



**DISEÑO DE UN SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN PARA UNA
EMPRESA PRODUCTIVA QUÍMICA**

JEAN PAUL MONCADA DURÁN

**PROYECTO PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

**PROFESOR GUÍA:
ALDO CAPRILE ROJAS**

Santiago, Abril de 2022

AGRADECIMIENTOS

Quisiera agradecer a todos los docentes y administrativos del Magister de Control de Gestión, durante el periodo 2020-2021, donde se presentaron nuevos desafíos de enseñanza y aprendizaje, siendo las capacidades de resiliencia y persistencia claves para lograr el éxito de este programa. En especial a mi profesor guía por la paciencia, disposición y visión estratégica del mercado en el que se realizó este documento.

Dejo una cita del principal autor del cual se basó esta tesis, se destaca algunas acciones de las personas de hoy en día, que han perdido el afán idealista de cumplir objetivos sin generar un verdadero plan, control y ejecución de acciones que lleven a la meta deseada.

“Alcanzar tu potencial no se trata simplemente de soñar o ser idealista, es un proceso que involucra acciones específicas, ejercicios, disciplina y trabajo duro. Es desafiante, gratificante e interminable.”

Kaplan y Norton (2008)

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO	2
1.2. JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
1.3. METODOLOGÍA	6
1.4. ALCANCES Y LIMITACIONES	10
1.5. ORGANIZACIÓN DEL DOCUMENTO	11
2. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN	14
2.1. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	14
2.2. DESCRIPCIÓN DE LA UEN	18
2.3. CARACTERIZACIÓN DEL NEGOCIO	18
2.4. COMPOSICIÓN DEL CONTEXTO	21
2.5. DECLARACIONES ESTRATÉGICAS	24
2.5.1. <i>Análisis y definición Misión de la UEN</i>	24
2.5.2. <i>Análisis y definición Visión de la UEN</i>	27
2.5.3. <i>Definición de Creencias</i>	29
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	34
3.1. ANÁLISIS DE MACRO ENTORNO	35
3.2. ANÁLISIS DE STAKEHOLDERS	41
3.3. ANÁLISIS DE MICRO ENTORNO	44
3.4. ANÁLISIS RECURSOS Y CAPACIDADES	47
3.4.1. <i>Análisis VRIO</i>	48
3.4.2. <i>Análisis Cadena de Valor</i>	53
4.6 ANÁLISIS FODA	58
4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE NEGOCIO	63
4.1. ANÁLISIS DE LA CURVA DE VALOR	63
4.2. SELECCIÓN DE ATRIBUTOS CLAVE	69
4.3. DECLARACIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR	71
4.4. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE LA EMPRESA	73
4.5. MODELO DE NEGOCIO	80
4.5.1. <i>Descripción del modelo de negocio</i>	80
4.5.2. <i>Descripción y análisis del modelo de negocio</i>	83
4.5.3. <i>Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio</i>	86
5. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MEDICION DE DESEMPEÑO DE LA UEN	92
5.1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA UEN	92
5.2. SISTEMA DE MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO DE LA UEN	110
6. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA	124
6.1. EXPLICACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA UEN	125
6.2. FLUJO DE ACTIVIDADES	133
6.3. SELECCIÓN DE LAS FUNCIONES A ANALIZAR	141
6.4. DEFINICIÓN DE LOS DESEMPEÑOS DE LAS UNIDADES FUNCIONALES	145
6.5. DISEÑO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN DE LAS UNIDADES	155
7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS	168
7.1. DESCRIPCIÓN DE LOS ESQUEMAS DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN ACTUAL.	169

7.1.1.	<i>Bono PIB</i>	170
7.1.2.	<i>Horas extras</i>	172
7.1.3.	<i>Aguinaldos</i>	172
7.1.4.	<i>Asignación de Colación</i>	172
7.2.	PROPUESTA SISTEMA DE EVALUACIÓN Y COMPENSACIÓN	174
7.2.1.	<i>Identificación de los desempeños a evaluar y compensar</i>	174
7.2.2.	<i>Propuesta de esquemas de incentivos</i>	177
7.2.3.	<i>Justificación sistema de evaluación y compensación</i>	180
8.	CONCLUSIÓN	182
9.	BIBLIOGRAFÍA	184
10.	ANEXOS	187

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Resumen de objetivos específicos.	3
Ilustración 2: Desdoblamiento de política de Henkel (PDI)	5
Ilustración 3: Composición de documento PDI para los diferentes niveles.	5
Ilustración 4: Metodología de proyecto.....	7
Ilustración 5: Organigrama de Henkel Chile	17
Ilustración 6: Restricciones relevantes de negocio	20
Ilustración 7: Índice Percepción de la Economía.	36
Ilustración 8: Cinco fuerzas de Porter	44
Ilustración 9: Cadena de valor de Henkel.....	53
Ilustración 10: Matriz FODA.....	59
Ilustración 11: Curva de Valor Mercado Tecnologías de Adhesivos.	66
Ilustración 12: Curva de valor de Grupo Estratégico de Negocio	67
Ilustración 13: Curva de valoración de atributos claves por cliente	69
Ilustración 14: Curva de atributos Henkel sobre valorización promedio porcentual de clientes.	70
Ilustración 15: Estrategia de la empresa	76
Ilustración 16: Marco estratégico Henkel Global	77
Ilustración 17: Modelo de Negocio CANVAS de Henkel Chile.....	82
ilustración 18: Resumen análisis CANVAS Henkel Chile	89
Ilustración 19: Mapa estratégico Henkel Chile	94
Ilustración 20: Encuadre de Mapa estratégico y Marco Estratégico Global	102
Ilustración 21: Encuadre Propuesta de valor con Mapa estratégico.....	102
Ilustración 22: Flujo de actividades generales de atributo "Productos únicos"	133
Ilustración 23: Flujo actividades detallado para atributo "Productos únicos"	135
Ilustración 24: Mapa de contribución Departamento Desarrollo de Productos.....	149
Ilustración 25: Modelo causa efecto Departamento Desarrollo de Productos.	150
Ilustración 26: Mapa de contribución Departamento Calidad	152
Ilustración 27: Modelo causa efecto Departamento Calidad.....	153
Ilustración 28: Gráfico tendencia UF en periodo estallido social (10/2019 a 02/2020).....	187
Ilustración 29: Gráfico tendencia UF entre periodo (10/2019 a 02/2020)	187
Ilustración 30: Gráfico tendencia UF en periodo COVID 19 (03/2019 a 10/05/2020).....	188
Ilustración 31: Gráfico tendencia UF en periodo (03/2018 a 10/05/2019)	188
Ilustración 32: Gráfico tendencia UF contemplando estallido social y COVID 19 (10/2019 a 10/2020).	189
Ilustración 33: Gráfico tendencia UF entre periodo (10/2019 a 10/2020).	189
Ilustración 34: Encuesta NPS	191
Ilustración 35: Encuesta CSAT.....	192
Ilustración 36: Encuesta imagen de Marca	193

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Bibliografía referencial para metodología.....	9
Tabla 2: Oportunidades y amenazas de análisis PESTEL.....	41
Tabla 3: Matriz Influencia e interés de Stakeholders.....	42
Tabla 4: Oportunidades y amenazas de matriz Stakeholders.....	43
Tabla 5: Oportunidades y amenazas de análisis cinco fuerzas de Porter.....	46
Tabla 6: Matriz VRIO de recursos y capacidades (Recursos tangibles).....	48
Tabla 7: Matriz VRIO de recursos y capacidades (Recursos intangibles).....	49
Tabla 8: Matriz VRIO de recursos y capacidades (Capacidades organizacionales).....	50
Tabla 9: Fortalezas y debilidades de análisis VRIO recursos y capacidades.....	52
Tabla 10: Fortalezas y debilidades de análisis cadena de valor.....	57
Tabla 11: Entrelazamiento de FODA.....	60
Tabla 12: Valoración de iniciativas estratégicas.....	103
Tabla 13: Iniciativas estratégicas.....	104
Tabla 14: Evaluación de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas de perspectiva financiera y de cliente.....	105
Tabla 15: Evaluación de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas de perspectiva de proceso.....	106
Tabla 16: Evaluación de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas de perspectiva de aprendizaje.....	107
Tabla 17: Valoración más alta de iniciativas estratégicas.....	108
Tabla 18: Marcos de iniciativas.....	109
Tabla 19: CMI Henkel Chile Perspectiva Financiera.....	111
Tabla 20: CMI Henkel Chile Perspectiva de Cliente 1 de 2.....	112
Tabla 21: CMI Henkel Chile Perspectiva de Cliente 2 de 2.....	113
Tabla 22: CMI Henkel Chile Perspectiva de procesos internos 1 de 2.....	114
Tabla 23: CMI Henkel Chile Perspectiva de procesos internos 2 de 2.....	115
Tabla 24: CMI Henkel Chile Perspectiva de aprendizaje.....	116
Tabla 25: Valorización de iniciativas estratégicas y plazos de implementación.....	117
Tabla 26: Carta Gantt de iniciativas estratégicas 1 de 2.....	118
Tabla 27: Carta Gantt de iniciativas estratégicas 2 de 2.....	119
Tabla 28: Gasto acumulado por Hito de iniciativas estratégicas 1 de 2.....	120
Tabla 29: Gasto acumulado por Hito de iniciativas estratégicas 2 de 2.....	121
Tabla 30: Tablero de control de iniciativas 1 de 2.....	122
Tabla 31: Tablero de control de proyectos 1 de 2.....	123
Tabla 32: Funciones Gerencia de Operaciones.....	126
Tabla 33: Funciones de gerencias Ventas.....	127
Tabla 34: Funciones Gerencia de Calidad.....	128
Tabla 35: Funciones Gerencia de Logística y Supply Chain.....	128
Tabla 36: Funciones Gerencia de Finanzas.....	129
Tabla 37: Funciones Gerencia de PD.....	130
Tabla 38: Funciones Gerencia de RH.....	130
Tabla 39: Funciones Gerencia de Marketing.....	131
Tabla 40: Funciones Gerencia de TI.....	131
Tabla 41: Funciones de Gerencias apoyo operativo.....	132
Tabla 42: Tablero de control de actividades traspaso para flujo atributo de valor "Productos únicos" 1 de 4.....	137
Tabla 43: Tablero de control de actividades traspaso para flujo atributo de valor "Productos únicos" 2 de 4.....	138
Tabla 44: Tablero de control de actividades traspaso para flujo atributo de valor "Productos únicos" 3 de 4.....	139

Tabla 45: Tablero de control de actividades traspaso para flujo atributo de valor "Productos únicos" 4 de 4	140
Tabla 46: Evaluación de impacto y criticidad de departamentos en proceso de desarrollo de nuevos productos 1 de 2.	141
Tabla 47: Evaluación de impacto y criticidad de departamentos en proceso de desarrollo de nuevos productos 2 de 2.	142
Tabla 48: Desafíos de alineamiento para los departamentos.	144
Tabla 49: Matriz de contribución de departamentos funcionales / Perspectiva Financiera.	146
Tabla 50: Matriz de contribución de departamentos funcionales / Perspectiva Cliente.	146
Tabla 51: Matriz de contribución de departamentos funcionales / Perspectiva Procesos.	147
Tabla 52: Matriz de contribución de departamentos funcionales / Perspectiva Recursos.	148
Tabla 53: Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Financiera	156
Tabla 54: Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Cliente	157
Tabla 55: Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Proceso...	158
Tabla 56: Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Recursos 1 de 2	159
Tabla 57: Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Recursos 2 de 2	160
Tabla 58: Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Financiera.	161
Tabla 59: Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Cliente.	162
Tabla 60: Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Proceso 1 de 2	163
Tabla 61: Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Procesos 2 de 2	164
Tabla 62: Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Recursos 1 de 2	166
Tabla 63: Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Recursos 2 de 2	167
Tabla 64: Remuneraciones de Gerentes Calidad y Desarrollo de producto.	169
Tabla 65: Esquema de incentivo 50% Operativo.	171
Tabla 66: Esquema de incentivo 50% Comerciales.	171
Tabla 67: Contribución de co-pago colación por parte del trabajador en Henkel Chile.	172
Tabla 68: Desempeños claves a promover del departamento de PD, aplicados a gerente de PD	175
Tabla 69: Desempeños claves a promover del departamento de Calidad, aplicados a gerente de Calidad.	176
Tabla 70: Tablero de esquema incentivos departamento de desarrollo productos.	177
Tabla 71: Tablero de esquema incentivos departamento de calidad.	179
Tabla 72: Matriz de interés e influencia	190
Tabla 73: Categorización Curva de Valor	190
Tabla 74: Matriz Valorización Curva de Valor.	190
Tabla 75: Actividades principales entre áreas funcionales 1 de 2.	194
Tabla 76: Actividades principales entre áreas funcionales 2 de 2.	195

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto fue desarrollado en una empresa productiva química del rubro de los adhesivos, sellantes y tratamientos de superficie. Henkel es la empresa alemana en estudio que al ser una compañía internacional privada que cotiza en la bolsa alemana, se consideró la estrategia global que se está desarrollando actualmente.

El proyecto definió como objetivo general proponer un sistema de control de gestión que sea capaz de integrar etapas de desarrollo y planificación de la estrategia como también alinear a las diferentes áreas de la compañía. Considerando lo extenso que lograría ser este documento si se realizaba un despliegue a la totalidad de áreas funcionales; se realizó solo el despliegue del departamento de calidad y de desarrollo de productos, que fueron seleccionadas por la contribución que tienen en el flujo crítico de la propuesta de valor seleccionada.

En búsqueda de realizar una estrategia basada en el contexto que se está viviendo, es que se realizó un análisis de micro y macro entorno, análisis de stakeholder, sumado a un levantamiento de recursos y capacidades, que dieron diferentes fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que con esta se llevaron en un contraste con el modelo de negocio, sumado con un análisis de curva de valor. Todo lo anterior es visto con foco en las declaraciones estratégicas definidas por la compañía, que fueron analizadas y criticadas.

La formulación estratégica definida, llevó a realizar un mapa estratégico con 18 objetivos, que estos a su vez se desplegaron en un cuadro de mando integral con 44 indicadores. Los objetivos planteados en el mapa estratégico dan respuesta a dos pilares estratégicos de portafolio ganador y operación del futuro, con ello alineando la estrategia local de Henkel Chile con los objetivos globales de la compañía. A su vez los objetivos están alineados con la propuesta de valor definida por la empresa.

Todo lo anterior, crea la necesidad de realizar despliegues a las áreas funcionales, en donde se toma de referencia el atributo clave de productos únicos, con ello realizando un flujo de actividades y contribuciones de cada uno de los departamentos con sus respectivos requerimientos de traspaso de actividad. Del flujo se obtiene que los departamentos que tiene un alto impacto en su contribución es el departamento de calidad y departamento de desarrollo de productos. En los departamentos anteriores se enfoca el despliegue, que se realizó con tableros

causa efecto de objetivos estratégicos y funcionales, como también un tablero de control que busca dar seguimiento y enfoque en los resultados de los departamentos.

Por último se presenta y defiende dos propuesta de incentivos para los gerentes de los departamentos analizados, con esto alineando el desempeño del personal con una motivación clara, persistente y direccionada en el cumplimiento de objetivos estratégicos. En ambos casos se entrega solo un incentivo monetario que se ven enfocados en tres indicadores que son compensados no proporcionalmente, en donde la primera compensación (cumplimiento de primer nivel) se entrega con la meta mínima a cumplir y la segunda compensación que corresponde a tres veces a la primera compensación es entregada por cumplimiento de metas ambiciosas (sobresalientes).

Finalmente en las conclusiones se confirma el cumplimiento de los objetivos planteados en el inicio del documento, como también se resaltan los puntos destacados desarrollado tanto como en análisis como también en herramientas utilizadas. Terminando este capítulo se entregó algunos consejos para su implementación y el mejoramiento de las herramientas de control que lleven a un ajuste de metas que sean capaces de cumplir y entreguen un alto desempeño de la compañía, con ello asegurando el liderazgo de la empresa de forma local y aportando a los indicadores regionales del negocio.

1. INTRODUCCIÓN

El entorno competitivo que se vive día a día, vuelve compleja la tarea de maximizar el valor que puede entregar una compañía a sus clientes y accionistas, esto se debe a que el entorno vuelve complejo sus operaciones y las decisiones a tomar, más aún si existen factores externos que cambian las normas del mercado.

Actualmente, factores como pandemias que impactan de forma mundial a cada uno de los mercados y países, y teniendo estimaciones de recesiones por contracción mundial de 5,2% y en específico a Chile impactando con un -4,3% (*Banco Mundial proyecta que economía en Chile se contraerá un 4,3% durante 2020*, s. f.). Siendo estos valores de contracción los más importantes después de la Segunda Guerra Mundial.

Sin dejar atrás las implicancias sanitarias que trajo esta pandemia, en el cual se limitó el modelo de negocio, impactando directamente al retail de forma negativa. Esto implicando que el retail se tuvo que replantear su modelo de negocio a un sistema nuevo de venta y suministro a sus clientes, enfocando su venta de forma online y disminuyendo sus tiempos de entrega en el despacho de los productos. (*Reporte-Semana-4-Contexto-Consumo-CCS-comprimido.pdf*, s. f.).

Con factores como lo anterior, las compañías necesariamente deben replantear su manera de ver y manejarse en los mercados. Es por ello, que se vuelve fundamental poder desarrollar un Sistema Control de Gestión, con el fin de poder alinear objetivos, disminuir desviaciones por conflictos de interés y enfocar todos los esfuerzos de cada uno de los trabajadores, como también administradores, con el fin de poder lograr objetivos y cumplir con los compromisos de generación de valor para los accionistas y clientes.

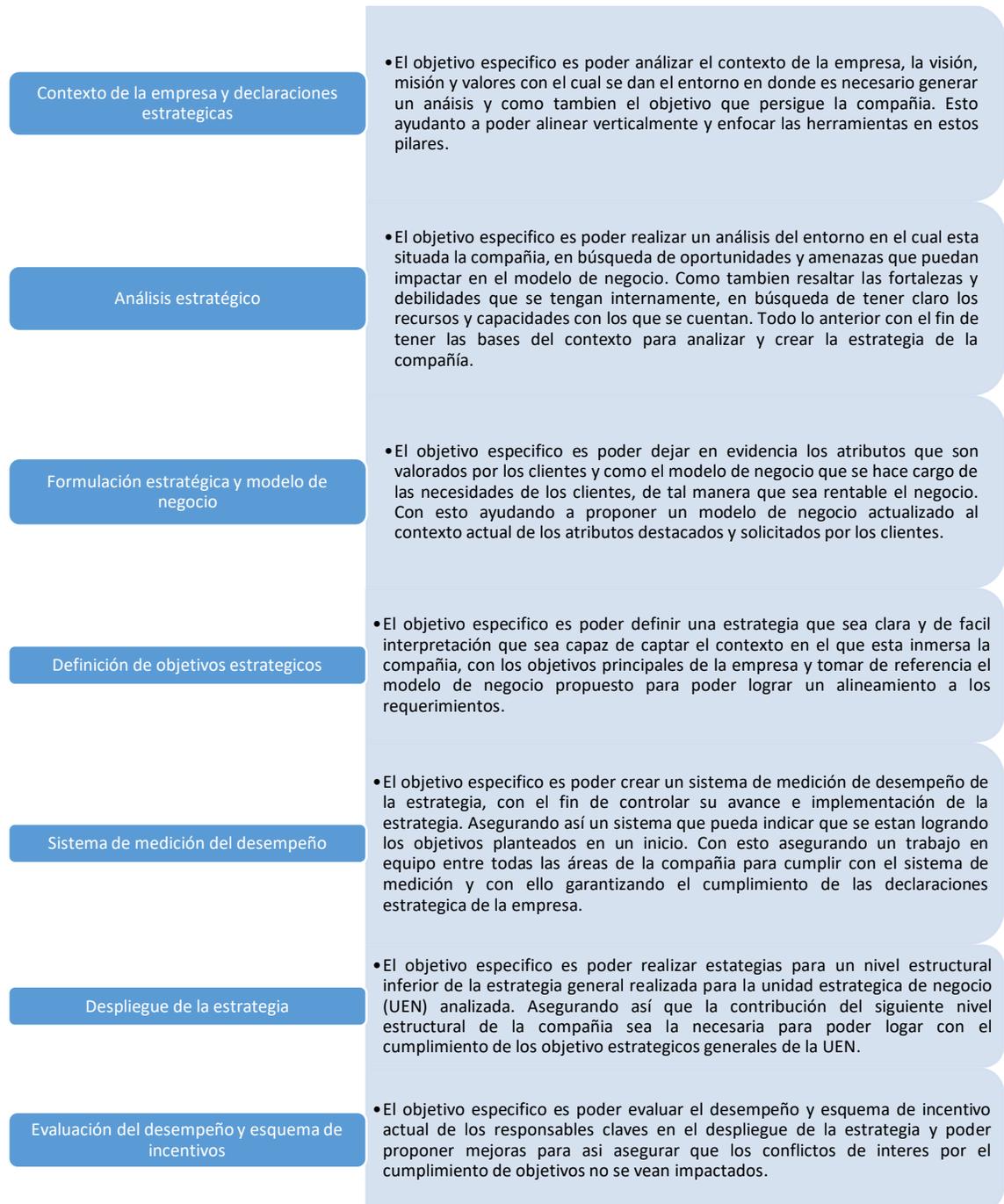
Este documento presenta un sistema control de gestión para Henkel Chile, empresa internacional con más de 140 años en el mercado europeo y 35 años produciendo productos en Chile. Basando su negocio en Chile bajo el alero de productos de adhesivos, sellantes y tratamientos de superficie, que son entregados a clientes industriales para sus procesos internos, como también clientes de la construcción y mantenimiento industrial. Los bienes de consumo producidos por Henkel Chile están bajo el alero de grandes marcas como Loctite, Pritt, Agorex y Bekron, que entregan la confianza necesaria a sus clientes de efectividad y calidad que lo destaca.

El sistema control de gestión desarrollado trata de alinear los requerimientos de la alta dirección, con las diferentes áreas funcionales. Iniciando con un plan estratégico de cómo enfrentar el mercado en el contexto actual, como también realizando estrategias que sean capaces de ser difundidas fácilmente y de baja complejidad en la implementación. Todo lo anterior a través de herramientas como mapas estratégicos, cuadros de mando integral, actividades e indicadores claves, para poder atacar los principales problemas que tienen la empresas de conflictos de interés y asimetría de información.

1.1. Objetivos del proyecto

El objetivo general del proyecto es diseñar una propuesta de sistema de control de gestión a Henkel Chile, con el fin de poder resolver problemas cotidianos de conflictos de interés y asimetría de información considerando que es una empresa multinacional que cuentan con objetivos globales entregados por la casa matriz en Alemania y se debe asegurar que las acciones que realizan por cada uno de los trabajadores estén alineados a los objetivos de la empresa, con esto evitando que se desperdicien esfuerzo y recursos en actividades que no agregan valor al modelo de negocio. Es por ello que se crean objetivos específicos que dan respuesta a los diferentes problemas de la compañía, estos son desarrollos de herramientas interrelacionadas que forman un esquema de alineamiento en torno a los objetivos de la compañía.

Ilustración 1: Resumen de objetivos específicos.



Fuente: Elaboración propia

Todos los objetivos específicos anteriormente descritos se dan a justificar en el siguiente capítulo en el cual se detalla los principales problemas que cuenta la compañía por ser una multinacional, multicultural y arraigado en el país de Chile.

1.2. Justificación del proyecto

En Henkel Chile existe un sistema de gestión que principalmente cuida mantener un respaldo documentado de los procesos que se realizan por cada una de las áreas funcionales, además se cuenta con un sistema de indicadores que se controlan mensualmente por cada una de las áreas funcionales. Teniendo en conocimiento que los indicadores de las diferentes áreas son planteadas por sus departamentos funcionales regionales y no de forma local, sin un lineamiento dirigido a las empresas de las diferentes regiones, esto crea un desalineamiento horizontal, ya que cada área funcional tiene sus propios objetivos y no se interrelacionan entre sí, creando diferentes islas dentro de la misma empresa, esto quiere decir que cada área funcional va enfocada en sus objetivos y no trabajan en equipo.

La compañía se alinea verticalmente a través de un instrumento llamado PDI (Policy Deployment Index; Índice de implementación de políticas), que alinea las diferentes líneas de la compañía, partiendo por la línea 2 que corresponde a nivel global de la compañía, para luego ser bajado esto a línea 3 que corresponden a los gerentes regionales y gerentes funcionales regionales, estos gerentes representan normalmente diferentes plantas y centros de distribución de un continente completo, posteriormente es bajada la estrategia a la línea 4 que corresponde al desdoblamiento entregado de forma sub-regional en el caso para Henkel Chile se ve impactado por Latinoamérica en donde los líderes regionales se encuentran en Brasil y finalmente se encuentra el último nivel de desdoblamiento que es línea 5 en el cual se ven impactada la planta de Henkel Chile, Pudahuel.

cambiantes del mercado local y generando trabas administrativas para poder afrontar crisis o de aprovechar oportunidades.

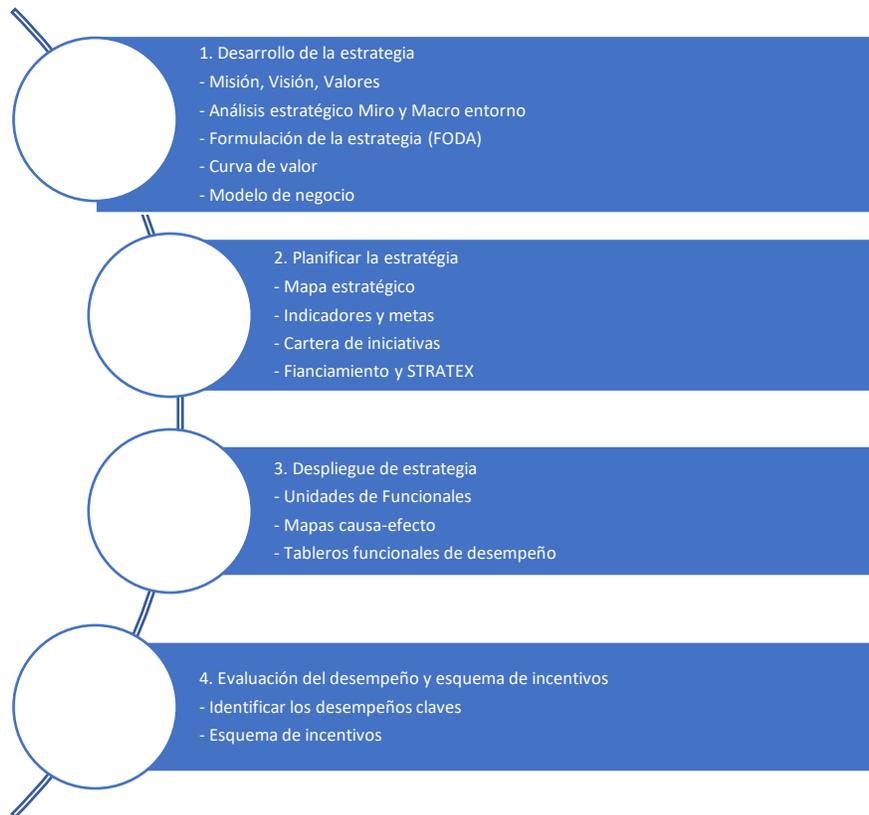
El sistema PDI no es la base de las evaluaciones y feedback de los empleados, menos aún las compensaciones de los trabajadores dejando todo el trabajo de motivación a los jefes y gerentes de áreas lo cual muchas veces no son capaces de motivar a los empleados a cumplir los objetivos planteados por falta de herramientas de incentivos que creen motivación. Esta situación plasma desmotivación en los empleados, con falta de dirección de sus acciones en la compañía e incapacidad de poder reflejar sus trabajo en un aporte real dentro de la compañía.

Resumiendo problemas anteriormente mencionados son principalmente problemas de agilidad, desalineamiento horizontal, incapacidad de captar oportunidades como también deficiencia de herramientas para resolver problemas locales, falta de alineamiento de evaluaciones y feedback con los objetivos funcionales de cada una de las áreas y por ultimo un correcto sistema de información que sea capaz de comunicar y de motivar al personal por el cumplimiento de indicadores en sus áreas funcionales. Todos estos problemas se resuelven a lo largo de todo este documento con una metodología que será descrita a continuación.

1.3. Metodología

En el transcurso de este proyecto se utiliza como marco general la metodología de un modelo propuesto por Kaplan y Norton (2008), en el cual indican la arquitectura que tiene un sistema de gestión que relaciona la formulación con la planificación estratégica y su ejecución. Los pasos desarrollado dentro de este trabajo se ilustra en la imagen que se presenta a continuación.

Ilustración 4: Metodología de proyecto.



Fuente: Elaboración Propia (adaptado de Kaplan y Norton (2008))

La primera etapa de la metodología utilizada es el desarrollo de la estrategia, en donde se analiza las declaraciones estratégicas que la compañía entrega a sus clientes. Siendo estas declaraciones puestas en tela de juicio bajo los requerimientos que solicita Thompson (2012). Posteriormente se realiza un análisis de micro y macro entorno en base a modelos que plantean diferentes autores, estos se encuentran en

Tabla 1. Una vez recopilada toda la información de entorno y declaraciones estratégicas, Kaplan y Norton (2008) recomiendan realizar una formulación estratégica, es por ello que se realiza un análisis de curva valor de Mauborgne y Kim (2017) y además evaluar el modelo de negocio según criterios de Osterwalder y Pigneur (2013). Con todos estos análisis es posible poder tomar las diferentes aristas del negocio y poder realizar una estrategia ajustada a la realidad actual.

La segunda etapa corresponde a realizar la planificación de la estrategia que se desarrollara a largo plazo, para esto se utilizan herramientas como mapa estratégico y cuadro de mando integral planteada por Kaplan y Norton (2014). Además se plantean iniciativas con el fin de impulsar cambios en la compañía que estén alineadas a los objetivos estratégicos de la empresa. Es claro que para cumplir estas iniciativas es necesario general un control de ellas, es por esto que se presentan controles de avance físico y económico.

La tercera etapa planteada por Kaplan y Norton (2008), es alinear las diferentes áreas funcionales a la estrategia de la empresa, para ello se desarrollan mapas causa-efecto de acuerdo a criterios descritos por Niven (2007). Además es necesario para poder controlar los objetivos funcionales que son plasmados en el mapa de causa-efecto, realizar uno tablero de control con indicadores y metas claras.

En la cuarta etapa y ultima de este documento se identifican los desempeños claves de los responsables de cumplimiento y con esto dando paso para poder desarrollar un modelo de esquemas de incentivos que te acorde a los criterios descritos por Robbins y Judge (2017).

El resumen del esqueleto bibliográfico se encuentra resumido en

Tabla 1. Sin embargo este resumen no contempla toda la bibliografía del documento, ya que existen documentos específicos que forman parte de la investigación contextual del rubro de Henkel Chile.

Tabla 1: Bibliografía referencial para metodología.

ANÁLISIS	BASE TEÓRICA
CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN	
Misión, visión y valores	(Thompson, 2012) (Kaplan y Norton, 2008) (Simons, 1995) (Robbins y Judge, 2017)
ANÁLISIS ESTRATEGICO	
Análisis estratégico externo	(Thompson, 2012) (Fahey y Narayanan, 1986). (Porter, 1982)
Análisis estratégico interno	(Thompson, 2012) (Barney, 1991) (Porter, 1982)
Análisis FODA	(Humphrey A, 2005)
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE NEGOCIO	
Curva de valor	(Mauborgne y Kim, 2017)
Propuesta de Valor	(Osterwalder y Pigneur, 2013)
Modelo de negocios–Canvas	(Osterwalder y Pigneur, 2013)
DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MEDICION DE DESEMPEÑO DE LA UEN	
Mapa estratégico	(Kaplan y Norton, 2014)
Cuadro de mando integral	(Kaplan y Norton, 2014) (Niven, 2007)
DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA	
Tableros de control	(Kaplan y Norton, 2014) (Niven, 2007)
Esquemas de Incentivos	(Robbins y Judge, 2017)

Fuente: Elaboración Propia

La metodología da respuesta a las diferentes problemáticas planteadas en el capítulo anterior, con ello dando una sólida base de aplicación para las herramientas a desarrollar en el transcurso del documento.

1.4. Alcances y Limitaciones

El sistema de control de gestión que está aplicado en Henkel Chile, contemplando la UEN Tecnología de Adhesivos, esto implica que el contexto internacional que tenga Henkel, será excluido del análisis, como también sus filiales en latino américa, américa del norte y Europa.

Es necesario entender que Henkel nace en Dusseldorf como empresa química encargada de hacer producto para el hogar (Laundry y Home Care) y es por ello que los lineamientos del negocio son alemanes, distribuido a sus diferentes filiales en todo el mundo, por lo cual la estrategia se crea en Alemania para todas sus filiales, a pesar de estar en contextos, culturas y legislación diferente. Sin olvidar también el limitante que tiene poder encuestar a los CEO de la compañía con el fin de poder tener de primera fuente la estrategia y con esta poder realizar la estrategia local que este acorde al global.

Las limitantes que quedaron pendiente del capítulo anterior son la incapacidad de poder abordar puntos del modelo planteado por Kaplan y Norton (2008), dentro de ellos se encuentra la planificación de las operaciones, proyecciones de ventas, requerimiento de recursos, presupuestos. Otro de los puntos no menos importante y que ayudan a un control de la planificación estratégica es el controlar y aprender (Revisión de la estrategia y revisiones de operaciones), sumado a probar y adaptar (Análisis de rentabilidad, correlaciones de la estrategia y estrategia emergente), estos puntos ayudan a una mejora continua del sistema de gestión que se va actualizando y adaptando contantemente para poder obtener una herramienta útil al contexto que está situado.

Es claro que el proyecto, por ser un diseño de control de gestión no es capaz de hacerse cargo de la ejecución de los procesos e iniciativas pero si plantea las herramientas de control y gestión de ellas.

Una limitación adicional que cuenta este proyecto es la incapacidad de poder abarcar toda las áreas funcionales de la compañía con desdoblamiento de la estrategia por la extensión que podría tener este documento, como también la incapacidad de poder realizar la implementación de la estrategia dentro de la misma compañía para así poder medir y poder ajustar las metas del modelos planteados en este proyecto.

Dentro de la compañía existe información confidencial y sensible que solo puede manejarlo cierto nivel de autoridad dentro de la compañía, esta información corresponde a los informes financieros de Henkel Chile. Es por ello que existe un sesgo en la información que se cuenta actualmente, ya que es una pieza fundamental tener información financiera para poder crear las metas de los indicadores de desempeño.

Por ultimo este documento no llega a hacerse cargo de la retroalimentación del sistema para poder ser evaluada su efectividad, siendo esto los parámetros de entrada para la mejora del sistema que se desee implementar posteriormente.

1.5. Organización del documento

El documento inicia con una breve introducción sobre la compañía sobre el cual se desarrollara el sistema de control de gestión, luego de esto se dan a conocer los objetivos generales del proyecto como también los objetivos específicos que se revelan en el cuerpo de este. Los objetivos planteados son justificados en el capítulo que lo precede, a continuación se dan los alcances que no se logra hacer cargo el proyecto por diferentes motivos de contexto como también de aplicabilidad.

En el capítulo contexto empresa, negocio y UEN se da una descripción un poco más detallada de la compañía en estudio que a su vez, se detalla la Unidad Estratégica de Negocio (UEN) en estudio con su respectivos componentes claves que hacen un negocio atractivo como es la característica del negocio y el contexto en el cual está sumergido este rubro empresarial. Por ultimo en este capítulo se presenta las declaraciones estratégicas de la UEN, en donde son criticada en base a diferentes autores y son propuestas mejoras a estas. Teniendo el contexto general de la empresa tanto interno como externo se puede realizar análisis estratégicos.

En el capítulo análisis estratégico se realizan diferentes estudios tanto de macro entorno y micro entorno, además de investigación de factores externos a la compañía que pueden ser los stakeholders como también factores internos que se estudia los recursos y capacidades de la compañía. Todo los estudios anteriores son conjugados en un análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) con el fin de poder de poder crear estrategias básicas para la compañía.

En formulación estratégica y modelo de negocio se realiza una exploración de los atributos claves que son valorados por los clientes contrastándolos con los atributos que son entregados por las empresas, con esto desarrollando una estrategia que este alineada con la estrategia global de la compañía y la propuesta de valor entregada al cliente. Para asegurar que este modelo es capaz de ser sostenible en el tiempo, se analiza el modelo de negocio y se entrelaza con la estrategia que se quiere perseguir en este capítulo.

En el capítulo de definición de objetivos estratégicos se presenta el mapa estratégico para la compañía con cada uno de los objetivos claves a considerar para cumplir con la propuesta de valor, el modelo de negocio y el marco estratégico que presenta la compañía de forma global. Además se suman iniciativas que son evaluadas en sus impactos con el fin de poder discriminar cuáles son las iniciativas claves a desarrollar para cumplir lo propuesto en el mapa estratégico. En el capítulo 6 de diseño del sistema de medición de desempeño de la UEN se desarrolla un cuadro de mando integral que engloba todo el mapa estratégico, como también se plantea un sistema de control para la implementación de las iniciativas con un fondo común llamado STRATEX. En este último sistema de control se mide cumplimiento de hitos, de avance presupuestario y de actividades.

En despliegue de la estrategia se desarrolla un flujo de actividades críticas que se deben cumplir para hacerse cargo con un atributo clave de la propuesta de valor, luego de esto se definen los departamentos claves en el cumplimiento de este flujo y se realiza el despliegue de la estrategia de la UEN a estas áreas funcionales, con ello se logra entregar las acciones concretas de que debe realizar el área para cumplir con la estrategia de la compañía. Con el fin de poder hacer llegar la estrategia a cada uno de los trabajadores de la forma más simple posible, se realizan mapas causales sumado de cuadros de control, asegurando así medir los indicadores necesarios para el cumplimiento de objetivos y tareas definidas.

Finalmente en evaluación del desempeño y esquema de incentivo se juzga el modelo actual de desempeño que se tiene para cada uno de los departamentos funcionales detallado en el capítulo anterior. Luego se dan a conocer los desempeños esperados por los responsables claves del cumplimiento y a estos se les crea un modelo de desempeño, como también de incentivo con el fin de motivar el cumplimiento de los objetivos necesarios por la compañía.

En el final del proyecto se presentan los anexos utilizados para poder fundamentar la información que se encuentra a lo largo del proyecto, como también se presenta la bibliografía utilizada para respaldar cada uno de los análisis y herramientas utilizadas.

2. CONTEXTO EMPRESA, NEGOCIO Y UEN

Se inicia este capítulo con el contexto de la organización en estudio del cual se describe en qué industria está inserta como los productos que entrega al mercado objetivo, considerando los stakeholders participantes. Luego se desarrollan los productos entregados con su respectiva segmentación de clientes, continuando con las variables del negocio influyentes que enmarca el ¿Cómo se gana dinero? y ¿Para quién se gana dinero?, expresando claramente las barreras y limitaciones de entrada para este tipo de negocio. Finalizando el capítulo, se describe el contexto de leyes aplicables que limitan a la organización, como también el grupo en el que está inmersa la UEN por características relevantes comunes, típicas demandas y tensiones de stakeholders y situación actual contextual de la organización.

2.1. Descripción de la Organización

La organización en estudio es Henkel, empresa de manufactura química de origen Alemán, fundada “el 26 de septiembre de 1876, a los 28 años de edad Fritz Henkel y sus dos socios fundaron Henkel y Cie en Aachen, Alemania. El primer producto fue un detergente creado a base de silicato de sodio que bautizaron con el nombre de Universal-Waschmittel. A diferencia del resto de productos de la época, este detergente no se vendía a granel sino en prácticos paquetes.” (Henkel, s. f.-c), dando nacimiento a la compañía como a la UEN de “Laundry y Home Care”. En 1898, el químico Hans Schwarzkopf genera un negocio de peluquería profesional bajo el sello de Schwarzkopf Profesional encargado de dar cuidado capilar de alta calidad y fuerza innovadora, dando así inicio a la UEN de “Beauty Care”. Luego a inicios de 1922, “en el sótano del edificio del departamento de empaque de Holthausen, Henkel comenzó a producir adhesivos para uso interno: Sula (adhesivo para papel), Desula (adhesivo para cartón) y Buba (adhesivo para paquetes). En el primer año, un total de 123 toneladas de adhesivos fueron fabricadas para uso interno de la compañía. En 1923 el pegamento fue vendido por primera vez a una compañía vecina. A partir de 1928, Henkel comenzó a exportar adhesivos, especialmente a sus vecinos europeos y desde 1929 a Australia y Sudamérica.”(Henkel, s. f.-c), generando así su última UEN llamada “Adhesive Technologies”. Ya en 1985 ocurren sucesos muy importante para compañía, dentro de ellas se encuentra la sociedad creada por un 28% con Química Härting S.A en Chile y ya en 1992 la participación Henkel llegó a ser mayoritaria, en otro ámbito Henkel pasó a ser empresa pública y se emiten acciones preferidas sin derecho a voto, implicando así a publicar por primera vez un reporte financiero mundial de Henkel.

En 1993 Henkel Chile S.A, ya independiente de la sociedad generada con Química Härting S.A, continúa con su operación en el rubro de “Adhesive Technologies” con productos como adhesivos, sellantes y tratamientos de superficie, de los cuales se encuentra actualmente marcas como Pritt, Meylan, Agorex, Aquence, Bonderite y Loctite. Con estos productos se logra llegar a consumidores generales, profesionales de construcción e industrias que requieran alguna de las gamas de soluciones presentadas en el portafolio de la compañía que son consolidadas con las diferentes certificaciones de gestión correspondiente a ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001.(Henkel, s. f.-d)

Con el fin de poder llegar a cada uno de los clientes de Henkel es necesario conocer los stakeholders que constantemente están en el foco de cada uno de sus trabajadores de la empresa y estos son la clientes y consumidores, empleados, accionistas, sustentabilidad y sociedad. Los clientes y consumidores son el centro de las acciones tomadas, teniendo como foco anticipar, dar respuesta y superar las expectativas de los “clientes y consumidores ofreciendo la mejor calidad, valor, servicio e innovaciones, marcas y tecnologías ganadoras para crear valor sustentable.” (Henkel, s. f.-a) . A lo que respecta de los empleados se presenta un “equipo global unido por un sólido conjunto de valores”, que está basado en el respeto, la diversidad en todas las dimensiones relevantes, actuando siempre con integridad y liderazgo. Los accionistas pueden confiar que la compañía está “orientada al desempeño, comprometida a crear valor sustentable, obtener un excelente desempeño financiero y proporcionar un retorno competitivo.” (Henkel, s. f.-a). La promesa que se realiza bajo el foco de la sustentabilidad es procurar “crear valor sustentable en todo” lo que se hace, junto con a los empleados, socios y partes interesadas, además de estar “comprometidos con la salud y seguridad” de los “empleados, clientes y consumidores, la protección del medio ambiente y la calidad de vida en las comunidades” donde se encuentra operando la compañía. (Henkel, s. f.-a). Henkel se encuentra comprometida con la sociedad, siendo líderes de implementación de requerimientos legales asociados al rubro, además de realizar un negocio sustentable amigable al medio ambiente y a su entorno.

Respecto a los indicadores financieros de Henkel, enfocados en la UEN “Adhesive Technologies” para el 2019, liderada por adhesivos, sellantes y recubrimientos funcionales, a nivel mundial su nivel de venta fue de 9.461 Millones de Euros, correspondiente a 47% de ventas totales de Henkel. El ROCE (ratio de rentabilidad del capital invertido) obtenido fue de 17,2%, disminuido en 2,1% a lo que respecta al 2018 y el rendimiento de las ventas (EBIT) se obtuvo un 17,2%, en cambio el crecimiento orgánico fue de -1,5%.

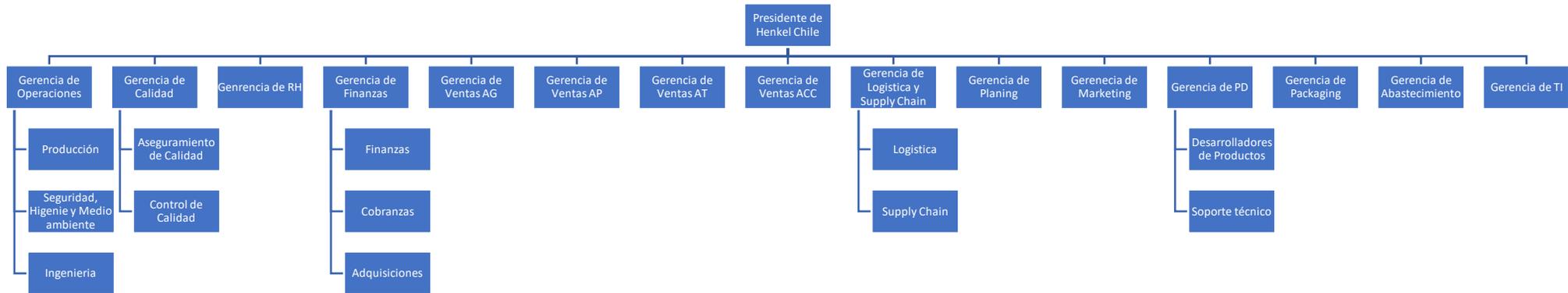
En lo que respecta a acciones preferente de Henkel cerraron el año en 92,2 EUR obteniendo un descenso de 3,4% y en el caso de acciones ordinarias cerraron en 84,0 EUR un -2,0% bajo al año anterior. Esto genera un rendimiento total entre acciones preferente y ordinaria de -1,3% y 0,2% respectivamente. Con respecto a los bonos emitidos se generaron dos, uno de 400 millones de libras esterlinas en plazo de tres años y otro de 350 millones de libras esterlinas en plazo de siete años. (Henkel, s. f.-b).

La compañía para poder obtener los resultados anteriormente presentados debe tener un trabajo en conjunto con sus proveedores de materias primas, principalmente de material químico peligroso y no peligrosos que son la bases de los productos. Encontrando materias primas líquidas inflamables que son las bases de las diferentes reacciones químicas exo y endo térmicas desarrolladas dentro de la empresa, como también con proveedores de envases de galones plásticos, totes de cartón, IBCs, envases de plástico para comercialización de cola frías en 80gr, 110 gr y 250 gr, sin olvidar productos en cartuchos de 370gr y tarros de diferente gramaje.

Con todos los formatos presentados, Henkel Adhesive Technologies compiten con diferentes competidores que tienen semejanza en los productos, dentro de ellos se encuentran Sika, 3M, Novachem Corporation, Wacker, Arkema, H.B. Fuller, Soudal, Tremco Illbruck, Hermann Otto, Permabond, The Sherwin-Williams Company (Geocel), MAPEI S.p.A. De los cuales solo un grupo muy selecto cuentan con características comunes relevantes para el negocio, siendo Sika, Soudal, Permabond, Hermann Otto y H.B. Fuller.

En relación a la estructura organizacional que mantiene líder dentro del negocio, corresponde a una estructura matricial, en el cual existen jefes regionales por cada una de las jefaturas dentro de la compañía, pero dentro de los lineamientos formales de jefaturas dentro de Chile se encuentra la estructura jerárquica.

Ilustración 5: Organigrama de Henkel Chile



Fuente: Elaboración propia

2.2. Descripción de la UEN

La unidad estratégica de negocio escogida corresponde a Henkel Chile Adhesive Technologies, en donde cuenta con planta productiva y corporativa de 5 hectáreas de terreno, con 4 bodegas en su interior tanto para materias primas, productos terminados no peligrosos, productos terminados inflamables y una bodega de envases. Además, cuenta con 15 líneas de producción desde manuales a automáticas asistidas, en las cuales desarrollan productos para las diferentes líneas de negocio que son Adhesivos Industriales (AI), Adhesivos Generales (AG), Adhesivos Comerciales (AC), Adhesivos tecnológicos (AT), todos estos directamente enfocados a los diferentes clientes que cuenta la compañía. Los principales clientes como se había definido en el subcapítulo anterior son consumidores generales, profesionales de construcción e industrias manufactureras, en gran parte de los productos desarrollados en Chile se enfocan en la construcción, industrias manufactura y minería.

2.3. Caracterización del Negocio

La unidad estratégica de negocio seleccionada principalmente se desenvuelve en industria de manufactura química que su principal actividad es la venta de productos químicos que son producidos en serie (cartera de producto) para clientes en la industria papelera, tabacaleras, etiquetados, empresas constructoras, mantenimiento industrial y retail. La creación de valor de este mercado está enfocado en resolver con mayor efectividad dificultades de adherencia, sellados o recubrimientos de superficies, que normalmente va de la mano con un portafolio de productos amplios enfocados de forma específica al requerimiento solicitado por los clientes.

Dentro del modelo de negocios en adhesivos es crucial la innovación en el portafolio de productos con el fin de poder marginar lo máximo posible. Es claro que la innovación es una inversión a largo plazo que normalmente no se ven frutos a corto plazo, pero es fundamental para poder estar marginando lo máximo posible con productos únicos en un ambiente que ya se tienen productos universales que pueden dar respuesta al requerimiento del cliente.

Restricciones relevantes:

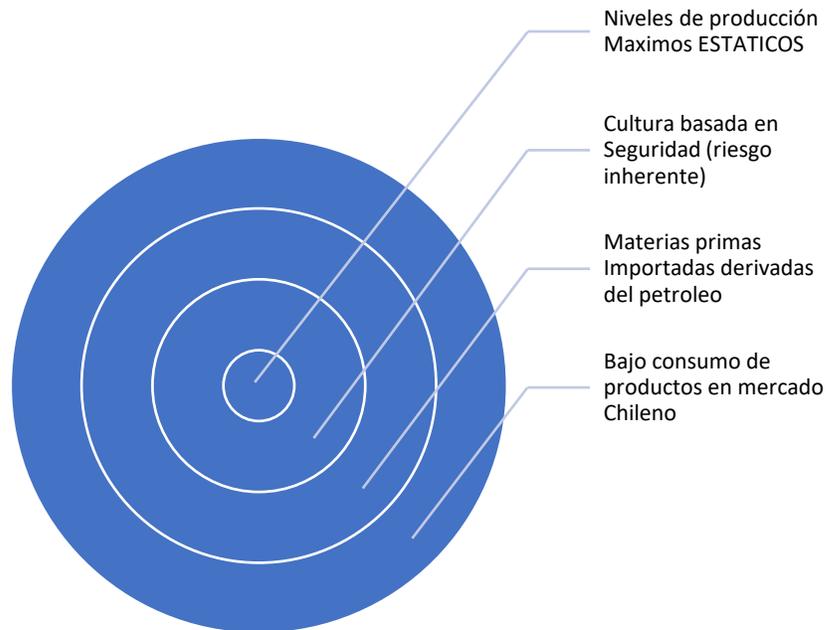
El giro de este negocio es Fabricación de otras sustancias químicas básicas n.c.p y Fabricación de otros productos químicos n.c.p., que claramente recaen diferentes reglamentación legal por tener que manipular sustancias peligrosas para la fabricación de los productos mayoritariamente líquido inflamable, lo que implica instalaciones eléctricas y mecánicas para zonas clasificadas, que aumentan los costos de adquisición de líneas productivas más de un 300% que una instalación común. El punto anterior genera una gran barrera a la entrada de nuevos competidores, ya que las inversiones son en millones de euros. Además el alto costo de las instalaciones marca el nivel de capacidad de planta que cuentan con poca flexibilidad de ampliar, ya que todos estos materiales para zonas clasificadas son importados principalmente desde Europa.

Considerando lo anterior es necesario que las empresas que forman parte de este rubro disminuyan las probabilidades de pérdida de infraestructura por riesgo inherente asociados a inflamación de sus instalaciones, tanto por almacenaje como por procesos productivos fuera de control, implicando que todas las empresas deban implementar una cultura basada en seguridad en todo ámbito. Con una cultura basada en seguridad y evaluando los riesgos asociados de sus procesos, como de los cambios que se realicen se vuelve rentable este tipo de negocios.

Con respecto a la ubicación de plantas productivas químicas en Chile, centrado en el negocio de los adhesivos se vuelve bastante complicada la logística de adquisición de materias primas como también el despacho a proveedores, ya que la mayoría de materias primas son derivados de los hidrocarburos que son producidos en Estados Unidos o Brasil. Esta situación del mercado en Chile obliga a tener instalaciones aptas para un stock de materias primas de meses y así asegurar la continuidad productiva cumpliendo los plazos de entregas.

Es necesario considerar además que los productos terminados que son entregados en Chile corresponden una décima parte de los que se consumen en latino américa. El mercado chileno es bastante pequeño y competitivo entre las compañías que se desarrollan en el rubro.

Ilustración 6: Restricciones relevantes de negocio



Fuente: Elaboración propia

Con el fin de poder controlar fácilmente los niveles del negocio, se utiliza el indicador de toneladas vendidas de los diferentes productos. Con ello se pueden realizar estimaciones rápidas de impacto que se tienen dentro del rubro, como también los niveles de producción que cuentan las plantas productivas y/o stock que se encuentran en las bodegas de la compañía.

Una vez entendido la característica del negocio, se procede a describir en el contexto que se envuelve con cada una de sus limitantes y ventajas. Para ello se describe al detalle el contexto que está inmerso el negocio.

2.4. Composición del contexto

En la perspectiva de contexto que engloba a Fabricación de otras sustancias químicas básicas n.c.p es bastante variado, dentro de ellos se encuentran temas legales con decretos supremos como D.S. 594, D.S. 43 , D.S. 10, D.S. 160, D.S. 138, D.S. 148, entre tantos otros que restringen y regulan sus operaciones, con el fin de garantizar la seguridad de cada uno de los trabajadores como también del entorno que rodea a la compañía.

En el ámbito tecnológico de manufactura química, es de alta complejidad poder obtener un equipo productivo. Normalmente los equipos son requeridos a pedido a diferentes partes de Europa o Asia, implicando que los especialistas estén muy distantes para realizar las puestas en marcha de los equipos, sin olvidar la dificultad que trae capacitar al personal interno y así poder lograr personas idóneas que logren intervenir de forma efectiva estos mecanismos industriales en Chile. Las unidades que son solicitados son estanques mezcladores, prensas hidráulicas, máquinas de dispersión, llenadoras de alta velocidad (más de 150 envases por minuto), dosificadoras másicas y volumétricas, enhuinchadoras y maquinas loteadoras. Todos estos equipos son utilizados para realizar diferentes procesos productivos de mezclas, dispersión y por último el de mayor riesgo son los que sirven para reacciones exotérmicas. Sabiendo que existen reacciones exotérmicas que son necesario controlar, es de suma importancia tener un sistema de control de energías con el fin de realizar procesos seguro y así disminuir los riesgos asociados a la fabricación, normalmente estas fabricaciones corresponden a reacciones de líquidos inflamables con catalizadores que generan diferentes tipos de enlaces y este proceso es el que entrega calor dentro de su proceso. Es por la razón anterior que todas las empresas de manufactura química deben controlar muy bien sus procesos que generen liberación de energías, por lo que requieren una solidad evaluaciones de procesos estandarizado que pueda recoger toda la experiencia del ámbito productivo químico, para así implementar medidas ingenieriles en los equipos a través de PLC que controlen diferentes variables de forma simultánea e iterativa, asegurando así la continuidad del proceso productivo y del negocio.

En el ámbito de fabricación de sustancias química en adhesivos sellantes y tratamiento de superficie los principales protagonistas en el mercado son Sika, Weber, H.B Fuller, Ceys, Dynal, 3M, Transex, Wurth, Hartil, BASF, Arcroma. Dentro de este mercado Sika, Weber, H.b Fuller y Henkel son las compañías que compiten principalmente con una amplia gama de productos de alto reconocimiento por sus marcas que contantemente se encuentra innovando y enviando al mercado productos nuevos que vienen a satisfacer requerimientos de los clientes.

Con el fin de mantener la innovación, es necesario que creen departamentos independientes de investigación que se concentren en analizar la competencia como a crear nuevas aplicaciones que satisfacen expectativas de diferentes clientes, con esto ampliando el portafolio de productos de la compañía, como también implicando a eliminar productos que ya se encuentran en el punto máximo de madures y empiezan en el declive de las ventas.

Analizando la demanda económica en Chile, es ínfimamente baja como para poder mantener maquinarias de alto desempeño (líneas productivas que entregan más de 150 unidades por minuto), ya que la población total en Chile se puede igualar a solo una ciudad de Brasil como Sao Paulo que tiene casi la misma cantidad de habitantes, generando que la proporción de clientes objetivos disminuye localmente y se requiera exportar gran parte de la producción Chilena.

Además de la baja cantidad de clientes objetivos que se cuentan localmente, es necesario considerar que es sensible a las inversiones de construcción infraestructura dentro del país, que son los principales clientes de este tipo de negocio. Es por ello que dependiendo de la tasa de interés que se encuentre en el país, es el nivel mayor o menor la inversión que existen, como también existen ocasiones que pueda verse perturbadas las ventas en Chile por temas exógenos como es por ejemplo la entrega del 10% de las pensiones de la población que género que un gran porcentaje de la población invistiera en la mejora de sus viviendas y así aumentara la demanda para las industrias productora de químicos adhesivos, sellantes y tratamiento de superficie.

En el ambiente político, aplica las diferentes decisiones que afecten directamente a la construcción en Chile, generando disminución o aumento de cliente objetivos. Por otra parte, existen reglamentos que rigen las instalaciones y transporte de sustancias químicas peligrosas, que estas pueden ser endurecidas por falta de seguridad para los trabajadores de este rubro. Y por último existe la posibilidad que se creen decretos supremos de parte del estado chileno, como por ejemplo se tome como base la seguridad de maquina Norma Chilena NCh 2859:2003 (NCh2859/1, s. f.) para poder sancionar a las compañías que no cumplan con esta normativa, que son la principal razón de accidente en empresas manufactureras.

Henkel constantemente está preocupado en la sociedad, ya que por ser una empresa química si no controla sus procesos productivos puede emanar diferentes materiales particulados que son dañinos para la salud de sus trabajadores y el entorno, conllevando a un cierre de planta y cese de operaciones.

Por último, pero no menos importante, el medio ambiente interviene en la empresa principalmente por el requerimiento de materia prima hídrica que actualmente se abastece de napas subterráneas, que sin ella las operaciones se verían inviables económicamente, a menos que la producción solo se focalizarse en productos epóxicos (basados de resinas adquiridas), y adhesivos en base solvente. Por otra parte se encuentra la temperatura ambiental, que ayuda en la disminución de temperatura de refrigeración de procesos a través de las torres de enfriamiento, implicando que con el cambio climático y aumento de temperatura en 4°C se ve afectado directamente los tiempos de producción de adhesivos, a pesar de esto no serían un factor crucial para cese de operaciones con reacciones exotérmicas, solo se requeriría invertir en la capacidad de refrigeración de las líneas productivas y así poder cumplir con los tiempos de operación.

2.5. Declaraciones estratégicas

Thompson (2012) indica que toda empresa exitosa con diferentes UEN tiene una declaración estratégica, definiendo de esta forma los lineamientos de la misión que tienen los administradores de la compañía, como la visión que se pretende lograr, también así los valores esenciales que se deben promover y alentar dentro de la compañía. Estas declaraciones deben ser cuidadosamente escogidas por los administradores ya que son estas las razones por la cual la compañía se moverá y generará diferentes acciones dentro de ella, además deben ofrecer un atractivo crecimiento y rentabilidad, que se proyecte a largo plazo dentro de la industria.

En este análisis se toma la misión, visión y creencias de la compañía, en donde son evaluadas desde diferentes aristas a cada una de estas, para así comprobar la efectividad que tienen las declaraciones y si son suficientemente fuertes para alinear a los trabajadores de la empresa.

2.5.1. Análisis y definición Misión de la UEN

La misión debe declarar el propósito y el negocio actual de la empresa, además de poder responder preguntas como “quiénes somos, qué hacemos y por qué estamos aquí” a través de un breve párrafo que sea planteado en un lenguaje bastante específico con el fin de revelar la identidad de la compañía. Thompson (2012).

La misión de Henkel es evaluada con seis preguntas que prueban la precisión de lo planteado por las compañías.

- ¿Quiénes somos? (Identidad propia)
- ¿Qué hacemos? (Productos y/o servicios)
- ¿Por qué estamos aquí? (Necesidad que se pretende satisfacer)
- ¿Es breve y clara?
- ¿Se identifican los grupos de clientes o mercados a atender?
- ¿Se deja abierto para agrandar los clientes?

Misión de Henkel Chile

“Brindar servicio a nuestros clientes y consumidores a nivel global como el socio de mayor confianza, con posiciones líderes en todos los mercados y categorías relevantes; como un equipo apasionado y unido por valores compartidos.”

- ¿Quiénes somos? (Identidad propia)
R: La frase *“un equipo apasionado y unido por valores compartidos”*, responde la pregunta. CORRECTO
- ¿Qué hacemos? (Productos y/o servicios)
R: La frase *“Brindar servicio....., , con posiciones líderes en todos los mercados y categorías relevantes”*, responde la pregunta pero no con precisión. INCORRECTO
- ¿Por qué estamos aquí? (Necesidad que se pretende satisfacer)
R: No hay frase que responda esta pregunta en la misión de la empresa. INCORRECTO
- ¿Es breve y clara?
R: Es correcto, es breve y clara la misión. CORRECTO
- ¿Se identifican los grupos de clientes o mercados a atender?
R: La frase *“nuestros clientes y consumidores a nivel global”*, deja la claro que le empresa es capaz de poder realizar ventas en todo el mundo, por lo que existen exportación de productos por solicitudes internas de la compañía como también por clientes a nivel global. Además, en la frase analizada no especifica el grupo de cliente, si no que lo deja abierto a los clientes y consumidores, esto dando amplitud para el nivel de actuación con respecto a la misión. CORRECTO
- ¿Se deja abierto para agrandar los clientes?
R: La frase *“nuestros clientes y consumidores a nivel global”*, si deja abierto para agrandar los clientes. CORRECTO

Realizando un recuento en aprobación de preguntas se obtiene un 66,7%, quedando dos preguntas sin responder. A continuación, se recomienda una misión propuesta para la empresa, que de igual forma será evaluada.

Misión propuesta a Henkel Chile

“Brindar servicio en tecnologías de adhesivos a nuestros clientes y consumidores a nivel global como el socio de mayor confianza, con posiciones líderes de soluciones en todos los mercados y categorías relevantes; como un equipo apasionado y unido por valores compartidos.”

- ¿Quiénes somos? (Identidad propia)
R: La frase *“un equipo apasionado y unido por valores compartidos”*, responde la pregunta. CORRECTO
- ¿Qué hacemos? (Productos y/o servicios)
R: La frase *“Brindar servicio en tecnologías de adhesivos, , con posiciones líderes de soluciones en todos los mercados y categorías relevantes”*, responde la pregunta. CORRECTO
- ¿Por qué estamos aquí? (Necesidad que se pretende satisfacer)
R: La frase *“líderes de soluciones en todos los mercados y categorías relevante”*, responde la pregunta. CORRECTO
- ¿Es breve y clara?
R: Es correcto, es breve y clara la misión. CORRECTO
- ¿Se identifican los grupos de clientes o mercados a atender?
R: La frase *“nuestros clientes y consumidores a nivel global”*, no especifica el grupo de cliente, sino que lo deja abierto a los clientes y consumidores. CORRECTO
- ¿Se deja abierto para agrandar los clientes?
R: La frase *“nuestros clientes y consumidores a nivel global”*, si deja abierto para agrandar los clientes. CORRECTO

La misión propuesta cumple con el 100% de los requisitos para que pueda servir como herramienta guía de la gestión de los administradores, como también a los trabajadores que componen la empresa.

Tendiendo definida la misión de la empresa del cual se van a basar las operaciones y estrategias de la compañía, ahora se puede continuar con el análisis de declaración estratégica visión de la compañía

2.5.2. Análisis y definición Visión de la UEN

Thompson (2012) declara que la visión en las compañías cumple un rol fundamental para poder plantear la dirección del negocio, ayudando tanto a los administradores como a los empleados a poder tomar decisiones alineados a la visión a largo plazo, que normalmente este es válido entre 3 o hasta 5 años.

Es por la razón anterior que se requiere que esta herramienta de dirección de la compañía deba cumplir ciertos requisitos básicos, para este caso se desarrollan seis preguntas que cuestionan la visión de la empresa en estudio.

Visión Henkel Chile

Ser líderes con nuestras innovaciones, marcas y tecnologías.

- ¿Presenta una idea clara del rumbo de la empresa y la posición que se pretende conseguir?
R: La frase “*Ser líderes*”, si deja claro el propósito y rumbo que debe tomar la empresa.
CORRECTO
- ¿Cuáles son los puntos clave interno o externo a la empresa que ayudarán en el futuro a la empresa?
R: La frase “*nuestras innovaciones, marcas y tecnologías*”, describe los puntos clave para cumplir el objetivo principal de largo plazo. CORRECTO
- ¿Es bastante específico, pudiendo tomar decisiones sobre este?
R: Es bastante general con mucho campo de aplicación hasta fuera del rubro del negocio.
INCORRECTO.
- ¿Permite flexibilidad en caso de cambio de producto/mercado/ cliente/tecnología?
R: La frase “*nuestras innovaciones, marcas y tecnologías*”, deja a libre decisión de cambiar innovaciones, marcas y tecnología, con el fin de poder ser líderes, por lo cual es bastante flexible como para poder adaptarse al mercado. CORRECTO
- ¿Es viable la visión planteada?
R: Es viable, ya que para plantearse “*ser líderes*” no es necesario ser primero dentro de los mercados que esté situado, pero si ser parte de los primeros. CORRECTO
- ¿Es fácil de recordar?
R: Es solamente un párrafo y bastante concreto, por lo cual es fácil de recordar.
CORRECTO

Realizando un recuento en aprobación de preguntas se obtiene un 83,3%, quedando una preguntas sin cumplir el criterio. A continuación, se recomienda una misión propuesta para la empresa, que de igual forma será evaluada.

Visión propuesta a Henkel Chile

Ser líderes con nuestras innovaciones de productos, marcas y tecnologías en adhesivos.

- ¿Presenta una idea clara del rumbo de la empresa y la posición que se pretende conseguir?
R: La frase “*Ser líderes*”, si deja claro el propósito y rumbo que debe tomar la empresa.
CORRECTO
- ¿Cuáles son los puntos clave interno o externo a la empresa que ayudarán en el futuro a la empresa?
R: La frase “*nuestras innovaciones, marcas y tecnologías*”, describe los puntos clave para cumplir el objetivo principal de largo plazo. CORRECTO
- ¿Es bastante específico, pudiendo tomar decisiones sobre este?
R: Es bastante específico y concreto lo que se quiere lograr, en donde ser líderes en innovación de productos se puede medir con un indicador de salida como son los ingresos de nuevos productos de adhesivos con respecto al mercado. Con respecto a ser líderes de marcas se puede medir con a través de valoración de marca por encuestas externas y por ultimo encontramos líderes en tecnologías de adhesivos que se mide con patentes de nuevas tecnologías de adhesivos, que hace referencia a nuevos funcionamientos y aplicaciones de productos. CORRECTO
- ¿Permite flexibilidad en caso de cambio de producto/mercado/ cliente/tecnología?
R: La frase “*nuestras innovaciones, marcas y tecnologías*”, deja a libre decisión de cambiar innovaciones, marcar y tecnología, con el fin de poder ser líderes, por lo cual es bastante flexible como para poder adaptarse al mercado. CORRECTO
- ¿Es viable la visión planteada?
R: Es viable, ya que para plantearse “*ser líderes*” no es necesario ser primero dentro de los mercados que esté situado, pero si ser parte de los primeros. CORRECTO
- ¿Es fácil de recordar?
R: Es solamente un párrafo y bastante concreto, por lo cual es fácil de recordar.
CORRECTO

Considerando los resultados obtenidos de la visión propuesta, se puede concluir que cumple con cada una de las aristas evaluadas de efectividad de la visión para una compañía, por lo que se puede continuar con el análisis de declaraciones estratégicas con la definición de creencias.

2.5.3. Definición de Creencias

Las creencias de las compañías o también llamado valores esenciales, son la base de una organización, ya que son las creencias, características y normas conductuales que fueron definidos por los administradores para poder dar cumplimiento a la visión y misión planteada como objetivo. Normalmente en las compañías se eligen entre cuatro a ocho valores esenciales que se ven reflejado en cada uno de los trabajadores, de forma diaria y constante.

En el caso de Henkel se plantearon tres valores esenciales:

Integridad – Diversidad – Liderazgo

Thompson, (2012), señala que los valores “se convierten en parte integral del ADN de la compañía y es lo que la hace funcionar. En estos casos, los ejecutivos “hacen lo que dicen” y el personal de la compañía tiene que demostrar los valores afirmados.” Por esta razón es necesario poder describir completamente los valores y asegurar el cumplimiento en todo momento de estos, a pesar de tener dificultades para poder mantener estos valores.

Simons (1995), indica que “un sistema de creencias es el conjunto explícito de las definiciones organizativas que los directivos comunican formalmente y refuerzan sistemáticamente para transmitir valores básicos, propósitos y orientaciones a los miembros de la organización. Las definiciones comprenden los valores y orientaciones que los directivos quieren que los subordinados acepten. Estos valores están conectados con la estrategia de negocio de la empresa”.

Teniendo claro las reglas con el cual serán medido los valores presentado por la compañía, se presenta continuación cada uno de los valores esenciales indicados por Henkel y se dan ejemplo de cumplimiento o no de estos dentro de sus operaciones diarias.

El primer valor, es la Integridad.

Integridad: Según la Real Academia Española se define como cualidad de íntegro (ASALE y RAE, s. f.-b) e íntegro es “Dicho de una persona: recta, proba, intachable.”(ASALE y RAE, s. f.-

c). Este valor se ve reflejado plenamente cuando se debe realizar un trabajo dentro de la compañía, desarrollada por una empresa contratista. En donde, se solicita un listado de trabajadores, herramientas a ingresar, contrato del personal, afiliación de una mutualidad, procedimientos de trabajo, documentos firmados por el personal del derecho a informar, matriz de riesgo de actividades a desarrollar, entrega de EPP, imposiciones pagadas de cada uno de los trabajadores a la fecha y firma del representante legal de la empresa contratista reconociendo comprender el procedimiento de contratista dentro de la compañía Henkel. Luego de toda esta documentación se realizan inducciones de seguridad general y de LOTOTO (Procedimiento de bloqueo, identificación y prueba para energías peligrosas), con esto garantizando la seguridad de cada uno de los trabajadores internos como externos a la compañía. Para que finalmente puedan desarrollar el trabajo planificado, informando en el momento del trabajo al líder de producción, personal de seguridad (prevencionista de riesgo) y el trabajador de Henkel a cargo de la actividad a desarrollar. Con todo este procedimiento bien reglamentado, seguido al pie de la letra por el trabajador de Henkel, se asegura a la compañía que no existan problemas legales, seguridad a los trabajadores de la compañía, como también aseguramiento disposición de residuos. A pesar de ser tedioso el procedimiento, el cien por ciento de las veces se desarrolla al pie de letra y no se puede desarrollar ningún tipo de trabajo si no existe esto.

1. ¿Los Directivos, gerentes y jefes de áreas dan cumplimiento al valor INTEGRIDAD?
Thompson, (2012)

Los administradores son los primeros en mantener el cumplimiento de normativas dentro de la compañía, son el ejemplo de los procedimientos de seguridad dentro de esta. Además, se dio la facultad a cualquier operador contratado por Henkel, puede solicitar a cualquier administrador o personal externo que cumpla con las medidas de seguridad y en caso de insistir en el incumplimiento tienen la facultad de solicitar que se retire de sus instalaciones. (CORRECTO)

2. ¿Es difundida el valor de INTEGRIDAD dentro de la compañía? Simons (1995)

Una vez por semana se realizan charlas de seguridad, se envía a capacitaciones al personal administrativo para cumplimiento de requisitos legales, se informa constantemente actualizaciones de procedimientos y se entrega tanto de forma diaria, semanal y mensual los estados de indicadores claves de departamentos, como también el estado del negocio. (CORRECTO)

3. ¿Posee INTEGRIDAD, un valor que esta alineado con la estrategia de la empresa?
Simons (1995)

La integridad va directamente de la mano con un liderazgo dentro de diferentes contextos, este valor va directamente ligado con la estrategia de la empresa. (CORRECTO)

Recopilando todos los resultados del valor INTEGRIDAD, este cumple con todo los requisitos en un 100% por lo que se recomienda continuar con este valor.

Se presenta a continuación el segundo valor que es la diversidad, que se evalúa con las mismas herramientas de medición que tuvo el valor anterior.

Diversidad: Según la Real Academia Española se define como “Variedad, semejanza, diferencia”(ASALE y RAE, s. f.-a). Esto se ve reflejado en el respeto y compañerismo que se desarrolla día a día con trabajo con personal de diferentes partes del mundo. Durante el día normalmente el personal administrativo trata con personal de diferentes países, principalmente brasileros, mexicanos, argentinos, colombianos y peruanos, a pesar de las diferencias culturales e ideológicas que existan se tratan de igual forma como si fuera un compatriota.

1. ¿Los Directivos, gerentes y jefes de áreas dan cumplimiento al valor DIVERSIDAD?
Thompson, (2012)

Los administrativos son los principales que dan cumplimiento a la diversidad, ya que constantemente están comunicándose con personas de diferentes partes del mundo. Hay que recordar que Henkel se encuentra en más de 120 países en el mundo, con plantas productivas, logísticas y administrativas. La comprensión de la diversidad de culturas, políticas, costumbres se ha vuelto clave para dar continuidad a la compañía, generar procedimientos globales que contemplen de forma homogénea todas diferentes variables que implican para el cumplimiento de estos. (CORRECTO)

2. ¿Es difundida el valor de DIVERSIDAD dentro de la compañía? Simons (1995)

Una vez al año se celebra la diversidad que existe en la compañía, con charlas de superación de diferentes personas que han sido reubicado en otras partes del mundo y como han sido capaces de conllevar estar lejos de sus familiares, como también señalan lo importante que ha sido Henkel y sus trabajadores para enfrentar estos desafíos personales. (CORRECTO)

4. ¿Es DIVERSIDAD un valor que esta alineado con la estrategia de la empresa? Simons (1995)

Henkel desde el momento que se expandió fuera de Alemania tuvo que adoptar este valor de diversidad, con el fin de alinear cada uno de sus trabajadores a los objetivos globales de la compañía. Esto se inicia en 1913 al momento de expandirse con su primera subsidiaria: Henkel y Cie AG en Basel-Pratteln, Suiza. (CORRECTO)

Recopilando todos los resultados del valor DIVERSIDAD, este cumple con todo los requisitos en un 100% por lo que se recomienda continuar con este valor.

Se presenta a continuación el tercer valor que es el liderazgo, que se evalúa con las mismas herramientas de medición que tuvo el valor anterior.

Liderazgo: Según la Real Academia Española se define como “Ejercicio de las actividades de líder”(ASALE y RAE, s. f.-d). Se ve reflejado al momento de las evaluaciones anuales, ya que la persona evaluada elige un proyecto en el que será líder y debe completar durante el año. El proyecto puede impactar a los objetivos de calidad (ISO 9001), Medio ambientales (ISO 14001) o seguridad (ISO 45001). En este punto se desarrolla el liderazgo de cada uno de los trabajadores dentro de la compañía, y se va mejorando su eficacia cada año dentro de su evaluación anual. Con estas creencias la compañía puede dar cumplimiento a su visión y misión planteada, además de fortalecer los lazos internacionales entre sus trabajadores, mejorando la homogeneización del know how dentro de la compañía, como también difundir e implementar las buenas ideas. Un ejemplo de los últimos, es el contrato de suministro energía por fuentes de energía renovable entre Henkel Pudahuel y ENEL (Distribuidora de energía eléctrica), donde este contrato fue replicado en Henkel Quilicura, y la idea inicial se situó en Brasil como la posibilidad de independizarse del distribuidor de energía eléctrico y ser un cliente libre, quedando a disposición realizar la compra de energía eléctrica al distribuidor más conveniente.

1. ¿Los Directivos, gerentes y jefes de áreas dan cumplimiento al valor LIDERAZGO? Thompson, (2012)

Todos los días se realizan reuniones de 30 min en donde se informan los indicadores claves diarios de la planta productiva, por cada uno de los jefes de área. En esta reunión se observa alguna desviación en el proceso, se asigna una persona responsable a liderar el ajuste de situación y encontrar la causa raíz para que no vuelva a desviar el proceso. Se revisa al día siguiente y más del 90% de las veces se da cumplimiento, en caso que no se cumpla es por la necesidad de generar un análisis más afondo y se realiza otro tipo de seguimiento. (CORRECTO)

2. ¿Es difundida el valor de LIDERAZGO dentro de la compañía? Simons (1995)

En la compañía es difundida la metodología de resolución de problemas A3 lean, en donde cada administrador en todo nivel debe estar certificado en la resolución de problemas con esta herramienta. La certificación es entregada a las personas que utilicen la herramienta para resolver un incumplimiento de un indicador clave, este puede ser de su área como de otra. El único requisito es que siga el formato de resolución de problemas guiado por un tutor que ya se encuentre certificado en esta herramienta y se le facilitará la disposición del personal necesario para poder llevar a cabo su análisis. Esta herramienta es promovido por todos los gerentes de la compañía, con el fin de que las personas sean líderes resolviendo problemas y es incentivado entregando poleras únicas con el logo de A3 a los que cumplieron la certificación. (CORRECTO)

1. ¿Es LIDERAZGO un valor que esta alineado con la estrategia de la empresa? Simons (1995)

Dentro de la declaración estratégica de Visión, se dicta la misma palabra, indicando “*Ser líderes con nuestras innovaciones, marcas y tecnologías*”, por lo que se requiere liderazgo por parte de cada una de las personas que componen la empresa para así encontrar el liderazgo en el mercado.(CORRECTO)

Recopilando todos los resultados del valor LIDERAZGO, este cumple con todo los requisitos en un 100% por lo que se recomienda continuar con este valor.

Una vez evaluada la declaración estratégica y la posición de la compañía con respecto al futuro próximo que se acerca, es momento de poder realizar un análisis estratégico en donde se puedan encontrar factores claves que afecten al modelo de negocio y con esto tomar medidas que estén acorde de los requerimiento de los clientes de la compañía.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Es de suma relevancia tener un contexto en el cual se está desarrollando una empresa, ya que este puede fortalecer o dificultar el modelo de negocio planteado como definición, generando una inviabilidad del proyecto y posibles problemas legales como quiebre de la compañía. Es por estas razones y más, que Kaplan y Norton (2008) plantean la necesidad de un análisis estratégico, en donde se pueda destacar las oportunidades y amenazas que se puedan encontrar en el entorno para el modelo de negocio planteado, como también fortalezas y debilidades que puedan fortalecer o perjudicar factores externos encontrados. En este caso se presenta en análisis externos un análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Medio ambiental y Legal), como también una matriz de influencia de interés y 5 Fuerzas Porter (1982), en el caso de análisis interno, se desarrolla cadena de valor de Kaplan y Norton (2008) , por último Recursos y capacidades. Con todos estos análisis, se puede crear una matriz FODA en el cual se observa los posibles escenarios que se deben fortalecer y otros que ponen en peligro dicho posicionamiento.

Inicialmente se emprende con un análisis del macro entorno, con el fin de entender el posicionamiento de la empresa, que en este caso es internacional que cuenta con una estructura que debe poder amoldarse a cada uno de los contextos donde esté situado. El análisis PESTEL, es el primer análisis del macro entorno en evaluar.

3.1. Análisis de macro entorno

En búsqueda de oportunidades o amenazas que presenten el macro entorno es necesario realizar algún análisis que pueda englobar completamente los diferentes factores que afecten a la compañía, es por esto que se elige la herramienta PESTEL de Fahey y Narayanan (1986).

Esta herramienta es contemplada por ser capaz de recoger temas sociales y ambientales, que a pesar de realizar el análisis en una empresa privada, es fundamental para poder alinear a la visión de la compañía de ser líderes y para esto es necesario ser una empresa íntegra que contempla el contexto sin exceptuar puntos de vistas.

La herramienta PESTEL es desglosado en análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológicos y Legales, de los cuales se desarrolla uno a uno, para el contexto de las empresas de Fabricación de otras sustancias químicas básicas n.c.p.

Análisis PESTEL

Entorno Político: En medio de la Crisis del COVID 19, muchos empleos se han perdido y los principales clientes de la compañía han cesado sus faenas. Al reconocer esta situación país el gobierno de Chile, liderado por el Presidente de la Republica Sebastián Piñera Echeñique, toma medidas en pos a la reactivación económica, invirtiendo un total de US \$34 Miles Millones entre el periodo de 2020 a 2022 (un aumento de US \$4.500 Millones sobre el presupuesto normal del ministerio)(Chile, s. f.). Este aumento se ve directamente impactado en licitaciones de mejoras en ciudad y vivienda; carreteras y caminos; puertos y aeropuertos; agua potable, riego y embalses; hospitales y consultorios; establecimientos educacionales; transporte público; parque y centros deportivos y culturales; redes digitales a nivel nacional e internacional; e inversiones regionales y comunales de mejoramiento urbano y de barrios (<https://magnet.cl>, s. f.). La mayoría de este tipos de mejoras, requieren productos adhesivos tecnológicos, es por esta razón que se puede tomar como una oportunidad para la situación que se está viviendo, ya que existirán más cantidad de clientes potenciales que se puedan fidelizar con la marca.

El 25 de octubre en Chile, se votó el plebiscito que pone en tela de juicio la Constitución Chilena, lo cual genera una gran cantidad de incertidumbre en el país para hacer nuevas inversiones, que conllevan normalmente infraestructura nueva, con ello aumento en las ventas de Adhesivos

Tecnológicos. Esta situación tensa de incertidumbre de posibles modificaciones en las reglas del país, genera que los inversionistas se vean reacios a realizar inversiones. Se genera una amenaza en disminución de ventas para el futuro, en especial en caso de que se apruebe una nueva constitución que deje sin efecto la actual, además de provocar posiblemente mayor cantidad de impuestos entregados por los empleadores para así cumplir con la dignidad de vivir que se plantea. («Documentos», s. f.)

Entorno Económico: A raíz de la pandemia que se está viviendo en todo el mundo, ha inducido una recesión económica bastante importante, el que se ve reflejada directamente en el IPEC (Índice Percepción de la Economía) desarrollada por encuesta GFK ADIMARK, que mide percepción económica de la población chilena (positiva o negativa), en donde mayor a 50 es positiva y menor a 50 es negativa.

Ilustración 7: Índice Percepción de la Economía.



Fuente: (Márquez, 2020)

A mediados de Octubre y fines de febrero, fue impactado este indicador fuertemente por el estallido social vivido en el país, y que a inicios de marzo la pandemia COVID 19 fue el que desplomó este indicador bajo la crisis del 2008 en Chile, llegando a estar a 3,4 puntos un poco más arriba que la crisis asiática entre 1997 y 1999.

Esta información contrastando con el valor de la UF (*Sii | Servicio de Impuestos Internos, s. f.*), se condice que el estallido social (considerado desde octubre 2019 a febrero 2020) aumentó a un 116% con respecto al mismo periodo anterior el valor diferencial de la UF, como también la pandemia COVID 19 (Considerado desde marzo 2020 hasta 10 de mayo 2020, confinamiento total en Chile iniciado el 18 de marzo) aumentó un 75% con respecto al mismo periodo anterior el valor diferencial de la UF. A pesar de estos incrementos, evaluando el periodo de octubre 2019 hasta 9 de octubre 2020 con respecto al periodo anterior, se mantiene aproximadamente la misma medida de aumento de la UF, pero en el periodo 2019-2020 se observa que el coeficiente de correlación ha disminuido, generando esto mayor incertidumbre del porcentaje en aumento con respecto al tiempo.

La condición económica del país, reflejada en la UF y en la encuesta de IPEC nos lleva a que existan menor cantidad de clientes que estén dispuestos a pagar los productos de la compañía, a pesar de ser productos de primera necesidad que son requeridas en cualquier tipo de construcción, sin dejar pasar las limitaciones que se han generado en el país por restricciones de empresas que puedan operar en el país en períodos de cuarentena, en donde las constructoras por no ser una empresa de necesidad han debido cesar sus operaciones, implicando esto a una disminución de ventas de productos destinados a la construcción.

Entorno Social: A mediados de Octubre de 2019 la población Chilena ha sacado la voz, en contra de los políticos como también temas sociales que siempre se han dado como déficit, dado que en ningún momento la sociedad ha visto un mejoramiento sustancial en temas de Salud, Educación, Vivienda y Salarios Dignos. Con este movimiento que no tiene un representante visible el cual ponga en la mesa los temas a tratar, impulsando una mesa de diálogo con el gobierno en turno con el fin de poder tomar decisiones que lleven a buen término las demandas sociales, la falta de esto genera que estas demandas sociales se vuelvan un problema para la clase política sin tener que negociar.

Desde que se inició este movimiento, se han generado daños colaterales que han impactado a todas las compañías de mayor o menor medida; principalmente con cambio en horarios laborales por paralizaciones de movilización colectiva, inseguridad para las personas y sus empleadores en el trayecto a camino a sus hogares, cierre de empresas que se encuentren situada en los puntos reunión de protesta, quema de supermercados que no vuelven a reconstruir y menos a reabrir, eliminación de puestos de trabajo e inestabilidad económica. Ya transcurrido el tiempo,

se decidió realizar un plebiscito para confirmar que la población Chilena desea hacer un cambio de constitución política, seleccionando “Apruebo o Rechazo” (*Pasará a los libros como un «hecho inédito»*, s. f.), además de confirmar cuál va a ser la modalidad de las personas que tendrán a cargo la nueva constitución. Claramente esta situación genera una incertidumbre en el ámbito económico, ya que se pueden generar políticas que perjudiquen a las compañías de diferente rubro, con lo que la gran cantidad de empresas han cesado sus inversiones en Chile, por la incertidumbre existente.

Entorno Tecnológico: En Chile la tecnología para plantas productivas de adhesivos, es bastante limitada, ya que todas las maquinarias que se requieren para desplazar los fluidos son de importación, pueden ser de Brasil, pero normalmente son de Europa. Por lo cual adquirir tecnologías que ayudan a maximizar el nivel productivo es de alto nivel de inversión. Teniendo de referencia una línea productiva se requieren por lo menos 1 millón de euros, ya que los productos a dosificar normalmente son sustancias peligrosas que deben ser tratadas como tales, además de cumplir las normas de diseño como también la legislación chilena.

La industria 4.0 está dando un vuelco irreversible a las compañías de manufactura, en donde el procesamiento de bases de datos y la automatización están siendo claves autores del cambio. Esto está creando altos niveles de productividad a bajo costo, con alto nivel de información que son controlados para prever comportamientos internos de la planta, así aumentando la disponibilidad y eficiencia de los equipos.

Entorno Medio Ambiental: Con el cambio climático que se está viviendo estos últimos años, han disminuido cauces de ríos como también ha disminuido las precipitaciones y Santiago de Chile no ha sido la excepción. A pesar de esto las napas subterráneas no han sufrido en la comuna de Pudahuel, por lo cual el principal sustento de los sistemas de calentamiento, enfriamiento y materia prima de los productos en base agua, no se han visto afectados.

El único inconveniente que ha mantenido a la mayor cantidad de compañía que sus procesos dependen directamente de enfriamiento de agua con la temperatura ambiental, es el aumento sostenido de la temperatura a causa de los gases invernaderos. Esta situación impacta directamente en fabricaciones de adhesivos que liberan calor por ser reacciones exotérmicas, implicando que es necesario controlar la temperatura con sistemas de refrigeración que normalmente las compañías utilizan sistemas que dependen de la temperatura ambiental para

poder disminuir estas temperaturas, ello conlleva que el aumento de temperatura ambiental disminuye la capacidad de enfriamiento de los sistemas.

Entorno Legal: La compañía por ser una empresa química, que maneja normalmente sustancias peligrosas dentro de su proceso, además de maquinaria industrial de alta capacidad de envasado como de fabricación, es necesario que el gobierno controle las empresas por su alta peligrosidad que se exponen las personas que trabajan en él, como su entorno. En el caso de la legislación Chilena se encuentra D.S. 594 "Condiciones Sanitarias y Ambientales Básicas en los Lugares de Trabajo", D.S. 43 "Reglamento de almacenamiento de sustancias peligrosas", D.S. 10 "Reglamento de Calderas, Autoclaves y Equipos que utilizan vapor de agua", D.S. 160 "Reglamento de seguridad para las instalaciones y operaciones de producción y refinación, transporte, almacenamiento, distribución y abastecimiento de combustibles líquidos", D.S. 138 "Establece obligación de declarar emisiones que indica", D.S. 148 "Reglamento sanitario sobre manejo de residuos peligrosos", Norma chilena 2929 – 2004 "Seguridad de máquinas - Principios para la evaluación de riesgos", Ley N.º 20.123 de "Regula trabajo en régimen de subcontratación, el funcionamiento de las empresas de servicios transitorios y el contrato de trabajo de servicios transitorios", Ley N.º 18.620 "Código del Trabajo", Ley N.º 16.744 "Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales, D.S. N.º 40 "Prevención de Riesgos Profesionales" y NCh N.º 1411/3 "Tarjetas de Seguridad".

Todas estas leyes y normativas deben cumplirse al pie de la letra, para así poder operar con normalidad y asegurar un correcto comportamiento con el entorno. Sumado a lo anterior se prevén algunas normativas que pueden verse implementadas a mediano y largo plazo, principalmente con medidas para poder mitigar el cambio climático y la sostenibilidad del ecosistema. Existen tres medidas que están siendo gestionadas en el poder legislativo que impactan en los desechos plásticos aportados por las compañías, que solo tienen un solo uso. Otra medida que están siendo tomadas son asociadas a las emisiones de gases que aceleren el efecto invernadero y el impacto del uso indiscriminado del agua sin ningún tipo de regulación.

Una de las regulaciones que se tratan en el gobierno de Chile es ciclo de vida de los plásticos (envases en el cual se venden los productos de la compañía), siendo esta medida acordada en Asamblea del Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente, (Minrel, s. f.). Las leyes que se desprendan de la propuesta mencionada impactara al 63% de los productos de la compañía, es por esta razón es de suma importancia poder tomar acciones preventivas de mitigación a esta

amenaza de largo plazo, de lo contrario pueden existir limitaciones de producción con esto impactando directamente en las ventas y rentabilidad de la compañía.

Otra medida que se encuentra en el senado Chileno y que se solicitando agilizar leyes que impulsen poder mantener la neutralidad de emisiones de gases de efecto invernadero (*Cambio climático: carbono neutralidad al 2050 y piden agilizar los reglamentos - Senado - República de Chile*, s. f.), con ello dando un nuevo desafío para las compañías de todos los rubros a poder medir, controlar y mitigar las emisiones de efecto invernadero, creando una necesidad de visualizar acciones que posicionen a las compañías en carbono neutral para el 2050.

La última medida detectada es la escases hídrica que se proyecta para el 2030, esto impactaría a toda la región metropolitana, por lo que impactaría directamente en las reservas de aguas subterráneas que cuenta Henkel Chile en la planta ubicada en la comuna Pudahuel. Este déficit de agua en las napas subterráneas va a impulsar al gobierno Chileno tomar acciones para el racionamiento de agua y con ello impactando a las empresas, a pesar de tener derechos de aprovechamiento de aguas (DDA) que pueden ser modificados a favor del consumo humano. Este cambio planteado en los derechos de agua crearía una disminución de agua a utilizar, impactando directamente en la capacidad productiva de la planta poder tener 80% de las toneladas producidas en base de aguas, e por ello que se recomienda tomar medidas de disminución de consumo de agua, como impulsar nuevas tecnologías que no contengan agua dentro de su formulación.

Analizando todas las aristas visualizadas en el análisis PESTEL desarrollado, podemos resumir las siguientes oportunidades y amenazas que entrega el entorno a la compañía, a continuación, en la siguiente gráfica:

Tabla 2: Oportunidades y amenazas de análisis PESTEL

Oportunidades	Amenazas
O1: Aumento de proyectos impulsados por el gobierno, implicando aumento de consumo adhesivos para la construcción. (Entorno Político)	A1: Aumento costo de vida diaria, implicando disminución de productos del retail de construcción a minoristas. (Entorno Económico)
O2: Alto niveles de producción a bajo costo, industria 4.0 (Entorno tecnológico)	A2: Déficit hídrica con alta probabilidad de razonamiento de agua industrial (Entorno Legal)
	A3: Gran cantidad de normativa que regula el manejo, almacenamiento, producción, etiquetado y entrega de producto a base de sustancia peligrosas. (Entorno Legal)

Fuente : Elaboración propia

Una vez que ya es analizado el macro entorno en donde está inmersa la compañía en estudio, se pueda realizar análisis que engloben cada uno de los stakeholders involucrados en el modelo de negocio con esto desprendiendo cada una de las necesidades y requerimientos que se le solicitan a la compañía, todo lo anterior en búsqueda de oportunidades y amenazas del entorno externo.

3.2. Análisis de stakeholders

Se desarrolla una matriz evaluando a los stakeholders que se ven involucrados en el mercado de la compañía. La matriz se utiliza para recopilar, clasificar, analizar y jerarquizar de forma sistemática toda la información relevante que pueda impactar positiva o negativamente a la compañía, con esto se puede priorizar los involucrados claves.

Esta matriz ayuda a poder vislumbrar las influencias e intereses que tiene cada uno de los stakeholders, que pueden complicar o potenciar el negocio, es por esta razón que ese análisis maximiza influencias positivas y mitiga impactos negativos potenciales.

Tabla 3: Matriz Influencia e interés de Stakeholders

Stakeholders	Tipo	Objetivo o Resultado	Nivel de interés e influencia	Acciones	Impacto	Estrategia
Cientes	Externo	Recibir respuesta y superar expectativas de requerimientos	Satisfacer	Colaboración en solicitud de requerimientos	Positivo	Anticiparse a requerimientos ofreciendo calidad, valor, servicio e innovaciones, marcas y tecnologías ganadoras.
Empleados	Interno	Valorar, plantear desafíos y recompensas	Colaborar	Disminución de rendimiento por desafíos imposibles y recompensas insignificante según lo esperado	Negativo	Fijar desafíos alineados a objetivos de cada área, además de indicar desde el inicio el tipo de evaluación, como tipo de recompensa que será entregado.
Medio Ambiente	Externo	Disminución de impacto medio ambiental	Comunicar	Empeoramiento de condiciones medio ambientales	Negativo	Disminución de manera anual, el consumo de recursos naturales.
Sociedad	Externo	Cumplimiento legal	Observar	Mayor regulación legal para industrias manufactureras químicas	Negativo	Estar atento de las nuevas legislaciones que pueden impactar en el negocio.
Accionistas	Externo	Proporcionar valor y sostenibilidad financiera.	Satisfacer	Aumentar nivel de inversión en proyectos	Positivo	Optimizar procesos productivos y logísticos, de tal manera aumentar margen para los accionistas

Fuente: Elaboración propia

Puntos destacables de Tabla 3: Matriz Influencia e interés de Stakeholders, son que los accionistas están dispuestos a aumentar el nivel de inversión en proyectos con tal de cumplir los requisitos legales impuestos a la compañía como también se encuentran dispuestos a invertir en proyectos de optimización de procesos productivos con el cual se aumente el nivel de producción y con ello la capacidad de venta de producto, implicando un mayor margen de contribución.

En la perspectiva de cliente están dispuestos colaborar en solicitudes de requerimientos con el fin de que Henkel pueda ser capaz de cumplir con las expectativas de aplicaciones con adhesivos, esto lleva a trabajar codo a codo entre vendedor y cliente, creando una mutua dependencia en el mercado que ayudara en momentos de dificultades de ambas partes.

Por ultimo en la perspectiva de sociedad, cada vez este stakeholders va ir variando la legislación con el fin de disminuir el impacto a las personas por la operación de las plantas productivas, con ello se recomienda estar atento de las nuevas legislaciones asociadas e idealmente mantener la vanguardia en lo que respecta a herramientas que disminuyan el impacto a las personas.

En resumen, es necesario colaborar con los empleados a través de desafíos aterrizados y recompensados correctamente, para poder satisfacer a los clientes con sus requerimientos solicitados, como también en aumentar el margen de los productos. Todo lo anterior considerando la legislación actual que rige los estándares de operación del negocio y de igual manera disminuyendo continuamente el consumo de recursos naturales. Con todo esto se puede dar un cumplimiento completo a cada uno de los stakeholders involucrados para la industria de Adhesive technologies.

Tabla 4: Oportunidades y amenazas de matriz Stakeholders

Oportunidades	Amenazas
O3: Aumento inversiones de accionistas (Stakeholders Accionistas)	A4: Aumento de legislación para la producción con sustancias peligrosas. (Stakeholders Sociedad)
O4: Colaboración conjunta con clientes para definición de requerimientos. (Stakeholders Clientes)	

Fuente : Elaboración propia

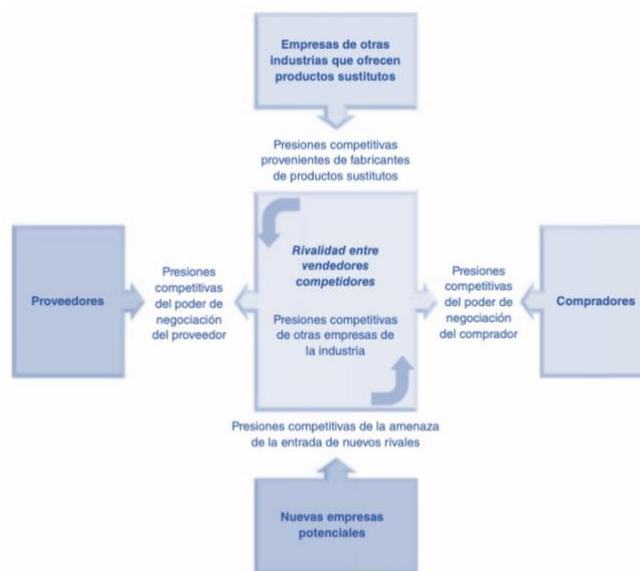
Este análisis logra cubrir todo el desarrollo de oportunidades y amenazas del macro entorno, por lo que ahora corresponde realizar un análisis de micro entorno en donde se pueda indagar cada uno de los factores que son decisivos en el rubro, considerando los proveedores y competencia directa.

3.3. Análisis de micro entorno

Porter (1982) ha generado un análisis a “ Las cinco fuerzas de Porter”, que trata de entender y hacer frente a la competencia en su amplia gama dentro del negocio. Dentro de los puntos a evaluar del macro entorno que rodea a la compañía clientes, proveedores, participantes potenciales y productos sustitutos, sin olvidar también y no menos importante los rivales entre vendedores del mismo rubro.

En este análisis se presentan las diferentes tensiones que se tienen, de las cuales pueden ser favorables para la industria, como también puede ser perjudicial y decisiva para el éxito de una compañía.

Ilustración 8: Cinco fuerzas de Porter



Fuente: Thompson (2012)

Se realiza un análisis de las tensiones que existen por cada uno de los ámbitos que afectan el éxito de compañías dentro de este ambiente laboral que es tecnología de adhesivos en Chile.

Proveedores: En la mayoría de las situaciones los proveedores se ven obligados a entregar productos y generar contratos con la compañía, ya que no pueden entregar sus productos químicos a otras empresas por lo específico que son las sustancias. Es por esta razón que los proveedores muchas veces se ven obligados a mover su disponibilidad según la demanda que generen las empresas químicas de adhesivos. En este caso las compañías de manufactura química tiene el poder de decisión.

Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos: Las empresas sustitutas que pueden resolver problemas se sujetan de una forma muy parecida pero no igual a las metalmecánicas. Estas empresas se encargan de fabricar diferentes tipos de juntas mecánicas como abrazaderas, pernos, tuercas, auto perforantes, clavos, broches, entre muchos otros tipos. Este tipo de industria tiene una ventaja, que sus soluciones hasta el día de hoy tienen mayor resistencia a la tracción que los adhesivos, en palabras simples tienen mayor capacidad de carga en sujeciones. Pero este tipo de sujeciones mecánicas requieren de un trabajo de ingeniería o de trabajos previos en la superficie a utilizar, que en comparación a los adhesivos requieren mucho más tiempo de instalación. En otro ámbito, los adhesivos pueden ser utilizados como un recubrimiento milimétrico, en cambio los anclajes mecánicos requieren de mayor espacio para su instalación. Por lo cual las empresas sustitutas no tienen un alto impacto al momento que el cliente deba decidir en qué producto escoger.

Compradores: Existen dos tipos de compradores en este rubro, uno es técnicos o persona común que se ven reflejados directamente con el Retail, luego se encuentran los profesionales de la construcción que adquieren directamente los productos con la empresa (industrias), ya que el volumen utilizado en los proyectos lo permiten. Por último están los profesionales de industrias manufactureras que utilizan los productos para etiquetas, enchapados, procesos internos, entre otros, en donde los envases y volúmenes de adhesivo se miden en toneladas. En el caso de los tres tipos de clientes se utilizan estrategias de marketing Pull, ya que a través de las grandes marcas se incentiva la adquisición de productos. Considerando la última situación, si no es cautivado por la marca es de muy fácil decisión desistir comprar un producto e ir por otro, de otra compañía. En este caso los compradores tienen el poder de decisión.

Nuevas empresas potenciales: Considerando el análisis PESTEL realizando de temas legales y tecnología, podemos confirmar que el ingreso de nuevas empresas es de muy baja probabilidad ya que la inversión inicial para adquirir maquinaria fuera de Chile es de muy alto costo, sin olvidar el Know How que tienen el **personal** para desarrollar diferentes productos, más la especialización de personal que entiendan los procesos químicos que están por detrás de las reacciones y puedan generar sistemas automatizados de reacción, con esto disminuyendo riesgos de seguridad por estar trabajando con materias primas peligrosas. En este caso las compañías inmersas tienen el poder.

Rivalidad entre vendedores competidores: Las empresas que se desarrollan en el ámbito manufactura química de tecnología en adhesivos, se destacan por generar una competencia de innovación para mejorar el desempeño y calidad de los productos, ya que la mayoría de las compañías aumentan su cartera de producto mejorando su diferenciación como el valor del producto. Considerando que constantemente las diferentes compañías van experimentando nuevos productos, pueden manipular los márgenes correspondientes por innovación, pero acorde pasa el tiempo la competencia se vuelve mayor y se debe impulsar un nuevo producto al mercado, de lo contrario se vuelve una competencia en costos. Los competidores que cumplen estas características y son competencia directa de Henkel Chile, encontramos a la empresa Sika (empresa Sueca que nace de aditivo impermeabilizante de mortero de fraguado rápido), por otro lado encontramos Weber (empresa Francesa que nace de adhesivos morteros).

Tabla 5: Oportunidades y amenazas de análisis cinco fuerzas de Porter

Oportunidades	Amenazas
O5: Proveedores con bajo poder de negociación. (Fuerza proveedores)	A5: Competencia basada en costos, en caso de falta de innovación. (Fuerza Rivalidad entre vendedores competidores)

Fuente : Elaboración propia

Considerando este último análisis de entorno se logra obtener cinco oportunidades y cinco amenazas en donde la mayor cantidad de amenazas son obtenidas en el análisis de macro entorno con la herramienta PESTEL a causa de temas legales, económicos y medio ambientales. Con toda esta información se podrá realizar un FODA en donde se entrelazaran con el fin de definir estrategias tentativas para la compañía. Antes de realizar este tipo de análisis es necesario

realizar un desarrollo de fortalezas y debilidades según el micro entorno, donde para esto se realiza un análisis de Recursos y Capacidades.

3.4. Análisis Recursos y Capacidades

Entendiendo el macro entorno, micro entorno y stakeholders que rodean a la compañía con sus principales oportunidades y amenazas que puedan impactar al modelo de negocio que plantea la compañía es necesario poder realizar un análisis interno en el cual se pueda dejar constancia de las fortalezas y debilidades con las que cuenta la empresa para poder afrontar la empresa en el entorno inmerso. Para realizar el estudio interno se realiza un análisis de recursos y capacidades, en donde se desarrolla en el proyecto dos herramientas que aportan al estudio de la compañía, estos son el análisis VRIO, que busca obtener el valor, la rareza, inimitable y organización de la empresa, este busca analizar los recursos tangible, intangibles y capacidades organizacionales. El segundo método desarrollado es cadena de valor en donde se pueden reconocer el flujo crítico que aplica la empresa para poder entregar el valor a sus clientes, para esto se analizan cada uno de sus recursos y capacidades.

Con los modelos analizados se puede obtener las fortalezas y debilidades de la compañía con el cual se podrán realizar una estrategia en el siguiente capítulo con la herramienta FODA.

3.4.1. Análisis VRIO

Barney (1991), desarrolla marco de vista basado en los recursos, y para esto es utilizado análisis VRIO (Valor, Rareza, Inimitable, Organización de la empresa) con el fin de poder observar fortalezas o debilidades que tenga la compañía a causa de recursos y/o capacidades.

Este análisis interno, nos ayuda a clasificar los recursos y capacidades en “DC” (Desventaja competitiva), “PC” (Paridad Competitiva), “VCT” (Ventaja competitiva temporal), “VCE” (Ventaja competitiva aún por explorar) y “VCS” (Ventaja competitiva sostenida).

Tabla 6: Matriz VRIO de recursos y capacidades (Recursos tangibles)

Recursos/ capacidades	Valor	Rareza	Inimitable	Organización de la empresa	Implicancia Competitiva
Recursos Tangibles					
Recursos Financieros					
Capacidad de conseguir financiamiento Externo	S	N	N	N	PC
Capacidad de conseguir financiamiento Interno	S	S	N	N	VCT
Efectivo y equivalente de efectivo	S	N	N	N	PC
Capacidad de endeudamiento	S	S	S	N	VCE
Recursos Físicos					
Terrenos	S	S	N	N	VCT
Recursos Naturales (Pozo con agua apta para procesos)	S	S	S	S	VCS
Líneas Productivas	S	N	N	N	PC
Centro de distribución	S	N	N	N	PC
Recursos Tecnológicos					
Patentes /derechos de autor	S	S	S	S	VCS
Innovación de Procesos	S	S	N	N	VCT
Recursos Organizacionales					
Sistema de tecnología de información	S	N	N	N	PC
Sistema de planeación, coordinación y control	S	N	N	N	PC
Diseño organizacional	S	N	N	N	PC
Estructura de presentación de informes de la empresa	N	N	N	N	DC

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7:Matriz VRIO de recursos y capacidades (Recursos intangibles)

Recursos/ capacidades	Valor	Rareza	Inimitable	Organización de la empresa	Implicancia Competitiva
Recursos Intangibles					
Recursos Humanos					
Experiencia de los colaboradores	S	S	N	N	VCT
Habilidades Gerenciales	S	N	N	N	PC
Innovación y Creatividad	S	S	N	N	VCT
Capacidad de Innovación	S	N	N	N	PC
Habilidades técnicas	S	S	N	N	VCT
Reputación					
Nombre de la marca	S	S	S	S	VCS
Reputación con los clientes	S	S	S	S	VCS
Reputación con los proveedores	S	N	N	N	PC
Relaciones					
Alianzas o sociedades	S	N	N	N	PC
Asociación con Proveedores	N	N	N	N	DC
Redes de distribución	N	N	N	N	DC
Confianza establecido con socios diversos	S	N	N	N	PC
Cultura y sistema de incentivos de la empresa					
Normas de conducta	S	S	N	N	VCT
Principio de negocios	S	S	N	N	VCT
Convicciones arraigada en la empresa	S	N	N	N	PC
Apego del personal a los ideales de la empresa	S	S	N	N	VCT
Sistema de compensación	S	N	N	N	PC
Grado de motivación del personal	N	N	N	N	DC

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: Matriz VRIO de recursos y capacidades (Capacidades organizacionales)

Recursos/ capacidades	Valor	Rareza	Inimitable	Organización de la empresa	Implicancia Competitiva
Capacidades Organizacionales					
Capacidad de la compañía de combinar los recursos tangibles como los intangibles para obtener el fin deseado	S	N	N	N	PC
Servicio al Cliente excepcional	S	S	N	N	VCT
Habilidad para contratar, motivar y retener capital humano	N	N	N	N	DC

Fuente: Elaboración propia.

Considerando la evaluación realizada de recursos y capacidades se pueden destacar cuatro puntos importantes que son sostenibles a largo plazo, entre ellos toma importancia tener:

1. Un pozo profundo que abastece de la materia prima esencial de la gran parte de los productos. Este recurso se va a mantener vigente hasta tener una variación en los derechos de aprovechamiento de aguas (DDA) o a menos que exista algún factor medio ambiental que altere el volumen de las napas subterráneas, implicando una baja tasa de recuperación de volumen y con ello escases de agua o alguna limitación de volumen. (Recursos Físico, tangibles)
2. Patentes y derecho de autor de diferentes formulaciones que hacen un producto único y exclusivo. Este recurso se ha trabajado a lo largo de la historia de la compañía con privados como también con personal interno de la compañía. Las diferentes formulaciones y tecnologías han dado respuestas a necesidades del mercado como también ha respondido directamente a requerimiento de clientes exclusivos para la compañía (Recurso Tecnológicos, tangibles).
3. Nombre de la marca que se ha trabajado a lo largo del tiempo, basado a través de la cultura basada en la calidad de los productos como también en la mejora continua de las formulaciones que cada vez cubre de mejor forma las expectativas de los clientes (Recurso Reputación, intangible).

4. Reputación con los clientes se ha dado al largo de los años, en donde la compañía ha sido parte del crecimiento de cada uno de sus clientes, como también ha sido parte de la empresa que les ha entregado soluciones a los requerimientos de aplicación de adhesivos. Esta situación sumada a la respuesta incondicional a los desafíos planteados de aplicación ha generado grandes marcas de posicionamiento destacado dentro del mercado (Recurso Reputación, intangible).
5. A causa de que el sistema de compensación no está acorde a la estrategia de la compañía y la falta de iniciativas que promuevan el apego del personal a los ideales de la empresa es que existe una desmotivación de los trabajadores. Sumado a la burocracia excesiva con la que cuenta la compañía para poder realizar algún tipo de cambio, que conlleva a desmotivación de nuevas ideas y mejoramiento de los sistemas. (Recurso cultura y sistemas de incentivos de la empresa, intangible).
6. Considerando la desmotivación del personal, falta de capacitación de los equipos y los bajos salarios existe una alta rotación de nuevo personal (menos de 1 año en la compañía), creando déficit en la capacidad productiva de la compañía como también en la fuerza de ventas. Esto es un gran problema ya que no se crean nuevos talentos y no se impulsa a nuevas generaciones que puedan realizar aportes que mejoren las operaciones de la compañía. (Capacidad organizacionales)

De igual forma que existen fortalezas, se encuentran debilidades en la falta de estructura de informes de la empresa, falta de asociación con proveedores, falta de redes de distribución, falta de grado de motivación del personal y como también habilidad para contratar, motivar y retener capital humano.

Con estos resultados, se obtiene en resumen las siguientes fortalezas y debilidades.

Tabla 9: Fortalezas y debilidades de análisis VRIO recursos y capacidades

Fortaleza	Debilidades
F1: Pozo de agua apta para procesos productivos (Recurso Tangible Físico)	D1: Falta de motivación del personal (Capacidades organizacionales)
F2: Patentes de productos únicos (Recurso Tangible tecnológicos)	D2: Falta de habilidad para contratar, motivar y retener capital humano (Capacidades organizacionales)
F3: Nombre de Marcas estrellas (Recurso Intangible Reputación)	

Fuente : Elaboración propia

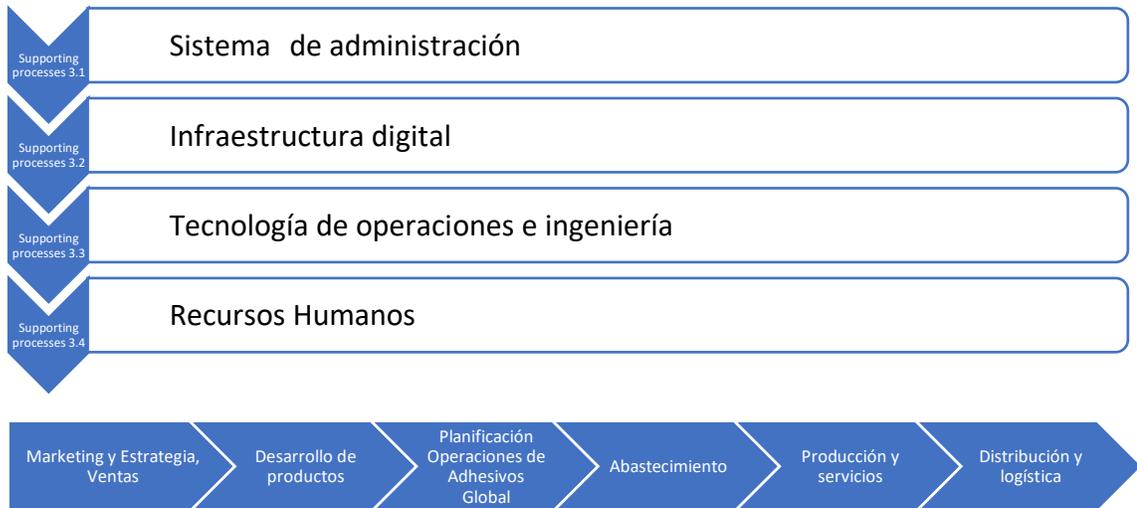
Con estas fortalezas y debilidades se tienen las bases de la situación actual que cuenta la compañía en lo que se refiere a recursos y capacidades, pero estos estudios no es capaz de recoger procesos que pueden ser bien ejecutados a pesar de los recursos tangibles, intangibles y capacidades, es por ello que a continuación se presenta un análisis de cadena de valor en donde se puede desarrollar más a fondo los procesos que lleva actualmente la compañía.

3.4.2. Análisis Cadena de Valor

Porter (1982) indica que existen una variedad de actividades primarias que generan valor para el cliente y además existen otras actividades que prestan soporte a estas, de tal manera de sostener y mejorar el desempeño de esta cadena de valor de cara al cliente.

Se presenta la cadena de valor de Henkel, de tal manera de reconocer fortalezas y debilidades en las actividades primarias y secundarias.

Ilustración 9: Cadena de valor de Henkel



Fuente: Elaboración propia

Actividades Primarias:

Marketing y estrategia, ventas: Las actividades principalmente desempeñadas es generar el marketing a las grandes marcas y productos dentro del portafolio exitoso de la compañía. Además de definir estrategias de ventas considerando los márgenes correspondiente de los productos estrellas, no se debe olvidar alinear esta estrategia con el Forecast de ventas.

Desarrollo de productos: Las actividades principales son realizar estudios de los adhesivos de competencia y poder potenciar los productos locales, como de igual forma desarrollar nuevos productos que se adelanten a las necesidades de los clientes. Dando así bases claras de materiales, proporciones, tiempos de mezclas, tiempos de reacción, tipo de mezcla o dispersión, requerimientos específicos y parámetros de aprobación de producto. Con toda la información anteriormente planteada se puede realizar un escalamiento con el ingeniero de proceso de la planta.

Planificación operaciones de Adhesivos global: Las actividades principalmente realizadas son poder planificar, según volúmenes solicitados, tiempos y costos de fabricación, además de traslados, la planta responsable de realizar la fabricación del producto solicitado. Claramente cada planta productiva tiene sus líneas productivas definidas y con productos específicos, por lo cual existen ocasiones que para suplir una demanda en Chile, se solicitan productos desde Henkel Brasil, Argentina, Estados Unidos o Europa.

Abastecimiento: Las actividades principales son encargarse del abastecimiento de materias primas como de envases para desarrollar los productos demandados en la planta productiva que se encuentre. Normalmente deben planificar despachos de importación para el abastecimiento de materias primas, sin olvidar de mantener un stock óptimo.

Producción y servicios: Las actividades principales son realizar los productos solicitados según los estándares definidos por el área de ingeniería (tiempo y calidad), esto aplicando un costo por unidad producida que depende directamente a los tiempo que le toma a producción poder desarrollar completo un producto terminado. Por otra parte, existe personal que se encarga de realizar capacitaciones a clientes de aplicaciones de producto, de tal manera de satisfacer las necesidades del cliente/usuario.

Distribución y logística: Las actividades principales es poder realizar el despacho al más bajo costo, a tiempo y la totalidad de los productos solicitados por el cliente. En este ámbito existe personal encargado de gestionar y asegurar la menor cantidad de traslados, como también de despachar a tiempo los productos solicitados por el cliente, exclusivamente los productos solicitados por el clientes y no otros.

Actividades Secundarias:

Recursos Humanos: Las actividades principales son mantener, motivar y retener el personal necesario por cada uno de los departamento. Además de capacitar a cada uno de ellos según los requerimientos que soliciten las diferentes áreas, de tal manera de potenciar cada uno las actividades desarrolladas por el personal. Con esto asegurar una continua mejora, como también el traspaso de know how de la compañía.

Tecnología de Operaciones e Ingeniería: Las actividades principales son asegurar, mantener y mejorar las operaciones productivas. A través de mantenimientos correctivos, preventivos y predictivos, como mejoras de procesos y seguridad de procesos, de tal manera de asegurar un proceso óptimo en calidad y seguro para cada uno de los trabajadores.

Infraestructura Digital: Las actividades principales es entregar plataformas que disminuyan el tiempo de procesos dentro de la cadena de valor, además de generar una base de datos de diferentes áreas, unificado en un sistema que englobe toda esta información. Asegurando así trazabilidad, opciones de poder tener material estadístico de diferentes contextos en diferentes países, como también una disposición de información con mayor agilidad.

Sistema de Administración: Las actividades principales es entregar un lineamiento del sistema de administración de la compañía de forma global, de tal forma de asegurar los objetivos planteados por los administradores de la compañía. A pesar de tener sistema de administración global, se generan sistemas de administración regional y local, ya que dependiendo del contexto son los documentos administrativos que se requieren.

Con las estructura formulada se destaca la capacidad que se tiene en la planificación de las operaciones de adhesivos global, que ayuda a la disminución de costos operacionales y a suplir sobredemandas puntuales con el abastecimiento de productos desde otras plantas productivas dentro de la región.

Otro punto fuerte es desarrollo de productos, son quien tiene la labor de investigar y desarrollar de nuevos productos que impacten en el mercado, con ello fortaleciendo el portafolio de producto que aumenten las ventas y finalmente mejoren la rentabilidad de la empresa. Además esto mejora el portafolio de productos, ya que existe la posibilidad de retirar productos del mercado que se encuentran en periodo de decaimiento de ventas por tener bienes sustitutos, esto genera que la compañía se mantiene en el liderazgo de ventas con productos únicos y de alto rendimiento técnico en sus aplicaciones.

En el apartado de sistemas de administración se encuentra que existen lineamientos administrativos globales que se deben seguir de forma local, pero esta implementación muchas veces no es la mejor por la necesidad base de tener una cultura o sociedad distinta, creando así dificultades en alinear la compañía en temas administrativos y con ello diferentes eficiencias en las diferentes regiones.

La entrega, distribución y logística no se visualiza la post venta, por lo que disminuye el compromiso con el cliente en asegurar que este correcta la venta como también poder apreciar si lo que fue adquirido fue exactamente lo que requería para solucionar su necesidad. Esto disminuye la posibilidad de tener clientes fieles y consientes de las dificultades que se tiene internamente en Henkel en momentos puntuales.

Por último se encuentra una fortaleza es la gran infraestructura digital global que cuenta la compañía, con ello se pueden asegurar un correcto flujo con capacidad de poder ser controlado la cadena de valor, como también la posibilidad de optar a análisis de vanguardia que mejoren los procesos como los productos de cara al cliente.

En resumen se presenta las diferente fortalezas y debilidades destacadas en el análisis de cadena de valor.

Tabla 10: Fortalezas y debilidades de análisis cadena de valor

Fortaleza	Debilidades
F4: Planificación global, asegura disminución de costos en traslados como de líneas productivas en zonas que son irrelevantes. (Flujo de Planificación de operaciones de adhesivos Global)	D3: Sistema de administración Global que genera lineamientos para todas las regiones, que a veces se vuelven inviables por el contexto cultural o social. (Flujo Sistema de administración)
F5: Análisis de productos del mercado y de futuras tecnologías en aplicaciones de adhesivos. (Flujo Desarrollo de productos)	D4: Servicio de posventa, no se visualiza en cadena de valor, generando que no sea relevante para generar valor dentro del negocio. (Flujo Entrega distribución y logística)
F6: Infraestructura Digital Global aseguran un escalamiento y asegurarse que los sistemas funcionan, además de ser más amigables con los usuarios. (Flujo Infraestructura Digital)	

Fuente: Elaboración propia.

Terminado este sub capítulo de análisis cadena de valor se puede llegar a recopilar seis fortalezas y 4 debilidades dentro de la compañía, con lo que se puede tener un panorama bastante amplio de la situación actual de la compañía en lo que se refiere a recursos, capacidades y procesos.

En ambos marcos teóricos de desarrollo de recursos y capacidades se detecta la misma cantidad de fortalezas y debilidades, pero se destacan dos fortalezas muy claras y marcadas en la compañía que corresponden a las patentes de productos únicos como también son las marcas estrellas que se cuenta actualmente, siendo estas fortalezas la principal espada de guerra dentro de este mercado tan competitivos.

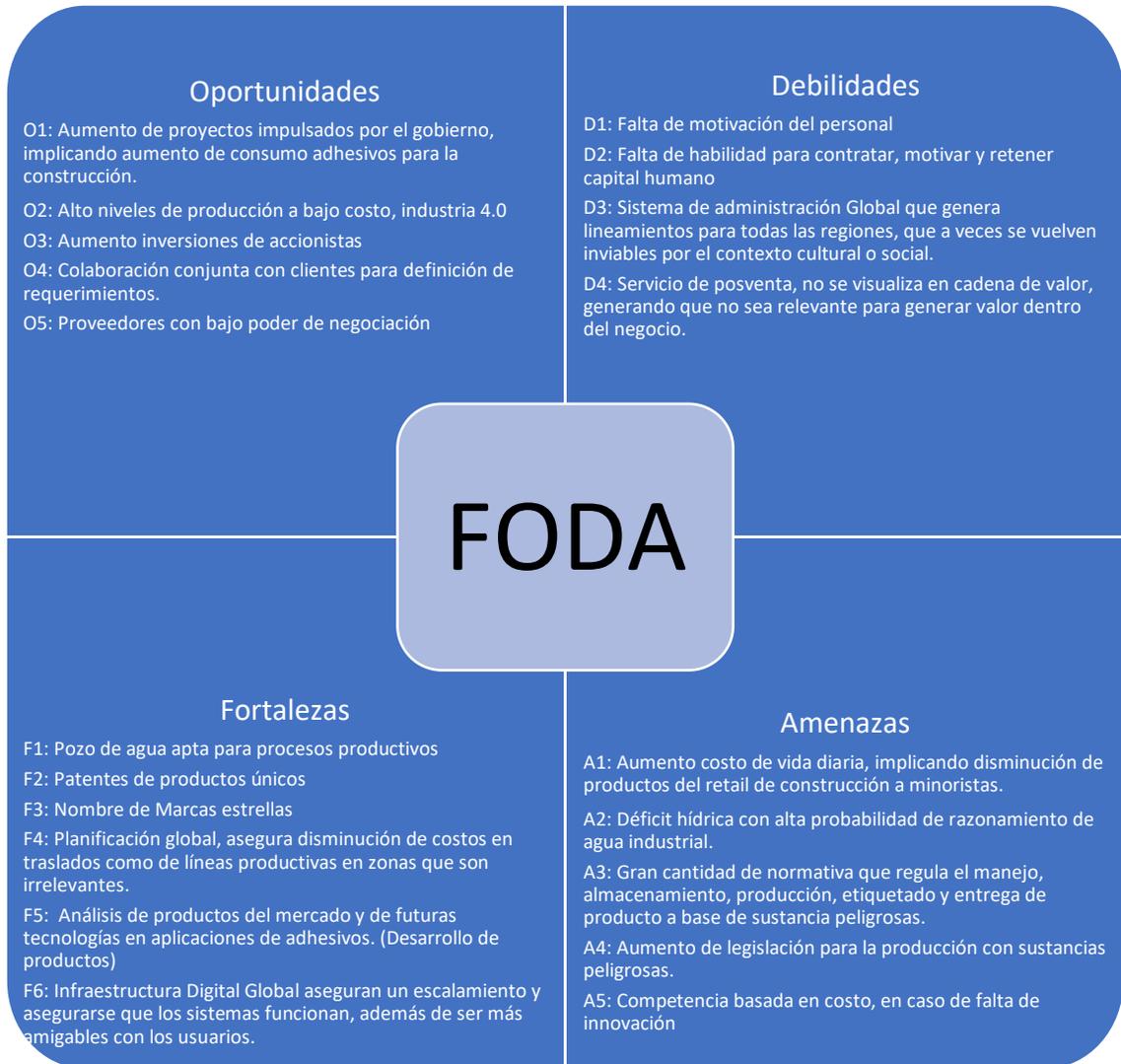
Teniendo las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas definidas se puede continuar con un entrelazamiento entre ellas para poder formar estrategias básicas para la compañía, esto se desarrolla a continuación con un análisis FODA.

4.6 Análisis FODA

Humphrey A. (2005) plantea un análisis tanto interno como externo de las compañías, de tal manera conocer el contexto en el cual se están desarrollando como el posicionamiento que tienen en ese momento, de tal forma de poder aprovechar oportunidades con fortalezas o amenazas que sean acrecentadas por debilidades que se deben mejorar de tal manera que no impacten en la compañía y sean críticos. Es por esta razón que se realiza un encuadre de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, después se presentan las diferentes combinaciones en donde las oportunidades se pueden aprovechar con ciertas fortalezas como también amenazas que se pueden afrontar con fortalezas, por otra parte se puede perder una oportunidad por una debilidad y se debe trabajar las amenazas que se acrecientan por debilidades de la empresa.

Tomando en cuenta el **Ilustración 10: Matriz FODA** que es desarrollado para la compañía Henkel Chile, se pueden desarrollar diferentes relaciones entre los análisis internos y externos de la compañía. Para esto se presenta un cuadro (**Tabla 11: Entrelazamiento de FODA**) con las diferentes combinaciones, que se ve desarrollado a continuación de este.

Ilustración 10: Matriz FODA



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11: Entrelazamiento de FODA

	Oportunidades O1 / O2 / O3 / O4 / O5	Amenazas A1 / A2 / A3 / A4 / A5
<i>Fortalezas</i> F1 / F2 / F3 / F4 / F5 / F6	OF O1 – (F2 + F3) O2 – F6 O3 – F5 O4 - F6	AF A1 – (F4 + F2) A2 – F2 A3 – F6 A4 – F5 A5 – (F2 + F5)
<i>Debilidades</i> D1 / D2 / D3 / D4	OD O1 – D1 O3 – (D1 + D2) O4 – D2 O5 – D3	AD A1 – (D1 + D2) A2 – D1 A3 – D3 A4 – D2 A5 – D2

Fuente: Elaboración propia.

Considerando el nivel de combinaciones posibles que se generan, es fundamental poder priorizar la combinación y poder analizar las aristas que tenga las oportunidades y amenazas seleccionadas. La selección debe estar alineada con la misión y visión de la compañía, de lo contrario la estrategia generada no va estar alineada con la declaración estratégica de la empresa.

Oportunidades / Fortalezas:

O1 – (F2+F3): Considerando el catalizador que es ingresado por el gobierno a mediados del 2020 a causa de la recesión económica generada por la pandemia COVID 19 como también el “movimiento social”. Las marcas exitosas como Pritt , Loctite, Bekron, Agorex y Metylan son una fortaleza fundamental, con ellas se puede hacer llegar a cada uno de estos profesionales que desarrollaran los diferentes proyectos que se podrían generar con este aumento otorgado al ministerio. De igual manera con las diferentes tecnologías, algunas únicas en el mercado, se genera una dependencia entre los consumidores y la empresa, de tal forma que solo tienen la

posibilidad de adquirir este tipo de tecnología con la compañía. Estas fortalezas aumentan la posibilidad de poder adquirir más mercado, en tiempos de crisis mundial por tema de pandemia y localmente con problemas social/políticas críticas, creando un compromiso único con los clientes de poder responder a las necesidades en periodos de pandemia, además de realizarlo de acuerdo a los requerimientos y recomendaciones globales para la contención de la pandemia, centrando la seguridad en el personal y su familia, de tal manera de asegurar sus puestos de trabajo, con esto entregando valor para los accionistas a través del liderazgo en tecnología de adhesivos durante la pandemia.

Oportunidades / Debilidades

O1 – D1: Considerando la elección de la oportunidad número uno, es necesario poder trabajar en la debilidad que enfrenta esta posibilidad de aprovechar esta situación contextual. Es necesario motivar al personal en periodos de crisis, de tal manera que se puedan alinear a los requerimientos que se exijan en momentos críticos. Se vuelve fundamental poder entregar tranquilidad a los empleados, como a sus familias, tomando medidas drásticas y flexibles a favor de continuar las operaciones de forma segura, de tal manera que el personal se sienta comprometido y en deuda con la compañía por el cuidado que se está teniendo con ellos, como con sus familias.

Amenaza / Fortaleza

A5 – (F2 + F5): Teniendo en conocimiento que el micro entorno que rodea a la compañía se caracteriza por tener rivales de mercado que compiten por innovación tecnología en adhesivos, ya que de lo contrario deben competir por tener costos más bajos del mercado, se vuelve fundamental y clave tener patentes únicas que mantengan un grado de innovación de soluciones a aplicaciones en el mercado, como de igual forma la actividades desarrolladas por el departamento encargado del desarrollo de productos dentro de la cadena de valor. Con estas fortalezas se puede atacar la amenaza de caer en competencia de costos y mantener productos innovadores en el mercado constantemente.

Amenaza / Debilidad

A5 – D2: Tomando en consideración las fortalezas que disminuyen la amenaza de competir por costos, se vuelve básico trabajar en la debilidad de habilidad para contratar, motivar y retener capital humano, que son talento dentro del departamento de desarrollo de productos. Es necesario generar un plan de incentivo que cree las bases de motivación al personal del área, de

tal manera que tengan todo lo necesario para poder crear nuevos productos innovadores, que cubran requerimientos de clientes. Además es necesario un plan de capacitación interna que contemple todas las tecnologías y Know how que contengan cada uno de los trabajadores dentro de la compañía, como de igual forma capacitaciones externas de nuevas tecnologías, de tal forma de tener personal experta en tecnología de adhesivos con la capacidad de poder responder a las necesidades de los consumidores, y así responder con calidad de aplicación de cara al cliente.

A pesar del contexto complejo que se está viviendo a nivel mundial a causa de la pandemia COVID 19, Henkel Chile tiene la posibilidad a mediano plazo poder aprovechar las oportunidades que se acrecientan para reactivar la economía, es por esta razón que el principal enfoque se debe centrar en poder dar respuesta a las demandas generadas, como a los requerimientos de los clientes que generen por nuevas aplicaciones.

Tomando a consideración los dos últimos entrelazamiento de amenazas/fortalezas y amenazas/debilidades, se obtienen un punto a trabajar a largo plazo que aumentaría claramente los ingresos de la compañía. Todo lo anterior asegurando potenciar y maximizar la fortaleza del conocimiento y patentes que tiene en su poder, con ello logrando a través de un personal motivado nuevas formulaciones que creen nuevas tecnologías y/o nuevas aplicaciones que entre competir solas y aumenten la rentabilidad de la compañía.

De estas forma la compañía puede lograr la visión de *“Ser líderes con nuestras innovaciones, marcas y tecnologías”*, en tiempos tan vacilantes en donde cumplir con la misión de *“Brindar servicio a nuestros clientes y consumidores a nivel global como el socio de mayor confianza, con posiciones líderes en todos los mercados y categorías relevantes; como un equipo apasionado y unido por valores compartidos”* es mucho más complicado, pero con estas estrategias bien definidas y en base a la información actualizada se puede obtener altos beneficios.

En base a estas estrategias de enfoque se realizara la formulación de la estrategia en donde se revisara el enfoque fino que tiene que tener y como este conversa con el modelo de negocio de la compañía.

4. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA Y MODELO DE NEGOCIO

La búsqueda y análisis de atributos claves que el cliente valora, es clave para poder generar una propuesta de valor que sea recompensada como corresponde a las compañías, (Kim & Mauborgne, 2017), es por esta razón que se realiza una búsqueda y descripción de los atributos claves que mueven el mercado de tecnologías de adhesivos, para luego ser clasificados y comparados los resultados de las compañías que están inmerso en este tipo de negocio. Posteriormente se designa un atributo clave que genera valor y que en todo momento debe ser promovido y respetado, a pesar que las condiciones del contexto para la compañía sean difíciles, se debe respetar. Finalmente se propone una declaración de propuesta de valor y la estrategia tomada para dar cumplimiento a esta.

4.1. Análisis de la curva de valor

En todo tipos de negocios existen diferentes tipos de clientes, como bien fue definido anteriormente, el cliente objetivo que se contempla al estudio de la compañía en estudio, son profesionales de la construcción o industriales, quienes son los encargados de poder entregar el producto al usuario que son técnicos de la construcción o industriales. En el caso particular del retail, el consumidor del producto a través del Retail es cliente y usuario muchas de las veces, es por esta razón que en el caso del retail se refleja fielmente los requerimientos de los usuarios. Considerando este punto tan importante, se puede realizar un listado de atributos claves para los clientes que adquieren las tecnologías de adhesivos.

Atributos del mercado:

1. Certificado de Gestión: Corresponde a certificación bajo diferentes tipos de normativa nacional o internacional que asegure una correcta gestión de documentación, normalmente estos certificados tienen nombre de Certificados de Calidad (Ejemplo: ISO 9001). Esto entrega al cliente una visión de que existe una trazabilidad de sus productos y en caso de tener algún problema van a poder dar una solución real con respecto a su problema, además de asegurar que este tipo de problema no ocurrirá una vez más.
2. Certificado de Seguridad: Corresponde a certificación bajo diferentes tipos de normativa nacional o internacional que garantice una gestión adecuada para mitigar los riesgos de seguridad, que puedan implicar a accidentes de trabajo con ocasión del trabajo. Esto

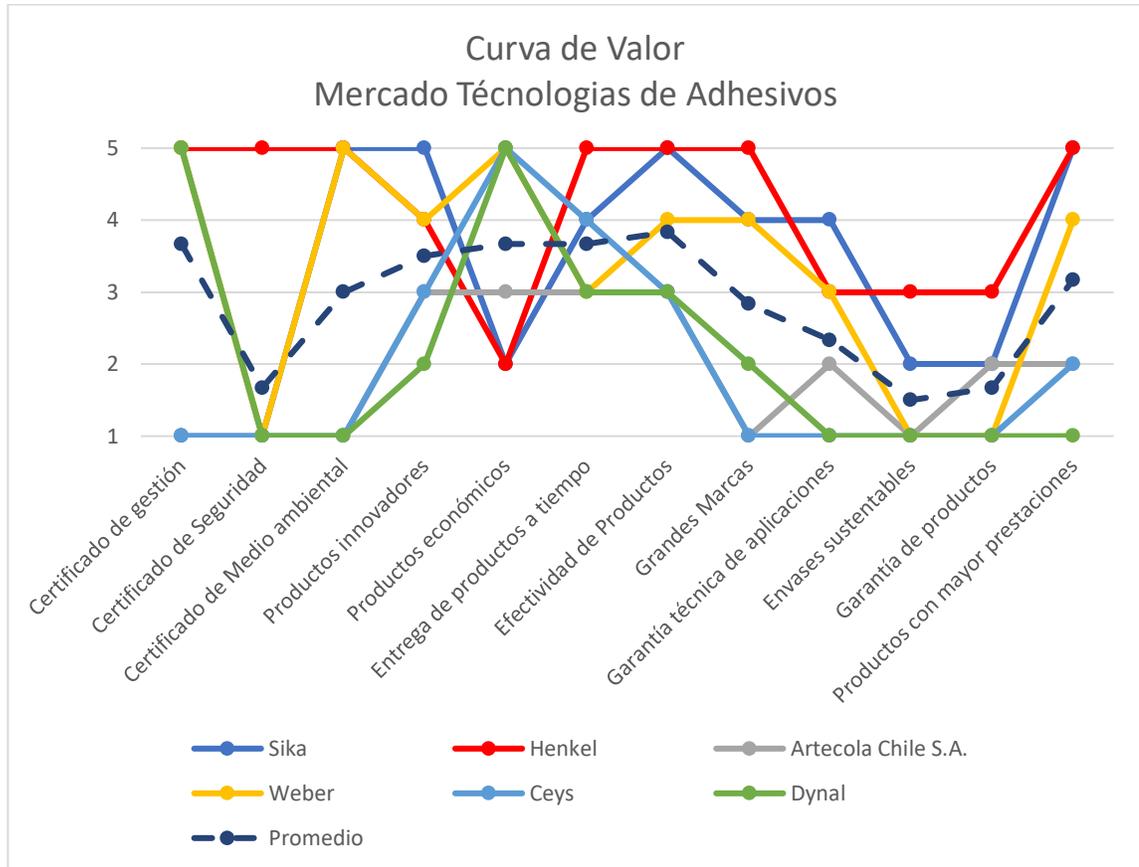
entrega al cliente seguridad que sus productos no tendrán problema de retraso por investigaciones y detenciones de líneas por seguridad, además de estar adquiriendo un producto consciente de la seguridad de las personas.

3. Certificado de medio ambiente: Corresponde a certificación bajo diferentes tipos de normativa nacional o internacional que garantice una gestión correcta de impactos medio ambientales que tenga las operaciones dentro de la compañía. Esto entrega al cliente seguridad que los productos que son adquiridos están siendo gestionados para tener el menor nivel de impacto medio ambiental, así impulsando aún más la sostenibilidad del mercado a lo largo del tiempo.
4. Productos innovadores: Corresponde al nivel de inversión que imputa cada una de las compañías en innovación de desarrollo de nuevos productos, siendo reflejado en instalaciones y visión desde mismo punto por las compañías. Esto entrega al cliente en el momento la elección de proveedor, saber que va a poder responder a sus necesidades a pesar que no exista producto en el mercado que cumpla los requerimientos solicitados.
5. Productos económicos: Corresponde a disminuir lo máximo posible el precio que es ofrecido al cliente, claramente que se obtenga una utilidad con respecto a la cartera de productos. Esto entrega al cliente una disminución de gastos en este tipo de materiales para sus proyectos.
6. Entrega de productos a tiempo: Corresponde a hacer entrega de por lo menos un 95% de los productos solicitados por el cliente dentro de una orden de compra. Esto entrega al cliente seguridad que sus productos llegarán a tiempo y la cantidad solicitada.
7. Efectividad de Productos: Corresponde a la garantía que tienen los productos ofrecidos por una compañía, según sus descripciones de aplicación. Esto entrega al cliente seguridad que los productos adquiridos tendrán el resultado que fueron comprometidos por el proveedor.
8. Grandes Marcas: Corresponde a la popularidad que tiene la marca, principalmente por el prestigio que ha progresado a lo largo del tiempo. Esto entrega al cliente confianza por ser una de las marcas más reconocidas.

9. Garantía técnicas de aplicaciones: Corresponde a la capacidad de las compañías de generar capacitaciones técnicas a cada uno de sus clientes/usuarios que requieran especializarse en la correcta aplicación de los productos. Esto a través de personal especializado que manejen en totalidad la amplia gama de producto que tenga cada una de las líneas de negocio. Como una alta capacidad de poder comprender las diferentes inquietudes que presentan los clientes con respecto a los productos y sus aplicaciones. Sin menos importante, es fundamental que el capacitador tenga la capacidad de poder asegurar que cada uno de los cliente quedó satisfecho y cumplió sus expectativas, como también asegurar que son personas aptas para poder elegir el producto y cómo aplicarlos.
10. Envases sustentables: Corresponde a la venta de productos que estén envasados en tecnologías reciclables y de bajo impacto medio ambiental. Con esto las empresas se hacen cargo de los envases que serán entregados al usuario final, quien deberá disponer de este tipo de envase.
11. Garantía de productos: Corresponde a tener un área con KPI definidos de tiempos respuesta a cliente, que puedan resolver los reclamos que generen los clientes, de los cuales pueden ser de la amplia gama de problemáticas que se puedan desarrollar en cualquier actividad dentro de la cadena de valor.
12. Productos con mayor prestaciones: Se definen los productos con mayor prestaciones los que tienen una mayor gama de aplicaciones en comparación a los productos homólogos en el mercado.

Contemplando cada una de las aristas a analizar en la curva de valor, que las compañías que se desarrollan en el ámbito de la tecnología de adhesivos, se pudo valorar según **Tabla 11** y obtener el siguiente gráfico.

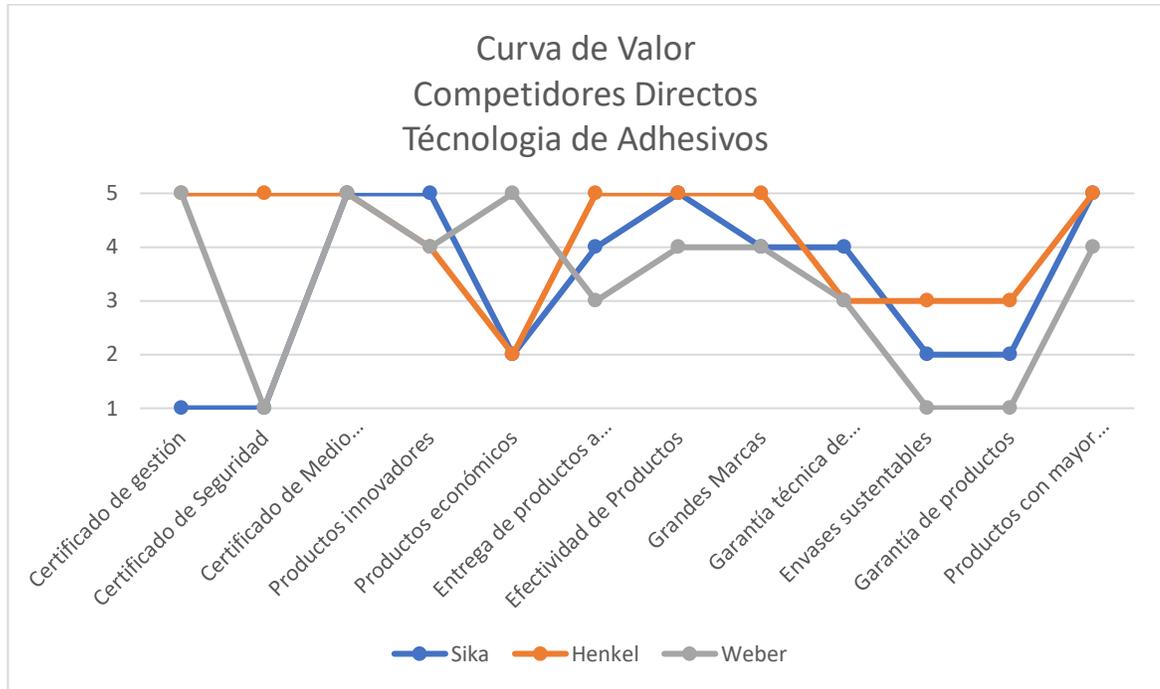
Ilustración 11: Curva de Valor Mercado Tecnologías de Adhesivos.



Fuente: Elaboración Propias

En el gráfico anterior se demarca una línea segmentada en el cual refleja el promedio de resultados que tienen las diferentes compañías en cada uno de los atributos claves dentro de la industria de tecnología de adhesivos. Con esto se genera una tendencia de mercado en donde se da preferencia a la disminución de costo (valorización 3,7) en vez de innovación (valorización 3,5), sin olvidar que el punto clave es la efectividad de los productos (valorización 3,8). Considerando lo anterior es necesario segmentar aún más la curva de valor para poder comparar competidores con la misma estrategia de negocio.

Ilustración 12: Curva de valor de Grupo Estratégico de Negocio



Fuente: Elaboración Propia

Henkel siendo una empresa que alto cumplimiento de los atributos que valora el cliente, debe potenciar aún más la innovación en sus productos, como muy bien se explicó en la conclusión del análisis FODA realizado en el capítulo anterior, para así no caer en disminuir más los costos, ya que es necesario poder solventar los altos requerimientos de cliente a lo que respecta certificaciones. Además es de suma importancia no perder de vista y mantener las certificaciones de normas, como de igual forma el nivel de entrega de productos, para así no dañar las grandes marcas que ha costado dinero y tiempo poder posicionarlo en lo que es hoy en día. Con esto último hasta se podría disminuir un punto más la disminución de costos, asegurando la operatividad y viabilidad del negocio.

A pesar de las apreciaciones anteriores que se realizaron analizando los atributos claves de cada una de las compañías, es fundamental y necesario poder conocer la necesidad que tienen los diferentes clientes. Se inicia este análisis con la descripción de los clientes dentro del mercado de tecnología de adhesivos.

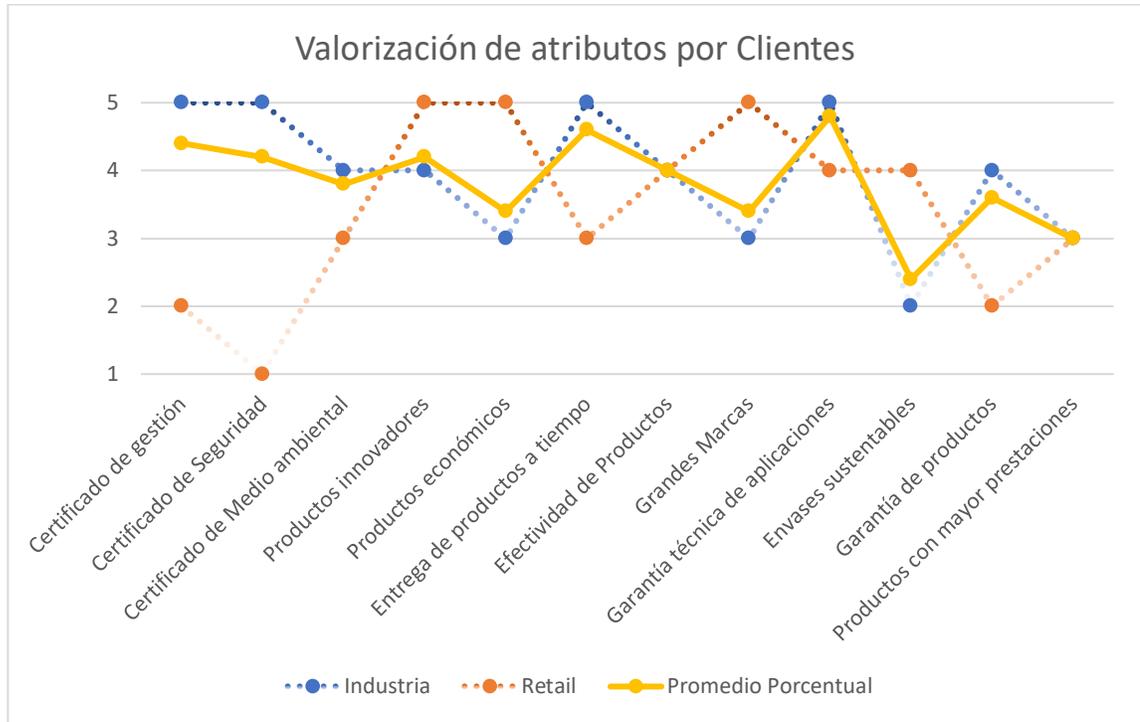
Industrias: Corresponde a clientes que normalmente son profesionales a cargo de grandes operaciones dentro de la industria (ejemplo: papeleras, etiquetadoras, celulosas) en el cual requiere grandes volúmenes de adhesivos para poder generar beneficio dentro de su cadena de valor. Como también profesionales encargados de grandes proyectos civiles, en el cual se requieren soluciones con tecnologías adhesivas. Normalmente este tipo de cliente adquiere los productos directamente con las compañías, ya que los volúmenes lo permiten. Conllevando esto último a contratos de adquisición de materiales en donde los plazos de entrega se vuelven clave dentro de este tipo de ventas.

Retail: Corresponde a empresas que comprar por mayor y realiza ventas minoristas a personas comunes y corriente con alguna o ninguna especialidad específica en el rubro, quien en sus tiempos libres desea desarrollar un proyecto en sus viviendas o equipos, en donde requieren productos de tecnología adhesivos. Normalmente este tipo de clientes reflejan los requerimientos generales de los mismos usuarios de los productos.

Una vez definido los diferentes tipos de clientes, se puede generar una valorización de atributos por parte del cliente, para así finalmente poder comparar el promedio porcentual resultado de los clientes, por contraparte a la compañía en análisis con sus curva de valor.

Se define promedio porcentual como el resultado obtenido de los resultados obtenidos por cada uno de los clientes en un atributo, multiplicado por el factor de importancia en las ventas para las compañías. En donde la suma de todos los factores de importancia de los clientes suman el cien por ciento de las ventas dentro del rubro tecnología de adhesivos. Con esto asegurando un reflejo más real de la importancia que hay que dar a cada una de las valorizaciones que entrega cada uno de los clientes.

Ilustración 13: Curva de valoración de atributos claves por cliente



Fuente: Elaboración Propia

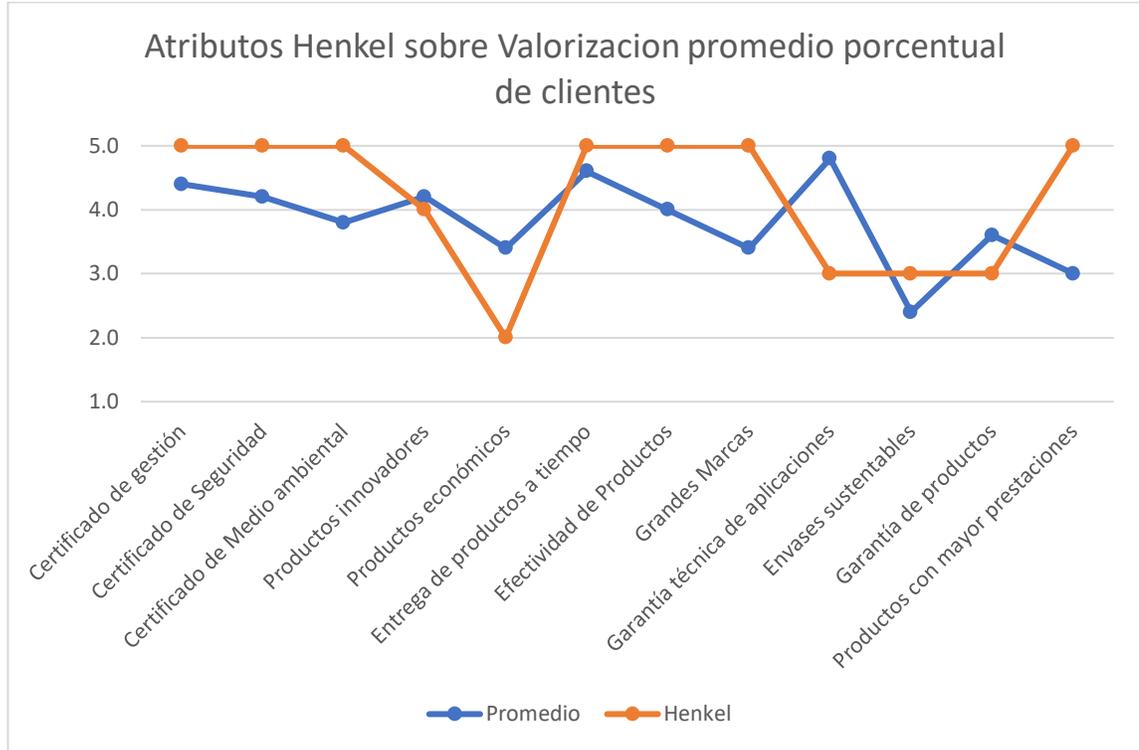
En el gráfico anterior se destaca en una línea continua amarilla, que refleja el porcentaje porcentual. Dejado así un patrón con el cual se puede comparar las compañías, para poder satisfacer los atributos que estimen conveniente.

4.2. Selección de atributos clave

Con el fin de poder definir atributos claves para el negocio, se utiliza la herramienta definida como ERIC, esta sigla consiste en Eliminar atributo que no genere valor para el cliente, en segundo lugar, Reducir la entrega de algún atributo que no está valorado como debiera ser, en tercer lugar, Incrementar algún atributo que sea clave para el mercado, finalmente Crear un atributo que no se ha desarrollado y es clave para el cliente dentro de su curva de valoración, (Kim & Mauborgne, 2017).

Se presenta una curva de valoración porcentual de cliente con respecto a los atributos de la empresa en estudio, con el fin de obtener una referencia para poder tomar decisiones en la matriz ERIC.

Ilustración 14: Curva de atributos Henkel sobre valorización promedio porcentual de clientes.



Fuente: Elaboración Propia

Mejorar garantía técnicas de aplicaciones: Considerando la valorización de los clientes, es necesario mejorar las capacitaciones técnicas, con el fin de cumplir lo requerido por el mercado. Este atributo puede ser potenciado con Fortaleza 6, en donde la infraestructura digital global puede formar un factor importante al momento de mantener en línea capacitaciones en tipos de aplicaciones de cada uno de los productos de Henkel. Además esta mejora puede fortalecer la Debilidad 4 que corresponde a la posventa de los productos, en donde la compañía se hace cargo de entregarle herramientas a sus clientes para poseer saber exactamente como poder obtener las mejores prestaciones de los productos adquiridos.

Incrementar productos innovadores: Se vuelve importante la innovación cuando la disminución de costo no es una fortaleza para la compañía (eliminando amenaza 5 correspondiente a desgaste empresarial por disminución de costos). Considerando la Fortaleza 5 de análisis de productos del mercado y de futuras tecnologías en aplicaciones de adhesivos. (Desarrollo de productos) y Fortaleza 2 correspondiente a patentes de productos únicos, se vuelve un potencial

que se puede incrementar dentro de la empresa, con el fin de poder aumentar el número de patentes a través de análisis de mercado y mejoramiento de tecnologías. Con esto se asegura al cliente entregar productos innovadores que aseguren las expectativas con respecto a soluciones que pueda entregar las tecnologías de adhesivos.

Mantener certificados de seguridad y medio ambiente: A pesar que los clientes no valoren los certificados de seguridad y medio ambientales, se recomienda mantener y no descuidar este atributo. Con esto se mantiene el enfoque de las ventas en el cliente industrial que aporta con el mayor volumen de ventas.

4.3. Declaración de la Propuesta de Valor

La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Thompson (2012)

La propuesta de valor se enfoca directamente en satisfacer los deseos y necesidades de sus clientes, es por esto que se vuelve crucial se certeros al momento definir esta declaración. Teniendo una proclamación certera, enfocada en los atributos claves que la compañía desea satisfacer a sus clientes a toda costa, siendo así el Core de la compañía, se puede obtener una propuesta que será valorada por sus clientes.

La declaración con la que cuenta Henkel Chile direccionado a sus clientes es el siguiente:

*“Aseguramos a nuestros clientes la entrega de productos que dan respuesta a sus necesidades y superan sus expectativas, con **innovaciones, servicios de calidad, marcas y tecnologías exclusivas creando valor sustentable.**”*

En esta propuesta de valor se presenta de forma ambigua diferentes atributos que entrega la compañía, como por ejemplo es la innovación; que no define directamente en que pretende innovar y entregar al cliente, implicando no tener forma de medir el cumplimiento de este atributo clave. Por otro lado, nos ocurre algo parecido al servicio de calidad, que no sabemos qué servicio se entrega y con qué calidad. Por ultimo tenemos las marcas que siempre existen pero no tenemos un adjetivo que presente la diferenciación con sus competidores.

Por todas las razones anteriores se vuelve necesario proponer una nueva propuesta de valor que presente de forma clara, objetiva y medible los atributos que la compañía va a cumplir en cualquier momento al cliente.

*“Aseguramos a todos nuestros clientes la entrega de **productos únicos** y **alto nivel de servicio**, garantizando un **valor sustentable** en nuestra cadena de suministro.”*

Descripción de los atributos

Productos únicos: Este atributo hace directamente referencia a las diferentes mejoras realizadas a la cartera de productos, con el fin de poder ajustar y alinear las necesidades de los clientes con respecto a los productos seleccionados. En caso que el cliente solicite un producto único para sus líneas productivas se puede ajustar los requerimientos y entregar el producto en específico. El atributo se ve potenciado con la fortaleza 5, analizando productos del mercado y de futuras tecnologías en aplicaciones de adhesivos, asegurando a los cliente cumplir sus expectativas con respecto a los productos. El atributo puede ser medido con el número de nuevos productos creados por la compañía.

Alto nivel de servicio: Este atributo hace referencia al cumplimiento de expectativas a través de los nivel de servicio acordados (SLA) con cada uno de los clientes, asegurando que se van a respetar cada uno de los acuerdos generados en los contratos comerciales. Estos van a ser controlados con los objetivos niveles de servicios (SLO) e indicadores nivel de servicio (SLI) de cada cliente, con el fin de mantener los más altos índices de tiempo entrega productos y minimizar la tasa de devolución de productos, entregado de esta manera la mejor satisfacción de los clientes. Este servicio se entregara uno a uno de forma personalizada, realizando visitas en sus instalaciones de tal manera de generar un lazo de confianza entre compañías.

Valor sustentable: El atributo se centra en poder incluir en cada uno de los productos entregado a los clientes, sustentabilidad de fabricación, envasado y vida útil. Este atributo es valorado por los clientes por tener proveedores que disminuyen el impacto medio ambiental generado y por consiguiente el cliente tiene un bajo impacto ambiental de base. Con este atributo entregado a los clientes la empresa ayuda a la sostenibilidad a lo largo del tiempo e impactando lo menos posible al medio ambiente. Siendo este atributo medible a través de reportes de sustentabilidad, en donde indica la disminución de recursos naturales utilizado en los procesos.

4.4. Descripción de la estrategia de la empresa

La base de la estrategia de Henkel es poner como centro de atención a cada uno de sus clientes, rodeados de los diferentes stakeholders como es el personal, temas sociales que son representados por leyes, accionistas y el impacto generado al medio ambiente, siendo estos la principal preocupación de la compañía. Con ello se brinda servicio a nuestros clientes y consumidores a nivel global con soluciones basadas en innovaciones, marcas y tecnologías.

Henkel Chile se debe centrar en *“Ser líderes con nuestras innovaciones, marcas y tecnologías”*, a través de *“servicio en tecnologías de adhesivos a nuestros clientes y consumidores a nivel global como el socio de mayor confianza, con posiciones líderes de soluciones en todos los mercados y categorías relevantes; como un equipo apasionado y unido por valores compartidos.”* Es imperativo que se plantee como objetivo fidelizar cada uno de los clientes que posee la compañía, con el fin de ser su mejor proveedor que entregue soluciones y se adelante a las necesidades que puedan tener a corto y mediano plazo. De la mano con la fidelización de los clientes, se vuelve natural que se den a conocer cada uno de los productos y soluciones que pueden crear valor dentro de su cadena de valor, con ello aumentando la adquisición de nuevos productos por los mismos clientes, ya acompañados por la compañía.

La fidelización y el aumento de consumo por los clientes, no pueden llevarse a cabo sin las ventajas competitivas que tiene Henkel Chile, de las cuales se encuentran las grandes Marcas, como también certificaciones de Calidad (ISO 9001), de seguridad (ISO 45001) y medio ambiental (ISO 14001), y la última ventaja competitiva no menos importante que son las plantas productivas con similares características productivas dentro de latino américa, que pueden abastecer de productos a Henkel Chile. Las grandes marcas dan una confianza al cliente que existe trayectoria del producto, como también entrega efectividad al momento de la aplicación, sin olvidar el respaldo que existe de no dañar la marca por problemas puntuales que puedan existir y por esta razón Henkel se hace cargo de los desvíos que tengan estos productos. Una segunda ventaja competitiva se encuentra las certificaciones de calidad, seguridad y medio ambiente, que dan el respaldo tanto a los clientes de que los productos están siendo de procesos certificados de calidad, que los trabajadores que desarrollan estos productos están bajo rígidos criterios de seguridad, de tal forma que no se exponga al personal a riesgos indebidos por desarrollar sus labores, como por último dar respuesta a la responsabilidad que tiene con el medio ambiente, gestionando el impacto creado por el desarrollo de la cadena de valor, como también creando y desarrollando proyectos que disminuya la huella de carbono que deja la compañía por llevar a cabo este tipo de negocio. Y la última ventaja competitiva que tienen muy pocas compañías es la

posibilidad de satisfacer necesidades a través de productos producidos en alguna de las plantas productivas dentro de latino américa, que cuentan con tecnologías similares como mezcladores, dispersores, reactores, envasadoras de formatos parecidos y manejo del mismo tipo de materias primas peligrosas, por lo cual en caso de tener problemas operacionales se puede tomar como opción abastecerse de otra región de latino américa.

Con el fin de poder aprovechar las ventajas competitivas y poder lograr los objetivos planteados es necesario tener focos estratégicos muy bien definidos y claros, que en el caso de Henkel debe tener cuatro importante pilares trascendentales dentro de su organización.

Uno de los pilares debe ser incrementar y fortalecer la innovación de productos dentro de la compañía, con el fin de poder mantenerse en la vanguardia tecnológica de los adhesivos y poder abarcar mayor cantidad de mercado con los nuevos adelantos tecnológicos que se desarrollen. Además poder aumentar las posibilidades de cumplir todos los requerimientos de cada uno de los clientes de la compañía, a través de nuevos productos únicos y vanguardistas dentro del mercado, creando con ello codependencia por la necesidad única de solicitud de producto y entrega de este.

El segundo pilar del foco estratégico es desarrollar plataformas digitales más efectivas con la descripción y aplicación de productos. Este pilar se asegura que cada vez la compañía se encuentre más cercano a sus clientes en cualquier momento del tiempo, como en cualquier lugar que se encuentren, entregando información técnica de sus productos, como tipos de aplicación y procedimientos de aplicación para cada uno de estos. Con esto se asegura la posibilidad de alinear los requerimientos y expectativas de los clientes, con la amplia gama de productos que pueden satisfacer esta necesidad.

El tercer pilar corresponde a desarrollar e implementar métodos de incentivo que puedan promover la contratación, motivar y retener personal sobresaliente. Este pilar asegura el Know how de la empresa, especialmente de personal sobresaliente que se encuentra alineada con la compañía y contribuye al mejoramiento de la compañía. Con esto se puede adquirir personal para el área de desarrollo de producto (PD) quien puede ser constantemente capacitada, e intervenir con una alta inversión sobre la personal, con el fin de que pueda generar las aptitudes necesarias para crear innovaciones para la compañía.

El último pilar de foco estratégico considera promover proyectos que disminuyan el impacto medioambiental que crea la cadena de valor. Este pilar forma parte fundamental para poder resolver tensiones legales y medioambientales, que pueden incurrir en deterioro de la marca que es una de las ventajas competitivas más fuertes que tiene la compañía. Es por esta razón que promover proyectos de estas características ayudan a las marcas, como también a mantener sostenible el tiempo a largo plazo los procesos desarrollados para poder obtener ganancias de este tipo de negocio. Considerando que cada día se hace más presente en cada una de las compañías que se deben generar negocios sostenibles en el tiempo y amigables con el medio ambiente, es más valorado las certificaciones medioambientales como de igual forma la vanguardia que mantengan las empresas para poder disminuir el impacto medio ambiental, como es la huella de carbono generada por las operaciones.

Finalmente se entrega un cuadro resumen de cada uno de los objetivos planteados, como ventajas competitivas y focos estratégicos que debe adoptar la compañía para poder cumplir con su visión, por medio de la misión planteada.

Ilustración 15: Estrategia de la empresa



Fuente: Elaboración propia.

Todo el análisis anterior entregado debe ser complementado y alineado al marco estratégico que la empresa definió de forma global para los próximos cuatro años. El marco estratégico da los lineamientos generales de la estrategias que deben tomar localmente cada una de las filiales en los diferentes países.

Ilustración 16: Marco estratégico Henkel Global

GANAR LOS 20s A TRAVÉS DE

CRECIMIENTO CON PROPÓSITO



Fuente: (Henkel, s. f.)

PORTAFOLEO GANADOR

Conformar rigurosamente un portafolio ganador

Un elemento clave de la dirección futura es una gestión activa del portafolio. Henkel ha identificado marcas y categorías con un volumen total de ventas de más de mil millones de euros, predominantemente en sus negocios de consumo, de los cuales alrededor del 50% están marcados para ser quitados o descontinuados en 2021. Además, las fusiones y adquisiciones seguirán siendo una parte integral de la estrategia de Henkel. Los criterios clave para las adquisiciones son la disponibilidad, el complemento estratégico y el atractivo financiero de los objetivos potenciales. Henkel utiliza su sólido balance general para realizar adquisiciones de alto impacto. Si bien Henkel apunta a expandir su liderazgo tecnológico en Adhesive Technologies con adquisiciones, la compañía se enfoca en sus negocios de consumo en posiciones líderes de país y categoría, así como en "puntos blancos" y nuevos modelos de negocios.

VENTAJAS COMPETITIVAS

Acelerar las innovaciones de impacto con mayores inversiones

Henkel apunta a acelerar innovaciones de impacto, apoyadas por mayores inversiones. Esto incluirá un enfoque de innovación mejorado, por ejemplo, al expandir el uso de herramientas y datos digitales para obtener información más rápida y mejor. Si bien Henkel también impulsa la toma de decisiones en toda la organización más cerca del mercado y provecha el potencial de la innovación abierta y el crowdsourcing de ideas, Henkel también aplica sus enfoques ágiles y continúa invirtiendo en incubadoras y centros de innovación. Esto permitirá el desarrollo de innovaciones de impacto en las tres unidades de negocio. Las innovaciones y las marcas serán respaldadas con inversiones consistentes en categorías y regiones centrales. Por lo tanto, Henkel se compromete a aumentar aún más inversiones de crecimiento en publicidad, digital e informática en 350 millones de euros en comparación con el año 2018.

Aumentar la sustentabilidad basados en una sólida trayectoria con objetivos ambiciosos

Sobre la base de su sólida trayectoria y un mayor progreso hacia sus objetivos hacia 2020 y en adelante, Henkel apunta a fortalecer la sustentabilidad como un diferenciador competitivo. La compañía ha definido los próximos hitos para tres temas clave que son altamente relevantes para los consumidores, los clientes, los socios comerciales y la sociedad en general: en el camino a ser climáticamente positiva hacia 2040, la compañía planea reducir la huella de carbono de su producción un 65% y ahorrar 100 millones de toneladas de CO2 junto con sus consumidores, clientes y proveedores para 2025. Trabajando hacia una economía circular y cero residuos plásticos en el medio ambiente, Henkel ha definido objetivos ambiciosos de empaque para 2025: el 100% del empaque de Henkel será reciclable o reutilizable* y la compañía apunta a reducir los plásticos vírgenes a base de fósiles en sus envases de productos de consumo en un 50%.

Henkel también quiere mejorar su impacto social positivo en las comunidades, a través de un abastecimiento 100% responsable, aprovechando a sus más de 50.000 empleados comprometidos y ayudando a mejorar 20 millones de vidas en todo el mundo para 2025.

La sustentabilidad está firmemente anclada en todas las actividades. Al establecer la sustentabilidad como un pilar central en sus estrategias de innovación, los negocios de consumo Beauty Care y Laundry y Home Care utilizan sus portafolios de productos con un enfoque particular en soluciones de empaque sostenible y el despliegue adicional de marcas con un

propósito. Adhesive Technologies continua aprovechando su potencial a través de productos y tecnologías que establecen los estándares de la industria.

Transformar la Digitalización en un creador de valor para clientes y consumidores

En el futuro, Henkel tiene como objetivo transformar la Digitalización en un creador de valor para clientes y consumidores. Henkel quiere aumentar el compromiso 1:1 y las ventas digitales en los negocios de consumo al expandir las plataformas digitales existentes y establecer nuevas relaciones directas con los consumidores. Se impulsa la digitalización de extremo a extremo centrada en el cliente en los negocios industriales para generar nuevos negocios y digitalizar aún más la experiencia del cliente en todos los puntos de contacto. Además, Henkel continua con su integración de datos de extremo a extremo. Esto permitirá a la empresa, por ejemplo, crear soluciones innovadoras y personalizadas basadas en inteligencia artificial. Henkel también invertirá en talento digital, especialmente científicos e ingenieros de datos con capacidades futuras y profunda experiencia en la industria tecnológica. Y finalmente, Henkel quiere habilitar el enfoque y la eficiencia del negocio digital. Henkel reorganiza por completo su configuración digital, estableciendo una nueva estructura digital llamada "Digital Business". Henkel ha establecido un nuevo puesto de CDIO (Director Digital y de Información). Los equipos digitales y de TI de Henkel ahora se combinan bajo el liderazgo del CDIO, que reportan directamente al CEO.

La nueva estructura de "Digital Business" de Henkel se construye sobre dos pilares: primero, "Business Technology," que es un vehículo para impulsar la eficiencia a lo largo de la cadena de valor optimizando de forma continua los procesos de negocio y sistemas informáticos. El Segundo pilar es "Henkel Digital," una nueva unidad dedicada para incubación orientada al mercado e innovación. Bajo este esquema, Henkel planea establecer centros de innovación digital en Berlín, Silicon Valley y Asia.

MODELOS DE OPERACIÓN PREPARADOS PARA EL FUTURO

Reformar los modelos operativos para que sean ágiles, rápidos y simples

Henkel está remodelando sus modelos operativos en toda la compañía para que sean ágiles, rápidos y simples y para mejorar continuamente la competitividad de sus procesos y estructuras. La compañía aspira a intensificar sus esfuerzos para habilitar nuevos modelos de negocio, intensificar la proximidad a clientes y consumidores con una toma de decisiones más rápida y aumentar continuamente la eficiencia.

CULTURA DE COLABORACIÓN Y PERSONAS EMPODERADAS

Fortalecer la cultura de colaboración con personas empoderadas

Una cultura fuerte, valores compartidos y un marco claro para colaborar como un equipo son claves para el éxito futuro de Henkel. Como primer paso, Henkel presentó nuevos Compromisos de Liderazgo a todos los empleados a nivel mundial en 2019. Henkel planea acelerar este viaje cultural con estos compromisos en el centro y fomentar una cultura de colaboración y empoderamiento, se entrena a sus empleados en las capacidades futuras y va habilitar a su gente a crecer y desarrollarse.

4.5. Modelo de negocio

Comprendiendo el mercado a través del análisis estratégico interno y externo, sumado a la formulación estratégica que comparó los atributos que son apreciados por los clientes, es que podemos evaluar la propuesta de valor en un modelo de negocio, que este entregue la utilidad necesaria para que el negocio sea rentable y atractivo. Thompson (2012)

Teniendo en consideración que mientras mayor sea el valor para el cliente y menor sea su precio, la propuesta de valor será mucho más atractivo. Es por esto que se recomienda entregar un alto valor, en donde el precio sea insignificante y de este se puedan obtener altas utilidades, siendo así un modelo de negocio rentable en el tiempo.

4.5.1. Descripción del modelo de negocio

El modelo de negocio será definido a través de las bases expuestas por (Osterwalder et al., 2013), quien se preocupa de rescatar cada uno de los factores que son decisivos para un modelo de negocio que englobe la relación con el cliente, como la estructura de la compañía e ingresos/costos asociados.

Se definen nueve puntos claves para los modelos de negocios y estos serán detallados a continuación.

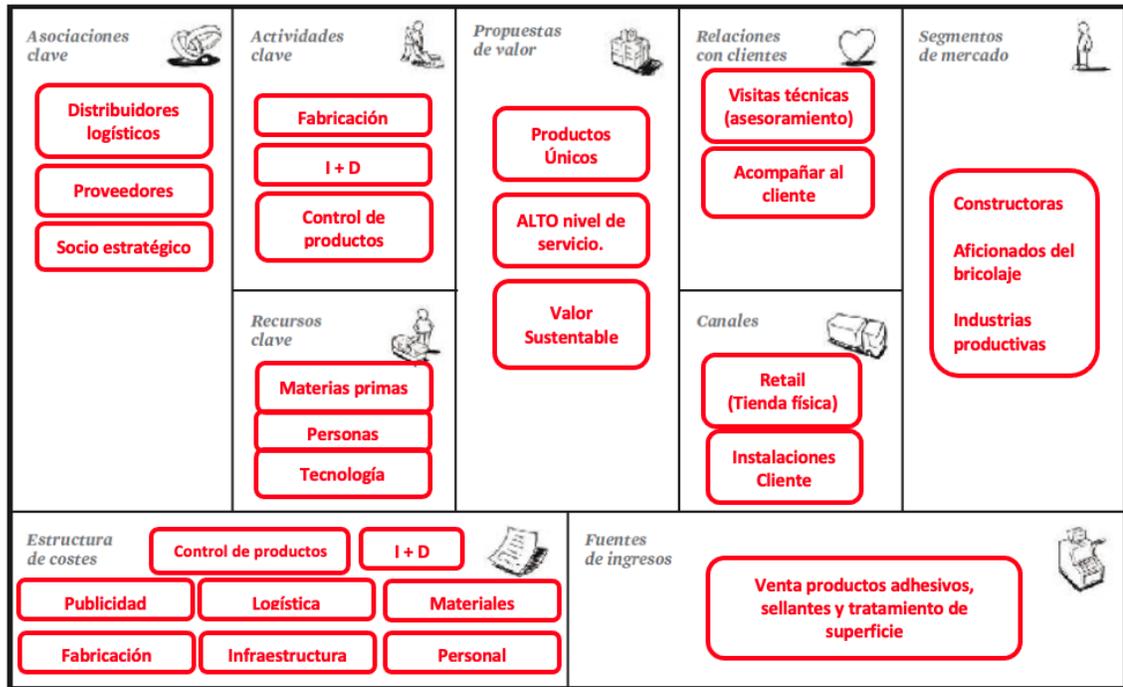
1. Segmentos de clientes: Responde a la pregunta de a quien le entregas tu propuesta de valor.

2. Propuesta de valor: Responde a la pregunta de qué ofreces y cuál es tu valor agregado que regalas a tus clientes.
3. Canales: Responde al cómo te conocen y que medios utilizas para hacer llegar tu propuesta de valor.
4. Relaciones con clientes: Responde a la pregunta de cómo te relacionas con tus clientes hasta el punto de poder fidelizarlos.
5. Fuentes de Ingreso: Responde de que tipos de ingresos tienes por la propuesta de valor entregada al cliente, puede ser con bienes tangibles e intangible.
6. Recursos claves: Responde la pregunta de quién eres y que tienes, respondiendo con recursos tangibles e intangibles
7. Actividades claves: Responde a las principales actividades de se llevan a cabo para cumplir con la propuesta de valor.
8. Socios Claves: Responde a quien apoya externamente a que cumplas con la propuesta de valor.
9. Estructura de costos: Se responde con los elementos que estructuran los costos de la compañía.

El modelo canvas capta los principales componente de que estructuran el modelo de negocio de las compañías, pero lamentablemente no considera todos los ámbitos que las empresas desempeñan para cumplir con la propuesta de valor, es por esta razón que luego del modelo de negocio canvas aplicado a Henkel Chile, se describirá otros ámbitos que son claves para el cumplimiento de la propuesta de valor.

Ilustración 17: Modelo de Negocio CANVAS de Henkel Chile

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

En la **Error! Reference source not found.** se observan tres propuestas de valor que se entregan al cliente, dentro de esta se encuentra “valor sustentable” que corresponde a la entregar de productos que en su proceso productivo se ha disminuido el impacto medio ambiental, esto certificándolo cada año con norma de gestión medio ambiental ISO 14001. La segunda propuesta de valor entregada es el alto nivel de servicio, que da cumplimiento a los SLA que el cliente en conjunto con Henkel se definan dentro de los contratos acordado. Sumado a los SLA, se entrega un alto nivel de entrega producto dentro de tiempo y exactamente los productos solicitados en las solicitudes correspondientes. La última propuesta de valor son los productos únicos, que son representado con la cartera de productos que mantiene la compañía con aplicaciones y características únicas en el mercado, con ello buscando resolver los diferentes requerimientos de los clientes de Henkel.

Teniendo en cuenta las propuestas de valor a entregar al cliente, es necesario realizar actividades claves. Dentro de las actividades a realizar se encuentra el desarrollo de producto, con esto se da respuesta a la propuesta de valor “Productos únicos”. Con respecto a la actividad control de

productos, se da cumplimiento al alto nivel de servicio, ya que con el control se busca asegurar que el producto cumpla con las especificaciones requeridas por el cliente, como también se asegura que los productos entregados sean los que requiere el cliente. Por último se encuentra la actividad claves “Fabricación”, este se destaca por ser el proceso donde se puede generar el “Valor sustentable”, porque en este proceso se busca disminuir el impacto medio ambiental como también disminución de utilización de recursos no renovables.

Una vez analizado el CANVAS de Henkel, se encuentran que hay procesos que no son contemplados en este modelo. Un proceso no contemplado es fortalece marcas reconocidas a través de la absorción de empresas productivas locales alrededor del mundo, de tal forma que sean potenciadas y a la vez la marcas sean incluidas en el portafolio de productos ofrecidos por la compañía. Las empresas elegidas cuentan con un alto atractivo financiero, que aumenta los márgenes de la compañía.

En otro ámbito se crean alianzas corporativas alrededor del mundo, con el fin de minimizar gastos con los proveedores y gestionar el apalancamiento de la empresa, como de igual forma se promueve la interdependencia con los clientes a nivel mundial, asegurando así la continuidad operacional.

4.5.2. Descripción y análisis del modelo de negocio

Se continua el modelo canvas analizando cada uno de las aristas, detallando la importancia que tiene cada uno de ellos para dar cumplimiento a la propuesta de valor que se encuentra centrada en la entrega de productos únicos, un alto nivel de servicio y todo esto generado por una cadena de valor sustentable.

Segmento de clientes:

Henkel ha definido tres segmentos de mercados, en los que se encuentran tanto las constructoras encargadas principalmente de construcción de inmuebles o estructuras para tanto la persona común y corriente como también para empresas, por otro lado están las industrias productivas que requieren soluciones de adhesivos principalmente para poder unir etiquetas, fibras de algún tipo para su la producción de sus bienes, como entre otras muchas aplicaciones que puedan tener. Finalmente tenemos los aficionados al bricolaje, que se representan como personas que

realizan trabajos puntuales y son quienes adquieren los productos de la compañía a través del retail por el bajo volumen de adquisición de productos.

Canales:

Los canales con los que se entregará la propuesta de valor es a través de las instalaciones del cliente como también a través del retail como medio de canales de distribución, normalmente los formatos de los productos finales son entregados en pallets, totes de cartón, totes metálicos y camión aljibe. Teniendo canal directo al cliente, cuando los vendedores se aseguran de la entrega de los productos al cliente usuario, en cambio se tiene un sistema de auto servicio a las empresas del retail que se encargan de abastecerse de los productos solicitados por sus clientes, que son los usuarios finales de Henkel y retail.

Propuesta de Valor:

Los principales valores entregados por la compañía a sus clientes son productos únicos que es sostenido de la amplia gama de productos con la que se cuenta, otro valor entregado es que estos productos son producidos de forma sustentable implicando que cada uno de los productos se han producidos en un ambiente que está enfocado en la reducción de impacto medio ambiental. Por último, el valor más importante de la compañía es el Alto nivel de servicio, esto ha llevado que la compañía acompañada de su cliente desarrollen productos únicos con el fin de cumplir las expectativas del cliente. Esto último crea un alto compromiso de la empresa con su cliente y el cliente una barrera más alta de salida, ya que la compañía es la única que se arriesgó para poder conseguir el producto exclusivo que cumple con los requerimientos y necesidades del cliente.

Relación con los clientes:

Para cumplir todos los valores mencionados anteriormente es necesario tener una relación muy cercana con los clientes y esto se logra a través de un acompañamiento constante por parte de los vendedores a cada uno de sus clientes, como también realizando asesoramiento técnico de las aplicaciones y requerimientos que se tengan por parte de los clientes. Con ello creando que ambas empresas crezcan con el compromiso que Henkel será la empresa que le prestará todas las soluciones a requerimiento de adhesivos, sellantes y tratamientos de superficie.

Actividades Claves:

Con el fin de dar cumplimiento a la propuesta de valor las actividades claves es la fabricación de los productos de forma efectiva enfocada en la reducción de costos y cumplir con las propiedades

fisicoquímica de los productos con el fin de asegurar la aplicación para el cliente, esto controlado por la segunda actividad claves que es el control de calidad, que asegura que todos los productos que salgan de las plantas productivas cumplan con las especificaciones fisicoquímica. La tercera actividad claves es la investigación y desarrollo de nuevos productos, esto a través de la investigación continua de los competidores y nuevas tecnologías que aporten en los adhesivos, sellantes y tratamiento de superficie, asegurando así productos que se adelanten a las necesidades de los clientes como también abrir nuevas necesidades en el mercado.

Recursos claves:

Los recursos claves que alimentan las actividades claves son las materias primas de todos los productos, estos pueden ser abastecidos de forma local como son importaciones de diferentes partes del mundo, principalmente Brasil, Estados Unidos, México y Argentina. El segundo recurso clave es claramente las personas que son quienes con su empatía y liderazgo en sus actividades diarias son capaces de captar las necesidades de cada uno de los clientes como también aseguran que cada una de sus actividades sean de forma sustentable y efectiva, evitando reprocesos y desperdicio.

Por ultimo están la tecnología como recurso clave, tanto para los productos directamente como también para la fabricación de estos de forma eficiente y sustentable. Ayudando este recurso directamente a los ingenieros de planta para aumentar la eficiencia de fabricación como disponibilidad de los equipos, como por otro lado es el punto fundamental que basa la investigación y desarrollo de nuevos productos, que buscan cumplir con los requerimientos de aplicación.

Asociaciones Claves:

Para cumplimiento a las actividades claves también se requiere de asociaciones claves, estas son los distribuidores logísticos que deben cumplir con los tiempos de entregas como el almacenaje correspondiente a productos. Otra asociación clave son los proveedores tanto de materias primas, insumos, etiquetas, envases y repuestos de mantenimiento, estos pueden ser socios claves como no, depende directamente del impacto que puedan tener en la cadena productiva.

Estructura de costos:

Teniendo una propuesta de valor de productos únicos, alto nivel de servicio y valor sustentable es necesario tener claro la estructura de costes que se ven implicado y se deben maneja para

entregar un producto dentro de rango valor de mercado. Los principales costos son el área de control de productos, el área de investigación y desarrollo, publicidad, logística, materiales, fabricación (área productiva), infraestructura (activos fijos) y personal.

Fuentes de ingresos:

Toda esta estructura de costo principalmente es sustentado por la venta de productos adhesivos, sellantes y tratamiento de superficie, creándose diferentes clasificaciones por tecnologías que son vendidas desde los diferentes departamentos de ventas. Estas ventas pueden ser creadas a partir de contratos con la compañía, como ventas puntuales por sobredemanda y nuevos clientes.

4.5.3. Análisis Rentabilidad o Captura de Valor del Modelo de Negocio

Realizando un contraste entre el modelo de negocio y el FODA desarrollado en capítulos anteriores, podemos tener un cuadro comparativos en el que se puedan visualizar los puntos a trabajar en el modelo y también puntos que se deben resaltar por ser fortalezas u oportunidades que se aprovechar.

Se presenta a continuación el encuadre entre las fortalezas y oportunidades que son interrelacionadas con cada uno de los atributos impactados.

Proveedores:

O5 Proveedores con bajo poder de negociación.

Esta combinación busca aprovechar la oportunidad de negociar con los proveedores, con el fin de poder generar acuerdos globales que ayuden al negocio tanto a disminuir costos como también puede ser en mantener la liquidez del negocio a flote.

Productos Únicos:

F6 Infraestructura Digital Global aseguran un escalamiento y asegurarse que los sistemas funcionan, además de ser más amigables con los usuarios.

Hoy en día es fundamental poder analizar de los datos que cada uno de los clientes entregan al momento de realizar una compra, preferir un artículo, volúmenes de compra, entre otro muchos factores que ayudan a conocer más del cliente y así poder desarrollar productos únicos para el segmento de mercado. Esta es una fortaleza que se puede potenciar a la

compañía, si se toma toman acciones para utilizar los datos y volcar esta información en los nuevos productos.

Henkel.com (Propuesta):

O4: Colaboración conjunta con clientes para definición de requerimientos.

F6 Infraestructura Digital Global aseguran un escalamiento y asegurarse que los sistemas funcionan, además de ser más amigables con los usuarios.

Se propone una tienda virtual de Henkel.com, en donde los cliente puedan ingresan sus necesidades de forma parametrizadas, con el fin de poder ajustar el producto de entrega según a la necesidad que requiere el cliente, este puede ser asistido por un vendedor técnico. Y por otra parte que exista una tienda virtual en donde pequeñas, mediana y grandes empresas puedan solicitar los producto de forma rápida y sencilla.

Toda la información recopilada de los clientes, preferencia, aplicaciones, entre otro miles de parámetros deben ser tratados para impulsar planes de marketing, como líneas de investigación de nuevos productos.

Asistencia técnica 24/7 Online (Propuesta):

O4: Colaboración conjunta con clientes para definición de requerimientos.

Basándose en la propuesta del nuevo modelo de negocio, es necesario tener la posibilidad de poder asistir a los clientes en todo momento y lugar, esto a través de tutoriales estandarizados para cada uno de los productos de la compañía, en donde expliquen los factores que se requieren controlar al momento de la aplicación y como los pasos a seguir para asegurar una correcta adherencia. Finalmente debe tener recomendaciones en casos típicos de aplicación en donde los productos funcionan 100% según su tecnología.

Ventas productos adhesivos, sellantes y tratamiento de superficie:

O1 Aumento de proyectos impulsados por el gobierno, implicando aumento de consumo adhesivos para la construcción.

Teniendo en cuenta el panorama que se está viviendo actualmente con el COVID19 (pandemia) y la necesidad de crear nuevas inversiones, es que el gobierno con su políticas de mejora impulsa

los proyecto de construcción inyectando recursos directamente en el área e implicando que la compañía tenga un aumento de volumen por alta demanda. Esta oportunidad se debe tomar, respondiendo con el stock necesario y a tiempo en góndolas del retail, como también con stock en las bodegas de la compañía para poder abastecer cada una de los clientes constructoras que estén solicitando productos.

Una vez ya presentada cada una de las propuestas de mejoras, puntos a trabajar y oportunidades que tomar, es que se presenta a continuación el encuadre entre las debilidades y amenazas que presenta el modelo de negocio en cada uno de sus atributos.

Personas:

D1: Falta de motivación del personal

D2: Falta de habilidad para contratar, motivar y retener capital humano

Una falta de motivación en la compañía es crucial, ya que la empresa se basa su modelo de negocio en la cercanía que genera cada una de las personas de la compañía. Si estas se encuentran desmotivadas y solo con ganas de cumplir su horario laboral, es que se pierde la innovación, las ganas de estar atento al cliente porque el espíritu de la compañía lo requiere. Es un punto fundamental que la empresa no puede dejar flaquear en el modelo de negocio, es por ello que se deben tomar planes de acción que disminuya esta debilidad que está presentando.

Acompañar al cliente:

D4: Servicio de posventa, no se visualiza en cadena de valor, generando que no sea relevante para generar valor dentro del negocio.

Si se quieren fidelizar los clientes y crear un ambiente de cooperación entre cliente y proveedor es fundamental que el proceso de posventa sea parte de la cadena de valor, en donde se controlen los resultados de la posventa y se potencie los productos con la retroalimentación que entreguen los clientes.

Fabricación:

A1: Aumento costo de vida diaria, implicando disminución de productos del retail de construcción a minoristas.

El aumento de los costos de la vida diaria a causa del estallido social, como la situación pandemia ha generado una amenaza en los costos de fabricación como también en el costo asociado para mantener la disponibilidad de los equipos en funcionamiento. Creando desafíos para el área productiva de mantener los costos de fabricación a pesar de las inflaciones que se han tenido en el mercado.

Infraestructura:

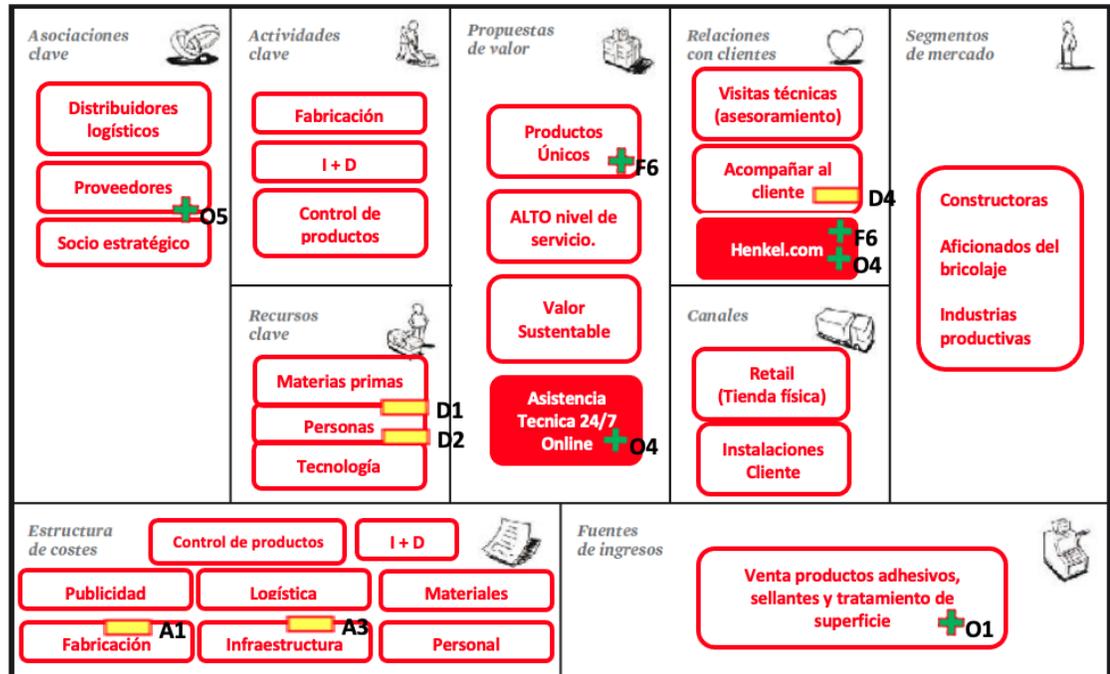
A3: Gran cantidad de normativa que regula el manejo, almacenamiento, producción, etiquetado y entrega de producto a base de sustancia peligrosas.

El aumento de restricciones de normativas legales va a generar un alto costo en la infraestructura necesaria para poder producir y almacenar productos peligrosos. Creando un desafío de asegurar instalaciones aptas para cumplir con la legislación local, pero también balanceando los costos asociados que absorberían los productos por estas instalaciones.

Finalmente se ilustra un cuadro resumen con cada uno de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se presentan en el modelo de negocio de Henkel Chile.

ilustración 18: Resumen análisis CANVAS Henkel Chile

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

Realizando un resumen global de cada una de las estrategias mencionadas se pueden desprender dos pilares.

El primer pilar correspondería en potenciar portafolio de productos enfocados en los clientes de industrias, ya que este va a ser el sustento de la compañía a largo plazo después de la sobre demanda de producto del Retail a causa de la inyección de recursos por parte del gobierno a raíz de la crisis económica que ha generado la pandemia. Esta razón anterior es necesario poder motivar al personal y alinearlos para que puedan desarrollar nuevos productos y/o modificar productos que cuenten con mayores prestaciones de tal forma de poder aumentar la cartera de productos y con ello potenciar los productos a la venta, generando así mayor rentabilidad.

El segundo pilar de la estrategia a crear es crear una operación enfocada en disminución de costos como en eficiencia operacional, con ello disminuyendo costos de operación dentro de la cadena de valor y agilizando los procesos operativos para poder aprovechar las fluctuaciones del mercado por el aumento de ventas del Retail, como también con la flexibilidad de poder adaptar los procesos para poder producir nuevos productos de altas prestaciones sin reprocesos en su

operación, entregando así productos nuevos con un costo normalizado y de baja variabilidad en costos operacionales. Sumado a esto es necesario poder fortalecer las alianzas con los proveedores ya que la variabilidad que el decaimiento de las ventas va a afectar a una gran cantidad de rubros, en especial a los proveedores de Henkel Chile creando la posibilidad que disminuyan la capacidad de fabricación y con ello incumplimiento de contratos, es por esto que considerando que tienen bajo nivel de negociación es necesario poder asegurar la adquisición de materiales a través de contratos a largo plazo que aseguren a proveedores estabilizados con la compañía Henkel Chile.

Dando respuesta a las necesidades que cuenta la compañía, el modelo CANVAS de Henkel Chile que fue enlazado con el resultado del FODA, se puede dar como compensado el problema que cuenta la compañía de no contar con un modelo que pueda absorber el contexto donde se desarrolla. En la **ilustración 18: Resumen análisis CANVAS Henkel Chile**, se puede ver claramente los enlaces de la situación entorno con diferentes propuestas a potenciar para poder obtener un mayor valor en la compañía y responder acorde de la solicitud del cliente con sus requerimientos.

Teniendo un modelo de negocio definido, con estrategias de como absorber todas las oportunidades y contrarrestar las amenazas que el contexto está entregando, sumado a la potencia de propuestas de valor en base de fortalezas, se puede continuar realizando una estrategia que pueda absorber este modelo y modelarlo de tal forma que se dé cumplimiento. Para ello a continuación se presenta la definición de objetivos estratégicos de la UEN Henkel Chile.

5. DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y MEDICION DE DESEMPEÑO DE LA UEN

Kaplan y Norton, (2014) identificaron que las compañías no solo deben basarse en indicadores financieros para poder evaluarlas, sino que también es necesario poder controlarlas con diferentes perspectivas de cumplimiento. Teniendo de referencia diferentes cuadros de mando que cuentan con perspectivas que se entrelazan y generan un modelo causa efecto, estas se tomaron como base para construir un modelo que enlacen objetivos específicos de las empresas. Este tipo de herramienta busca entrelazar objetivos de corto y largo plazo como también medidas financieras y no financieras, entre indicadores previsionales e históricos, y entre perspectivas de actuación externas e internas.

Tomando de referencia la información presentada, se desarrollara durante este capítulo objetivos específicos que logren dar cumplimiento a la estrategia global de la compañía a través de objetivos locales en la UEN Henkel Chile, como también se presenta una herramienta de medición de desempeño que busque dar cumplimiento a los objetivos planteados. Con todo lo anterior mencionado se podrá enfocar los esfuerzos a ciertos objetivos que den una acción en cascada y con ello dar cumplimiento a los objetivos financieros de la compañía.

Para iniciar con este alineamiento de Henkel Chile es necesario definir claramente los objetivos y que estos se encuentren alineado con los requerimientos del negocio.

5.1. Objetivos estratégicos de la UEN

La definición de objetivos estratégico deben ser representados de forma clara, alineados a las declaraciones estratégicas, que contenga la propuesta de valor inmersa en sus objetivos y que estos objetivos sean generados de forma causal representando así el camino a seguir para llegar al cumplimiento deseado. Es por estas razones que se utiliza como herramienta de control el Cuadro de Mando Integral Kaplan y Norton, (2014), y específicamente en este punto de definición de objetivos estratégicos, es un mapa estratégico en donde se representa de forma visual y clara los objetivos planteados para la compañía, dando sentido de causalidad con flujos y perspectivas. Las perspectivas que define Kaplan y Norton (2014) son cuatro: Perspectiva de aprendizaje, Perspectiva de proceso, Perspectiva de cliente y Perspectiva Financiera. Cada una de las perspectivas son definidas de la manera:

Perspectiva Financiera: Hace referencia a los objetivos estratégicos financieros que busca la compañía. Estos objetivos deben buscar un resultado financiero a largo plazo que sean efecto de objetivos financieros u objetivos de clientes.

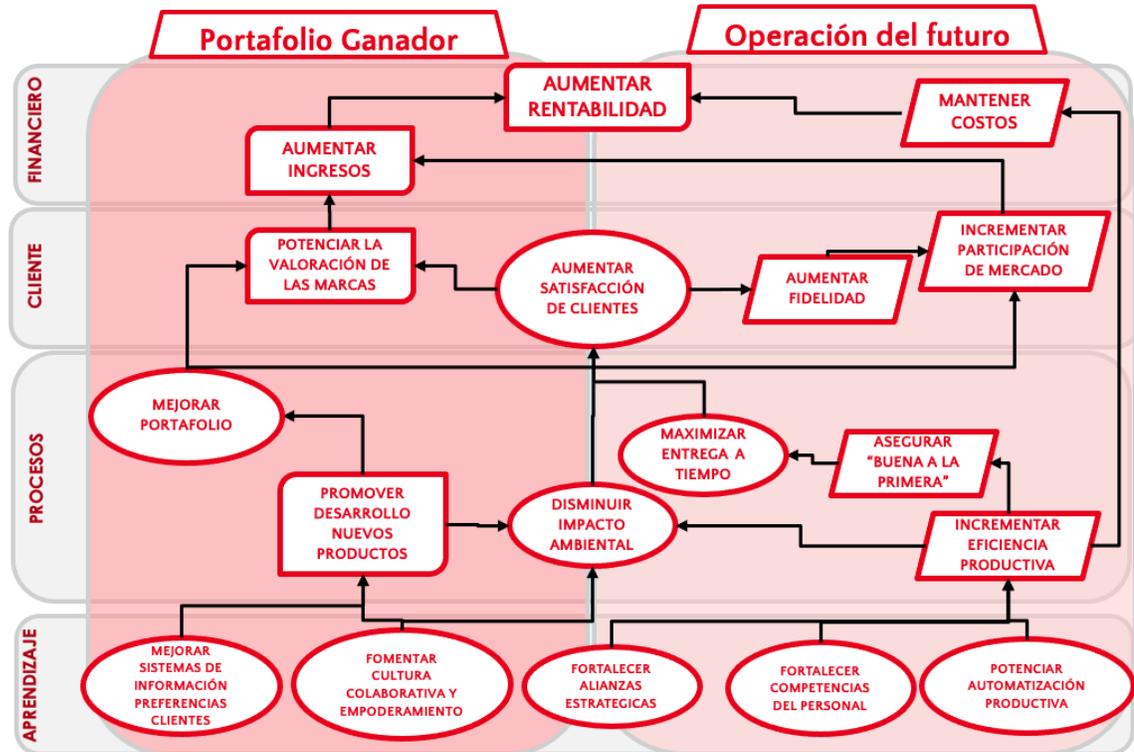
Perspectiva de Cliente: Hace referencia a los objetivos estratégicos de cliente que impactan directamente a los clientes y son ellos los que entregan indicadores a la compañía. Estos objetivos deben buscar reflejar la respuesta de los clientes ante los procesos internos de la compañía, como también entregar causa del efecto generado en los objetivos financieros.

Perspectiva de Proceso: Hace referencia a los objetivos estratégicos de proceso que genera internamente la compañía para cumplir con ciertos objetivos de cliente. Estos objetivos deben buscar reflejar los objetivos que se debe plantear la compañía en sus procesos internos para poder impactar a los objetivos de clientes, todos estos objetivos estratégicos de proceso deben ser basados de recursos o aprendizajes.

Perspectiva de Aprendizaje: Hace referencia a los objetivos estratégicos de aprendizaje que impactan a la base de la organización. Normalmente los objetivos estratégicos planteados en esta perspectiva reflejan la necesidad de cambios culturales, situación con proveedores, modificaciones de infraestructura, entre otros objetivos de base que se requieren para llegar a impactar a los objetivos estratégicos de proceso.

Entendiendo la importancia de perspectivas y objetivos alineados a la propuesta de valor, las declaraciones estratégicas de la compañía, al modelo de negocio, el FODA evaluado en el contexto actual y por ultimo a los objetivos globales de la compañía, es que se puede plantear un mapa estratégico que englobe todos estos componentes y den respuesta clara a la línea a seguir para cumplir con la necesidad estratégica de la empresa.

Ilustración 19: Mapa estratégico Henkel Chile



Fuente: Elaboración propia.

El mapa estratégico cuenta con dos pilares fundamentales que buscan los diferentes objetivos propuestos. El pilar de “Portafolio Ganador” que da respuesta directa al marco estratégico de Henkel Global (**Ilustración 16:** Marco estratégico Henkel Global) que corresponde a una gestión activa del portafolio, por lo que se requiere alto nivel de desarrollos de nuevos productos que puedan entregar un portafolio más amplio y con ello dar la posibilidad de poder discontinuar productos que se encuentran en el último periodo de madures que no genera grandes ingresos. El segundo pilar y ultimo corresponde a “Operación del Futuro” que da respuesta directa al marco estratégico de Henkel Global (**Ilustración 16:** Marco estratégico Henkel Global) que corresponde a mejorar continuamente en operaciones que sean constantemente más ágiles, rápidas y simples con ello dando la mejor respuesta a ambientes complejos constantemente en cambio, para ello se sitúa objetivos estratégicos que busquen la eficiencia productivas y procesos “limpios” (que no conlleven reprocesos de operaciones).

Con el fin de entender a cabalidad cada uno de los objetivos estratégicos enlazados en el mapa estratégico, es que se describe cada uno de ellos y además se indica el alineamiento que tiene con el marco estratégico global de Henkel.

PERSPECTIVA DE APRENDISAJE

Potenciar automatización productiva

En vista de poder potenciar la eficiencia productiva es necesario tener que invertir en actualización de líneas productivas para asegurar la continuidad operacional, como también en invertir en implementaciones necesarias que ayuden a maximizar la eficiencia de la maquinas tanto de fabricación como de envasado. Cada de una de estas mejoras deben estar alineadas a estudios de Lean Manufacturing, Mantenimiento basado confiabilidad de maquina (RCM), lean six sigma, entre otros tipos de estudios que aseguran continuidad y mejoras de eficiencia.

Este objetivo estaría alineado con el marco estratégico global en el punto de “Modelos de operación preparados para el futuro”, siendo así parte de la base de la estrategia de Henkel Chile.

Fortalecer alianzas estratégicas

Siendo una compañía multinacional, existe posibilidad de poder realizar alianzas con proveedores que aseguren la continuidad del negocio y sean capaces de absorber en conjunto periodos por los que pasan los negocios. Es por esta razón que es estratégico poder realizar contrataciones globales que aseguren volumen a los proveedores como también preferencia al momento de tener algún tipo de requerimiento por parte de la compañía. Con este tipo de alianzas se pueden disminuir los costos de fabricación, como por otra parte apalancarse con los proveedores asegurando liquidez para la compañía.

Este objetivo estaría alineado con el marco estratégico global en el punto de “Modelos de operación preparados para el futuro”, siendo así parte de la base de la estrategia de Henkel Chile.

Fomentar cultura colaborativa y empoderamiento

En días que son cada vez más complejos y de alta variabilidad, es necesario poder enfrentarlos con equipos multidisciplinarios que puedan ser capaces de poder observar la dificultad por todos los puntos de vistas que sean posible, de tal forma que puedan enfrentar de mejor manera todos los desafíos planteados. Es por ello que generar una cultura colaborativa y empoderada, en donde se puedan discutir diferentes puntos de vistas, se aporten con ideas y sean lideres empoderados con las acciones asignadas, es crítico para dar frente al mercado actual. Este objetivo impulsa positivamente nuevas innovaciones e impacta directamente en la eficiencia productiva.

Este objetivo estaría alineado con el marco estratégico global en el punto de “Cultura colaborativa y personas empoderada”, siendo así parte de la base de la estrategia de Henkel Chile.

Fortalecer competencias del personal

En conjunto a fomentar la cultura colaborativa y empoderamiento, se vuelve esencial que el personal desarrolle las deficiencias técnicas que tengan profesionalmente, claramente esto sustentado con el apoyo de la compañía con el fin que en un futuro cercano pueda explotar el potencial adquirido y pueda generar aportes de alto impacto en su trabajo diario. Implicando un impacto en aumentar conocimientos para innovación como también podría aportar en la eficiencia operacional.

Este objetivo estaría alineado con el marco estratégico global en el punto de “Cultura colaborativa y personas empoderada”, siendo así parte de la base de la estrategia de Henkel Chile.

Mejorar Preferencias de Clientes

Considerando los tiempos actuales en medio de una pandemia, ha aumento del nivel de información que se tiene en internet a tal punto que actualmente los principales protagonistas son el marketing digital basado en Bigdata e inteligencia artificial. Ellas están generando interrelaciones y algoritmos que nos impulsan las ventas como también el conocimiento que uno necesita de los clientes. Es por esta razón que fortalecer las plataformas y trabajar cada vez más con inteligencia artificial, llevaran a la compañía a anticipar preferencia de los clientes como también a agrupar por preferencia a los diferentes clientes con el fin de obtener un aumento en la tasa de conversión como la venta media.

Este objetivo estaría alineado con el marco estratégico global en el punto de “Digitalización”, siendo así parte de la base de la estrategia de Henkel Chile.

PERSPECTIVA DE PROCESOS

Mejorar Portafolio

Buscando mantener el liderazgo de las marcas y mejorarla aún más la compañía, ha definido tener una gestión continua de su portafolio, analizando cada uno de los productos en el mercado con sus respectivas ventas y márgenes asociadas. En caso de requerir que un producto se deba dar de baja por un bajo impacto, este se efectuara con el fin de cuidar la marca y potenciar nuevos productos del portafolio. Además, la compañía está en constante búsqueda de nuevos negocios que puedan potenciar la marca y/o de lo contrario adquirir nuevas marcas de alto impacto en el portafolio de la empresa, es por ello que es importante evaluación continua de los competidores y los periodos económicos que están pasando estos.

Este objetivo estaría alineado con el marco estratégico global en el punto de “Conformar rigurosamente un portafolio ganador” siendo así parte de los procesos de la estrategia de Henkel Chile.

Promover Desarrollo de nuevos productos

Centrado en la entrega de tecnologías adhesivas, sellantes y/o tratamiento de superficie con las más amplias aplicaciones como con la mayor efectividad en su aplicación, es que promover la innovación es la base para ser líderes en el mercado. Con el fin de lograr este objetivo se debe trabajar de base en el fortalecimiento de conocimientos del personal, todo esto rodeado de un ambiente de colaboración continua y de empoderamiento, sin olvidar lo más importante en estos tiempos que es el manejo de información y la inteligencia artificial que nos ayuda a crear enlaces con respecto a las necesidades que requieren los clientes, que no son percibidos por las personas. Con todas las herramientas mencionadas se puede mejorar el impacto de las innovaciones y efectividad de estos en el mercado.

Este objetivo estaría alineado con el marco estratégico global en el punto de “Acelerar las innovaciones de impacto con mayores inversiones”, siendo así parte de los procesos de la estrategia de Henkel Chile.

Disminuir impacto ambiental

Tomando de base la necesidad de crear “valor sustentable”, como fue definido en la propuesta de valor, es fundamental que los procesos desarrollados por la compañía sean con el menor impacto ambiental y sostenible en el tiempo. Para esto es necesario poder controlar indicadores de las diferentes energías requeridas en los procesos, como también diferentes impactos ambientales que se den por las operaciones normales. Además es necesario impulsar diferentes proyectos que busquen disminuir permanentemente el impacto ambiental y así ser una empresa sostenible en el tiempo.

Este objetivo estaría alineado con el marco estratégico global en el punto de “Aumentar la sustentabilidad basados en una sólida trayectoria con objetivos ambiciosos”, siendo así parte de los procesos de la estrategia de Henkel Chile.

Asegurar “Buena a la primera”

En la búsqueda constante de la excelencia y de la estandarización, se vuelve básico que los productos químicos desarrollados en grandes escalas para el futuro envasado, sean aprobadas sus propiedades físico química en la primera oportunidad que se realice el análisis y no sea necesario ajustar o reprocesar el producto por una errónea fabricación. Con lo anterior se busca estandarizar tiempo de fabricación, no aumentar el costo de los productos, eliminar el gasto que deja disponer producto fuera de especificación que es irrecuperable, asegurar propiedades fisicoquímica de los productos que son un reflejo fiel de la efectividad de aplicación de estos.

Considerando que el proceso de revisión de calidad es clave, se requiere que al igual que todas las actividades dentro de planta sean desarrolladas al menor tiempo posible, así ayudando a la disponibilidad del equipo para nuevas fabricaciones.

Claramente como base para productos “buenos en la primera fabricación” es necesario una alta disponibilidad de equipos, que no presenten fallas dentro de la fabricación, como también asegurar que los operarios están desarrollando las actividades en los tiempos y formas establecidas.

Este objetivo estaría alineado con el marco estratégico global en el punto de “Conformar rigurosamente un portafolio ganador”, siendo así parte de los procesos de la estrategia de Henkel Chile.

Maximizar entrega a tiempo

Considerando el compromiso de cumplimiento del nivel de servicio, es necesario controlar el nivel de entrega de todos los productos asegurando así que cada uno de los clientes de la compañía puedan recibir sus adhesivos en los tiempos y cantidades acordadas. Para eso claramente se requiere mantener los stock correspondientes en los tiempo que son solicitados los productos, como también tener una excelente planificación de los tiempos y factores que afecten al despacho de los productos.

Este objetivo estaría alineado con el marco estratégico global en el punto de “Reformar los modelos operativos para que sean ágiles, rápidos y simples”, siendo así parte de los procesos de la estrategia de Henkel Chile.

Incrementar eficiencia productiva

En búsqueda de una respuesta oportuna, rápida y ágil con los productos suministrado, es necesario poder aplicar mejora en líneas productivas con objetivos de aumentar la disponibilidad de los equipos, como asegurar que los procesos productivos son respondidos en tiempo y forma. Con los dos factores anteriores se asegura agilidad de cambio en planes productivos y dar respuesta con un correcto funcionamiento de equipos, como por otro lado se consolida que los procesos productivos mantiene en las más altas eficiencia de tiempo.

Este objetivo estaría alineado con el marco estratégico global en el punto de “Modelos de operación preparados para el futuro”, siendo así parte de los procesos de la estrategia de Henkel Chile.

PERSPECTIVDA DE CLIENTES

Potenciar la valoración en las marcas

Con la base de satisfacción de cada uno de los clientes y un portafolio de productos ganador, se potencia la valoración de las marcas de la compañía. Esta valoración es entregada por el mercado a cada una de las marcas de la compañía por diferentes factores, normalmente esta valoración se ve reflejada en encuestas realizadas en el mercado sobre las diferentes marcas y sus impactos. Con el fin de poder potenciar la valoración de la marca se debe valorar la totalidad de marcas que la compañía entrega en el mercado y si estos son reconocidas de alto impacto en el mercado local, dar mayor auge a las marcas que se encuentran en crecimiento tanto local como en Latino América y el mundo.

La alta valoración de las marcas va alineado a un aumento de ingresos, tanto por la cantidad o precio que se pueda valorar cada uno de los productos.

Aumentar satisfacción de clientes

Asegurando que los productos tengan la efectividad que fue ofrecida al momento de entregar la solución al cliente, se espera tener un aumento de satisfacción del cliente. Para esto es necesario realizar encuestas tanto internas como externas que busquen obtener la información más fidedigna del cliente, con el fin de tomar acciones en los procesos para ajustar a las necesidades solicitadas, a pesar que esta es una respuesta reactiva a las acciones tomadas anteriormente, pero es un retroalimentación que se debe tener. Además es necesario generar controles de resultado negativo, que se busquen disminuir y agilizar la respuesta a los reclamos que tengan los clientes, con el fin de asegurar que cualquier cliente de la compañía tendrá respuesta temprana a los reclamos que se realicen y serán solucionados de raíz. Esto va directamente alineado con el aumento de fidelidad del cliente y crear un ambiente de confianza basado en que la compañía se hace cargo de dar solución a un reclamo del cliente.

Aumentar fidelidad

Basando en el aumento de satisfacción del cliente, se busca poder aumentar la fidelidad de cada uno de los clientes a tal punto de generar dependencia con la compañía como un proveedor clave para su negocio. Para esto es necesario poder controlar la retención de clientes que se tienen durante el año, como también es necesario medir el nivel de venta entregado por cada una de las compras realizadas por los clientes, con esto asegura retener clientes y por ende aumente el nivel de consumo, ayudando así a incrementar la participación del mercado.

Incrementar participación de mercado

Con la base de aumento de fidelidad de los clientes se quiere aumentar la participación en el mercado, impactando en el ámbito de las ventas totales como también en el volumen de productos entregados. Se requiere tener una clasificación del Incremento/Disminución de participación de mercado si es por volumen entregado o por número de productos vendidos. Toda esta información ayuda a dar una dirección al tipo de impacto que se está teniendo con respecto a los competidores y el comportamiento del mercado.

Esto va ir directamente alineado con el aumento de los ingreso que se quiere registrar para la compañía.

PERSPECTIVA FINANCIERA

Mantener Costos

A pesar de que la empresa no se destaca por tener los productos más económicos, si se debe preocupar por valores que sean competitivos en el mercado, es por ello que al momento de incrementar la eficiencia productiva se busca poder mantener los costos. Esto ayudando a mantener los precios competitivos dentro del mercado de los adhesivos, sellantes y tratamiento de superficie.

Aumentar Ingresos

En búsqueda de aumentar la rentabilidad para los accionistas de la compañía, es necesario aumentar los ingresos y claramente estos apoyados de incrementar participación de mercado como también potenciar la valoración de las marcas. Los dos objetivos anteriormente descritos buscan poder enfocar los esfuerzos de incrementar participación de mercado a través de las grandes marcas que se encuentra dentro del portafolio ganador, con esto aumentando los ingresos generadas por las ventas de los diferentes productos. Conservando los ingresos claves como las ventas es necesario poder medir si se está vendiendo productos con mayor valor económico o se están realizando ventas con bajo valor económico pero altas unidades vendidas. Con esto se puede reconocer el esfuerzo que se ha realizado por el personal de ventas y poder implantar incentivos acorde al esfuerzo realizado.

Aumentar Rentabilidad

Alineando todos los esfuerzos de la compañía para poder entregar una amplia gama de productos con alta efectividad en cada una de sus aplicaciones, como también en la exclusividad de poder desarrollar en conjunto a clientes aplicaciones que resuelven problemas de nuestros clientes claves, es que podemos llegar a aumentar las ingresos y sumado a los esfuerzos de mantener los costos asociados es que se busca lograr un aumento en la rentabilidad, tanto como EBIT y Margen Bruto. En consecuencia de esto se logra regionalmente apoyar a los resultados y subsidiar en caso de ser necesario diferentes plantas que se encuentren pasando por periodos económicos difíciles. Todo lo anterior busca finalmente en el balance global poder tener resultados y retornos de inversión atractivos para los accionistas.

El mapa estratégico planteado para Henkel Chile debe ser puesto a prueba y alineado con los objetivos globales de la compañía, a lo cual se presenta un cuadro resumen de compatibilidad objetivos locales y objetivos globales.

Ilustración 20: Encuadre de Mapa estratégico y Marco Estratégico Global



Fuente: Elaboración propia.

Además tenemos que asegurar que los objetivos planteados den respuesta fielmente a la propuesta de valor de la compañía, para así alinear a la compañía completa a dar respuesta y cumplimiento de este compromiso hacia el cliente.

Propuesta de Valor:

*"Aseguramos a todos nuestros clientes la entrega de **productos únicos** y **alto nivel de servicio**, garantizando un **valor sustentable** en nuestra cadena de suministro"*

Ilustración 21: Encuadre Propuesta de valor con Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Reconociendo que el mapa estratégico está completamente alineado al marco global de la compañía como también da respuesta y control a la propuesta de valor acordada a entregar al cliente, se pueden entregar un listado de iniciativas que den respuesta a los objetivos planteados, contemplando así 30 iniciativas. Estas pueden impactar a más de uno objetivo específico de los 18 que se propusieron en el mapa, es por esto que se debe realizar un encuadre de impacto que tienen estas iniciativas con los objetivos planteados, para esto se realiza una valoración.

Tabla 12: Valoración de iniciativas estratégicas

Probabilidad de impacto	Valoración
Menor (Menor 25%)	1
Medio (Mayor 25% y menor 75%)	2
Alto (Mayor 75%)	3

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13: Iniciativas estratégicas

Nº	INICIATIVA ESTRATÉGICA
1	Forecast de productos complementado con Inteligencia artificial.
2	Campañas publicitarias de productos generen altas ventas y un alto margen.
3	Campañas publicitarias de productos que se requieran en altos volúmenes y generen un alto margen.
4	Metodología A3 resolución de problemas
5	Sistema de alerta temprana para respuesta a cliente
6	Encuesta rápida después de cada entrega producto.
7	Bigdata para sugerir productos adicionales.
8	Planes anuales de visitas a clientes
9	Campañas publicitarias que consoliden la marca.
10	Plan de marketing de marcas emergentes
11	Control de inventario y pedidos.
12	Takt time
13	Control de penalizaciones administrativas
14	Lean Time
15	Metodología Lean
16	Aplicar RCM (Mantenimiento basado en confiabilidad)
17	Implementar análisis de causa raíz (RCA)
18	Metodología de evaluación impacto medio ambiental (EIA)
19	Plan de Marketing Digital.
20	Asociación con Universidades investigadoras.
21	Plan de actualizaciones para el IA y Base de datos
22	Asociación con empresas de e-learning
23	Plan de Formación
24	Actividades extra programáticas de ayuda al entorno
25	Plan de marketing interno
26	Licitación adquisición de materiales de alto impacto.
27	Generar convenios con empresas
28	Alianza con empresa que implemente Monozukuri Genba en Latinoamérica con Éxito.
29	Alianzas corporativas con empresas de automatización

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo enumerada las iniciativas, sumado a la herramienta de valorización de impacto para las iniciativas se realiza el encuadre de estas con los objetivos estratégico en **Tabla 14:** Evaluación de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas de perspectiva financiera y de cliente.; **Tabla 15:** Evaluación de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas de perspectiva de proceso.; **Tabla 16:** Evaluación de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas de perspectiva de aprendizaje.

Tabla 14: Evaluación de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas de perspectiva financiera y de cliente.

Iniciativas \ Objetivos	Financiera			Cliente				Proceso						Aprendizaje					Impacto estratégico total
	Aumentar Rentabilidad	Aumentar Ingresos	Mantener costos	Incrementar participación de mercado	Aumentar Satisfacción de clientes	Aumentar Fidelidad	Potenciar la valoración de las marcas	Maximizar entrega a tiempo	Asegurar "Buena a la primera"	Incrementar eficiencia productiva	Disminuir impacto ambiental	Promover Desarrollo de Nuevos productos	Mejorar portafolio ganador	Mejorar sistemas de Información Preferencias clientes	Fortalecer competencias del personal	Fomentar cultura colaborativa	Fortalecer alianzas estratégicas	Potenciar Infraestructura productiva	
Forecast de productos complementado con inteligencia artificial.	2	3	3	2	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	432
Metodología A3 resolución de problemas	1	1	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	2	3	1	1	472392
Bigdata para sugerir productos adicionales.	3	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	6561
Encuesta rápida después de cada entrega producto.	1	2	1	2	3	3	3	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	432
Planes anuales de visitas a clientes	1	2	1	2	3	3	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	288
Sistema de alerta temprana para respuesta a cliente	1	2	1	2	3	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	216
Campañas publicitarias de productos generen altas ventas y un alto margen.	3	3	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	81
Campañas publicitarias de productos que se requieran en altos volúmenes y generen un alto margen.	3	3	1	3	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	81
Plan de marketing de marcas emergentes	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	72
Campañas publicitarias que consoliden la marca.	1	2	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	24

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15: Evaluación de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas de perspectiva de proceso.

Iniciativas \ Objetivos	Financiera			Cliente				Proceso						Aprendizaje				Impacto estratégico total	
	Aumentar rentabilidad	Aumentar ingresos	Mantener costos	Incrementar participación de mercado	Aumentar Satisfacción de clientes	Aumentar Fidelidad	Potenciar la valoración de las marcas	Maximizar entrega a tiempo	Asegurar "Buena a la primera"	Incrementar eficiencia productiva	Disminuir Impacto ambiental	Promover Desarrollo de Nuevos productos	Mejorar portafolio ganador	Mejorar sistemas de Información Preferencias clientes	Fortalecer competencias del personal	Fomentar cultura colaborativa	Fortalecer alianzas estratégicas		Potenciar Infraestructura productiva
Análisis de causa raíz (RCA)	1	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	26244
Takt time	1	2	3	2	3	3	2	3	1	3	3	1	1	1	2	2	1	1	23328
Control de inventario y pedidos.	1	2	3	2	3	3	2	3	1	1	3	1	1	2	1	1	2	1	7776
Aplicar RCM (Mantenimiento basado en confiabilidad)	1	1	3	1	3	3	2	2	3	3	2	1	1	1	2	2	1	1	7776
Plan de Marketing Digital.	3	3	1	2	2	2	3	1	1	1	1	3	3	1	1	2	1	1	3888
Lean Time	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1458
Metodología Lean	1	1	2	1	3	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1458
Metodología de evaluación Impacto medio ambiental (BA)	1	1	1	1	2	2	3	1	1	2	3	1	1	1	1	2	1	1	144
Control de penalizaciones administrativas	1	1	2	1	1	1	1	2	3	3	3	1	1	1	1	1	1	1	108
Asociación con Universidades Investigadoras.	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	48

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16: Evaluación de objetivos estratégicos e iniciativas estratégicas de perspectiva de aprendizaje.

Iniciativas \ Objetivos	Financiera			Cliente				Proceso					Aprendizaje				Impacto estratégico total		
	Aumentar Rentabilidad	Aumentar Ingresos	Mantener costos	Incrementar participación de mercado	Aumentar Satisfacción de clientes	Aumentar Fidelidad	Potenciar la valoración de las marcas	Maximizar entrega a tiempo	Asegurar "Buena a la primera"	Incrementar eficiencia productiva	Disminuir Impacto ambiental	Promover Desarrollo de Nuevos productos	Mejorar portafolio ganador	Mejorar sistemas de Información Preferencias clientes	Fortalecer competencias del personal	Fomentar cultura colaborativa		Fortalecer alianzas estratégicas	Potenciar Infraestructura productiva
Alianza con empresa que implemente Wanozukuri Genba en Latinoamérica con Éxito.	1	1	3	1	2	2	2	3	3	3	3	1	1	1	2	3	1	3	34992
Plan de actualizaciones para el IA y Base de datos	2	3	1	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	13122
Actividades extraprogramáticas de ayuda al entorno	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	2	3	2	1	3888
Plan de marketing Interno	1	1	1	1	1	1	2	3	3	3	2	3	2	1	1	3	2	1	3888
Generar convenios con empresas	1	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	2	1	2	2	2	3	3	1728
Alianzas corporativas con empresas de automatización	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	3	1	1	1	2	1	3	3	1458
Plan de Formación	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	2	3	1	1	3	2	2	1	1296
Asociación con empresas de e-learning	1	1	1	1	1	1	1	2	2	3	2	3	1	1	3	2	2	1	864
Licitación adquisición de materiales de alto impacto.	1	1	3	1	1	1	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	3	1	108

Fuente: Elaboración propia.

Considerando las puntuaciones anteriores entre iniciativas y objetivos estratégicos, podemos concluir que se recomienda priorizar las siguientes iniciativas, ya que estas cuentan con alto impacto en los diferentes objetivos estratégicos y existe mayor probabilidad de tener un resultado positivo que en comparación a las demás.

Tabla 17: Valoración más alta de iniciativas estratégicas.

Iniciativas \ Objetivos	Impacto estratégico total
Metodología A3 resolución de problemas	472.392
Alianza con empresa que implemente Monozukuri Genba en Latinoamérica con Éxito.	34.992
Análisis de causa raíz (RCA)	26.244
Takt time	23.328
Plan de actualizaciones para el IA y Base de datos	13.122
Control de inventario y pedidos.	7.776
Aplicar RCM (Mantenimiento basado en confiabilidad)	7.776
Bigdata para sugerir productos adicionales.	6.561

Fuente: Elaboración propia.

Se puede creer que nueve iniciativas estrategias son demasiadas para poder enfocar los esfuerzos en la estrategia de la compañía, pero en realidad estas iniciativas están cubiertas en cuatro marcos generales, lo anterior se ve resumido en **Tabla 18:** Marcos de iniciativas. La iniciativas se entregan desglosadas y no entregadas en marcos generales por la necesidad de poder controlar cada una de estas, con ello llevando un plan más acabado con hitos y no sea complicado controlar cada uno de las iniciativas.

Tabla 18: Marcos de iniciativas

Marco de resolución de problemas	Marco de Control	Marco Lean	Marco Data Mining
Metodología A3	Control de inventario y pedidos	Alianza con empresa que implemente Monozukuri Genba en Latinoamérica con éxito.	Plan de actualización para la IA (Inteligencia artificial) y Bases de datos
Análisis de causa raíz (RCA)		Takt time	Bigdata para sugerir productos adicionales
		Aplicar RCM (Mantenimiento basado en confiabilidad)	

Fuente: Elaboración propia.

Con la **Tabla 17:** Valoración más alta de iniciativas estratégicas. Sumado con el mapa estratégico se entrega un sistema que es capaz de involucrar todas las áreas, como también que cada uno de sus objetivos se entrelacen para buscar un objetivo común, que en el caso de este mapa estratégico el objetivo final común es poder aumentar la rentabilidad de la compañía. Un ejemplo de lo que se describió anteriormente es el objetivo de maximizar la entrega a tiempo con aumentar la satisfacción del cliente, normalmente estos son objetivos uno de logística y otro de ventas, pero claramente esta línea que los une indica que están correlacionados y la satisfacción de cliente depende directamente de la entrega a tiempo, con esto se genera interacción de las áreas y se demuestra que no están trabajando solos en sus departamentos funcionales, sin olvidar de que refuerza que el trabajo en equipo es crucial para poder cumplir con el objetivo final. Con lo anterior se puede indicar que está resuelto el problema de islas de áreas funcionales.

Ahora que se encuentra claro las iniciativas que van a ser implementadas y cada uno de los objetivos estratégicos que se van a querer dar cumplimiento se puede continuar con un diseño de sistema de medición de desempeño, todo esto en búsqueda de poder controlar el avance del cumplimiento de los objetivos planteados e iniciativas propuestas.

5.2. Sistema de medición del desempeño de la UEN

En el capítulo anterior se presentó un mapa estratégico que busca alinear a la compañía como un mapa general de los objetivos a cumplir, pero se requieren medir su cumplimiento.

Cuadro de mando integral, Kaplan y Norton (2014) da los lineamientos exacto de como poder diseñar un sistema de medición que asegure el cumplimiento de los objetivos propuestos en el mapa estratégico, a través de indicadores claves. Deben asegurar el cumplimiento del objetivo planteado y si es necesario tener uno o más para lograr alinearlos al objetivos, es viable.

Los indicadores deben ser cuidadosamente elegidos, ya que buscan impactar directamente en el comportamiento de las personas y organización, por eso se requieren indicadores de precisión al objetivo que busquen el cumplimiento en congruencia a las declaraciones estratégicas y propuesta de valor, sin olvidar los valores de la compañía.

Una vez definido cuidadosamente los indicadores que busquen el cumplimiento de los objetivos estratégicos, es necesario asumir metas desafiantes que ayuden al cumplimiento de la estrategia propuesta con un periodo de tiempo de 5 años. Estas metas es ideal que para su implementación se asuman con en conjunto con los responsables de dar cumplimiento, de tal manera que motive este cumplimiento y no genere un efecto contrario, al ser inalcanzable.

Con el objetivo de impulsar el cumplimiento de las metas, se vuelve necesario enlazar las iniciativas que impactan a cada uno de los indicadores como objetivos estratégicos, así asegurando que cada uno de los indicadores serán impulsados por iniciativas. Las iniciativas estratégicas al igual que los objetivos deben ser medidos en su cumplimiento, avance, hitos y su control presupuestario.

En el control de iniciativas se recomienda un fondo llamado STRATEX, que al igual que sus hermanos OPEX y CAPEX, buscar separar los fondos de dinero que en este caso se entrega de forma exclusiva y única para el cumplimiento de la estrategia, buscando así una rentabilidad a largo plazo de estos fondos. Con un Stratex se asegura que no se vayan los fondos a acciones de corto plazo, que pueden impactar directamente en el no cumplimiento de la estrategia.

En las siguientes tablas se presentara de forma parcelada por perspectiva el cuadro de mando integral para Henkel Chile.

Tabla 19: CMI Henkel Chile Perspectiva Financiera

	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META
Financiera	Aumentar Rentabilidad	EBIT	(Beneficio neto+Impuestos+Intereses)/Ingresos netos	Trimestral	> 15 %
		Margen Bruto	Ingresos por ventas - Costos de ventas	Trimestral	> 102 TEUR
	Aumentar ingresos	Venta mensual	Total de ventas en el mes en curso en EUR	Mensual	>1500 TEUR
		Precio de Unidad promedio	(Total de ventas en EUR/Total unidades de productos)	Mensual	>12 TEUR/Unidad
	Mantener costos	Costo mensual de suministro	(Total costo materias primas + total costo operaciones + total costo logístico)	Mensual	≤0,75 MEUR
		Rotación de inventarios	(Costo de ventas/ inventario promedio) *100%	Mensual	> 7,3 %

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20: CMI Henkel Chile Perspectiva de Cliente 1 de 2.

	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Cliente	Incrementar participación de mercado	Cuota de mercado	(Ventas Totales Absolutas / Ventas totales del mercado) * 100%	Anual	> 15%	Bigdata para sugerir productos adicionales.
		Eficiencia de cota mercado	(EBIT de la compañía/ EBIT promedio del mercado) * 100%	Anual	≥ 115%	Metodología A3 resolución de problemas
		Participación de mercado en número de productos	(N.º productos Vendidos / N.º productos vendidos en el mercado) * 100%	Anual	> 17%	Metodología A3 resolución de problemas
	Aumentar Satisfacción de clientes	Total de reclamos de clientes en año en curso	(Número de reclamos de clientes)	Mensual	< 5 Reclamos	Metodología A3 resolución de problemas
		Tiempo de respuesta de los reclamos	(Tiempo promedio de resolución de problemas a clientes)	Mensual	≤3 días	Metodología A3 resolución de problemas
		Índice de recomendación (NPS)	Promedio de nota obtenida en encuesta de Recomendación (Rango 1 - 10) Ilustración 34	Trimestral	> 8,5 Nota	Metodología A3 resolución de problemas
		Encuesta de satisfacción (CSAT)	Promedio de nota obtenida en encuesta de satisfacción (Rango 1 -10) Ilustración 35	Trimestral	> 8 Nota	Metodología A3 resolución de problemas

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21: CMI Henkel Chile Perspectiva de Cliente 2 de 2.

	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Cliente	Aumentar Fidelidad	Valor de venta media por Orden de Compra	$(\text{Suma Ventas} / \text{N.º de Ordenes de compas}) * 100\%$	Semestral	> 3200 EUR/Orden de compra	Bigdata para sugerir productos adicionales.
		Tasa de retención de cliente	$(\text{Cliente al final del periodo} - \text{clientes nuevos}) / \text{clientes al inicio del periodo} * 100\%$	Semestral	>87%	Bigdata para sugerir productos adicionales.
	Potenciar la valoración de las marcas	Encuesta de imagen de marca	Promedio de nota obtenida en encuesta de imagen de marca, por cada una de las marcas de la compañía. Ilustración 36	Trimestral	>6,0	Bigdata para sugerir productos adicionales.
		Reconocimientos de nuevos productos	$(\text{N.º de productos nuevos (máximo de 4 años en el mercado) reconocidos por cliente} / \text{Total de productos en el mercado por la compañía}) * 100\%$	Trimestral	> 5%	Control con comité de análisis de estrategia
		Numero de Marcas Reconocidas	$(\text{N.º de marcas reconocidas en el mercado} / \text{Total de marcas en el mercado por la compañía}) * 100\%$	Trimestral	> 80%	Control con comité de análisis de estrategia

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: CMI Henkel Chile Perspectiva de procesos internos 1 de 2.

	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Procesos Internos	Maximizar entrega a tiempo	Falla en entrega	(Total de productos devueltos/ Total de productos despachados) * 100%	Mensual	< 2%	Control de inventario y pedidos.
		OTIF por pedido	(Número de pedidos entregados a tiempo / Numero de pedidos con plazo de entrega vencidos) * 100%	Mensual	≥ 95%	Takt time
	Asegurar "Buena a la primera"	Aprobación parámetros de mes en curso	(Número de transportes aprobados/ Número total de transportes) * 100%	Mensual	≥ 95%	Metodología A3 resolución de problemas
		Tiempo promedio de respuesta en liberación desde transporte cargado de mes en curso	(Suma total de tiempos entre transporte cargado y liberación por calidad/Número total de transportes realizados)	Mensual	≤30 min/transporte	Metodología A3 resolución de problemas
	Incrementar eficiencia productiva	OEE Planta	(Suma de [Disponibilidad*Desempeño*Calidad] de cada maquina)/Total de maquinas	Mensual	> 80%	Alianza con empresa que implemente Monozukuri Genba en Latinoamérica con Éxito.
		Costo por tonelada producida	(Costo de operación / Toneladas producidas) * 100%	Mensual	> 35 EUR/ TON	Aplicar RCM (Mantenimiento basado en confiabilidad)

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 23: CMI Henkel Chile Perspectiva de procesos internos 2 de 2.

	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Procesos Internos	Disminuir impacto ambiental	Agua con respecto a producción	Total de agua consumida en m3 / Toneladas producidas en mes en curso	Mensual	< 3,21 M3/TON	Análisis de causa raíz (RCA)
		Energía eléctrica con respecto a producción	Total de energía eléctrica consumida KW/ Toneladas producidas en mes en curso	Mensual	< 209,79 kW/TON	Análisis de causa raíz (RCA)
		Residuos con respecto a producción	Total de residuos eliminado KG / Toneladas producidas en mes en curso	Mensual	< 31,74 KG/TON	Análisis de causa raíz (RCA)
		Decibeles en puestos de trabajo productivos	Suma de decibeles en puesto de trabajos productivos / Numero de mediciones realizadas	Mensual	< 70 dB/puesto trabajo	Análisis de causa raíz (RCA)
		Proyectos de impacto ambiental completado	Número de proyectos de impacto medio ambiental completados en el año	Mensual	> 4 Proyectos completados	Análisis de causa raíz (RCA)
	Promover Desarrollo de Nuevos productos	Margen atribuibles a productos innovadores	(Margen total de nuevos productos / Margen compañía)*100%	Anual	> 5%	Bigdata para sugerir productos adicionales.
		Patentes en la compañía	Productos patentados en el año	Anual	> 4 Patentes	Plan de actualizaciones para el IA y Base de datos
	Mejorar portafolio ganador	Marcas de alto impacto en la compañía	Numero de Marcas con más de 3 Mills de clientes adquirida	Anual	≥ 1 Marca	Control con comité de análisis de estrategia
		Productos nuevos de alto impacto	Numero de productos nuevos (Máximo de 4 años en el mercado) con ventas Superiores al 150% según ventas del año anterior	Mensual	≥ 15 Productos	Control con comité de análisis de estrategia
		Productos bajo Margen	Numero de productos con Margen inferiores al 75% según Margen del año anterior.	Mensual	< 12 Productos	Control con comité de análisis de estrategia

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: CMI Henkel Chile Perspectiva de aprendizaje.

	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA
Aprendizaje	Mejorar sistemas de información Preferencias clientes	Variables de base dato	(Número de variables de base dato actual/ Número de variables de base dato hace un año)*100%	Anual	> 10 %	Plan de actualizaciones para el IA y Base de datos
		Compleitud de datos	((N° de datos/celdas que no cuentan con valor)/(Numero de datos/celdas en base de dato))*100%	Anual	< 3%	Plan de actualizaciones para el IA y Base de datos
	Fortalecer competencias del personal	Horas de capacitación externas	Promedios de horas utilizadas en capacitaciones externa por persona	Trimestral	> 10 Hrs/persona	Alianza con empresa que implemente Monozukuri Genba en Latinoamérica con Éxito.
		% Personal preparado para sus funciones	Promedio del GAP en cumplimiento de funciones de toda la compañía.	Trimestral	>85%	Alianza con empresa que implemente Monozukuri Genba en Latinoamérica con Éxito.
	Fomentar cultura colaborativa	SLI Horizontal entre Áreas funcionales	Promedios de SLI de todas las áreas funcionales.	Trimestral	75%	Control con comité de análisis de estrategia
		Nivel de compromiso de los empleados con la empresa y su trabajo	(N ° encuestas que reflejan el compromiso de los empleados / N° encuestas totales realizadas)*100%	Anual	> 90%	Control con comité de análisis de estrategia
	Fortalecer alianzas estratégicas	Disminución de costos por contrato	Porcentaje de ahorros generados por contratos con clientes en el trimestre en curso	Trimestral	> 15%	Control con comité de análisis de estrategia
		Ahorros por contratos	Total de ahorros por contratos realizados	Anual	> 50 TEUR	Control con comité de análisis de estrategia
	Potenciar infraestructura productiva	Implementación de metodología mejora continua	Promedio Nivel de implementación de metodología Monozukuri Genba en toda la Planta productiva	Semestral	≥ Nivel 2	Alianza con empresa que implemente Monozukuri Genba en Latinoamérica con Éxito.
		Líneas 100% Robotizadas	(Total de líneas productivas 100 % robotizadas / total de líneas productivas) * 100%	Anual	>15%	Alianza con empresa que implemente Monozukuri Genba en Latinoamérica con Éxito.

Fuente: Elaboración propia.

Con el objetivo de controlar las iniciativas se presenta una tabla resumen con el presupuesto en millones de pesos chilenos para realizar la implementación, cada uno con sus plazos definidos de inicio y termino, dando un resultado global de implementación de iniciativas. Claramente las iniciativas se van desarrollando a lo largo del tiempo de ejecución de la estrategia definida.

Tabla 25: Valorización de iniciativas estratégicas y plazos de implementación.

Iniciativas \ Objetivos	Presupuesto [MCLP]	Plazo [Meses]	Fecha de Inicio	Fecha de Termino
Metodología A3 resolución de problemas	30	36	01-03-23	01-03-26
Alianza con empresa que implemente Monozukuri Genba en Latinoamérica con Éxito.	50	42	01-03-22	01-09-26
Análisis de causa raíz (RCA)	30	12	01-03-22	01-03-23
Takt time	30	18	01-09-22	01-03-24
Plan de actualizaciones para el IA y Base de datos	700	24	01-01-22	01-01-24
Control de inventario y pedidos.	70	12	01-03-22	01-03-23
Aplicar RCM (Mantenimiento basado en confiabilidad)	50	18	01-01-22	01-06-23
Bigdata para sugerir productos adicionales.	100	24	01-06-22	01-06-24
Total	1.060	45	01-01-22	01-09-26

Fuente: Elaboración propia.

Buscando controlar el avance de los proyecto es necesario tener visualizado los hitos, sin olvidar el correspondiente impacto que tiene cada uno de estos en el gasto acumulado de los proyectos, de tal forma que se pueda controlar el proyecto por el desarrollo de actividades como también en el nivel de utilización de Stratex en base del tiempo transcurrido de la implementación.

Tabla 27: Carta Gantt de iniciativas estratégicas 2 de 2.

Iniciativas \ Objetivos	Fecha de Inicio		Fecha de Terminación		1 Trimestre 2022	2 Trimestre 2022	3 Trimestre 2022	4 Trimestre 2022	1 Trimestre 2023	2 Trimestre 2023	3 Trimestre 2023	4 Trimestre 2023	1 Trimestre 2024	2 Trimestre 2024	3 Trimestre 2024	4 Trimestre 2024	1 Trimestre 2025	2 Trimestre 2025	3 Trimestre 2025	4 Trimestre 2025	1 Trimestre 2026	2 Trimestre 2026	3 Trimestre 2026	4 Trimestre 2026	1 Trimestre 2027	2 Trimestre 2027	3 Trimestre 2027	4 Trimestre 2027	Hitos
	01-01-22	01-01-24	1	2	3	4	5																						
Plan de actualizaciones para el IA y Base de datos	01-01-22	01-01-24	1	2	3	4	5																					1 - Levantamiento de requerimientos y limitaciones proyecto. 2 - Licitaciones y contrato. 3 - Inicio de instalaciones. 4 - Puesta en Marcha 5 - En vivo y cierre de proyecto.	
Control de inventario y pedidos.	01-03-22	01-03-23		1 y 2	3	4	5																					1 - Capacitación Gerencia y Jefaturas 2 - Definición de KPI de gestión inventario y pedidos, alineado con estatus de planta productiva. Y requerimientos específicos. 3 - Capacitación Administrativos. 4 - Puesta en marcha de reuniones. 5 - Cierre de proyecto	
Aplicar RCM (Mantenimiento basado en confiabilidad)	01-01-22	01-06-23	1	2	3	4	5																					1 - Inducción alta Gerencia 2 - Capacitación Jefaturas 3 - Desarrollo de sistemas de control automatizados. 4 - Puesta en Marcha 5 - Cierre de proyecto	
Bigdata para sugerir productos adicionales.	01-06-22	01-06-24		1	2	3	4	5																				1 - Levantamiento de requerimientos y limitaciones proyecto. 2 - Licitaciones y contrato. 3 - Inicio programaciones. 4 - Puesta en Marcha 5 - En vivo y cierre de proyecto.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 28: Gasto acumulado por Hito de iniciativas estratégicas 1 de 2.

Iniciativas \ Objetivos	Hitos	Costo Acumulado									
		Hito 1	Hito 2	Hito 3	Hito 4	Hito 5	Hito 6	Hito 7	Hito 8		
Metodología A3 resolución de problemas	1 - Inducción alta Gerencia 2 - Capacitación alta Gerencia 3 - Certificación Toda la Alta Referencia 4 - Capacitación Jefaturas 5 - Certificación Toda las Jefaturas 6 - Capacitación Administrativos 7 - Certificación de administrativos 8 - Cierre de proyecto	0,6	5,1	6,6	15,6	18,6	26,1	28,5	30		
Alianza con empresa que implemente Monozukuri Genba en Latinoamérica con Éxito.	1 - Inducción general de Monozukuri Genba 2 - Implementación de 5S en todos los puestos de trabajo. (Certificado Nivel 1) 3 - Implementación general de QRQC (Quick Reponse Quality Control) (Certificado Nivel 2) 4 - Implementación Kaisen en todas las líneas productivas (Certificado Nivel 3) 5 - Benchmarking Plantas Productivas Químicas Chile (Nivel 4) 6 - Benchmarking Plantas Productivas Químicas Latinoamérica (Nivel 4) 7 - Cierre de proyecto	1	21	26	41	45	47,5	50			
Análisis de causa raíz (RCA)	1 - Capacitación Gerencia y Jefaturas 2 - Certificación Toda la Gerencia y Jefaturas 3 - Capacitación Administrativos 4 - Certificación de administrativos 5 - Cierre de proyecto	12	15,9	24,9	27,9	30					
Takt time	1 - Capacitación Gerencia y Jefaturas 2 - Actualización de procedimientos 3 - Generación de documentos y respaldos 4 - Implementación 5 - Levantamiento de Mejoras 6 - Líneas productivas Certificadas Takt Time 7 - Cierre de proyecto	12	15	15,9	24,9	25,8	28,8	30			

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 29: Gasto acumulado por Hito de iniciativas estratégicas 2 de 2.

Iniciativas \ Objetivos	Hitos	Costo Acumulado								
		Hito 1	Hito 2	Hito 3	Hito 4	Hito 5	Hito 6	Hito 7	Hito 8	
Plan de actualizaciones para el IA y Base de datos	1 - Levantamiento de requerimientos y limitaciones proyecto. 2 - Licitaciones y contrato. 3 - Inicio de instalaciones. 4 - Puesta en Marcha 5 - En vivo y cierre de proyecto.	14	84	609	665	700				
Control de inventario y pedidos.	1 - Capacitación Gerencia y Jefaturas 2 - Definición de KPI de gestión inventario y pedidos, alineado con estatus de planta productiva. Y requerimientos específicos. 3 - Capacitación Administrativos. 4 - Puesta en marcha de reuniones. 5 - Cierre de proyecto	28	35	63	66,5	70				
Aplicar RCM (Mantenimiento basado en confiabilidad)	1 - Inducción alta Gerencia 2 - Capacitación Jefaturas 3 - Desarrollo de sistemas de control automatizados. 4 - Puesta en Marcha 5 - Cierre de proyecto	20	26,5	41,5	46,5	50				
Bigdata para sugerir productos adicionales.	1 - Levantamiento de requerimientos y limitaciones proyecto. 2 - Licitaciones y contrato. 3 - Inicio programaciones. 4 - Puesta en Marcha 5 - En vivo y cierre de proyecto.	2	7	87	95	100				

Fuente: Elaboración propia.

Ya definido los hitos, plazos y gastos asociados a cada hito se puede realizar un control más exhaustivo de cada uno de los proyectos, estos a través de la siguiente tabla de control de proyecto que miden principalmente el cumplimiento de las actividades claves (hitos) como también lo que es el avance de gastos según los hitos completados.

Tabla 30: Tablero de control de iniciativas 1 de 2.

Iniciativas	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta
Metodología A3 resolución de problemas	Avance Presupuestario	(Gasto real de los hitos completados / Gasto presupuestado de los hitos completados)*100%	Mensual	< 100%
	Cumplimiento de hito	(Nº de hitos cumplido a la fecha actual / Nº de hitos planificados a la fecha actual)*100%	Mensual	> 100%
Alianza con empresa que implemente Monozukuri Genba en Latinoamérica con Éxito.	Avance Presupuestario	(Gasto real de los hitos completados / Gasto presupuestado de los hitos completados)*100%	Mensual	< 100%
	Cumplimiento de hito	(Nº de hitos cumplido a la fecha actual / Nº de hitos planificados a la fecha actual)*100%	Mensual	> 100%
Análisis de causa raíz (RCA)	Avance Presupuestario	(Gasto real de los hitos completados / Gasto presupuestado de los hitos completados)*100%	Mensual	< 100%
	Cumplimiento de hito	(Nº de hitos cumplido a la fecha actual / Nº de hitos planificados a la fecha actual)*100%	Mensual	> 100%
Takt time	Avance Presupuestario	(Gasto real de los hitos completados / Gasto presupuestado de los hitos completados)*100%	Mensual	< 100%
	Cumplimiento de hito	(Nº de hitos cumplido a la fecha actual / Nº de hitos planificados a la fecha actual)*100%	Mensual	> 100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 31: Tablero de control de proyectos 1 de 2.

Iniciativas	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta
Plan de actualizaciones para el IA y Base de datos	Avance Presupuestario	(Gasto real de los hitos completados / Gasto presupuestado de los hitos completados)*100%	Mensual	< 100%
	Cumplimiento de hito	(N.º de hitos cumplido a la fecha actual / N.º de hitos planificados a la fecha actual)*100%	Mensual	> 100%
Control de inventario y pedidos.	Avance Presupuestario	(Gasto real de los hitos completados / Gasto presupuestado de los hitos completados)*100%	Mensual	< 100%
	Cumplimiento de hito	(N.º de hitos cumplido a la fecha actual / N.º de hitos planificados a la fecha actual)*100%	Mensual	> 100%
Aplicar RCM (Mantenimiento basado en confiabilidad)	Avance Presupuestario	(Gasto real de los hitos completados / Gasto presupuestado de los hitos completados)*100%	Mensual	< 100%
	Cumplimiento de hito	(N.º de hitos cumplido a la fecha actual / N.º de hitos planificados a la fecha actual)*100%	Mensual	> 100%
Bigdata para sugerir productos adicionales.	Avance Presupuestario	(Gasto real de los hitos completados / Gasto presupuestado de los hitos completados)*100%	Mensual	< 100%
	Cumplimiento de hito	(N.º de hitos cumplido a la fecha actual / N.º de hitos planificados a la fecha actual)*100%	Mensual	> 100%

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo con cuadro de mando integral (CMI) el mapa estratégico planteado en el capítulo anterior y un tablero de control de iniciativas que contemplan los hitos y presupuesto de estos, se puede dar como cerrado este capítulo. Con estas herramientas bien diseñadas y alineadas al cumplimiento de la estrategia de la compañía, se puede realizar seguimiento y control de cada uno de los indicadores con ello alineando los esfuerzos del personal enfocados en los objetivos, como también se asegura que existe un avance durante el tiempo para el cumplimiento de ellos.

Las herramientas anteriores ayudan directamente en el trabajo en equipo, motivar al personal en cumplir ciertos objetivos y como también exigir al personal cumplir con ciertas metas que están preestablecidas. Siendo todo lo anterior beneficioso para la compañía para alinear esfuerzos y así cumplir la visión propuesta.

A pesar que las herramientas anteriormente desarrolladas ayudan en el trabajo en equipo y en el cumplimiento de los objetivos de la empresa por un propósito causal, pero estos objetivos no son totalmente aterrizados en cada uno de los trabajadores, es por ello que muchas veces se genera un desapego con objetivos que uno no interviene directamente. Para poder hacer parte a cada uno de los trabajadores en los objetivos de la compañía es que se realiza a continuación un despliegue de la estrategia.

6. DESPLIEGUE DE LA ESTRATEGIA

En búsqueda de solucionar los problemas de control de gestión, principalmente el alineamiento vertical y horizontal que tienen cada una de las áreas de las empresas, es que se vuelve necesario realizar despliegues de estrategia de la compañía con el fin de poder enfocar los esfuerzos de cada uno de los departamentos funcionales a cumplir la estrategia definida en el mapa estratégico de la compañía, como también en los cuadros de mando integral desarrollados para el cumplimiento de los objetivos definidos. Kaplan y Norton (2008)

Los despliegues de la estrategia se caracteriza por generar objetivos específicos a cumplir para cada uno de los departamentos funcionales que se ven implicado al cumplimiento de la estrategia de la compañía, para esto se recomienda generar mapas de causalidad que expliquen los objetivos específicos de las áreas y como estas interactúan entre ellas, dando así paso a un cuadro de control de los objetivos con indicadores claves como indicadores de proceso que controlen el cumplimiento de estos.

Kaplan y Norton (2008) exponen que a través de una analogía que la sede corporativa es como el timonel de un bote con ocho remos, que cada uno de los remos funcionan independientemente para poder cumplir el objetivo del bote que es completar la carrera, pero si estos no alinean los esfuerzos entre ellos, lo más probable que un bote con un solo remo los pase. Todo esto haciendo alusión que sin una estrategia definida y cada uno de los actuadores desalineados lo más probable que cualquier otra empresa pueda superar sus objetivos planteados.

Con el fin de poder realizar un despliegue estratégico, es necesario dar una breve explicación de cada una de las funciones que desempeñan los departamentos y en específico en este caso, los departamentos funcionales de Henkel Chile.

6.1. Explicación de las funciones de la UEN

Se presenta un organigrama que da referencia a la estructura actual de la compañía, con cada una de las gerencias que desempeñan las labores para dar cumplimiento al modelo de negocio. A posterior se entrega una breve descripción de los principales objetivos de cada una de las gerencias, como sus principales funciones, para que finalmente se pueda realizar un entrelazamiento entre departamento tener los desempeños horizontales más importantes que se deben cumplir.

Reconociendo del organigrama de **Ilustración 5:** Organigrama de Henkel Chile, es que existen bastantes gerencias que trabajan de forma horizontal, y es donde se vuelve crucial poder generar alineamiento horizontal con el fin de concentrar esfuerzo en la estrategia de la compañía y no en los intereses propio de los departamentos, sin olvidar y dejar de lado los intereses que tiene cada una de las personas dentro de la compañía.

La comunicación entre cada uno de los departamentos es fundamental, para esto es necesario saber cada uno de los intereses de los departamentos con cada uno de sus objetivos principales, como una breve descripción de las actividades a desempeñar para cumplir estos objetivos.

Tabla 32: Funciones Gerencia de Operaciones

Primera Línea UEN	Área Funcional	Principales objetivos	Descripción
Gerencia de Operaciones	Producción	<ul style="list-style-type: none"> * Disponer Productos a tiempo solicitado * Producir sin errores 	Establecer, mantener y mejorar la producción de productos y servicios que cumplan con los requisitos reglamentarios y del cliente. Procesos operativos e instalaciones de operación eficientes y efectivos que permiten a Henkel Adhesive Technologies cumplir y superar las expectativas de las partes interesadas.
Gerencia de Operaciones	Ingeniería	<ul style="list-style-type: none"> * Mantener disponibilidad de equipos productivos y de apoyo. * Mejoramiento de equipos. * Gestión de activos fijos 	Mantener y mejorar equipos e instalaciones para la calidad adecuada, ambientalmente amigable y seguridad ocupacional de las operaciones para apoyar la provisión de productos y servicios.
Gerencia de Operaciones	SHE (Seguridad, Higiene y Medio Ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> * Asegurar trabajos seguro. * Control de impactos medio ambientales. * Asegurar requerimientos Legales. * Asegurar correcta higiene. 	Asegurar y controlar temas de seguridad, higiene y medioambientales que impacten directamente en el funcionamiento de la compañía. Sin olvidar asegurar cumplimiento de legislación local y global de la compañía.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 33: Funciones de gerencias Ventas.

Primera Línea UEN	Área Funcional	Principales objetivos	Descripción
Gerencia de Venta AG	Ventas AG	<ul style="list-style-type: none"> * Vender productos a clientes. * Previsión de ventas. 	El propósito del proceso de Ventas AG es desarrollar ventas ya sea a través de nuevos productos o servicios para clientes existentes, productos o servicios existentes para nuevos clientes o nuevos productos o servicios para nuevos clientes.
Gerencia de Venta AP	Ventas AP	<ul style="list-style-type: none"> * Vender productos a clientes. * Previsión de ventas. 	El propósito del proceso de Ventas AP es desarrollar ventas ya sea a través de nuevos productos o servicios para clientes existentes, productos o servicios existentes para nuevos clientes o nuevos productos o servicios para nuevos clientes.
Gerencia de Venta AT	Ventas AT	<ul style="list-style-type: none"> * Vender productos a clientes. * Previsión de ventas. 	El propósito del proceso de Ventas AT es desarrollar ventas ya sea a través de nuevos productos o servicios para clientes existentes, productos o servicios existentes para nuevos clientes o nuevos productos o servicios para nuevos clientes.
Gerencia de Venta ACC	Ventas ACC	<ul style="list-style-type: none"> * Vender productos a clientes. * Previsión de ventas. 	El propósito del proceso de Ventas ACC es desarrollar ventas ya sea a través de nuevos productos o servicios para clientes existentes, productos o servicios existentes para nuevos clientes o nuevos productos o servicios para nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 34: Funciones Gerencia de Calidad

Primera Línea UEN	Área Funcional	Principales objetivos	Descripción
Gerencia de Calidad	Aseguramiento de Calidad	* Asegurar Certificaciones * Gestionar Reclamos de Clientes y/o proveedores * Gestionar amonestaciones administrativas	Controlar las diferentes áreas funcionales, a través de auditorías, reclamos y seguimiento de acciones por amonestaciones.
Gerencia de Calidad	Control de Calidad	* Controlar los parámetros de calidad de productos	Asegurar la aplicación final de cada uno de los productos que salen de la planta productiva.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 35: Funciones Gerencia de Logística y Supply Chain

Primera Línea UEN	Área Funcional	Principales objetivos	Descripción
Gerente de Logística y Supply Chain	Logística	* Despachar a tiempo productos.	Cumplir en tiempo y forma la entrega de producto planificado por Supply Chain.
Gerente de Logística y Supply Chain	Supply Chain	* Gestionar cadena de suministro a cliente.	Gestionar la cadena de suministro de producto a todos los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 36: Funciones Gerencia de Finanza

Primera Línea UEN	Área Funcional	Principales objetivos	Descripción
Gerencia de Finanzas	Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> * Entrega de resultados de los negocios * Asegurar que se realicen los pagos correspondientes por impuestos y requisitos legales locales. 	El propósito de este proceso es presupuestar los gastos y costos de la compañía, como también entregar los estados resultados de los periodos devengados. Sin olvidar de asegurar el pago de impuestos de la compañía según flujo de caja.
Gerencia de Finanzas	Cobranza	<ul style="list-style-type: none"> * Asegurar pago de clientes. 	El propósito de este proceso asegurar el pago de las cuentas por pagas de cada uno de los clientes asegurando así el flujo de caja presupuestado, además de entregar al área de finanza un plan de pago de los clientes que se cumpla para una correcta previsión de las finanza de la compañía.
Gerencia de Finanzas	Adquisiciones	<ul style="list-style-type: none"> * Gestionar Contratos con proveedores. * Asegurar pago a proveedores 	El propósito del proceso es gestionar la adquisición de las compras que no involucran directamente al producto final, sino que son apoyos de la cadena de suministro. Para ellos se estipulan licitaciones, se crean contratos y se aseguran los pagos de las factura a cada uno de los proveedores.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 37: Funciones Gerencia de PD

Primera Línea UEN	Área Funcional	Principales objetivos	Descripción
Gerencia de PD	Desarrolladores de Productos	<ul style="list-style-type: none"> * Analizar producto Competencia. * Mejora de productos. * Creación de nuevos productos. 	El propósito de este proceso es utilizar y crear nuevas tecnologías, diseñar productos que cumplan con todos los requisitos reglamentarios y cumplir con las especificaciones del producto del cliente, y también retener el conocimiento y la experiencia adquirida.
Gerencia de PD	Servicio Técnico	<ul style="list-style-type: none"> * Asistencia de aplicación productos. 	Asistir a clientes en caso de requerir asegurar la aplicación de algún producto adhesivos. Generar planes de capacitación para clientes claves para cada uno de sus productos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 38: Funciones Gerencia de RH

Primera Línea UEN	Área Funcional	Principales objetivos	Descripción
Gerencia de RH	Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> * Gestionar pago remuneraciones y gratificaciones. * Gestionar capacitaciones personal. * Gestionar ambiente laboral 	Los propósitos de este proceso son garantizar la contratación de empleados competentes, la valoración de los empleados y la revisión continua del desempeño de los empleados en una empresa global con una cultura diversa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 39: Funciones Gerencia de Marketing

Primera Línea UEN	Área Funcional	Principales objetivos	Descripción
Gerencia Marketing	Marketing	* Potenciar Nuevos Productos * Entrega de nuevos requerimientos de los clientes según estudios con AI	El propósito del proceso de Desarrollo de Mercado es desarrollar ventas ya sea a través de nuevos productos o servicios para clientes existentes, productos o servicios existentes para nuevos clientes o nuevos productos o servicios para nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 40: Funciones Gerencia de TI

Primera Línea UEN	Área Funcional	Principales objetivos	Descripción
Gerencia de TI	Tecnología de información	*Asegurar las tecnologías de información disponibles para su utilización. *Actualizar las tecnologías de información según los nuevos requerimientos del negocio.	El propósito de la gerencia de TI es mantener disponible los sistemas, como implementar mejoras que aporten en la actualización de las tecnologías ayudando en la competitividad de la compañía.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 41: Funciones de Gerencias apoyo operativo

Primera Línea UEN	Área Funcional	Principales objetivos	Descripción
Gerencia Planing	Planificación Chile	<ul style="list-style-type: none"> * Alinear requerimiento de productos. * Gestionar volumen de producción. 	<p>Los planificadores de la demanda estiman las cantidades que se requerirán en el futuro (de 3 a 15 meses) para su alcance. Para ello, los planificadores de la demanda utilizan técnicas de pronóstico estadístico y su propio conocimiento. La planificación de la demanda estará impulsada por el cliente y el mercado. El FC enriquecido se envía a los planificadores de suministros para el cálculo de la demanda neta.</p>
Gerencia de packaging	Packaging	<ul style="list-style-type: none"> * Asegurar la funcionalidad de envases de productos. * Generar proyectos de mejora en envases de productos. 	<p>Proponer, asegurar, controlar y mejorar los envases que se utilizan en los diferentes productos.</p>
Gerencia de Abastecimiento	Abastecimiento	<ul style="list-style-type: none"> * Abastecer con materias primas de forma competitiva. * Disponer con materias primas en momento requerido. 	<p>Garantizar un abastecimiento competitivo y confiable de todos los materiales y servicios (fabricación por contrato) necesarios para producir nuestros productos</p>

Fuente: Elaboración propia.

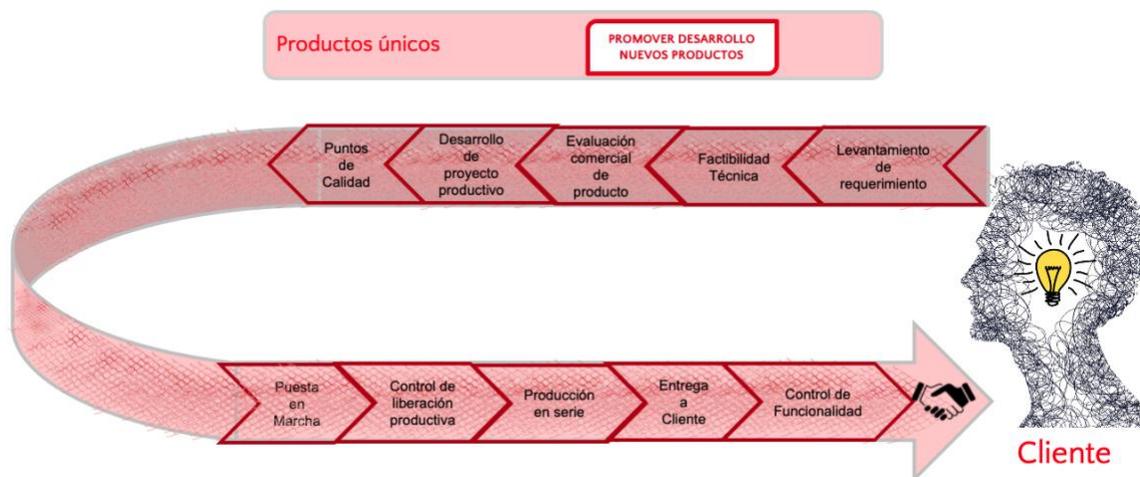
Definidas las funciones de cada una de las gerencias implicadas en el proceso, se debe tener en cuenta las principales relaciones entre las áreas funcionales con el fin de poder cumplir los objetivos propios del departamento como también los objetivos generales de la compañía, así asegura un alineamiento horizontal básico para la operación. El desarrollo de estas actividades básicas se pueden encontrar descritas en **Tabla 75:** Actividades principales entre áreas funcionales 1 de 2 y **Tabla 76:** Actividades principales entre áreas funcionales 2 de 2.

Considerando el conocimiento absoluto de las principales funciones de los departamentos funcionales, es necesario poder desarrollar una flujo de actividades escogiendo los atributos claves de la propuesta de valor de la compañía y desglosarla completamente, con el fin de poder discriminar los objetivos y/o actividades críticas que debe desempeñar los departamentos para el cumplimiento de estos.

6.2. Flujo de actividades

En la propuesta de valor de Henkel Chile se describen tres atributos claves que cada uno de estos se encuadran con cuatro objetivos estratégicos del mapa estratégico, que uno de esto es elegido a desarrollado para poder desglosar cada uno de los objetivos específicos y/o actividades que logren dar cumplimiento a este atributo. El atributo elegido para el análisis es “Productos únicos”, este es enlazado con el objetivo de “Promover desarrollo de nuevos productos” del mapa estratégico, dando así la base del flujo de actividades a presentar.

Ilustración 22: Flujo de actividades generales de atributo "Productos únicos"

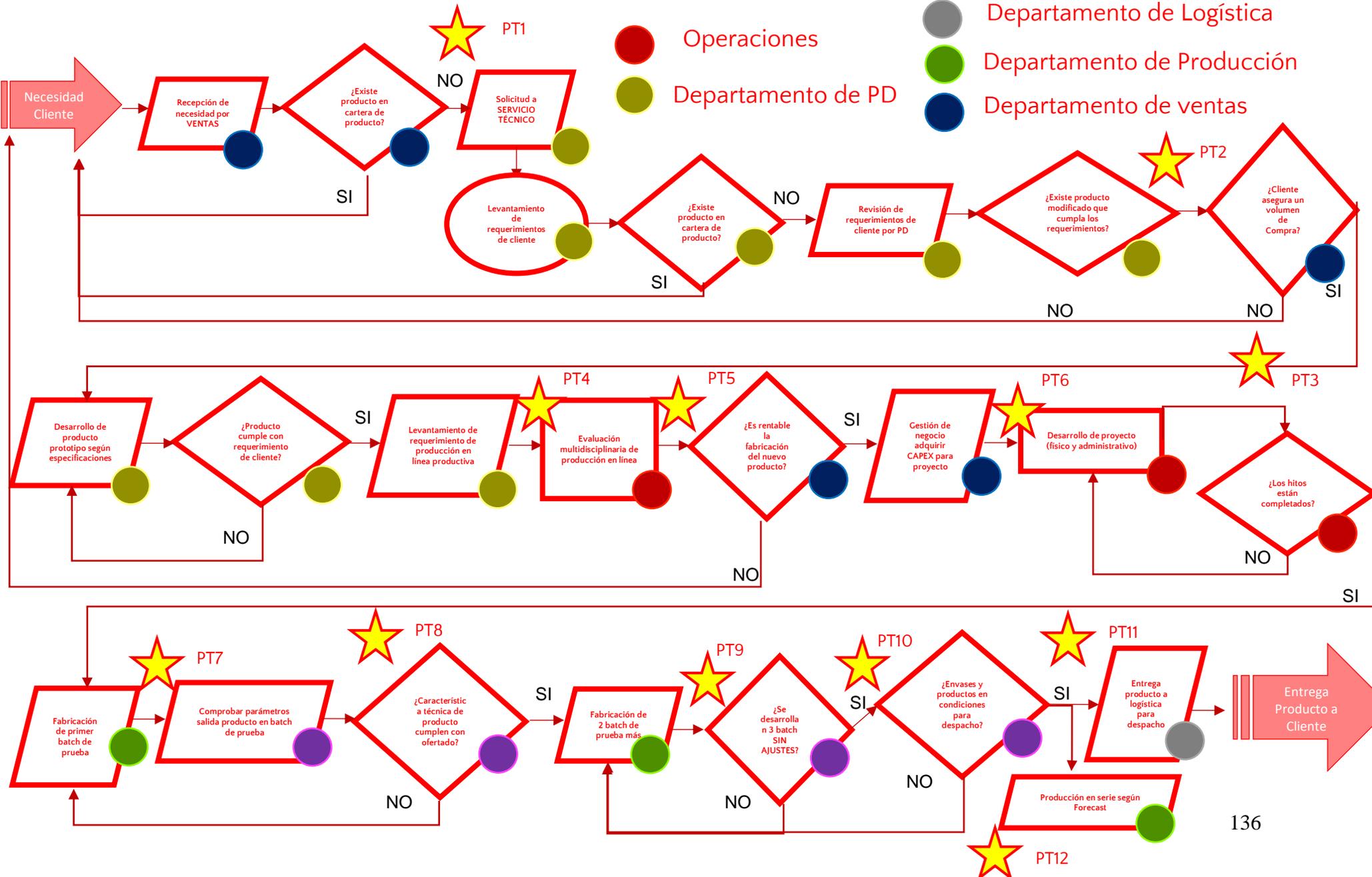


Fuente: Elaboración propia.

En las principales actividades generales no se puede lograr distinguir el aporte que cada uno de los departamentos funcionales deben desempeñar, es por esto que se debe realizar un flujo más detallado indicando las actividades y transferencias entre departamentos, con el fin de definir los SLA de transferencia asegurando así el cumplimiento del atributo "Productos únicos".

Ilustración 23: Flujo actividades detallado para atributo "Productos únicos"

- Departamento de Calidad
- Departamento de Logística
- Departamento de Producción
- Departamento de ventas
- Operaciones
- Departamento de PD



Del flujo de actividades para el cumplimiento de atributo de valor “Productos únicos”, se desprenden 12 estrellas, las cuales representan a cada uno de los puntos de traspaso de información y/o solicitudes a diferentes departamentos. Considerando que cada uno de los seis departamentos indicados tiene sus funciones y objetivos de cumplir de forma propia, es necesario tener un tablero de control de traspaso de actividades y decisiones, para esto se construye un tablero donde indica cada departamento solicitante y receptor de un requerimiento considerando para ellos indicadores SLA que busquen dar cumplimiento a este.

Los tableros de control de actividades suma a la necesidad de trabajar en equipo para el cumplimiento de la propuesta de valor seleccionada, es por ello que es una herramienta más que da solución al trabajo aislado que tiene cada departamento funcional. Con esto se realiza otro aporte al alineamiento horizontal, sumado al cuadro de mando integral y al mapa estratégico.

Con el tablero de control del flujo de actividades desarrollado para el cumplimiento del atributo clave, se puede analizar cuáles son los departamentos juegan un rol fundamental frente al cumplimiento del atributo de valor seleccionado.

Tabla 42: Tablero de control de actividades traspaso para flujo atributo de valor "Productos únicos" 1 de 4

Tablero de cumplimiento actividades críticas propuesta de valor											
Punto de Traspaso	Departamento Solicitante	Departamento Receptor	Solicitud	SLA Solicitud	Métrica SLA S	Frecuencia SLA S	Meta SLA S	SLA Requerida	Métrica SLA R	Frecuencia SLA R	Meta SLA R
PT1	D. Ventas	D. Desarrollo de Productos	Indicar producto en cartera de productos que puede cumplir con los requerimientos del Cliente	Tiempo de respuesta de producto recomendado	Tiempo respuesta promedio de todos los requerimientos de producto en cartera a PD	Mensual	< 2 Días Hábles	Formulario de requerimiento completo	(Número de ticket por requerimiento de cliente completos/ Número total de ticket de requerimientos) * 100%	Mensual	> 95%
				Satisfacción de cliente con producto ofrecido	Promedio de notas de satisfacción por ticket de requerimiento (Escala de 1 a 10)	Mensual	> 8,6 Nota				
PT2	D. Desarrollo de Productos	D. Ventas	Se requiere respaldo Comercial para producir nuevo producto.	Contratos con cliente por desarrollos	(Número de desarrollos solicitados por clientes con contrato firmado / Número de desarrollos solicitados por De. Ventas) * 100%	Trimestral	> 75%	Test de prueba exitoso después desarrollo.	(Número de desarrollos exitosos solicitados por cliente / Número de desarrollos creados a solicitud de cliente) * 100%	Trimestral	> 40%
PT3	D. Ventas	D. Desarrollo de Productos	Iniciar desarrollo de producto solicitado por Cliente	Cumplimiento de plazos desarrollo	(Números de desarrollos entregado en plazos estipulados / Número de desarrollos entregados)*100%	Trimestral	> 90%	Prueba de producto desarrollado a tiempo	Días promedio de aplicación de producto desarrollado en cliente	Trimestral	< 2 Días Hábles

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 43: Tablero de control de actividades traspaso para flujo atributo de valor "Productos únicos" 2 de 4

Tablero de cumplimiento actividades críticas propuesta de valor											
Punto de Traspaso	Departamento Solicitante	Departamento Receptor	Solicitud	SLA Solicitud	Métrica SLA S	Frecuencia SLA S	Meta SLA S	SLA Requerida	Métrica SLA R	Frecuencia SLA R	Meta SLA R
PT4	D. Desarrollo de Productos	Operaciones	Evaluación multidisciplinaria de producción en Línea	Cumplimiento de plazos evaluación	Días promedio transcurrido desde solicitud de evaluación a operaciones por proyectos de nuevos productos.	Trimestral	< 15 Días Hábles	Entrega de datos técnicos en su totalidad	(Número de proyectos solicitados a evaluar con 100% de los detalles técnicos entregados/ Número de proyectos solicitados a evaluar) *100%	Trimestral	> 90%
PT5	Operaciones	D. Ventas	Rentabilidad de fabricar producto en serie	Cumplimiento de plazo de aprobaciones/rechazos	Días promedio transcurrido desde la entrega de evaluación técnica hasta respuesta de apruebo o rechazo de proyecto.	Trimestral	< 5 Días Hábles	Presupuestos de proyecto actualizado al mercado	(Número de proyectos presupuestados con el 80% en cotizaciones de no mas de 3 meses antigüedad / Número de proyectos evaluados por nuevos productos) * 100%	Trimestral	> 95%
PT6	D. Ventas	Operaciones	Desarrollo del proyecto	Cumplimiento plazo de desarrollo proyecto	Días promedio de retraso de proyectos de productos nuevos en planta	Trimestral	< 4 Días Hábles	Entrega a tiempo de CAPEX	Días promedio transcurrido desde aprobación de proyecto hasta liberación de CAPEX de proyectos desarrollo de productos	Trimestral	< 10 Días Hábles

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 44: Tablero de control de actividades traspaso para flujo atributo de valor "Productos únicos" 3 de 4

Tablero de cumplimiento actividades críticas propuesta de valor											
Punto de Traspaso	Departamento Solicitante	Departamento Receptor	Solicitud	SLA Solicitud	Métrica SLA S	Frecuencia SLA S	Meta SLA S	SLA Requerida	Métrica SLA R	Frecuencia SLA R	Meta SLA R
PT7	Operaciones	D. Producción	Fabricación de Batch prueba	Cumplimiento de fabricación en fecha planificada prueba	Días promedio de retraso de fabricación de Batch por no cumplimiento de disponibilidad de personas	Trimestral	< 6 Días Hábles	Entrega de equipos a producción	(Número de proyecto de nuevos productos que se entrega a producción 95% de las instalaciones formalmente/ Número de proyectos que se entregan a producción de nuevos productos) * 100%	Trimestral	> 95%
PT8	D. Producción	D. Calidad	Comprobar parámetros de salida de batch prueba	Disponibilidad de recepción de análisis muestra	Minutos promedio de retraso de recepción muestra	Trimestral	< 15 Min	Entrega de muestra en formato correcto	(Número de muestras batch prueba que se entregan al De. de calidad en formato correcto/ Número de muestras de batch de prueba que se entregan a De. Calidad) *100%	Trimestral	> 95%
PT9	D. Calidad	D. Producción	Fabricación de dos Batch prueba	Entrega de muestra en formato correcto	(Número de muestras batch prueba que se entregan al Dep. de calidad en formato correcto/ Número de muestras de batch de prueba que se entregan a Dep. Calidad) *100%	Trimestral	> 95%	Entrega de respuesta a tiempo	(Número de muestras batch prueba analizadas entregada en tiempo planificado/ Número de muestras de batch prueba analizadas entregadas a Dep. producción) *100%	Trimestral	> 95%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 45: Tablero de control de actividades traspaso para flujo atributo de valor "Productos únicos" 4 de 4

Tablero de cumplimiento actividades críticas propuesta de valor												
Punto de Traspaso	Departamento Solicitante	Departamento Receptor	Solicitud	SLA Solicitud	Métrica SLA S	Frecuencia SLA S	Meta SLA S	SLA Requerida	Métrica SLA R	Frecuencia SLA R	Meta SLA R	
PT10	D. Producción	D. Calidad	Análisis totalidad de batch prueba	Disponibilidad de recepción de análisis muestra	Minutos promedio de retraso de recepción muestra	Trimestral	< 15 Min	Entrega de muestra en formato correcto	(Número de muestras batch prueba que se entregan al De. de calidad en formato correcto/ Número de muestras de batch de prueba que se entregan a De. Calidad) *100%	Trimestral	> 95%	
PT11	D. Calidad	D. Logística	Liberación de producto para despacho	Cargas completamente embaladas	(Número de lotes productos nuevos embalados en 100% según especificación/ Número de Lotes productos nuevos solicitados a revisión) * 100%	Trimestral	> 95%	Disponibilidad de análisis loteo de salida	Minutos promedio de retraso de recepción loteo	Trimestral	< 15 Min	
PT12	D. Calidad	D. Producción	Liberación de producto para producción en Serie	Cumplimiento de fabricación en fecha planificada normal	Horas promedio de retraso de fabricación de Batch por no cumplimiento de disponibilidad de personas	Trimestral	< 6 Horas	Disponibilidad de recepción de análisis muestra	Minutos promedio de retraso de recepción muestra	Trimestral	< 15 Min	

Fuente: Elaboración propi

6.3. Selección de las funciones a analizar

Con el fin de asegurar el alineamiento vertical y horizontal de la compañía se vuelve fundamental realizar el desdoblamiento de los diferentes niveles hasta llegar a departamentos operativos, como mínimo de los departamentos que impactan directamente en la estrategia de la compañía e idealmente llega a realizar desdoblamiento de todos los departamentos. Estos desdoblamientos deben asegurar una alineamiento vertical y se deben verificar las interacciones con los demás departamentos, y el cumplimiento a estos.

Considerando el sub capítulo anterior, se puede desprender diferentes departamentos que impactan de menor o mayor medida al cumplimiento del atributo. Por motivo de ser un proyecto y no extender demasiado el documento, solo toman dos departamentos funcionales que impacten en mayor medida el atributo seleccionado.

En búsqueda de seleccionar el departamento que tiene mayor criticidad en el proceso de desarrollos de nuevos productos, es que se crea una tabla que mide el impacto de actividades dentro del proceso y como también la criticidad de los departamentos si estos no estuvieran en el proceso.

Tabla 46: Evaluación de impacto y criticidad de departamentos en proceso de desarrollo de nuevos productos 1 de 2.

Departamentos	Puntos implicados	Impacto Porcentual	Impacto de no estar	Criticidad
Departamento de PD	8	33%	No de crean productos	Critico
Departamento de Logística	1	4%	No se generan despachos, pero se puede externalizar servicios	
Departamento de Producción	3	13%	No se puede fabricar producto nuevo en planta productiva Henkel Chile. Pero se puede producir en otras plantas de Latinoamérica y realizar la importación a Chile.	
Departamento de Ventas	5	21%	Sin el departamento de ventas, no se generan el requerimiento de nuevo producto. Tampoco dar cumplimiento a desarrollo de nuevos productos.	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 47: Evaluación de impacto y criticidad de departamentos en proceso de desarrollo de nuevos productos 2 de 2.

Departamentos	Puntos implicados	Impacto Porcentual	Impacto de no estar	Criticidad
Departamento de Calidad	4	17%	Los productos que se entreguen no existe certeza de que cumplen los requerimientos de cliente, según definido en sus inicios con el departamento de PD. Por lo que sin este departamento no se podría cumplir el requerimiento de cliente de un nuevo producto que cumpla sus requerimientos.	Critico
Operaciones	3	13%	Sin operaciones Chile, se puede entregar el desarrollo a operaciones otra planta productiva para la implementación del desarrollo de nuevo producto en serie. Por lo que tiene plantas sustitutas que pueden cubrir el requerimiento de implementación de proyecto.	

Fuente: Elaboración propia.

Siendo el Departamento de PD fundamental en el proceso de desarrollo de nuevos productos, ya que sin ellos no se desarrollarían productos que solucionen los requerimientos de los clientes y por otra parte se considera el Departamento de Calidad critico dentro del proceso, porque si se tiene una línea productiva operando y fabricando estos productos, es necesario asegurar los parámetros físico químicos del producto a entrega al cliente, sin olvidar los factores de forma de los productos definidos en sus momentos. Los demás Departamentos en su mayoría tienen un impacto porcentual igual o menor a 13%, sumado al factor que se pueden remplazar por departamentos de otras plantas productivas de Latinoamérica que podrían realizar la misma actividad.

Tomando el ultimo razonamiento aplicable a todos los departamentos, en el caso del Departamento de PD es impracticable desarrollar productos fuera del país para solucionar problemas de clientes de Chile, es por ello que los desarrolladores deben conocer las tecnologías disponibles en el país como también las reales condiciones de operación del cliente, quien está

solicitando el nuevo producto. Y finalmente aplicando el mismo cuestionamiento para el Departamento de Calidad es se vuelve altamente costoso y demoroso los análisis externalizados, considerando que la fabricación se realiza dentro del país, en cambio sí se externaliza completamente la operación (fabricación y revisión de calidad de producto), existe una alta probabilidad que los productos tengan problemas en los transportes para entrar en el país, siendo crucial realizar un análisis de calidad en Chile, en búsqueda de imperfecciones en el producto antes de ser despachados del centro de distribución hasta el cliente. Es por ello que el Departamento de Calidad y Departamento de PD son cruciales para el cumplimiento del proceso de desarrollos de nuevos productos.

Los principales desafíos que presentan los departamentos, tanto para alinearse de forma vertical como horizontal, se presentan en la

Tabla 48: Desafíos de alineamiento para los departamentos.

Tabla 48: Desafíos de alineamiento para los departamentos.

Desafíos	Departamento de PD	Departamento de Calidad
Alineamiento Vertical	Considerando que el departamento no cuenta con un desdoblamiento de la estrategia de Henkel Chile, que no está desarrollada, es que se vuelve desafiante realizar una implementación que de respuestas local a Henkel Chile por desarrollo bajo ciertas restricciones de fabricación, en búsqueda de sostenibilidad del negocio.	Teniendo la exigencia de ser los cuidadores de la efectividad de los productos en los clientes, es de suma importancia poder reportar y analizar los resultados obtenidos de los análisis de calidad, en búsqueda de mejorar la eficiencia de los procesos y asegurar así "Bueno a la primera", objetivo planteado en el mapa estratégico de Henkel Chile.
Alineamiento Horizontal	El departamento cuenta con las personas que son únicos expertos de los productos desarrollados en plantas y entregados a los clientes. Es por esto que se vuelve fundamental que aparte de ser los expertos desarrolladores de laboratorios, que sean los mejores comunicadores y simplificadores de tecnología a entregar en el mercado, sin olvidar también ser el apoyo técnico de los problemas que se puedan suscitar en las plantas productivas, tanto de las propias de la compañía, como en el de los clientes.	Siendo el departamento los policías de la compañía, que asegura el cumplimiento de los reglamentos que buscan asegurar la calidad de los productos y procesos, es que el departamento debe reportar indicadores que ellos solo son los encargados de controlar, pero por esta misma razón son los encargados de tener el principal labor de promover e incentivar el cumplimiento de los procesos y actividades definidas, para así asegurar los productos "Buenos a la primera".

Fuente: Elaboración propia.

Siendo los altos desafíos de alineamiento por la ausencia de sistema de medición de desempeño y además que se encuentren alineado al cumplimiento de la estrategia de la compañía Henkel Chiles, es que se requiere un alto compromiso de los departamentos en la implementación y cumplimiento de los nuevos indicadores que lleven al cumplimiento de los objetivos de los departamentos como los de la compañía.

6.4. Definición de los desempeños de las unidades funcionales

Los desempeños de las unidades funcionales deben ser contrastadas con la estrategia de la compañía, en búsqueda de crear alineamiento vertical entre los objetivos de cada uno de los departamentos con los indicados en el mapa estratégico. La manera de contrastar el alineamiento es realizar una matriz de contribución que corrobore el aporte de cada uno de las unidades funcionales con los objetivos estratégicos. Una vez definida la contribución de los departamentos es necesario generar un diagrama causa-efecto que represente de forma clara y visual los objetivos y/o actividades a cumplir, a fin de lograr las metas del departamento, que a su vez contribuyen a la estrategia de la compañía.

Según (Niven, 2007) indica que el método para poder representar gráficamente los objetivos es realizando tableros de control que se represente con diagramas causa-efecto, reflejando en ellas la causalidad entre los recursos, procesos y propuestas de valor, dando especial énfasis en los recursos y procesos, que son las perspectivas que impactan en mayor medida a los equipos de trabajos.

Con los tableros de controles basados en diagramas de causa-efecto, las compañías les facilita la toma de decisiones y les enmarca el rumbo que deben tomar para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Así aligerando la gestión y ayudando a mantener los esfuerzos enfocados en la estrategia definida para la empresa.

Tomando conciencia de lo anteriormente descrito, se realiza una matriz de contribución de los Departamentos de Calidad y PD, de forma conjunta, en búsqueda del impacto que pueda tener en la estrategia definida en el mapa de la compañía.

Tabla 49: Matriz de contribución de departamentos funcionales / Perspectiva Financiera.

Matriz de contribución de departamentos				
	OBJETIVO	KPI	Contribución	Contribución
			Departamento PD	Departamento Calidad
Financiera	Aumentar Rentabilidad	EBIT	No	No
		Margen Bruto	No	SI
	Aumentar ingresos	Venta mensual	No	No
		Precio de Unidad promedio	No	No
	Mantener costos	Costo mensual de suministro	SI	SI
		Rotación de inventarios	SI	No

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 50: Matriz de contribución de departamentos funcionales / Perspectiva Cliente.

Matriz de contribución de departamentos				
	OBJETIVO	KPI	Contribución	Contribución
			Departamento PD	Departamento Calidad
Cliente	Incrementar participación de mercado	Cuota de mercado	No	No
		Eficiencia de cota mercado	No	No
		Participación de mercado en número de productos	No	SI
	Aumentar Satisfacción de clientes	Total de reclamos de clientes en año en curso	SI	SI
		Tiempo de respuesta de los reclamos	SI	SI
		Índice de recomendación (NPS)	SI	No
		Encuesta de satisfacción (CSAT)	SI	No
	Aumentar Fidelidad	Valor de venta media por Orden de Compra	No	No
		Tasa de retención de cliente	No	No
	Potenciar la valoración de las marcas	Encuesta de imagen de marca	SI	No
		Reconocimientos de nuevos productos	SI	SI
		Numero de Marcas Reconocidas	No	SI

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 51: Matriz de contribución de departamentos funcionales / Perspectiva Procesos.

Matriz de contribución de departamentos					
Procesos Internos	OBJETIVO	KPI	Contribución Departamento PD	Contribución Departamento Calidad	
		Maximizar entrega a tiempo	Falla en entrega	Si	No
OTIF por pedido			No	No	
Asegurar "Buena a la primera"		Aprobación parámetros de mes en curso	Tiempo promedio de respuesta en liberación desde transporte cargado de mes en curso	Si	No
		Incrementar eficiencia productiva	OEE Planta	No	No
Disminuir impacto ambiental		Costo por tonelada producida	Agua con respecto a producción	No	Si
		Energía eléctrica con respecto a producción	Residuos con respecto a producción	No	Si
		Decibeles en puestos de trabajo productivos	Proyectos de impacto ambiental completado	No	Si
		Proyectos de impacto ambiental completado	Margen atribuibles a productos innovadores	No	No
		Patentes en la compañía	Marcas de alto impacto en la compañía	No	Si
		Promover Desarrollo de Nuevos productos	Mejorar portafolio ganador	Productos nuevos de alto impacto	No
Productos bajo Margen			No	Si	

Fuente: Elaboración propia.

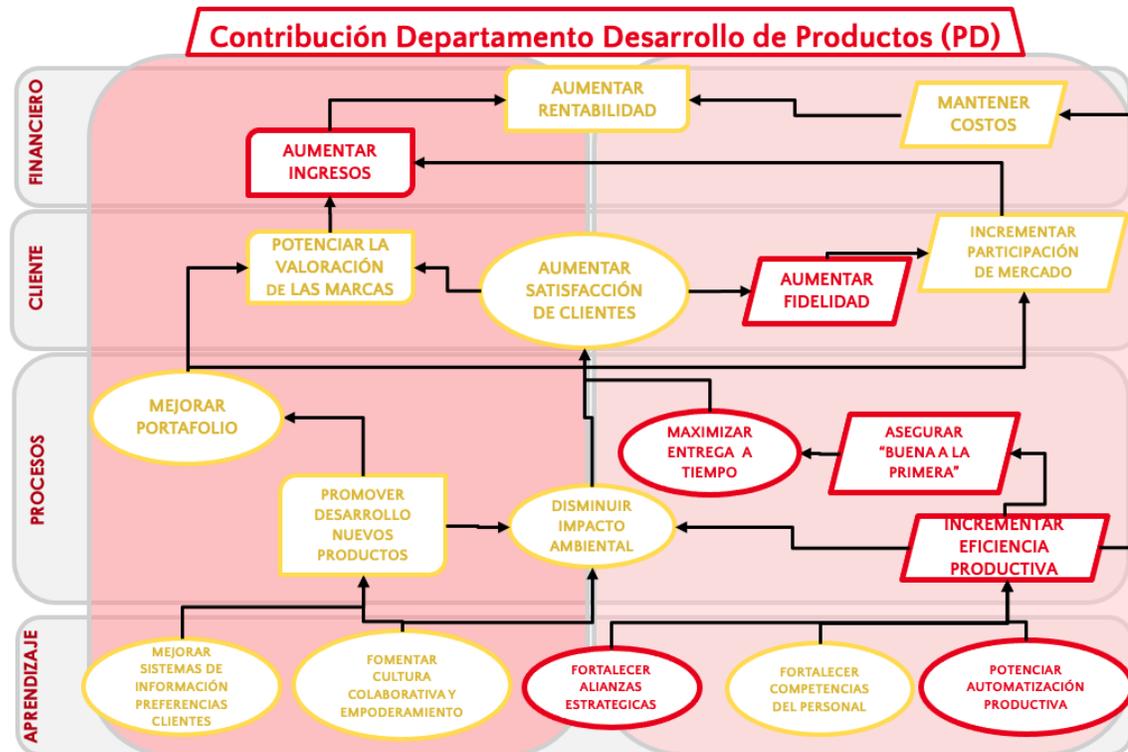
Tabla 52: Matriz de contribución de departamentos funcionales / Perspectiva Recursos.

Matriz de contribución de departamentos					
OBJETIVO		KPI	Contribución Departamento PD	Contribución Departamento Calidad	
RECURSOS	Mejorar sistemas de información	Ingresos por utilización de IA en productos	No	No	
		Preferencias clientes	No	Si	
	Fortalecer competencias del personal	Horas de capacitación externas	Si	No	
		% Personal preparado para sus funciones	Si	Si	
	Fomentar cultura colaborativa	SLI Horizontal entre Áreas funcionales		Si	Si
				Si	Si
				Si	Si
				Si	Si
	Fortalecer alianzas estratégicas	Nivel de compromiso de los empleados con la empresa y su trabajo	Si	Si	
		Disminución de costos por contrato	No	No	
	Potenciar infraestructura productiva	Ahorros por contratos	No	No	
		Implementación de metodología mejora continua	No	No	
Líneas 100% Robotizadas		No	No		

Fuente: Elaboración propia.

De la matrices de contribución que fueron separas por cada una de las perspectivas, se puede representar unificados para cada unidades funcionales en el mapas estratégicos de la compañía, siendo resaltados los objetivos que el departamento seleccionado contribuye dentro de la estrategia, buscando así una fácil visualización del aporte entregado en cada uno. Con esta visualización facilita la explicación de contribución al momento de poder informar de la importancia que tiene el equipo de trabajo y el impacto que generan al momento de ser parte del cumplimiento de la estratégico que cuenta la compañía.

Ilustración 24: Mapa de contribución Departamento Desarrollo de Productos.

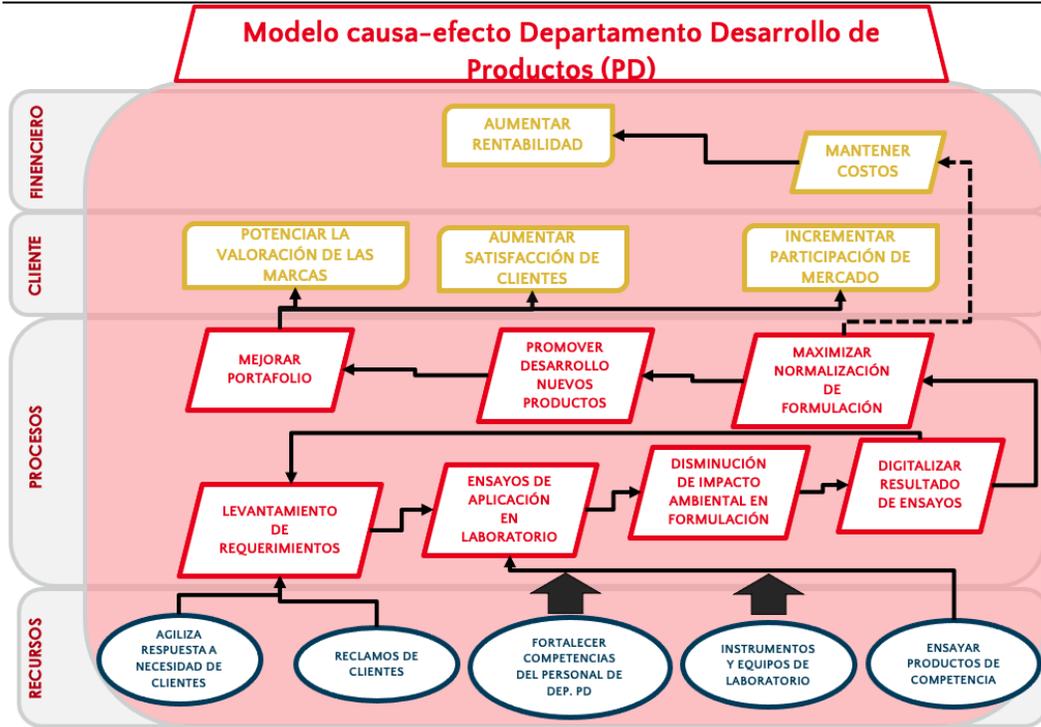


Fuente: Elaboración propia.

Considerando el mapa de contribución del Departamento desarrollo de productos, se desarrolla los desempeños de la unidad que debe cumplir para lograr los objetivos estratégicos anteriormente comprometidos a ser impactados.

Tomando de base que el departamento de desarrollo de productos debe cumplir el propósito de crear nuevas tecnologías, a través de nuevas y/o modificaciones de formulaciones químicas que plasmen los requisitos solicitados por los clientes, con el cumplimiento tácito de bases legales e impacto medio ambientales. Llevando así a describir un diagrama causa efecto que absorban todos los requerimientos anteriores.

Ilustración 25: Modelo causa efecto Departamento Desarrollo de Productos.



Fuente: Elaboración propia.

Con el propósito de esclarecer cada uno de los objetivos y actividades descritas en el modelo causa-efecto del departamento desarrollo de productos, es que se describirá de forma general los componentes que estructuran el modelo.

La unidad funcional debe ser capaz de poder dar respuesta a reclamos de clientes cuando la principal causa tentativa es por formulación de los productos, para esto es necesario realizar levantamientos de información estandarizados que sean capaces de almacenarse de forma ordenada en base de datos, con esto poder ser ensayados y/o resuelto de inmediato las desviaciones que tienen los clientes.

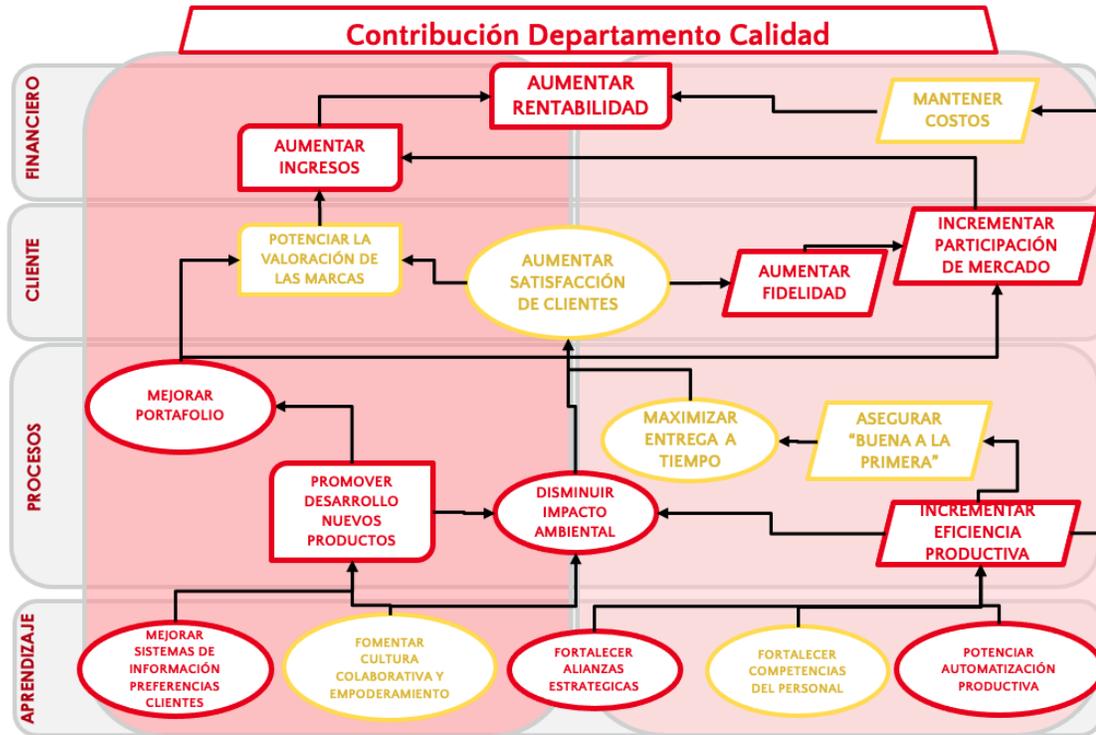
Por otra parte el departamento debe ser capaz, de forma autónoma, realizar análisis de las necesidades de aplicaciones para clientes, esto contrastándolo con los productos ofertados por la competencia de la compañía. Con esta informa deber ser capaz de desarrollar el equipo de trabajo un nuevo producto o una modificación de un producto actual, siendo así potenciado

nuevos productos. Dentro de la formulación de los nuevos productos, se deben contemplar el impacto medio ambiental que tienen y los resultados a ensayos normalizados que requerirán los clientes futuros. Una vez encontrada la formulación exacta es necesario de normalizar la formulación para poder ser entregada a los diferentes equipos operativos para el escalamiento del producto a fabricación en serie.

Con todo el proceso descrito anteriormente, basado en un equipo técnicamente apto e infraestructura al nivel de las prestaciones necesarias, se puede entregar nuevos productos que mejore el portafolio, implicando directamente a aumentar la satisfacción de los clientes, principalmente quienes tuvieron la oportunidad de realizar un desarrollo en conjunto con la compañía. Además, impacta en potenciar nuevas marcas como también directamente en aumentar participación de mercado, en especial cuando los desarrollos no cuentan con competencia en el mercado. Finalmente todo lo anterior aumenta la rentabilidad de la empresa e indirectamente se mantienen los costos de fabricación con la normalización de formulaciones.

Siendo descrito completamente el modelo causa-efecto del departamento de PD, se puede dar paso a asegurar la contribución que tiene el Departamento de Calidad dentro del mapa estratégico de Henkel Chile.

Ilustración 26: Mapa de contribución Departamento Calidad

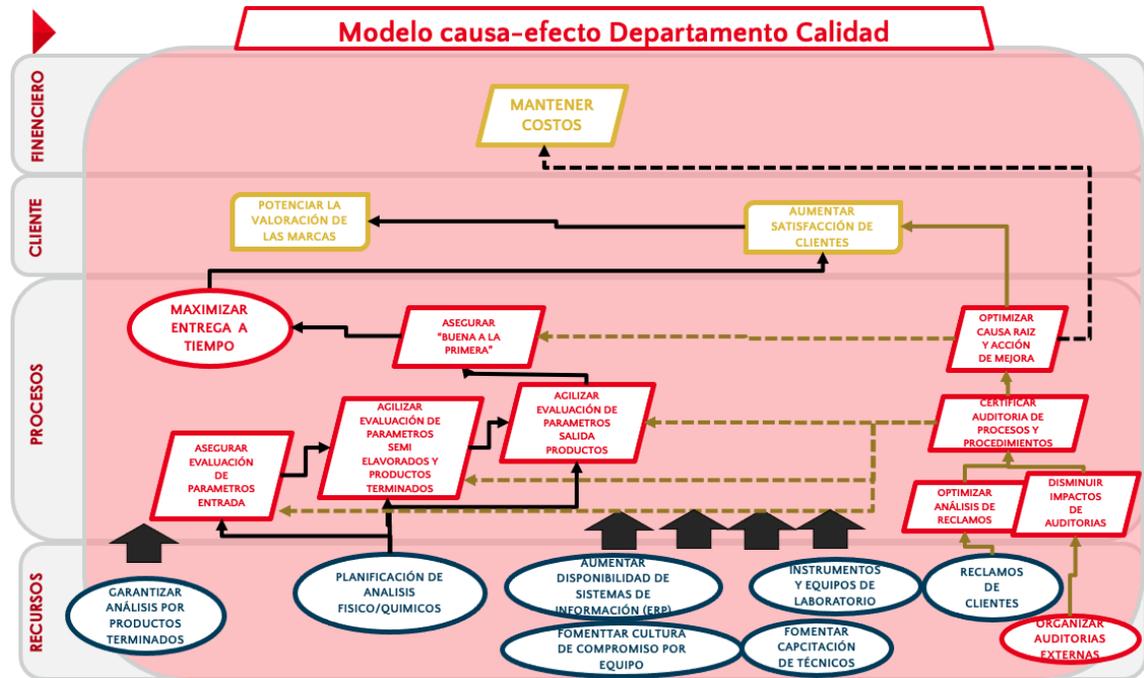


Fuente: Elaboración propia.

Del mapa de contribución de la unidad funcional de Calidad se desprende que sus principales aportes se generan el pilar de operación del futuro e impactando en el cliente a través de la satisfacción que tienen de los productos entregados tanto en tiempo, forma y aplicación. Todo lo anterior lleva a potenciar la valoración de las marcas a causa de la alta satisfacción que tienen cada uno de los clientes por los productos adquiridos de la compañía.

Captando como base la contribución que debe realizar el departamento de calidad y el objetivo principal de asegurar y controlar las diferentes unidades funcionales, a través de auditorías, reclamos, seguimiento de acciones por amonestaciones, testeos de productos terminados, testeo de materias primas, revisión de especificaciones técnicas de envases y generar las acciones necesarias para asegurar la forma y aplicación de los productos, manteniendo procesos rentables de operación. En base de esto se puede realizar un modelo de causa-efecto para la unidad funcional.

Ilustración 27: Modelo causa efecto Departamento Calidad



Fuente: Elaboración propia.

Con la intención de esclarecer el modelo causa-efecto de la unidad funcional de Calidad, se explica de forma generica cada uno de los componentes lo estructuran, para dar cumplimiento a los objetivos del departamento como los de la compañía.

El departamento debe estar compuesto de técnicos capacitados en cada uno de los ensayos necesarios que se deban realizar a cada uno de los productos que se fabrican en la planta productiva, además de tener los instrumentos necesarios para realizar los testeos que luego deben ser registrados en los sistemas de información que maneja la compañía. Tomando de base una cultura de compromiso por el equipos deben ser capaces de analizar los reclamos de los clientes y poder encontrar las causas raíces de estos, en conjunto a las diferentes áreas, llevando así a mejorar procesos y procedimientos, que colateralmente se ve implicado una disminución los costos de reproceso. La mitigación o eliminación de causa raíz de los reclamos de los clientes llevan a disminuir la insatisfacción, esto sumado a un aumento de productos entregados en forma correcta y un desempeño según lo ofrecido en las descripciones técnicas, es que la satisfacción del cliente se ve incrementada significativamente llevando a potenciar la valoración de las marcas que están bajo el alero de la compañía. Finalmente con el cumplimiento de auditorías externas, se da al cliente una base de confianza por ser una empresa que cumple con altas normativas que son renovadas constantemente.

Los dos modelos causa efecto sumado con los dos mapa de contribución de cada uno de los departamento se da una bajada de objetivos a los departamento, como también una representación gráfica de cómo son parte de la estrategia de la compañía. Esto crea en cada uno de los trabajadores una sensación de pertenencia, en donde ellos son partes del cumplimiento estratégico de la compañía por lo que su trabajo es fundamental. Esto ayuda a la motivación del personal que es un problema actual que atañe a la empresa.

De los diagramas desarrollados anteriormente, son solos sistemas causales de como poder cumplir con los objetivos del departamento y de la compañía, pero no indica como poder controlar el cumplimiento, por lo que se requiere realizar un sistema de medición que pueda controlar el avance sostenido en el tiempo.

6.5. Diseño del sistema de medición de las unidades

Una vez definido los mapas de contribución de las unidades funcionales y mapas de causa efecto que deben desarrollar las áreas funcionales para lograr los objetivos comprometidos, es que se puede crear un sistema de medición con indicadores que puedan registrar el cumplimiento de los objetivos planteados. Esto se logra a través de tableros de control por departamento, considerando el impacto en la estrategia de la compañía y la operatividad.

Los principales desafío es poder crear un tablero de control que los objetivos que contribuyen a la estrategia, puedan ser medidos de tal manera que realmente sea un aporte a la estrategia de la compañía, de esta forma se pueden crear planes de incentivo para los responsables de estos indicadores y se incentiva extrínsecamente al personal para el cumplimiento de las metas propuestas.

Para desarrollar los tableros de control de los departamentos que fueron desplegados por la contribución que tienen en la propuesta de valor “Productos únicos”, se debe considerar los objetivos que fueron descritos en los mapas causa-efecto y luego definir indicadores que sean controlados con una cierta frecuencia, con el fin de cumplir las metas propuestas.

Considerando el desarrollo indicado, en la **Tabla 53**: Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Financiera se desprende el tablero de control de departamento desarrollo de producto en donde ambos objetivos presentados impactan directamente a la estrategia de la compañía, y el departamento debe contribuir a través de la disminución de costos de elaboración creando impacto al objetivo de aumentar rentabilidad. Otro objetivo descrito es la normalización de formulación, que busca mantener los costos operacionales considerando que deberían disminuirse los ajuste de fabricaciones por desviaciones de parámetros físico-químicos.

Tabla 53: Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Financiera

Area funcional PD (product development)					
	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META
Financiera	Aumentar Rentabilidad	Disminución costo de elaboración de producto	(Sumatoria de costo unitario de elaboración por producto/ sumatoria de valor venta por producto)*100%	Trimestral	≤ 15%
	Mantener costos	Normalización de formulación	(Número de Lotes batch de productos fabricados con ajustes de formulación en línea productiva, respetando completamente el procedimiento de fabricación / Total de batch fabricados en el periodo) *100%	Trimestral	≤ 3%

Fuente: Elaboración propia.

Luego de la perspectiva financiera en el tablero de control departamento desarrollo de productos se encuentra la perspectiva de cliente **Tabla 54:** Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Cliente, en el cual al igual que perspectiva anterior también tiene implicancia directa con los objetivos de la empresa. Dentro de los indicadores se puede encontrar el desarrollo de nuevos producto (Actividad Core del Departamento) que impacta en incrementar participación de mercado, la alta efectividad de los productos que busca potenciar la valoración de las marcas y por último, no menos importante, la disminución de reclamos en tanto número como tiempo de respuesta de estos con ello aumentando la satisfacción de los clientes, por entregar productos con el mínimo de errores posibles y si en caso existe alguno, existe una respuesta ágil.

Tabla 54: Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Cliente

Area funcional PD (product development)					
	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META
Cliente	Incrementar participación de mercado	Desarrollo de Nuevos Productos	Numero de nuevo producto desarrollado y con formulación entregada a producción en línea.	Trimestral	≥ 5 Productos
	Aumentar Satisfacción de clientes	Disminuir Numero de Reclamos por formulación	Numero de reclamos por mala formulación de producto y especificaciones erróneas de venta.	Trimestral	≤ 2 Reclamos
		Disminuir tiempo de respuesta de reclamos área funcional PD	Tiempo de respuesta requerimiento por evaluación causa raíz de reclamo cliente.	Mensual	≤ 1 días
	Potenciar la valoración de las marcas	Alta efectividad de Productos	(Número de productos con especificaciones técnicas de aplicación sobre saliente de los productos en el mercado / Numero de tipo productos en el mercado)*100%	Trimestral	≥ 76%

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los procesos (**Tabla 54:** Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Cliente) que debe desarrollar el departamento para dar cumplimiento a los objetivos de cliente y por ende a los cumplimientos financieros, se encuentran tres objetivos que impactan directamente en la estrategia de la compañía y el resto son objetivos que se deben cumplir para poder llegar a impactar a la estrategia. Uno de los indicadores de proceso es el desarrollo de productos innovadores que influencia al objetivos mejorar portafolio ganador, como también es la conversión de nuevos producto, que busca el aumento de productos probados en laboratorio y sean entregados en líneas productivas para su fabricación en serie, con ello incluyendo en objetivo estratégico de promover el desarrollo de nuevos productos. Los últimos indicadores que aportan a la estrategia son los que buscan disminuir los tiempos de fabricación, el consumo de agua dentro del producto y la vida útil de este, con estos dando cumplimiento por la unidad funcional de PD al objetivo estratégico de disminuir impacto medio ambiental.

Tabla 55: Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Proceso

Area funcional PD (product development)					
	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META
Procesos	Mejorar portafolio ganador	Desarrollar productos innovadores	Números de productos desarrollados en la compañía sin competencia directa en el mercado.	Trimestral	≥ 2 Productos
	Promover Desarrollo de Nuevos productos	Conversión de nuevos productos	(Número de nuevos productos en líneas productivas durante año en curso/ Número de productos creados en laboratorio durante año en curso)*100%	Trimestral	$\geq 8\%$
	Maximizar Normalización de Formulación	Digitalización de normalización	Porcentaje de formulaciones en ERP con el 100% de información completada.	Mensual	95%
	Digitalizar Resultados de Ensayos	Digitalización de Ensayos	Porcentaje de ensayos en ERP con el 100% de información completada.	Mensual	100%
	Disminuir impacto ambiental en Formulación	Reducción de productos acuosos	Promedio de porcentaje de agua en productos acuosos.	Trimestral	$\leq 65\%$
		Disminuir tiempo medio de mezclado productos	Promedio de tiempo mezclado de productos.	Trimestral	≤ 5 hrs
		Disminuir tiempo medio de Dispersión productos	Promedio de tiempo Dispersión de productos.	Trimestral	≤ 2 hrs
		Alargar tiempo de vida útil productos	Promedio de tiempo vida útil de productos	Trimestral	≥ 6 meses
	Ensayos de aplicaciones en laboratorio	Avance de ensayos en laboratorio	Porcentaje de ensayos completados en laboratorio según planificación semanal	Mensual	$> 93\%$
	Levantamiento de requerimientos	Cumplimiento de tickets de levantamiento requerimientos	Porcentaje de tickets respondidos con requerimientos de datos técnicos para próxima evaluación.	Mensual	$> 95\%$

Fuente: Elaboración propia.

Terminando el tablero de control del Departamento de PD (**Tabla 55:** Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Proceso), tenemos tres de cinco objetivos que responden a la estrategia definida para la compañía, que son principalmente a indicadores de recursos humanos que impactan en el área, de cultura colaborativa directamente en este caso con el departamento de ventas, que tiene relación directa con los clientes.

Tabla 56: Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Recursos 1 de 2

Area funcional PD (product development)					
	OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META
Recursos	Fortalecer competencias del personal Dep. PD	Completar horas de capacitación externas para área funcional PD	Promedios de horas utilizadas en capacitaciones externa por persona del área funcional PD	Trimestral	> 10 Hrs/persona
		Cumplir con % Personal de área funcional PD preparado para sus funciones	Promedio del GAP en cumplimiento de funciones del área funcional PD	Trimestral	>85%
	Agilizar respuesta a necesidad de clientes	Tiempo respuesta requerimiento de Dep. ventas	Promedio de Tiempo transcurrido desde ticket generado por Dep. Ventas por Solicitud de cliente, hasta que se cierra.	Mensual	< 48 hrs
		Solicitudes sin respuesta satisfactoria a Dep. Ventas	Porcentaje de respuesta a Dep. Ventas: sin producto acorde a la fabricación.	Mensual	< 3 Respuestas
		Desarrollo de productos a la medida	Porcentaje de nuevos productos desarrollados en base de información de requerimiento clientes	Trimestral	≥ 80 %

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 57: Tablero de control Departamento desarrollo de productos / Perspectiva Recursos 2 de 2

Area funcional PD (product development)						
		OBJETIVO	INDICADOR	MÉTRICA	FRECUENCIA	META
Recursos		Reclamos de clientes	Tiempo de respuesta a análisis de Dep. Calidad por reclamos de cliente	Promedio de Tiempo transcurrido desde ticket generado por Dep. Calidad por Reclamo de cliente, hasta que se cierra.	Mensual	< 24 hrs
		Instrumentos y Equipos de Laboratorio	Equipos Calibrados	Porcentaje de cumplimiento avance de plan mensual de Calibración equipos.	Mensual	> 95%
			Equipos Verificados	Porcentaje de cumplimiento avance de plan mensual de verificación equipos.	Mensual	= 100%
		Ensayar Productos de Competencia	Cumplimiento de plan de testeo competencia	Porcentaje de cumplimiento avance de plan mensual de testeo productos competencia.	Mensual	> 95%
			Tiempo de testeo nuevo producto competencia	Tiempo promedio de prueba y análisis comparativos de nuevos productos de competencia.	Trimestral	< 5 Días

Fuente: Elaboración propia.

Dando un cierre al tablero de control del departamento de desarrollo de producto, se obtiene que el 64,7% de los objetivos de la unidad aportan a los objetivos estratégicos y de estos lo más frecuente que se miden los resultados de los indicadores es de forma mensual, en cambio los indicadores a más largo plazo tienen una medición trimestral, considerando que son indicadores que toman más tiempo en tener un aumento significativo.

Cambiando de control al tablero de control del departamento de calidad, se encuentra solo un objetivo en la perspectiva financiera (**Tabla 58:** Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Financiera.), que corresponde a mantener los costos tanto de su propia gestión, como de productos que se mantienen en almacenes y se deben revalidar para que no venganzan, con esto impactando en los costos de descarte de producto.

Tabla 58: Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Financiera.

Área funcional Calidad					
	OBJETIVO	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta Área
Financiera	Mantener costos	Costo promedio de análisis	Total de costos de operación calidad (Personal, servicios, calibraciones, gastos) / Número total de análisis realizados en el mes	Mensual	≤ 30 EUR/Test
		Scrap en stock	(Valor total de productos vencidos en bodega / Total de inventarito)*100%	Trimestral	< 5%

Fuente: Elaboración propia.

Continuando en el descenso de los objetivos se encuentran cinco indicadores en perspectiva de cliente (**Tabla 59:** Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Cliente.) que impactan directamente en objetivos de la unidad, que a su vez son objetivos de la estrategia Henkel Chile. Los principales indicadores están en búsqueda de mejorar los tiempo de respuesta a los reclamos y su efectividad de resolución de problemas, como también en encuestas por solución de problemas, asegurándose así que si el cliente lamentablemente le toca vivir una experiencia incomoda, la compañía responda lo antes posible con los mejores resultados que no se repetirán en el tiempo. Otro de los indicadores es el daño que se le hace a la marca por reclamos reiterados y la efectividad de los nuevos producto, en búsqueda de no perjudicar la valoración de las marcas en el largo plazo.

Tabla 59: Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Cliente.

Área funcional Calidad					
	OBJETIVO	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta Área
Cliente	Aumentar Satisfacción de clientes	Total de reclamos de clientes en año en curso	(Número de reclamos de clientes)	Mensual	< 5 Reclamos
		Encuesta post solución de problema	Promedio de nota obtenida en encuesta 1 mes después de resolver problemas (Rango 1 -10)	Trimestral	> 8,2 nota
		Encuesta de satisfacción de resolución problemas	Promedio de nota obtenida en encuesta de satisfacción de resolución problemas (Rango 1 -10)	Trimestral	> 9 nota
	Potenciar la valoración de las marcas	Reclamos reiterativos	(Número de reclamos que se repiten más de dos veces en los últimos 2 años / Número total de reclamos en dos años)*100%	Trimestral	< 2%
		Efectividad aplicación de nuevos productos	Porcentaje de productos nuevos (menos de 4 años en el mercado) liberados 100% de parámetros técnicos dentro de rango.	Trimestral	≥ 95%

Fuente: Elaboración propia.

A lo que respecta de los indicadores de perspectiva de procesos internos (**Tabla 60:** Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Proceso 1 de 2), se encuentran dos objetivos obtenidos casi directamente de los CMI Henkel Chile. Estos indicadores impactan directamente en la revisión realizados por el departamento a las unidades funcionales de producción y logística. En otra línea están los indicadores de objetivos que buscan asegurar a largo plazo la disminución de errores, a través de análisis de causa raíz y actualización de procedimiento según la real existencia en la planta productiva.

Tabla 60: Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Proceso 1 de 2

Área funcional Calidad					
	OBJETIVO	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta Área
Procesos Internos	Maximizar entrega a tiempo	Falla en entrega	(Total de productos devueltos/ Total de productos despachados) * 100%	Mensual	< 2%
	Asegurar "Buena a la primera"	Aprobación parámetros de mes en curso	(Número de transportes aprobados/ Número total de transportes) * 100%	Mensual	≥ 95%
		Tiempo promedio de respuesta en liberación desde transporte cargado de mes en curso	(Suma total de tiempos entre transporte cargado y liberación por calidad/Número total de transportes realizados)	Mensual	≤30 min
	Agilizar evaluación de parámetros salida de productos	Tiempo promedio de testeo de despacho producto	(Suma total de tiempos de aprobación de calidad producto a despachar /Número total de productos despachados)	Mensual	≤30 min
	Agilizar Evaluación De Parámetros Semi Elaborados Y Productos Terminados	Tiempo promedio de testeo de productos	(Suma total de tiempos de aprobación de calidad producto terminado y semi elaborados /Número total de productos y semi elaborados)	Mensual	≤30 min
	Asegurar Evaluación De Parámetros Entrada	Porcentaje de aprobación de materia prima	(Número de lotes aprobados de materia prima/ Número total de lotes analizados de materia prima) * 100%	Mensual	≥ 95%
		Tiempo promedio de testeo de Materia prima	(Suma de tiempos entre recepción de lote en planta y liberación por calidad/Número total de lotes recepcionados)	Mensual	≤30 min

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 61: Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Procesos 2 de 2

Área funcional Calidad					
	OBJETIVO	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta Área
Procesos Internos	Optimizar Causa Raíz Y Acción De Mejora	Tiempo de análisis	(Suma de tiempos de análisis de "hallazgos" generados/ Número total de "hallazgos" generados)	Mensual	≤ 7 Días
		Efectividad de Análisis	(Número de suceso repetido según clasificación / Número total de clasificaciones analizadas) * 100%	Trimestral	< 5%
	Certificar Auditoría De Procesos Y Procedimientos	Auditorías sorpresas en terreno externa	(Número de auditorías sorpresa con más de 2 "NO CONFORMIDADES" (Hallazgo de desviaciones)/ Número total de auditorías sorpresa) * 100%	Trimestral	< 5%
		Procedimientos Actualizados	(Número total de procedimientos actualizados de todos los departamentos/ Número total de procedimiento de todos los departamentos) * 100%	Trimestral	> 90%
	Optimizar Análisis De Reclamos	Tiempo de respuesta de los reclamos	(Tiempo promedio de resolución de problemas a clientes)	Mensual	≤3 días
		Efectividad de acciones reclamos	(Número de reclamos repetido según clasificación / Número total clasificación de reclamos) * 100%	Trimestral	< 5%
	Disminuir impacto de Auditorías	Acciones pendientes para auditoría externa	(Número de acciones realizadas antes de auditoría externa/ Número acciones totales para cumplimiento de auditoría externa) * 100%	Trimestral	> 90%

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente para terminar el tablero de control de departamento calidad, están indicadores de perspectiva de recursos, estos de ven principalmente levantamientos de información, cultura colaborativa y objetivos estratégicos de capacitaciones. Todos estos en búsqueda de fortalecer los análisis realizados en los procesos internos. Los indicadores en su gran mayoría tiene una frecuencia de revisión mensual en búsqueda de observar resultados para cumplimiento de objetivos de procesos, entendiendo que los tiempo que deben ser utilizados para la implementación deber ser disminuida al máximo en búsqueda de la disminución lo antes posible de los reclamos y así impacto en la marca.

Además existe un objetivo enfocados en las auditorías externas para su cumplimiento, este a pesar de no ser parte de la estrategia de la compañía, se toma como base por ser la necesidad de tener certificados de gestiones en diferentes ambientes y así asegurar al cliente que de base se tiene cierto criterios para entregar productos. Claramente este objetivo no se encuentra en el CMI por no ser estratégico, pero si es importante para poder controlarlo, especialmente en el tabla de control del departamento que solicita estas auditorias y debe gestionar su aplicación.

Tabla 62: Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Recursos 1 de 2

Área funcional Calidad					
OBJETIVO	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta Área	
RECURSOS	Fomentar Capacitación De Técnicos	Completar horas de capacitación externas para área funcional Calidad	Promedios de horas utilizadas en capacitaciones externa por persona del área funcional Calidad	Mensual	> 10 Hrs/persona
		Cumplir con % Personal de área funcional Calidad preparado para sus funciones	Promedio del GAP en cumplimiento de funciones del área funcional Calidad	Trimestral	>85%
	Planificación De Análisis Físico/Químicos	Análisis de contra muestra de urgencia	(Número de análisis de contra muestras aceleradas para departamento de ventas/ Número total de análisis realizados en el mes al departamento de ventas)	Mensual	< 15%
		Cumplimiento de planificación de análisis productivos	(Número de análisis de calidad fuera de planificación Mensual de Producción/ Número total de análisis realizados en el mes a producción)	Mensual	< 9%
	Reclamos De Clientes	Porcentaje de reclamos en sistemas bien clasificados	(Número de reclamos bien clasificados por departamento de ventas/ Número total de reclamos en sistema)*100%	Mensual	> 85%
		Porcentaje de reclamos con ilustraciones	(Número total de reclamos con fotografías de causa / Número total de reclamos)	Mensual	>72%
	Garantizar Análisis Por Productos Terminados	Actualización Matriz de análisis por productos	(Número de productos con tipo de análisis fisicoquímico descrito en matriz / Número de productos en matriz de análisis)*100%	Trimestral	= 100%
		Capacitación de análisis normalizados al personal de Calidad	(Número de personas del departamento de calidad capacitadas con el 100% de matiz de análisis normalizados para productos/ Número total de personas del departamento de calidad)	Trimestral	≥ 75%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 63: Tablero de control Departamento Calidad / Perspectiva Recursos 2 de 2

Área funcional Calidad					
OBJETIVO	Indicador	Métrica	Frecuencia	Meta Área	
Recursos	Organizar Auditorías Externas	Entrega de normativa a auditar actualizada	(Número de auditorías que se entrega 2 meses con anticipación la normativa actualizada a controlar/ Números de auditorías)*100%	Trimestral	≥ 80%
		Cumplimiento de planificación de auditoría externa	(Número de auditorías externas que NO RESPETARON FECHAS PLANIFICADAS/ Número total de auditorías externas)*100%	Trimestral	≤ 10 %
	Fomentar Cultura De Compromiso Por Equipo	Nivel de compromiso de la Gerencia de Calidad con la empresa y su trabajo	(N ° encuestas que reflejan el compromiso de la Gerencia de Calidad / N° encuestas totales realizadas a la Gerencia de Calidad)*100%	Anual	> 90%
	Instrumentos Y Equipos De Laboratorio	Porcentaje de equipos de laboratorio de calidad estén certificados	(N.º de equipos de laboratorio de calidad certificados al días/ N.º de equipos de laboratorio)*100%	Mensual	100%
	Aumentar disponibilidad de Sistemas De Información (Erp)	Tiempo caído sistema	(Horas con sistema de información(ERP) fuera de servicio/ Total de horas transcurridas en el mes)*100%	Mensual	< 5 %

Fuente: Elaboración propia.

Los tableros de control de los departamentos aportan directamente al control de la estrategia desplegada, como también dar una meta a cual se debe cumplir e idealmente superar para cumplir con los objetivos del departamento, que estos a su vez contribuyen a los objetivos de la empresa Henkel Chile. Esto da dirección a los esfuerzos a realizar como también desafían a los trabajadores a poder cumplir con las metas definidas. Aumentando así la motivación y dirección de los esfuerzos de los trabajadores.

En búsqueda de poder motivar al personal y llegar a obtener resultados igual o mejores a los que fueron asignados como metas, se desarrollara a continuación un sistema de evaluación de desempeño y su respectivo sistema de esquemas de incentivos que serán asignados a ciertos responsables, pero además se evaluara el sistema de evaluación de desempeño que actualmente cuenta la compañía para poder motivar extrínsecamente a su personal.

7. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y ESQUEMA DE INCENTIVOS

Robbins y Judge (2017) indica que como el aprendizaje tiene lugar tanto en el trabajo como antes de éste, los gerentes tienen que ver la forma en que pueden enseñar a sus empleados a comportarse, de modo que la organización se beneficie al máximo. Cuando se trata de modelar individuos guiando su aprendizaje en etapas graduales, se habla de modelar el comportamiento. Es el mismo autor define que la motivación es un proceso que da cuenta la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo que realiza para cumplir sus metas. Siendo “la intensidad” la cuantificación del esfuerzo realizado para cumplir la meta, a lo que respecta “la dirección” hace referencia a la calidad del esfuerzo y por último se encuentra “la persistencia” que corresponde la sostenibilidad en el tiempo del esfuerzo entregado. Entendiendo que la motivación es un sentimiento interno que cuenta cada una de las personas y las mueven a realizar acciones.

Teniendo en cuenta que la motivación es parte de un modelamiento de comportamiento, es necesario tener una estructura bien definida que ayude a alinear el sistema de esquema de incentivo y motive a los responsable a realizar las acciones necesarias para cumplir con estas metas. Es por esto que una vez definido los tableros de gestión con los modelos causales de las unidades funcionales, se puede definir un esquema de incentivo que motive a realizar el comportamiento necesario para alinear los esfuerzos de las unidades funcionales con los objetivos de la empresa. Para esto se describen los desempeños claves que se deben recompensar tanto a los gerentes y si es necesario a los jefes de área. Teniendo definido los desempeños claves se puede analizar el esquema de incentivo actual que cuenta la compañía aplicada específicamente los departamentos funcionales, para luego proponer un esquema de incentivos que este alineado a los desempeños claves y estos a los objetivos obtenidos del despliegue realizado. Finalmente la propuesta de incentivo debe ser analizada y criticada, definiendo los puntos fuertes, como débiles.

7.1. Descripción de los esquemas de evaluación y compensación actual.

Los esquemas de incentivos se presentaran a continuación son incentivos extrínsecos, que principalmente son monetarios. Estos tipos de incentivos normalmente son los que las empresas utilizan para motivar al personal a tener ciertos tipos de comportamiento, a pesar que existen otro tipos de incentivos extrínsecos como son los reconocimiento o beneficios exclusivos.

Los principales incentivos extrínsecos básicos que entregan las compañía es el sueldo base, en este caso se presentara el de los gerentes de Calidad y de desarrollo de producto en base información recopilada de estudios. *(Guía Salarial: estos son los sueldos en el actual mercado laboral chileno | Economía | BioBioChile, s. f.)(Sueldo: Product Manager en Santiago, Chile | Glassdoor, s. f.)*

Tabla 64: Remuneraciones de Gerentes Calidad y Desarrollo de producto.

Gerente	Renta Henkel	Renta mercado
Gerente Calidad	MMCLP 5,1	Entre MMCLP 3,8 y MMCLP 6,5
Gerente PD	MMCLP 3,4	Entre MMCLP 3 y MMCLP 11

Fuente: Elaboración propia.

Estos sueldos normalmente es la base para que las personas puedan desarrollar sus funciones en las mejores condiciones, además de ser un reconocimiento a la experiencia laboral que tengan la persona.

Además existe un bono anual que se le entrega a los gerentes de áreas por las ventas realizadas, es un buen incentivo para impulsar las ventas, pero se contrapone con el objetivo que tiene la compañía de entregar productos únicos en base de la calidad de estos. Muchas veces los gerentes motivados por el bono de ventas van a decidir sacrificar la efectividad de los productos a causa de vender más. Por lo cual la dirección que da este incentivo no es el correcto a la visión de la compañía, además de ser un objetivo que principalmente las metas son impuestas por el departamento de ventas y estas pueden ser tan ambiciosas que para los demás gerentes les genere un comportamiento de Sandbagging (dejar de esforzarse por el objetivo a causa de factores externos), por ser inalcanzable considerando la experiencia en el rubro. Con esta última razón se explica que se puede perder la intensidad y persistencia de igual forma, siendo así un incentivo que no ayuda alinear la compañía.

Un beneficio exclusivo de los gerente de áreas, es la entrega de un vehículo nuevo cada 5 años valorado aproximadamente en 20.000 EUR de marca Ford con libre consumo de combustible, sumado con la entrega de seguro obligatorio y de accidente, como también el pago del 100% de las mantenimientos preventivos que corresponde al vehículo. Claramente este vehículo es un activo de la compañía y al cabo de 5 años debe ser renovado por uno nuevo de las mismas marca y valor comercial. El vehículo que fue renovado se vende internamente entre los trabajadores con un 20% menos de valor comercial del vehículo.

Todos los incentivos anteriores son los aplicablemente directamente a los gerentes de área, pero además se cuenta con incentivos de bonificación con base al contrato colectivo de trabajo, que se ve aplicado en la compañía al 98% de los colaboradores por ser parte del sindicado y es extensivo al 100% de los trabajadores de Henkel excepto los trabajadores que deben negociar este documento. A continuación se presentaran los diferentes incentivos que entrega la empresa y que se ven afectado directamente todos los trabajadores sin exceptuar los jefes de áreas y gerentes.

7.1.1. Bono PIB

Uno que es para todos los departamentos y personas pertenecientes a la compañía, este se basa principalmente en un bono llamado “Bono PIB”, el cual tiene sub división de objetivos operativos y otra comerciales. El siguiente tipo de incentivo de bonificación es realizado a los gerentes de todos los departamentos, por el cumplimiento de las ventas realizadas.

Enfocados en los departamentos de análisis, se tiene la misma condición que para todos los departamentos, esto quiere decir que el Departamento de Calidad cuenta con Bono PIB para todos sus trabajadores e incentivo de bonificación por venta al gerente de la unidad funcional. Con respecto al Departamento de PD cuenta con Bono PIB y el gerente de la unidad cuenta con bonificación por venta.

Especificando un poco más en detalle los bonos, el bono PIB cuenta con dos partes , objetivos operativos que corresponde al 50% del bono y por otro lado se encuentra los objetivos comerciales que correspondería al otro 50% del bono. La suma de los porcentajes entregados se multiplica por la suma del sueldo del trabajados más 146.250 CLP, para luego ser entregado en la liquidación de sueldo de Marzo. Esta bonificación es una vez en el año y es obtenido en base a los resultados obtenido del año anterior.

Los esquemas son pagos separados con rangos no proporcional objetivo - %pago, esto quiere decir que existe pago por cada uno de los objetivos sin necesidad de cumplir los otros y que si logran el cumplimiento base se da un bono de 80% y si te fuerzas un poco más, tienes el pago del 100% del peso porcentual en el esquema de incentivo.

Tabla 65: Esquema de incentivo 50% Operativo.

Objetivo	Peso	Rango de Evaluación	% Pago
SUSA (#)	30%	450	100%
Safe and UnSafe Acts		400	80%
ESCL (%)	30%	85	100%
End Customer Service Level		80	80%
5S (Nivel)	20%	3	100%
Sort, Set in order, Shine, Standardize and Sustain		2	80%
5,15 (%)		97	100%
Level of compliance with the weekly production schedule	20%	93	80%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 66: Esquema de incentivo 50% Comerciales.

	0%	80%	100%	UOM
OSG	0	4,4	5,5	%
EBIT-F R	0	11,52	14,39	%
CNWC%NES:Q1	29,6	28	27,6	%
CNWC%NES:Q2	27,1	26,7	24,7	%
CNWC%NES:Q3	29,7	29,3	27,3	%
CNWC%NES:QY	30,6	30,2	28,2	%

Fuente: Elaboración propia.

De los tableros de esquemas de incentivos actuales de “Bono PIB”, es una débil herramienta ya que estos objetivos a alcanzar son para todos por igual y desmotiva no ser capaz de influir en el indicador por el que una persona va a ser compensada. Por ejemplo una persona de operaciones sabe que en las únicos indicadores que impacta directamente y puede tomar acciones es el 50% de incentivos operativos, en cambio a lo que se refiere a los objetivos comerciales, muy poco puede realizar para aumentar el crecimiento orgánico o el EBIT - F R. Considerando esto genera problemas de Sandbagging con indicadores que no se pueden afectar directamente y a los que respectan a los que pueden ser impactado por las acciones propias, en su mayoría solo impactan a un tipo de incentivo y en ambos caso existe la posibilidad de que exista Sandbagging ya que

depende de muchas áreas y gestiones paralelas. Por lo que no se recomienda este tipo de incentivo a menos que se desee implementar objetivos transversales en la empresa, pero tienen que ser metas alcanzables de base así asegurando la intensidad, persistencia y dirección.

7.1.2. Horas extras

Henkel define que pagara el sobre tiempo que exceda las 42,5 hrs semanales, que sean días hábiles, a un valor del 50% adicional conforme a la ley chilena. Y en caso de ser Domingo y festivos debe ser remunerada al 100% adicional.

7.1.3. Aguinaldos

La empresa remunerara en cuatro meses del mes con aguinaldos que se pagara un cierto porcentaje del sueldo base promedio de los últimos tres meses anteriores. Estos pagos se hacen efectivos en enero (45%), febrero (25%), septiembre (35%) y diciembre (40%).

7.1.4. Asignación de Colación

La empresa paga una asignación de colación de 10.000 clp mensuales a cada uno de los trabajadores y además efectúa un co-pago de la colación entregada en el casino de la empresa dependiendo directamente del sueldo bruto del trabajador.

Tabla 67: Contribución de co-pago colación por parte del trabajador en Henkel Chile.

Desde	Hasta	Aporte del trabajador por colación
\$ -	\$ 800.000	20%
\$ 800.001	\$ 1.600.000	45%
Mayores a \$ 1.600.001		60%

Fuente: Elaboración propia.

Otras bonificaciones que son entregadas de forma puntual por el contrato colectivo de trabajo son enumeradas a continuación, para tomar conocimiento de éstas y no ahondar en detalles.

1. Asignación de movilización
2. Asignación de uso vehículo propio para departamento de ventas.
3. Asignación de estudios para trabajadores y sus hijos.
4. Asignación por excelencia académica para hijos de trabajadores.

5. Bono por nacimiento de hijo.
6. Asignación por Sala cuna.
7. Permiso por matrimonio civil o acuerdo de unión civil.
8. Pago de los primeros 3 días de licencia médica, una vez en el año.
9. Co-pago de seguro complementario de salud.
10. Seguro de vida colectivo
11. Bono de mercadería trimestral de 208.800 CLP.
12. Retiro voluntario
13. Día administrativo
14. Reajuste e incremento de remuneraciones.

El contrato de trabajo colectivo es la base para que los trabajadores solo deban enfocarse en lo que corresponde al trabajo, ya que las necesidades básicas están cubiertas por la compañía. Pero tomando todos los incentivos que tiene la compañía, no existe alguno que ayude a alinear los esfuerzos en objetivos específicos, ya que el único incentivo corresponde a la ventas de la empresa con esto dejando libre acción de los gerentes.

Con estos tipos de incentivos quedan las puertas abiertas para crear incentivos que alineen realmente a los responsable de objetivos estratégicos y que entreguen intensidad sumado con la persistencia para alcanzar las metas definidas, sin olvidar que se entregaría la dirección que no tienen los incentivos actuales en la compañía.

7.2. Propuesta sistema de evaluación y compensación

Kaplan y Norton (2008) plantean que los sistemas de evaluación y compensación deben ser comprensibles para los funcionarios y empleados, deben tener una metodología de cálculo clara y transparente y deben ser un sistema sencillo en la medida de lo posible. Al momento del diseño es recomendable incorporar a los involucrados de tal manera que se sientan partícipes de la fabricación del instrumento con el cual va a ser medido su desempeño y además es necesario poner en marcha un plan piloto para evidenciar si los efectos en la conducta de los empleados son las deseables para el cumplimiento de los objetivos de la organización. Es esencial que el plan de incentivos sea percibido como justo y, en consecuencia, las reglas del juego deben estar claras desde un principio y no ser cambiadas arbitrariamente. Además, debe contener, en su mayoría, elementos de evaluación objetivos (resultados), así como también elementos subjetivos (conductas personales deseables).

Es claro que por los alcances que tiene este documento se vuelve complicado poder definir directamente con los involucrados el sistema de incentivo y compensación, por lo que en caso de una implementación este punto se debe discutir directamente con el responsable y poder crear un sistema justo, como también enfocado a los cumplimientos que solicita la compañía de la persona a compensar.

Con las bases bien definidas, se puede dar pie a realizar una identificación de desempeños a evaluar y compensar, para luego proponer un sistema de incentivo y compensación que claramente en el término de este capítulo se deberá justificar porque se debe considerar como correcto.

7.2.1. Identificación de los desempeños a evaluar y compensar

La motivación que se desea modelar de un individuo en el contexto de comportamiento organizacional debe ser alineada a las necesidades de la compañía, es para esto que se deben identificar los desempeños claves a recompensar. La base de creación de un modelo de desempeños claves es poder discriminar los desafíos del negocio, como también los desempeños esperados de los individuos con el fin de dar cumplimiento a la oportunidad y/o necesidad de la compañía, claramente con el fin de asignar este desempeño esperado es necesario destinar un responsable de lograr este comportamiento. En este caso se realiza dos tablas de esquemas de incentivos **Tabla 68: Desempeños claves a promover del departamento de PD** **Tabla 69:**

Desempeños claves a promover del departamento de Calidad, que describen a cabalidad los puntos necesarios de los departamentos de desarrollo de producto y departamento de calidad.

Tabla 68: Desempeños claves a promover del departamento de PD, aplicados a gerente de PD

Desafíos del negocio	Desempeños esperados
Aumentar Rentabilidad del negocio a través de nuevos productos	Desarrollar nuevos productos que lleguen a ser producidos en serie y aumentan la rentabilidad de la compañía, por el aumento de mercado como también aumento en la ventas.
Mantener costos de nuevos productos, buscando la formulación óptima.	Disminuir al máximo el costo de formulación del producto sin olvidar de cumplir la aplicación comprometida.
Incrementar participación de mercado con nuevos productos	Desarrollo de nuevos productos que tengan alto nivel de ventas.

Fuente: Elaboración propia.

En grandes rasgo **Tabla 68:** Desempeños claves a promover del departamento de PD se definen tres actores fundamentales dentro de los desempeños claves, en donde se encuentran directamente personal operativa que son los “desarrolladores de productos” y esto se debe que se requiere incentivar directamente a las personas que necesariamente se deben dedicar el mayor tiempo posible a innovar nuevos desarrollos o formulaciones especialmente que no están definidas en ninguna parte como receta de cocina. Por lo que ellos tienen que ser las personas con mayor motivación y tiempo disponible para realizar formulaciones, de tal forma que la mayor parte de su tiempo estén pensando en nuevas formulaciones o soluciones que impacten directamente en el usuario final e indirectamente de respuesta los cliente con los compromisos comprometidos.

Con respecto al objetivo del jefe desarrolladores de productos, se le encarga la misión de disminuir el impacto medio ambiental desde la formulación de nuevos productos, por ser el responsable de dar las restricciones de formulación a los desarrolladores.

El Gerente del área debe ser responsable de los aportes financieros del área y generar iniciativas, como también acciones que llevan a lograr el cumplimiento de esto.

Una vez definida el esquema de incentivo del departamento de PD, se puede continuar con el esquema de incentivo del departamento de Calidad, que al igual al anterior debe buscar los desempeños esperados por el negocio de los responsables asignados con el fin de cumplir con los desafíos propuestos.

Tabla 69: Desempeños claves a promover del departamento de Calidad, aplicados a gerente de Calidad.

Desafíos del negocio	Desempeños esperados
Disminuir costos de disposición de materiales vencidos.	Disminuir al mínimo el valor de productos que están en vencimiento. Buscando asegurar que la vida útil sea el máximo e impulsando al departamento de ventas que prioricen estas ventas.
Aumentar Satisfacción de clientes basando en la confiabilidad de la marca y sus aplicaciones.	Asegurar que los reclamos sean resueltos y minimizados al máximo (Económicamente factible)
Asegurar certificaciones externas de normativas internacionales	Dar cumplimiento a los procedimientos establecidos por las diferentes áreas funcionales.

Fuente: Elaboración propia.

En el esquema de incentivo definido para el departamento de Calidad se ve impactado como principal responsable del gerente de calidad, principalmente con el costo de disposición de productos con fecha de caducidad y por la parte no financiera, pero que impacta directamente en el cliente, que son la satisfacción del cliente por la efectividad de los productos y su forma de entrega. Siendo dos desafíos que debe alinear a los dos jefe de área que cuenta, con el fin de asegurar que los productos que se liberan están con sus análisis de correspondientes y estos han sido desarrollado bajo formulaciones y procesos estandarizados que no aumenten el costo de los productos por reproceso.

El jefe de aseguramiento de calidad debe buscar controlar y corregir las desviaciones de procesos con el fin de disminuir al máximo los reproceso de los productos, como también con esto asegurar futuros reclamos por acciones indebidas en los productos.

Ya definidos los desempeños claves que se deben incentivar para dar cumplimiento a los desafíos de la compañía, se puede analizar los esquemas de incentivos que se tienen actualmente en los departamentos.

7.2.2.Propuesta de esquemas de incentivos

Considerando que el esquema de incentivo actual no se hace cargo del alineamiento según los objetivos específicos de cada área funcional, sino que únicamente se hace cargo de las necesidades básicas de las personas, es que se puede plantear un esquema de incentivo que este alineado con la necesidades del negocio.

Como indica Robbins y Judge (2017), es necesario dar intensidad, dirección y persistencias al esfuerzo desarrollado por las personas es por esta razón que hay que dar una dirección a los incentivos que existen actualmente en la compañía, es por ello que es necesario replantear de tal manera de además agregar intensidad y persistencia al comportamiento de los responsables de los objetivos planteados por la compañía.

De la **Tabla 68**: Desempeños claves a promover del departamento de PD se presenta un esquema de incentivo para el departamento de desarrollo productos, considerando que la persona que es evaluada es el gerente de PD, quien tendrá premios anuales por cumplimientos de meta. Los premios planteados se dividen en dos, donde uno tiene que cumplir ambos indicadores para poder hacer efectivo a fin de año el premio uno, en caso de superar las expectativas y lograr la condición dos, en ambos objetivos, es efectivo el segundo premio que no es proporcional al segundo.

Tabla 70: Tablero de esquema incentivos departamento de desarrollo productos

Objetivos de empresa	Indicador de departamento	Condición 1	Premio 1	Condición 2	Premio 2
Aumentar Rentabilidad	Disminución costo de elaboración de producto	$\leq 20\%$	Bono Anual 1 sueldos brutos anual	$\leq 15\%$	Bono Anual 3 sueldos brutos anual
Incrementar participación de mercado	Desarrollo de Nuevos Productos	≥ 2 Productos		≥ 5 Productos	
Mantener costos	Normalización de formulación	$\leq 10\%$		$< 3\%$	

Fuente: Elaboración propia.

Este tipo de distribución de incentivo es pensado para enfocar al gerente de PD en cumplir dos objetivos a corto plazo que es aumentar la rentabilidad e incrementar la participación de mercado, todo lo anterior motivado con bono monetario que no es proporcional y aumenta desproporcionado en caso de sobrepasar las expectativas de la segunda condición.

Por otra parte encontramos el incentivo que va directamente relacionado con el objetivo de mantener los costos, esto previsto en un impacto a más largo plazo que busca normalizar las formulaciones químicas que se entregan a las líneas productivas, con eso asegurando que no existen costos variables de fabricación a causa de formulación y con ello impulsando la optimización de las líneas productivas. Este a pesar que es algo básico que debe mantener el área, se considera estratégico ya que sin ello se vuelve imposible entrelazar los objetivos de las demás áreas creando así un incumplimiento de indicadores estratégicos que dependen directamente de este, un ejemplo de aquello es el objetivo estratégico de la empresa que es “Asegurar buena a la primera” que va directamente relacionado en realizar una producción sin reprocesos y en caso que la formulación no es normalizado o “estable” puede generar reprocesos por defecto.

Considerando el incentivos que es no proporcionales, esto crea en la persona una motivación a dar cumplimiento a todos los indicadores para poder cumplir con la cuota base de gratificación, pero en caso de sobre salir en los indicadores y sobre pasar las expectativas de la compañía se entrega un premio triplicado, esto llevando a la persona a cumplir la meta con una dirección clara, con alta intensidad y siendo persistente en el tiempo con el fin de cumplir el mayor premio de compensación.

Siendo ya definido el plan de incentivo para el gerente de PD, se puede continuar analizando el esquema de incentivos del gerente de calidad, que va a ser compensado de manera anual a través de dos premios económicos. Al igual que el gerente de PD va a ser compensado el gerente de calidad con bonos con principio del sueldo base.

Tabla 71: Tablero de esquema incentivos departamento de calidad.

Objetivos de empresa	Indicador de departamento	Condición 1	Premio 1	Condición 2	Premio 2
Mantener costos	Scrap en stock	< 8%	Bono Anual 1 sueldos brutos anual	< 5%	Bono Anual 3 sueldos brutos anual
Certificar Auditoría De Procesos Y Procedimientos	Auditorías sorpresas en terreno externa	<12%		<5%	
Aumentar Satisfacción de clientes	Encuesta post solución de problema	> 7,0 nota		> 8,2 nota	

Fuente: Elaboración propia.

En base a la tabla anterior se desprende que el gerente de calidad va a contar con tres tipos de indicadores, dos indicadores de corto plazo que corresponde mantener los costos como también certificar auditorías de proceso y procedimientos, otro indicador que considera acciones de largo plazo corresponde a aumentar la satisfacción de los clientes. Los indicadores anteriormente mencionados cuentan con una bonificación anual que para obtener el primer premio es necesario que cumpla con las tres condiciones (Metas), en caso de no cumplir con una, no recibirá premio. Este modelo de compensación crea que el gerente de calidad necesariamente cumpla con los tres objetivos, pero considerando que estas metas son básicas y no muy complejas en cumplir, es que se entrega un segundo tipo de premio que sus metas son mucho más desafiantes pero su premio es mucho más atractivo. El segundo premio no es proporcional con respecto al primero, esto generando intensidad de los esfuerzos que tiene que desarrollar el gerente de calidad. En conjunto a la intensidad de los esfuerzos le da dirección con objetivos claros y además una persistencia por la necesidad de cumplir la meta mayor, pero sabiendo que ya cuenta con un premio de consuelo.

Todos los modelos de incentivos cuentan con ventajas y desventajas en el ámbito de motivación que puede generar al personal que es responsable de estos, es por ello que es necesario poder tomar todas las aristas y visualizar si se puede mitigar el comportamiento que no se desea por parte de la empresa.

Presentada la tabla de incentivo para los dos departamentos, con su respectivo análisis de las líneas que pueden tomar los responsables y mitigando los comportamientos erróneos, se puede continuar con la justificación de incentivos para su implementación.

7.2.3. Justificación sistema de evaluación y compensación

En el capítulo 1.2 justificación del proyecto se habla de un problema de dirección de esfuerzos por parte del personal, a causa de aplicación de herramienta PDI (Policy Deployment Index; Índice de implementación de políticas) que no es utilizada para realizar el esquema de incentivos de cada uno de los trabajadores. Es por ello que los tableros de esquema de incentivos realizados para el departamento de calidad y de desarrollo de producto dan cumplimiento a la necesidad de poder crear esquemas que motiven al personal con metas desafiantes y beneficios que forjan la intensidad y persistencia de los esfuerzos realizados. Sin olvidar que este esquema de incentivo está directamente alineado con los objetivos de la compañía y su estrategia, por lo que da sentido de pertenencia los esfuerzos realizados por los trabajadores creando motivación al cumplimiento.

Aplicando la misma crítica realizada en el capítulo 8.1 descripción de los esquemas de evaluación y compensación actual, los tableros de esquemas de incentivos no van centrados en las ventas de los productos sino al cumplimiento de objetivos propios del área, por lo que ahora con este modelo sí son dueños de los resultados y compensaciones obtenidas.

Con ello concibiendo que las compensaciones entregadas a los responsables sean por objetivos que cuiden directamente la propuesta de valor de la compañía, un ejemplo de ello es el objetivo de aumentar participación de mercado a través del desarrollo de nuevos productos, en donde es directamente responsable el gerente de desarrollo de productos (PD). Este objetivo estratégico se ve reflejado directamente en el CMI y mapa estratégico de Henkel Chile, como también se ve impactado la propuesta de valor en el atributo clave que es “producto únicos”. Todo lo anterior está directamente enlazado con la visión de la compañía que es “*Ser líderes con nuestras innovaciones, marcas y tecnologías.*” Considerando todo el análisis anterior se puede confirmar que la tabla de esquema de incentivo está completamente alineada al plan estratégico de la compañía, muy diferente al cumplimiento de ventas que es compensado todos los gerentes de áreas funcionales.

Los diseños planteados de esquemas de incentivos se hacen cargo de los diferentes problemas que podrían generar, si es que son mal diseñados. Los incentivos propuestos son capaces de no generar autoescalamiento vertical, siendo que no se puede elegir cumplir uno u otro para obtener el mismo o similar beneficio, ya que los beneficios de bono anual en donde podría existir este problema, no es posible que exista porque se deben cumplir las metas para entregar el beneficio correspondiente. Además considerando que existen dos diferentes montos de beneficios que no son proporcionales, esto evita la existencia de Sandbagging (dejar de esforzarse por el objetivo a causa de factores externos), porque al existir alta probabilidad de cumplir con la meta más baja y seguir esforzándose genera mucho mayor beneficio, con ello no se pierde la persistencia del responsable del cumplimiento. Y por último no menos importante previene el auto escalamiento horizontal, ya que la desproporcionalidad del beneficio a entregar crea que no sea una indiferencia de cumplir la meta mayor.

Finalmente se puede indicar que los tableros de esquemas de incentivos están desarrollados para evitar comportamientos que afecten negativamente a la compañía y que se enfoquen en cumplimiento de objetivos de corto plazo, como también en objetivos de largo plazo. Además los incentivos planteados que son compensados a corto plazo cuentan con tope de beneficio, esto evitando que los incentivos sean perversos y que impacten en tomar acciones poco éticas y/o deterioren la compañía internamente. Todos estos fueron los alcances que se consideraron para el diseño de incentivos que crea alineamiento con los objetivos de la compañía como también da motivación al personal en el cumplimiento de estos, teniendo que trabajar en equipo para lograr altos desempeños y obtener las compensaciones deseadas.

8. CONCLUSIÓN

En conclusión la metodología utilizada se hace cargo de poder motivar al personal clave con incentivos extrínsecos monetarios con respecto a indicadores de corto y largo plazo, en búsqueda de generar el comportamiento necesario por el personal para poder dar cumplimiento a la propuesta de valor y por ende a la estrategia de la compañía, con ello alineando los esfuerzos de cada uno de los departamentos funcionales. Esto se unifican los esfuerzos por concentrarse en los objetivos que aportan directamente en los objetivos de la empresa.

Dentro del desarrollo de la metodología utilizada se encuentran contenidos destacados que se realizaron dentro del desarrollo de este proyecto, uno de estos es el flujo de actividades que detallan el proceso de como la compañía se hace cargo de su atributo principal que es “productos únicos”, en donde se logra entregar en un solo flujo las interacciones entre las diferentes áreas en el cual es desarrollado en extenso en los tableros de control de actividades, esto entregando un alto valor para explicar gráficamente un proceso bastante abstracto como es la creación de nuevos productos.

Otro punto destacable dentro del sistema de control de gestión desarrollado es el Canvas que fue entrelazado con las diferentes fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas analizados en el capítulo de análisis estratégico, con ello se plasma diferentes estrategias enlazadas con el modelo de negocio a mejorar para poder captar propuestas de valor y relación con el cliente, todo esto a través de la página de la compañía.

Finalmente este documento como bien se indica en los alcances y limitaciones del proyecto no se hace cargo de la implementación del sistema de gestión presentado, pero si se pueden dar algunas recomendaciones que pueden servir para poder lograr con éxito los objetivos planteados dentro de este documento.

1. Compromiso de la alta gerencia:

La alta gerencia debe conocer a cabalidad el sistema de gestión que se desea implementar con sus respectivas ventajas y limitantes, con el propósito de que estos sean capaces de liderar y aportar en el cumplimiento del sistema de gestión desarrollado.

2. Comunicación de la estrategia:

La alta gerencia debe tomar el liderazgo de la implementación y ser capaz de comunicar a cada uno de los trabajadores la importancia que tiene dar cumplimiento a los objetivos estratégicos

definidos en el mapa estratégica y como también la necesidad de contribuir en sus tableros de gestión específicos del área en el que se desempeñan.

3. Control de indicadores:

Es necesario dar un seguimiento de los indicadores de los tableros de las unidades funcionales y como también a los indicadores del cuadro mando integral, según la frecuencia definida. Para esto se recomienda desarrollar una modelo de análisis de desempeños que puedan visualizar de forma simple la implicancia que tienen cada uno de los indicadores en los diferentes cumplimientos. Además, es necesario recordar poder realizar seguimiento y control de las iniciativas que son desarrolladas para el cumplimiento de la estrategia.

4. Análisis cíclicos de los objetivos planteados y metas:

Considerando que el plan estratégico que se considero, tomo ciertos contextos del entorno e internos de la compañía que pueden variar durante el tiempo, se recomienda que después de 5 años se pueda realizar un análisis estratégico con el nuevo contexto externo e interno a la compañía.

A lo que respecta a las metas de los indicadores se deben realizar seguimiento ya que puede ser muy ambiciosos o muy fáciles de superar, es por esto que se deben ir ajustando estos parámetros hasta tener una referencia real de capacidad de cada uno de los indicadores. Estos siempre pueden variar dependiendo de variables exógenas que puedan provocar perturbaciones en el indicador, como también desconocimiento de la actual capacidad de cumplimiento del indicador.

El sistema de control de gestión desarrollado es un lineamiento claro de como poder aprovechar las oportunidades y dar frente a las amenazas del contexto en el que esta sumergido la compañía, además se ser capas de poder alinear a cada uno de sus empleados, motivándolos a tal punto de obtener rendimientos sobresalientes que impacten directamente en la estrategia de la empresa y con esto satisfacer los objetivos financieros planteados en sus inicios, dando cumplimiento a su ves la propuesta de valor prometida a los clientes.

9. BIBLIOGRAFÍA

Adhesive Standards. (s. f.). Recuperado 20 de marzo de 2021, de <https://www.astm.org/Standards/adhesive-standards.html>

ASALE, R.-, y RAE. (s. f.-a). Diversidad | Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 4 de octubre de 2020, de <https://dle.rae.es/diversidad>

ASALE, R.-, y RAE. (s. f.-b). Integridad | Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 4 de octubre de 2020, de <https://dle.rae.es/integridad>

ASALE, R.-, y RAE. (s. f.-c). Íntegro, íntegra | Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 4 de octubre de 2020, de <https://dle.rae.es/integro>

ASALE, R.-, y RAE. (s. f.-d). Liderazgo | Diccionario de la lengua española. «Diccionario de la lengua española» - Edición del Tricentenario. Recuperado 4 de octubre de 2020, de <https://dle.rae.es/liderazgo>

Chile, C. N. N. (s. f.). Subsidios al empleo, inversiones y apoyo a pymes: Así es el plan de reactivación económica de Piñera. CNN Chile. Recuperado 7 de octubre de 2020, de https://www.cnnchile.com/economia/plan-reactivacion-economica-anunciado-pinera-cuenta-publica_20200731/

Documentos. (s. f.). Plebiscito Nacional +. Recuperado 7 de octubre de 2020, de <https://www.plebiscitonacional2020.cl/recursos-informativos/>

Guía Salarial: Estos son los sueldos en el actual mercado laboral chileno | Economía | BioBioChile. (s. f.). Recuperado 13 de noviembre de 2021, de <https://www.biobiochile.cl/noticias/economia/tu-bolsillo/2020/10/16/guia-salarial-estos-son-los-sueldos-en-el-actual-mercado-laboral-chileno.shtml>

Henkel. (s. f.). Marco Estratégico. Recuperado 10 de mayo de 2021, de <https://www.henkel.cl/compania/estrategia>

<https://magnet.cl>. (s. f.). Gob.cl—Plan de Reactivación Económica. Gobierno de Chile.

Humphrey, A. S. (December 2005). SWOT Analysis for Management Consulting .(FODA Análisis para Consultoría de Gestión). SRI Alumni Association Newsletter.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). El cuadro de mando integral: The balanced scorecard. Grupo Planeta Spain.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2008). The execution premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas. Grupo Planeta (GBS).

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). Las claves de la Estrategia del Océano Azul. Profit Editorial. Luis, G. F. (s. f.). EVOLUCIONES DINÁMICAS EN EL DIAGRAMA FODA. 16.

Macroenvironmental Analysis for Strategic Management—Liam Fahey, V. K. Narayanan—Google Libros. (s. f.). Recuperado 25 de enero de 2022, de https://books.google.cl/books?id=F419QgAACAAJ&dq=L.+Fahey+y+V.K.+Narayanan&hl=es&sa=X&redir_esc=y

Marquez, M. (GfK). (2020). IPEC Índice Percepción de la Economía. 43.

NCh2859/1:2003. (s. f.). eCommerce INN. Recuperado 29 de marzo de 2021, de <https://ecommerce.inn.cl/nch28591200344795>

Niven, P. R. (2007). El Cuadro de Mando Integral paso a paso: Maximizar los resultados. Grupo Planeta (GBS).

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2013). Tu modelo de negocio. Grupo Planeta Spain.

Pasará a los libros como un «hecho inédito»: ¿Cómo se inserta el Plebiscito 2020 en la historia de Chile? (s. f.). 24horas.cl. Recuperado 15 de octubre de 2020, de

<https://www.24horas.cl/data/pasara-a-los-libros-como-un-hecho-inedito-como-se-inserta-el-plebiscito-2020-en-la-historia-de-chile-4468046>

Porter, M. E. (1982). Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (2ª ed.). D.F., México: CECSA.

Recuperado 7 de octubre de 2020, de <https://www.gob.cl/juntosporchile/reactivacioneconomica/>

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). Comportamiento organizacional. Pearson Educación.

Sii | Servicio de Impuestos Internos. (s. f.). Recuperado 10 de octubre de 2020, de http://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2020.htm

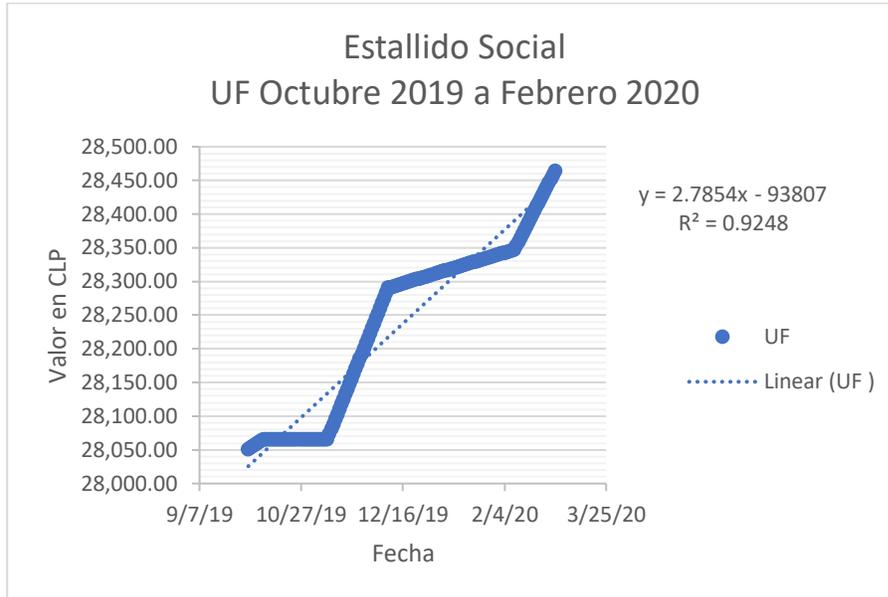
Simons, R. (1995). Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston, United States of America: Harvard Business School Press.

Sueldo: Product Manager en Santiago, Chile | Glassdoor. (s. f.). Recuperado 13 de noviembre de 2021, de https://www.glassdoor.com.mx/Sueldos/santiago-product-manager-sueldo-SRCH_IL.0,8_IM1004_KO9,24.htm?clickSource=searchBtn

Thompson, A. A. (2012). ADMINISTRACION ESTRATEGICA. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

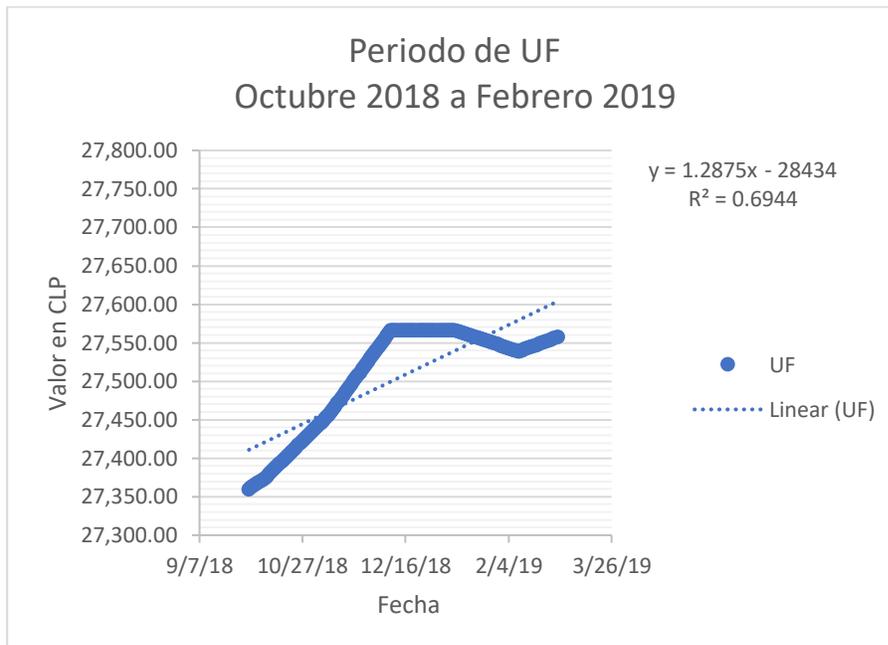
10. ANEXOS

Ilustración 28: Gráfico tendencia UF en periodo estallido social (10/2019 a 02/2020)



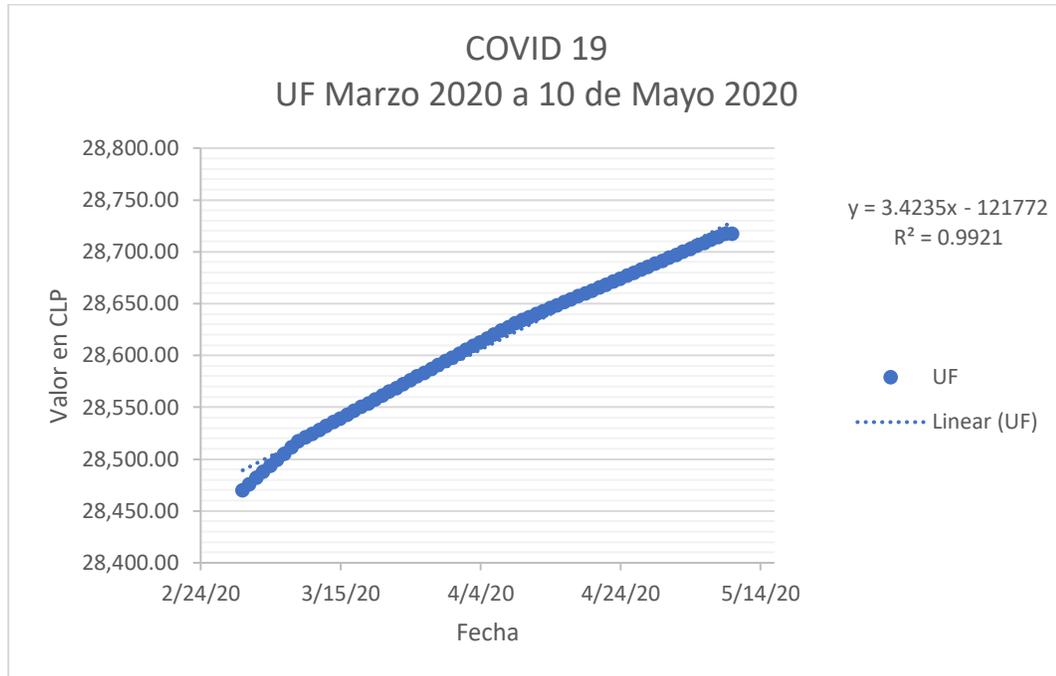
Fuente: Elaboración Propia apoyado de datos (Sii | Servicio de Impuestos Internos, s. f.)

Ilustración 29: Gráfico tendencia UF entre periodo (10/2019 a 02/2020)



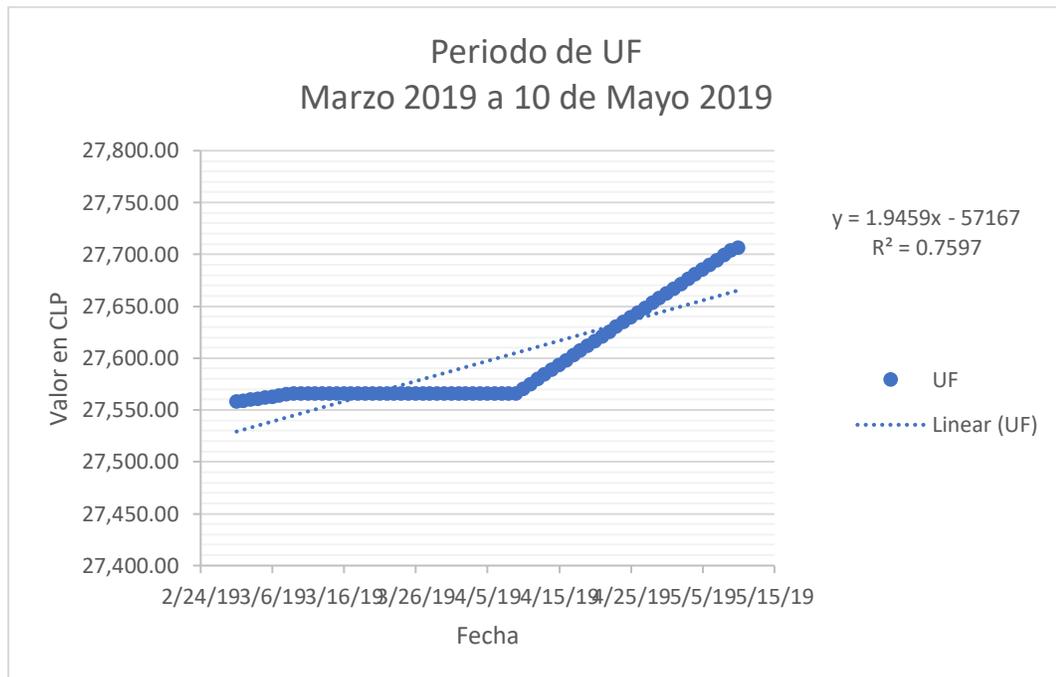
Fuente: Elaboración Propia apoyado de datos (Sii | Servicio de Impuestos Internos, s. f.)

Ilustración 30: Gráfico tendencia UF en periodo COVID 19 (03/2019 a 10/05/2020)



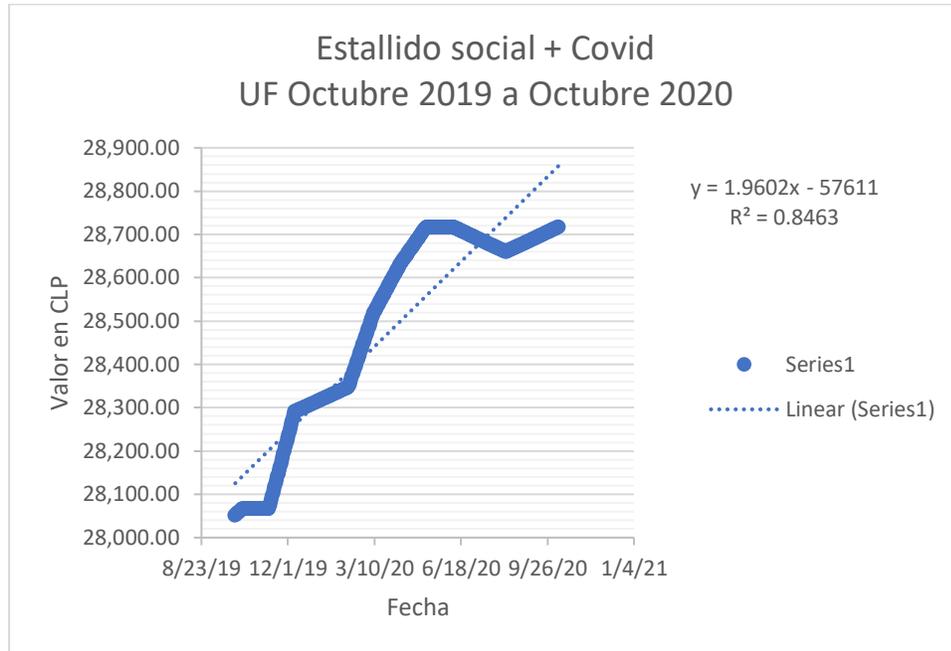
Fuente: Elaboración Propia apoyado de datos (Sii | Servicio de Impuestos Internos, s. f.)

Ilustración 31: Gráfico tendencia UF en periodo (03/2018 a 10/05/2019)



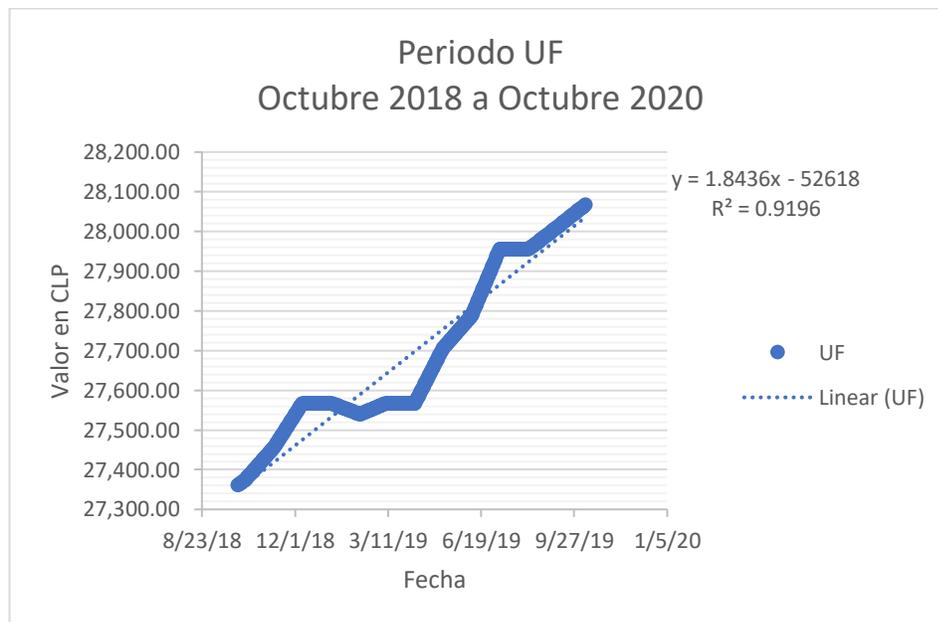
Fuente: Elaboración Propia apoyado de datos (Sii | Servicio de Impuestos Internos, s. f.)

Ilustración 32: Gráfico tendencia UF contemplando estallido social y COVID 19 (10/2019 a 10/2020).



Fuente: Elaboración Propia apoyado de datos (Sii | Servicio de Impuestos Internos, s. f.)

Ilustración 33: Gráfico tendencia UF entre periodo (10/2019 a 10/2020).



Fuente: Elaboración Propia apoyado de datos (Sii | Servicio de Impuestos Internos, s. f.)

Tabla 72: Matriz de interés e influencia

Grados		Influencia	
		Poca	Mucha
Interés	Mucho	Satisfacer Clientes Accionistas	Colaborar Empleados
	Poco	Observar Sociedad	Comunicar Medio Ambiente

Fuente: Elaboración propia

Tabla 73: Categorización Curva de Valor

Categoría	
1	No Cumple
2	Cumple parcialmente
3	Cumple
4	Sobre excede expectativas
5	TOP

Fuente: Elaboración propia

Tabla 74: Matriz Valorización Curva de Valor

Empresas	Norma Gestión	Norma Seguridad	Norma Medio ambiental	Innovación	Disminución de Costo	Nivel de entrega	Efectividad de Productos	Grandes Marcas	Estrategia Pull Marketing
Sika	5	5	5	5	3	4	5	5	5
Henkel	5	5	5	4	3	5	5	5	5
Artecola Chile S.A.	5	1	1	4	4	3	3	1	1
Weber	5	1	5	4	5	3	4	5	4
Ceys	1	1	1	4	5	4	3	1	1
Dynal	5	1	1	2	5	3	3	2	3

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 34: Encuesta NPS

Encuesta NPS

Pregunta 1. ¿Con que probabilidad del 0 a 10, usted recomendaría a algún amigo o compañero la Henkel como una solución a sus requerimientos de adhesivos, sellantes y tratamiento de superficie?

<input type="checkbox"/>										
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada de probable							Extremadamente probable			

Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 35: Encuesta CSAT

Encuesta CSAT

Pregunta 1.

Con que probabilidad del 0 a 10, Usted ¿Como evaluaría su satisfacción respecto a la efectividad técnica del producto adquirido en Henkel Chile?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada de satisfecho							Extremadamente satisfecho			

Pregunta 2.

Con que probabilidad del 0 a 10, Usted ¿Como evaluaría su satisfacción respecto al nivel de servicio entregado por Henkel Chile?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada de satisfecho							Extremadamente satisfecho			

Pregunta 3.

Con que probabilidad del 0 a 10, Usted ¿Como evaluaría su satisfacción respecto al envío del producto por Henkel Chile?

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Nada de satisfecho							Extremadamente satisfecho			

Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 36: Encuesta imagen de Marca

Preguntas Imagen de Marca

¿Cuál de estas marcas ha comprado al menos una vez en los últimos 12 meses?

¿Con qué frecuencia ha comprado productos de esta marca?

¿Cuál de estas marcas le gustaría comprar en su próxima compra?

¿Qué elementos te gustan de este producto / servicio?

¿Compraría este producto de esta compañía si estuviera disponible hoy?

¿En qué medida este producto servicio es diferente de los que existen actualmente en el mercado?

¿Cuánto pagaría usted por comprar este producto?

¿Cuáles son todas las marcas de esta categoría que conoces, aunque solo sea por nombre?

Pensando en todo lo que espera de una marca CATEGORÍA, ¿del 1 al 10, cómo calificaría a....?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 75: Actividades principales entre áreas funcionales 1 de 2

Relaciones Horizontales	Producción	Ingeniería	SHE (Seguridad, Higiene y Medio Ambiente)	Aseguramiento de Calidad	Calidad	Recursos Humanos	Finanzas	Cobranza	Adquisiciones	Ventas AG	Ventas AP	Ventas AT	Logística	Supply Chain	Planificación Chile	Marketing	Desarrolladores de Productos	Servicio Técnico	Packing	Ventas ACC	Abastecimiento	Tecnología de Información	
Producción	X	Exigir disponibilidad de equipo y mejora de procesos. Solicitar de entrenamiento al personal necesario para desarrollar las actividades en las diferentes nuevas operativas.	Exigir evaluaciones de seguridad, higiene y medio ambiente acorde a los procesos desarrollados y entregar resultados de mitigaciones de riesgos.	Asegurar análisis de causa raíz por desviaciones de proceso y entrega acciones efectivas. Con ello mitigando el suceso lo máximo posible.	Entrega de resultados en el menor tiempo posible de los productos en análisis.	Disponer de personal capacitado y con aptitudes para el cargo solicitado.									Disponer de equipos e instalaciones al momento de entrega de productos solicitados.	Exigir planificación de los próximos 3 meses, asegurando una alta precisión de requerimientos de productos.			Exigir envases que sean aptos para la operación en planta.		Exigir la entrega a tiempo de materiales para desarrollar los operativos y actualizados. Como también capacitaciones entregadas por Planificación Chile.	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacitaciones de utilización.	
Ingeniería		X	Disponer de flexibilidad para entregar soluciones de Seguridad, Higiene y medio ambiente. Exigir reglamentos claros de análisis legales que se deben cumplir y aplicar.		Entregar correctamente la información técnica de activos que se requieren adquirir, con el fin de solicitar proyectos.	Disponer de personal capacitado y con aptitudes para el cargo solicitado.			Solicitar el cumplimiento de tiempos estipulados de licitaciones y asegurar pago a proveedores.	Entrega de proyecciones de ventas para evaluar nuevos proyectos de líneas productivas si es que se solicitan.	Entrega de proyecciones de ventas para evaluar nuevos proyectos de líneas productivas si es que se solicitan.	Entrega de proyecciones de ventas para evaluar nuevos proyectos de líneas productivas si es que se solicitan.			Solicitar confirmación de fechas de mantenimiento preventivo por lo menos 3 meses antes.	Entrega de información detallada de producción de producto para poder escalar y así poder realizar producción en línea.			Entregar información detallada de envases a utilizar en nuevos o antiguos líneas productivas si se solicitan.	Entrega de proyecciones de ventas para evaluar nuevos proyectos de líneas productivas si se solicitan.	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacitaciones de utilización.	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacitaciones de utilización.	
SHE (Seguridad, Higiene y Medio Ambiente)			X																			Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacitaciones de utilización.	Entrega de hojas de seguridad de productos.
Aseguramiento de Calidad				X																			Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacitaciones de utilización.
Calidad					X																		Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacitaciones de utilización.
Recursos Humanos						X																	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacitaciones de utilización.
Finanzas							X																Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacitaciones de utilización.
Cobranza								X															Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacitaciones de utilización.
Adquisiciones									X														Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacitaciones de utilización.
Ventas AG										X													Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacitaciones de utilización.
Ventas AP											X												Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacitaciones de utilización.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 76: Actividades principales entre áreas funcionales 2 de 2

	Producción	Ingeniería	SHH (Seguridad, Higiene y Medio Ambiente)	Aseguramiento de Calidad	Calidad	Recursos Humanos	Finanzas	Comercio	Atenciones	Ventas AG	Ventas AP	Ventas AT	Logística	Supply Chain	Planificación Chile	Marketing	Desarrolladores de Productos	Servicio Técnico	Packing	Ventas ACC	Abastecimiento	Tecnología de Información
Relaciones Horizontales																						
Ventas AT	Producción de productos al menor costo posible.		Exigir evaluaciones de seguridad, higiene y medio ambiente acorde a los procesos desarrollados y entregar resultados de mitigaciones de riesgos.	Respuesta de reclamos de clientes en tiempos establecidos.	Contar con análisis de calidad en el menor tiempo posible, respondiendo a los productos para despacho o almacenaje en el menor tiempo.	Disponer de personal capacitado y con softwares para el cargo solicitado.							X	Entrega de productos a tiempo a clientes al menor costo.	Solicitar información para el despacho.	Coordinar con clientes correctamente los horarios de entrega de productos y confirmar ubicación de entrega. Además entregar planificación de entrega de productos a clientes.	Desarrollar a tiempo los planes de marketing solicitados para clientes productos.	Disponer de recursos para poder evaluar nuevas aplicaciones y necesidades del mercado.	Dar respuesta a cliente o vendedor en los tiempos establecidos, por soporte de aplicación de productos.	Asegurar aplicación packing en cliente.	Adquirir materias primas al menor costo posible, asegurando especificaciones técnicas.	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacidades de utilización.
Logística	Entrega de productos con forma conveniente para despacho.	Alta disponibilidad de instalaciones.	Exigir evaluaciones de seguridad, higiene y medio ambiente acorde a los procesos desarrollados y entregar resultados de mitigaciones de riesgos.	Asegurar análisis de causa raíz por devoluciones de proceso y entrega acciones efectivas. Con ello mitigando el suceso lo máximo posible.	Realizar los análisis de calidad en el menor tiempo posible, respondiendo a los productos para despacho o almacenaje en el menor tiempo.	Disponer de personal capacitado y con softwares para el cargo solicitado.				Entregar correcta información de cliente para su entrega de productos.	Entregar correcta información de cliente para su entrega de productos.	Entregar correcta información de cliente para su entrega de productos.	X	Coordinar con clientes correctamente los horarios de entrega de productos y confirmar ubicación de entrega. Además entregar planificación de entrega de productos a clientes.	Indicar productos a almacenar en bodega.				Entregar correcta información de cliente para su entrega de productos.	Entrega de información de cliente para ingreso de mercadería en instalaciones.	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacidades de utilización.	
Supply Chain	Indicar horarios de entrega de productos que van directo a cliente.			Asegurar análisis de causa raíz por devoluciones de proceso y entrega acciones efectivas. Con ello mitigando el suceso lo máximo posible.	Realizar los análisis de calidad en el menor tiempo posible, respondiendo a los productos para despacho o almacenaje en el menor tiempo.	Disponer de personal capacitado y con softwares para el cargo solicitado.				Entregar correcta información de cliente para su entrega de productos.	Entregar correcta información de cliente para su entrega de productos.	Entregar correcta información de cliente para su entrega de productos.	X	Mantener stock de materiales demandados.						Entregar correcta información de cliente para su entrega de productos.	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacidades de utilización.	
Planificación Chile	Dar prioridad a productos con cuántos de stock.	Alta disponibilidad de instalaciones y equipos productivos para su operación.		Asegurar análisis de causa raíz por devoluciones de proceso y entrega acciones efectivas. Con ello mitigando el suceso lo máximo posible.	Realizar los análisis de calidad en el menor tiempo posible, respondiendo a los productos para despacho o almacenaje en el menor tiempo.	Disponer de personal capacitado y con softwares para el cargo solicitado.				Entrega a tiempo de productos para cada uno de los clientes en sistema.	Entrega a tiempo de productos para cada uno de los clientes en sistema.	Entrega a tiempo de demandas de productos para cada uno de los clientes en sistema.		Mantener actualizado el stock de bodega.	X					Entrega a tiempo de demandas de productos para cada uno de los clientes en sistema.	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacidades de utilización.	
Marketing					Asegurar el correcto envío de las empaques entregados a clientes.	Disponer de personal capacitado y con softwares para el cargo solicitado.			Gestionar licitaciones según especificaciones técnicas indicadas dentro de los tiempos establecidos.	Entrega de la mayor información de clientes para poder realizar análisis de portafolio.	Entrega de la mayor información de clientes para poder realizar análisis de portafolio.	Entrega de la mayor información de clientes para poder realizar análisis de portafolio.			X				Asegurar la correcta implementación de proveedores para poder realizar análisis con el arte para los envases.	Entrega de la mayor información de clientes para poder realizar análisis de portafolio.	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacidades de utilización.	
Desarrolladores de Productos	Disponer de espacio para pruebas en planta de escalamiento de productos a líneas productivas.	Disponer de personal especializado para realizar levantamiento de requerimiento de productos a líneas productivas.	Evaluar escalamiento de producto, con sus respectivos riesgos y requerimientos legales.			Disponer de personal capacitado y con softwares para el cargo solicitado. Disponer de personal al mercado.				Entregar requerimientos de clientes y nuevas necesidades del mercado.	Entregar requerimientos de clientes y nuevas necesidades del mercado.	Entregar requerimientos de clientes y nuevas necesidades del mercado.		Entrega de muestra de productos terminados para comparación con competencia.		X			Entregar plan de capacitación para gestionar tiempos de los desarrolladores.	Entregar requerimientos a de clientes y nuevas necesidades de nuevos desarrollos.	Entrega de muestra de materias primas y envases para nuevos desarrollos.	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacidades de utilización.
Servicio Técnico			Exigir evaluaciones de seguridad, higiene y medio ambiente acorde a los procesos desarrollados y entregar resultados de mitigaciones de riesgos.			Disponer de personal capacitado y con softwares para el cargo solicitado.				Entrega correcta de información de cliente para responder al requerimiento de capacitación.	Entrega correcta de información de cliente para responder al requerimiento de capacitación.	Entrega correcta de información de cliente para responder al requerimiento de capacitación.				X			Entrega completa de especificaciones técnicas de productos, certificaciones y aplicaciones de estos.	Entrega correcta de información de cliente para responder al requerimiento de capacitación.	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacidades de utilización.	
Packing	Disponibilidad de espacio para pruebas en planta de nuevas empaques y/o mejoras solicitadas.	Evaluación de equipos necesarios para los nuevos empaques a implementar en planta productiva.	Exigir evaluaciones de seguridad, higiene y medio ambiente acorde a los procesos desarrollados y entregar resultados de mitigaciones de riesgos.			Disponer de personal capacitado y con softwares para el cargo solicitado.											X			Indicar arte de empaques con todas las características de los productos para evaluar el correcto empaque a utilizar.	Indicar análisis químico de los productos para evaluar el correcto empaque a utilizar.	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacidades de utilización.
Ventas ACC	Producción de productos al menor costo posible.		Exigir evaluaciones de seguridad, higiene y medio ambiente acorde a los procesos desarrollados y entregar resultados de mitigaciones de riesgos.	Respuesta de reclamos de clientes en tiempos establecidos.	Contar con análisis de calidad en el menor tiempo posible, respondiendo a los productos para despacho o almacenaje en el menor tiempo.	Disponer de personal capacitado y con softwares para el cargo solicitado.								Entrega de productos a tiempo a clientes al menor costo.	Solicitar información para el despacho.	Coordinar con clientes correctamente los horarios de entrega de productos y confirmar ubicación de entrega. Además entregar planificación de entrega de productos a clientes.	Desarrollar a tiempo los planes de marketing solicitados para clientes productos.	Disponer de recursos para poder evaluar nuevas aplicaciones y necesidades del mercado.	Dar respuesta a cliente o vendedor en los tiempos establecidos, por soporte de aplicación de productos.	Asegurar aplicación packing en cliente.	Adquirir materias primas al menor costo posible, asegurando especificaciones técnicas.	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacidades de utilización.
Abastecimiento	Cumplir con la planificación de producción confirmada.	Alta disponibilidad de equipos de almacenamiento de materias primas y envases.			Realizar los análisis de calidad en el menor tiempo posible, respondiendo a los productos para despacho o almacenaje en el menor tiempo.	Disponer de personal capacitado y con softwares para el cargo solicitado.			Disponer de proveedores que sean controlados con SLA y se puedan solicitar multas por incumplimiento de estos.					Entrega de información de fecha y horario para ingreso de mercadería en instalaciones.	Exigir planificación de los próximos 3 meses, asegurando una alta precisión de requerimientos de productos.		Asegurar la actualización de especificaciones técnicas de materias primas.		Asegurar la actualización de especificaciones empaques.		X	Disponer de los equipos de tecnología de información operativos y actualizados. Como también capacidades de utilización.
Tecnología de Información	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	Realizar solicitudes de requerimientos por sistema y calificar la respuesta.	X

Fuente: Elaboración propia