

Henkel: el viaje de la transformación digital (versión resumida)

Joan Jané

Competir con una cadena de suministro digital mejorada

En su oficina de Ámsterdam, Dirk Holbach, vicepresidente corporativo sénior de la cadena de suministro de Detergentes y Cuidado del Hogar de Henkel, escuchaba atentamente a Wolfgang Weber, responsable a nivel mundial de la transformación de la cadena de suministro digital.

Holbach, el cerebro detrás de las iniciativas digitales de Henkel para la división de Detergentes y Cuidado del Hogar, siempre se tomaba muy en serio la opinión de Weber al replantearse las prioridades de la división respecto a la digitalización. Esta vez, Weber estaba presentando algunas de las ideas clave de su equipo sobre el potencial de uso del 5G (quinta generación), el *blockchain* y la planificación de la oferta y la demanda basada en inteligencia artificial (IA).

Dirk, desde que iniciamos la digitalización industrial hemos aumentado rápidamente el número de dispositivos conectados en nuestras fábricas, lo que ha supuesto un crecimiento exponencial de los datos transmitidos en tiempo real. Pronto nos enfrentaremos al reto de garantizar la capacidad, la velocidad y la seguridad de nuestras comunicaciones debido a la escalabilidad.

Ahí es donde entra en juego el 5G. Esta tecnología facilitará una comunicación totalmente fiable de baja latencia y permitirá una comunicación masiva basada en máquinas y la conectividad del Internet de las Cosas (IoT, por sus siglas en inglés). Además, la posibilidad de segmentar las redes permitirá la creación de redes virtuales independientes propias en nuestras instalaciones, todas ellas destinadas a satisfacer una necesidad concreta y garantizar la privacidad de cada una.

Holbach, atando cabos, hizo la siguiente reflexión: “¿Quieres decir que el 5G podría ser el tejido conectivo que una todos nuestros componentes tecnológicos?”. “Sí”, afirmó Weber. “Nuestras instalaciones funcionan con una mezcla de tecnología con cables e inalámbrica, pero el 5G podría convertirse en el estándar de la comunicación, desde el sensor más pequeño sobre el terreno hasta nuestras operaciones en la nube”.

Caso preparado por el profesor Joan Jané. Octubre del 2023.

Este caso es una versión resumida del caso “Henkel: el viaje de la transformación digital”, P-1186, de Joan Jané y Rafael Ruiz, MBA 2020.

Los casos del IESE están diseñados para fomentar el debate en clase y no para ilustrar la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © 2023 IESE. Copyright de esta traducción © 2023 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni su subida a un LLM (p.ej. ChatGPT), ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 17/10/23



En vistas del interés mostrado por Holbach, Weber profundizó un poco más:

Aparte de nuestras fábricas, nuestra cadena de suministro, con todas sus complejidades, también se podría beneficiar de la tecnología *blockchain*. Ahora dependemos de infinidad de sistemas para controlar a nuestros proveedores, nuestras fábricas y nuestros almacenes. Con el *blockchain* podríamos crear un *ledger* de información abierto y común, tener una visibilidad total de los datos de todos nuestros socios e instalaciones y controlar las operaciones de forma sólida y fiable. Imagina que pudiéramos optimizar cada eslabón de la cadena, desde el seguimiento en tiempo real de las compras y las mercancías en tránsito hasta las auditorías de calidad y la automatización de los “contratos inteligentes”.

¿“Contratos inteligentes”? preguntó Holbach con curiosidad. Weber lo explicó un poco más:

Sí, contratos automatizados, transparentes, integrados como “*software*” que se ejecutará de forma automática en función de determinadas reglas y acciones claras. Podríamos automatizar muchas de nuestras transacciones comerciales y supervisar el cambio de propiedad de las mercancías en tránsito. Es la belleza del *blockchain*: su naturaleza transparente y descentralizada encaja perfectamente con nuestro espíritu de la Industria 4.0.

Holbach entendía la oportunidad que suponía, pero también el reto.

Veo las ventajas, pero no estoy seguro de poder convencer a todos nuestros proveedores y socios para que se unan. Tenemos muchos problemas para asegurarnos de que nos proporcionan datos exactos y visibilidad ahora mismo. Puede que tengas razón y que el *blockchain*, con su enfoque descentralizado, nos ofrezca más confianza y fiabilidad.

Weber, que nunca perdía de vista lo esencial, añadió:

Pero Dirk, por debajo de todos esos avances sigue estando nuestro máximo interés: la planificación de la oferta y la demanda. Hemos mejorado nuestras capacidades de previsión y planificación introduciendo algunas herramientas de análisis avanzado, como Oracle y SAP. Algunas eran herramientas de terceros que ya existían y otras las hemos desarrollado internamente *ad hoc*. Sin embargo, con la IA el juego está cambiando. Hay nuevos jugadores en el mercado que ofrecen soluciones basadas en IA totalmente integradas y prometen una previsión de la demanda y una planificación de las capacidades mucho mejor. Ahora podemos optimizar las ventas y los márgenes teniendo en cuenta la estacionalidad, las actividades de promoción, el gasto en los medios, distintos canales, etc. También podemos fijar precios y decidir surtidos de productos teniendo en cuenta distintos canales, clientes y la introducción de nuevos productos.

“Por lo que veo, estás pintando un futuro en el que la cadena de suministro digital no es solo una función. Es una revolución”, reconoció Holbach. Asintiendo de forma decidida, Weber concluyó la explicación: “Eso es, Dirk. Estamos en los albores de una nueva era”.

El crecimiento con un propósito de Henkel

En 1876, en la bulliciosa ciudad de Aquisgrán, Fritz Henkel y dos visionarios hicieron algo sin precedentes. Pusieron en marcha Henkel & Cie y lanzaron al mercado un detergente universal, no en formato de polvos a granel, sino en paquetes, algo totalmente innovador (véase el **Anexo 1**). Desde ese momento, una ambición insaciable guio el crecimiento de Henkel hasta convertirse en un gigante a nivel mundial con tres unidades de negocio: Laundry & Home Care (Detergentes y Cuidado del Hogar), Adhesive Technologies (Adhesivos, Selladores y Recubrimientos Especiales) y Beauty Care (Cosmética y Cuidado Personal) (véase el **Anexo 2**).



En el momento en que Holbach y Weber mantenían su conversación, Carsten Knobel, director general (CEO) de Henkel desde 2020, había previsto un futuro en el que Henkel lideraría la década de 2020 no solo en beneficios, sino también con un propósito. Esta visión giraba alrededor de tres objetivos clave:

- crecer fuera de sus mercados aportando un valor superior para el cliente y el consumidor;
- diferenciarse teniendo un impacto positivo en la sociedad y el planeta como empresa líder en sostenibilidad; y
- permitir a la gente crecer con un sentido de pertenencia.

Para hacer realidad sus aspiraciones de lograr un crecimiento sostenible, la nueva estrategia proponía seis focos de interés: una cartera de productos ganadora, innovación, digitalización, sostenibilidad, operaciones preparadas para el futuro y una cultura de colaboración y empoderamiento (véase el **Anexo 3**). Entre esos pilares, la cadena de suministro digital y un modelo de funcionamiento preparado para el futuro eran esenciales para mejorar los márgenes brutos y reforzar la posición de marca de Henkel en los mercados, tanto maduros como emergentes.

Para Dirk Holbach, este renovado interés por la digitalización no era más que la continuación natural de los esfuerzos realizados durante los años anteriores en la unidad de Detergentes y Cuidado del Hogar. Habían desarrollado la llamada Data Foundation de Henkel (véase el **Anexo 4**), una innovadora plataforma en la nube de quinta generación que les permitía almacenar y gestionar millones de datos recogidos de toda la cadena de valor de Henkel, incluidos datos procedentes de la planificación de recursos empresariales (ERP, por sus siglas en inglés), herramientas de inteligencia empresarial, dispositivos IoT, aplicaciones dirigidas a los consumidores y otros datos externos. Esta estructura conectada y tan rica en datos era la base de las numerosas iniciativas de la división para digitalizar las operaciones y la cadena de suministro, entre las que destacaban un sistema integral para el control de la sostenibilidad y el consumo de energía a nivel de fábrica y una plataforma para analizar de forma global la eficiencia general de los equipos (OEE, por sus siglas en inglés) para impulsar la productividad de la línea de llenado; pero también había otras iniciativas en marcha, como los almacenes totalmente automatizados, el seguimiento de los envíos en tiempo real y varias herramientas para captar la demanda en tiempo real.

Tanto Holbach como Weber estaban orgullosos de todo este progreso. “En nuestro caso, la transformación digital no es una palabra de moda, es nuestro ADN”, comentaba Holbach. Sin embargo, ahora, a la luz de la visión renovada del 2020 y con el rápido avance de tecnologías como el 5G, la IA y el *blockchain*, estaba claro que tenían que ir más allá para lograr la visión deseada de tener una cadena de suministro realmente digital. La cuestión era qué priorizar.

El programa de transformación digital

Mientras Weber compartía sus ideas de futuro, Holbach repasaba mentalmente todo el viaje de transformación digital de Henkel, desde sus orígenes hasta las lecciones aprendidas con el paso de los años. En general, se trataba de una historia de éxito, pero a lo largo del camino habían surgido obstáculos y sorpresas.

Muy recientemente, el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) había reconocido a Henkel como pionera en la Cuarta Revolución Industrial. En enero del 2020 Henkel entró a formar