the impact of span of integration. *Supply Chain Management*, 15 (3), 24-33.
- Kotler,P. (2001). *Dirección de Marketing*. Buenos Aires: Editorial Prentice.
- Lambert, D. (2006). *Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance*. London: Supply Chain Management Institute.
- Lambert, L & Cooper,M. (2005). *Issues in supply chain management*. Miami: Industrial marketing management.
- Lambert,D. (2004). *Más allá del Supply Chain Management - Énfasis Logística*. Argentina: Iberoamericana editores.
- Maldonado,G ; Sánchez,J ; Mejía,J y Gaytán,J. (2013). La flexibilidad de la logística como una estrategia empresarial en la industria del mueble de España. *European Scientific Journal*, 9 (7), 22-29.
- Oliver, K. (1992). *Gestión de la cadena de suministro*. Miami: Mc Graw Hill.
- ONUDI. (2015). *Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Análisis de competitividad del sector, cosméticos e ingredientes naturales*. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/documentos/2017/Publicaciones/Informe%2001%20Onudi-2015-Web%20Análisis.pdf>
- Orjuela,J ; Díaz,O y González,A. (2017). Caracterización de la logística en la cadena de suministro de cosméticos y productos de aseo. *Revista Científica de la Universidad Francisco José de Caldas*, 1 (28), 28-44.

- Oyola, M & Padilla,L. . (2013). El clúster del azúcar, un ejemplo de competitividad sistémica. *Gestión & Desarrollo*, 10 (1), 153-164.
- Porter, M. (2004). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vega Ediciones.
- Porter,M. (1998). *Ventaja Competitiva*. México: Trillas editores.
- Revista Dinero . (2015). *Cifras de la consultora Raddar indican que el gasto per cápita de los colombianos en cosméticos y aseo alcanzó \$203.840 en 2014, mientras un año atrás había sido de \$188.000, la producción de cosméticos alcanza US\$3.900 .* Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/perspectiva-industria-belleza-colombia-2015/211931>
- Stephenson. (2013). *Cadenas globales*. México: Trillas editores.
- Stock & Lambert . (2001). *Cadenas de suministros*. Buenos Aires: Trillas editores.
- Stock,J & Boyer,L. (2009). Developing a consensus definition of supply chain management: a qualitative study. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 5(7), 45-57.
- Thompson . (2016). *Tipos de Canales de Distribución*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- Thun. (2010). *Angles of Integration: an Empirical Analysis of the Alignment of Internet-Based Information Technology and Global Supply Chain Integration»*., Obtenido de <http://dx.doi.org/10.1111/j.1745-493X.2010.03207.x>

## **Anexos**

### **Anexo A. Formato de Registro**



FORMATO REGISTRO Y SEGUIMIENTO ENTREVISTAS RED DE VALOR HENKEL								
ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD E INTEGRACIÓN LOGÍSTICA - U. PILOTO								
EMPRESA	ÁREA	CARGO	NOMBRE	APELLIDO	MAIL	CONTACTO	FECHA CITA	FIRMA
Repak.	Planeación	Director Planeación	Vergilio	Martinez	v.martinez@repak.com	8786087	13-07-2017	
Distribuciones AXA	Planeación	Comprador	Bertha	Aspique	compras@unika.com	3104040	17-07-2017	
Intecplast.	Producción	Dir. Producción	Wilson	Jimón	w.morales@intecplast.com	7799030	02-07-2017	
Intecplast	Ger. Comercial	Ger. Comercial	Alberto	Hoyos	a.morales@intecplast.com	7799030	14-07-2017	
Formatado	logística	Coord. Logístico	Cindy	Gomez	cindy.gomez@formatado.com	3167433630	27-07-2017	
Formatado	logística	Administrador	Ivan	Cachieroz	sanchez@formatado.com	724424	02-08-17	
Henkel.	logística	Gerente Logístico	Buando	Alvarez	buando.alvarez@henkel.com	4739000	06-08-2017	
Henkel	logística	Jefe Operación	Wilson	Telles	wilson.farres@henkel.com	4739000	05-07-2017	
Henkel	Planeación	Jefe Planeación	Mauricio	Bonasa	mauricio.bonasa@henkel.com	4739000	05-07-2017	

## Anexo B. Proveedor: Blu Logistics

### Centro de Distribución para la cuenta Henkel Colombiana

Áreas de almacenamiento, y acondicionamiento secundario (armado y empaque de ofertas, marcación y etiquetado de productos)



