



Libro Blanco

# Cómo afrontar los retos que presentan los alimentos frescos actualmente

La creciente demanda requiere que los fabricantes reconsideren sus sistemas de negocio

## Resumen ejecutivo

Los alimentos frescos implican muchas cosas: opciones más saludables, ingredientes de mayor calidad y preparación minuciosa. Pero para los fabricantes de alimentos, los productos frescos representan algo mucho más desafiante: un período de caducidad muy corto. Y peor aún, el inventario es altamente volátil con excedentes de algunos productos, déficits en otros, y con un mayor riesgo de suministrar productos que no están en condiciones óptimas. A pesar de estos retos, producir alimentos frescos no tiene por qué ser algo impracticable. El reto real para la industria de alimentación y bebidas es producir productos más frescos con períodos de vida más cortos, sin incurrir en costes innecesarios.

En estos tiempos donde hay demanda de alimentos más frescos y con etiquetajes más precisos, ya no es posible basarse en sistemas anticuados de planificación de recursos empresariales (Enterprise Resource Planning, ERP) o de gestión de la cadena de suministros (Supply Chain Management, SCM). El entorno de la fabricación actual requiere integrar más datos en tiempo real e inteligencia empresarial (Business Intelligence, BI) en una solución que englobe todos los matices de la fabricación de alimentos y bebidas. Aprovecharse de estas herramientas puede mejorar sus procesos de negocio a la vez que cumple con la demanda del consumidor de productos más saludables y frescos, todo ello sin un efecto negativo en sus resultados finales.

Los segmentos principales de la industria de alimentación y bebidas afectados por los retos de los alimentos frescos, según se detalla en este documento, incluyen:

- Lácteos (leche, yogur y queso)
- Panadería, bocadillos y confitería
- Bebidas (cerveza, refrescos y zumos)
- Comida preparada y refrigerada
- Carne fresca, aves de corral y productos de acuicultura



## Índice de contenidos

- 1 Resumen ejecutivo
- 2 Redefinición de los productos saludables: Tendencias del mercado
- 3 Aprovisionamiento de ingredientes: pensar localmente, planificar globalmente
- 4 Previsión de la caducidad para la producción diaria y a largo plazo
- 5 Planificación y programación de un producto más fresco
- 5 Cómo mantener el inventario adecuado
- 6 Cómo garantizar la transparencia en la producción de alimentos
- 7 Un mejor almacén
- 8 Entrega directa desde el almacén
- 9 Suministro de alimentos más frescos con software que no caduca

# Redefinición de los productos saludables: Tendencias del mercado

La frescura de los alimentos es algo delicado, más por la percepción del consumidor en cuanto a los alimentos frescos, que por la capacidad del fabricante para controlar su caducidad. Más que nunca, ahora los consumidores ansían saber cómo se produce su comida, y si los ingredientes son frescos y seguros<sup>1</sup>. A medida que los consumidores eligen un estilo de vida más saludable, quieren alimentos y bebidas más frescos y menos procesados.

Para el “chef casero”, Hartman Group afirma que “cocinar se está convirtiendo rápidamente en un entretenimiento con glamour, creando considerables oportunidades para los comercios detallistas, los servicios de alimentación y los fabricantes de productos de gran consumo para cubrir la demanda creciente de alimentos y bebidas más frescos y menos procesados”<sup>2</sup>

Los alimentos frescos (y con ellos la comida saludable) son exaltados por el teatro de la cocina que puede verse en los programas de televisión como Top Chef, o en blogs y sitios web de medios sociales como Foodspotting y Pinterest, así como en los medios de cocina tradicional como revistas y libros de cocina. Pero, aunque los consumidores desean alimentos frescos, esto no significa que necesariamente deseen cocinar todas las comidas desde cero. También desean que sus opciones sean cómodas.

La oferta de alimentos frescos, por tanto, han crecido para incluir “comida preparada” refrigerada, hecha con ingredientes frescos, batidos y yogures hechos con productos lácteos frescos o fruta y verdura embolsada. Esto no sólo afecta a los tenderos tradicionales, sino que también redefine el concepto de la tienda de autoservicio.

Las tiendas de autoservicio como la tienda Whip-In de Austin, Texas, han comenzado a vender cervezas artesanales a granel y a almacenar en sus estantes productos lácteos orgánicos y carne procedente de ternera alimentada con hierba. Otros ofrecen alimentos frescos como los artículos Made to Order<sup>®</sup> de la firma Sheetz, que incluyen hamburguesas de ternera Angus, sándwiches de pollo a la parrilla de primera calidad y ensaladas recién hechas. Las máquinas expendedoras también están entrando en el juego: Los Best Rubi Kiosks de Seattle llevan la innovación de los servicios de alquiler de películas como Redbox a la venta de café.<sup>3</sup>

La demanda de alimentos frescos existe. Ahora toca a los comercios detallistas y a los fabricantes realizar los cambios para cubrir esta demanda. Los detallistas están reconfigurando sus tiendas para acomodar mejor los alimentos frescos añadiendo más espacio para comidas preparadas y productos de panadería frescos. Los fabricantes están desarrollando nuevos productos para aprovechar estas tendencias del mercado, pero también necesitan asegurarse de que sus sistemas de negocio tienen la agilidad para planificar la producción diaria, tienen en cuenta las necesidades de aprovisionamiento y previsión a largo plazo y gestionan las actividades diarias de almacén e instalaciones de producción.

1 Deloitte, The Food Value Chain: A Challenge for the Next Century, 2013, p. 8.

2 The Hartman Group, Ideas in Food 2013: A Cultural Perspective, 2013, p. 5.

3 The Hartman Group, p. 19.

# Aprovisionamiento de ingredientes: pensar localmente, planificar globalmente

El aprovisionamiento de ingredientes locales y de temporada, se ha convertido en un diferenciador clave para el sector de la restauración, con chefs preparando platos más pequeños que incluyen una gran variedad de sabores y de ingredientes de temporada. El cocinero doméstico comparte cada vez más esta sensibilidad. A esta tendencia hay que añadir la popularidad de los mercados verdes en los principales centros urbanos como el Union Square de Nueva York o el Ferry Plaza de San Francisco. Pero no todos los consumidores tienen un acceso cómodo a alimentos frescos de granja.

Para los fabricantes de alimentos que distribuyen su producto a tiendas de alimentación o a tiendas de autoservicio, la presión radica en el período de vida útil de su producto en el lineal, especialmente si ésta es inferior a un trimestre del calendario.

Además de la planificación de los pedidos producción diarios, los fabricantes de alimentos necesitan planificar a largo plazo, aprovisionándose de ingredientes y de materiales de embalaje así como de la capacidad de producción para cubrir la demanda continua.

Esta situación complica aún más la viabilidad en el abastecimiento de estos ingredientes para los fabricantes<sup>4</sup>. Al mismo tiempo, los granjeros se enfrentan a largos ciclos de producción y a la incapacidad para dar respuestas ágiles a los movimientos del mercado, lo que puede tener como resultado una “volatilidad en el coste de insumos y precios de venta, acompañada por la imprevisibilidad de la meteorología o y las cosechas”<sup>5</sup>, afectando al resultado final de los fabricantes y creando una volatilidad estacional en el suministro.

## Retos de los alimentos frescos



Figura 1: El reto real para la industria de la alimentación y las bebidas es producir productos más frescos con una caducidad más corta sin incurrir en costes innecesarios a lo largo de la cadena completa de suministro.

Al enfrentarse a estos retos, los fabricantes de alimentos han de vigilar de cerca la demanda de productos locales por parte del consumidor. Los consumidores necesitan estar seguros de que sus alimentos se producen de forma ética, segura y con la frescura como máxima prioridad. No obstante, muchos observadores del sector, incluido Keith Nunes de *Food Business News*, sugieren: “Los consumidores no demandan saber exactamente dónde se origina su comida. Les interesa más saber cómo se cría o cultiva, de dónde procede y cómo se procesa, y esperan que la información se encuentre disponible fácilmente.”<sup>6</sup>

4 FoodManufacturer.co.uk, Food Manufacturer State of the Industry Survey 2013, 2013, p. 2

5 Deloitte, p. 4.

6 Keith Nunes, “Be wary of consumer demand for locally sourced products,” *Food Business News*, Jan 17, 2012.

Para tener éxito, los fabricantes de alimentos frescos también necesitan prever tanto la producción diaria como a largo plazo para disponer de los ingredientes adecuados, así como de materiales de embalaje y de etiquetado en stock para garantizar que sus plantas de producción tengan el personal y la capacidad adecuados para cumplir con sus objetivos.

## Previsión de la caducidad para la producción diaria y a largo plazo

Aunque las tiendas de alimentación hagan suyo el dicho “Pan del día”, la realidad es que los panaderos no pueden trabajar bajo demanda. Para producir alimentos de panadería, los fabricantes de alimentos han de anticiparse y prever la demanda para cubrir los múltiples envíos diarios.

Productos de confitería, condimentos o los productos secos pueden tener una caducidad de varios meses y seguir considerándose frescos. La mayoría de los productos de panadería requieren estar disponibles para la venta el mismo día en el que son horneados para considerarse frescos. Esto tiene como resultado que los panaderos trabajen en turnos de 24 horas para cumplir con la demanda.

Los productos de panadería no son los únicos cuando hablamos de retos de previsión. Harris Ranch es una de las mayores empresas agroalimentarias familiares de los EE.UU., con unas ventas superiores a 400 millones de dólares. Distribuye a mercados de alimentación de los EE.UU. y de todo el mundo. El ganado de estos productores de carne de vacuno se suministra, alimenta y procesa de forma exclusiva para criar reses puras y naturales. Cubrir la demanda del mercado para Harris Ranch significa determinar el equilibrio adecuado de tipos de productos para evitar déficits y excesos de producción.

El sobrante de alimentos es una preocupación para todos los fabricantes de alimentos, pero los excedentes de vacuno pueden impactar al producto en el lineal llegando este al deterioro. Los consumidores también desean saber que su alimento se ha suministrado con el cuidado debido. Para Harris Ranch, Infor® Advanced Planning e Infor Demand Planning permiten a la empresa manejar datos en tiempo real para crear previsiones estadísticas que ayuden a determinar cómo utilizar de forma óptima sus materias primas y qué cantidad de cada producto es necesario empaquetar para cubrir la demanda de los clientes a la vez que maximizan su rentabilidad.

Para el sector de la alimentación y las bebidas, la previsión del suministro y la demanda es sólo una parte de la compleja ecuación en el ámbito de los alimentos frescos. Con una preocupación creciente por parte del consumidor sobre el origen de la comida, los fabricantes de alimentos deberán además ser capaces de rastrear no sólo a dónde van los alimentos sino cómo llegan hasta allí.

## Planificación y programación de un producto más fresco

El reto de planificar y producir alimentos más frescos con caducidades más cortas no va a desaparecer. IDC Manufacturing Insights e IDC Retail Insights predicen que para 2016, el 50% de los comercios detallistas nacionales “tendrán que invertir en la gestión distribuida de pedidos, la visibilidad de inventarios y la gestión del personal para permitir el cumplimiento en el mismo día”<sup>7</sup>

Los alimentos frescos no pueden permanecer en un almacén o en los estantes de una tienda de comestibles una vez pasada su fecha de caducidad. Los fabricantes de alimentos han de tener una visión clara de su cadena de suministro para planificar y programar la creación y el envío de productos más frescos. Esto requiere la agilidad de planificar y replanificar diariamente o incluso de hora en hora.

La razón para ello es bastante simple: La sobreproducción de productos puede llevar a desechos, con el potencial riesgo de incrementar los costes tanto para el fabricante como para el comercio detallista. Es esencial evitar conjeturas en el proceso de planificación para evitar la pérdida de tiempo, dinero y recursos causado por la sobre o infra-producción de productos.

Rynkeby, un fabricante danés de zumos de frutas y otros alimentos con base de zumo levantó su negocio aprovechando las herramientas de planificación de la demanda de Infor M3 ERP para cubrir requisitos específicos del sector y evitar los excesos de producción o las faltas de existencias. Gracias a una mejor comprensión de sus procesos de planificación existentes, Rynkeby fue capaz de realizar pronósticos a largo plazo. “Ahora tenemos implantado el sistema adecuado para mejorar la disponibilidad y la precisión de los datos y la información clave de la empresa, que proporciona una funcionalidad global de generación de informes para nuestro equipo de gestión”, manifestó Steen Lund-Pedersen, Director de Informática de Rynkeby Foods.

## Cómo mantener el inventario adecuado

La planificación de alimentos frescos requiere disponer del inventario adecuado en el momento correcto. La falta de stocks equivale a pérdidas de ingresos, mientras que el exceso de éstos significa incurrir en costes innecesarios, ya sea por desperdicios o por el aumento de gastos de almacén y de refrigeración. Un supuesto de planificación comprobado y probado es aquél para un producto concreto o un segmento de productos cuyo patrón de demanda es similar todas las semanas (véase la Figura 2), suponiendo que se trata de una semana normal (una sin días festivos o acciones promocionales). En este caso, los fabricantes de alimentos podrán anticiparse al patrón, ya que los comportamientos de los consumidores y los minoristas son repetitivos y habituales.

Los consumidores, por ejemplo, se reabastecen de productos básicos tras el fin de semana o compran el jueves para un acontecimiento del fin de semana. Los comercios detallistas reabastecen sus estantes de acuerdo con dicho patrón. Al no poder mantener stocks, los fabricantes de alimentos frescos necesitan conocer el patrón e incorporarlo en su planificación. Cuantas más referencias (SKUs) produzca un fabricante, más complejo será este ejercicio, y el uso de simples hojas de cálculo de Excel y de cálculos manuales se convierte en insostenible.

<sup>7</sup> IDC Manufacturing Insights and IDC Retail Insights, “What will consumer goods look like in 2014?” Dec 13, 2013, press release.

## Patrones de demanda de ventas semanales

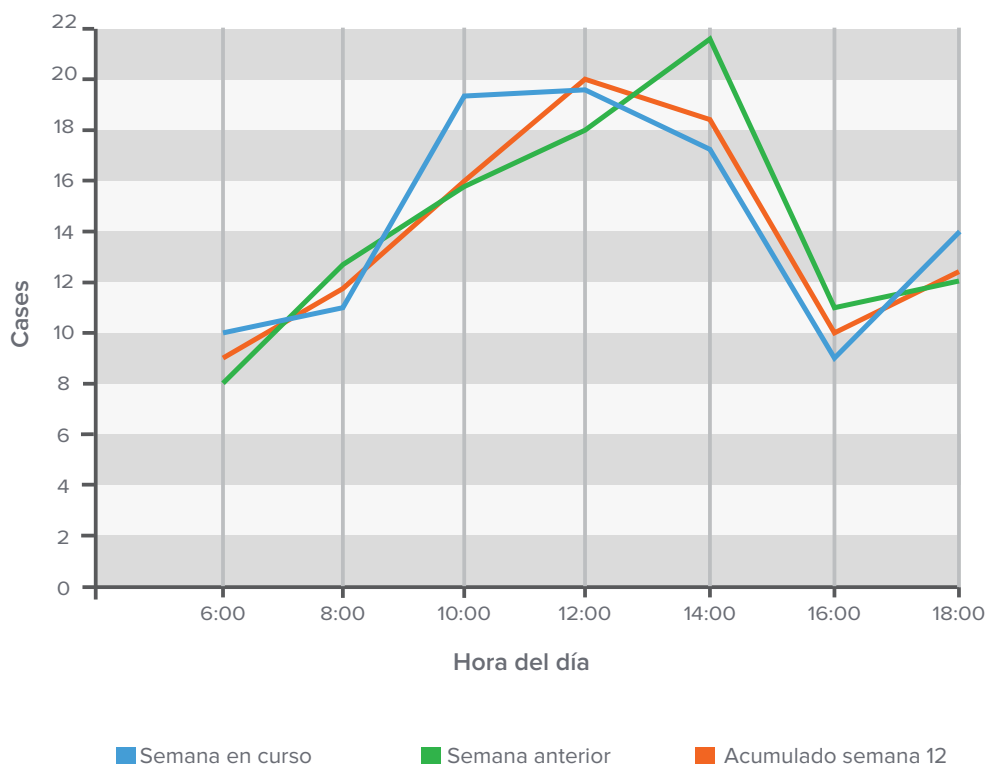


Figura 2: Los comportamientos de los consumidores y los minoristas son a menudo repetitivos y habituales. Durante semanas sin festivos o acciones promocionales, podrá prever el patrón de demanda de productos concretos o segmentos de productos.

Infor ha trabajado con empresas de todo el mundo para estudiar y crear soluciones que permitan a los fabricantes este tipo de datos históricos para pronosticar mejor el futuro.

## Cómo garantizar la transparencia en la producción de alimentos

Producir un producto más seguro es una obligación mucho mayor para los fabricantes de alimentos de lo que ha sido nunca antes. La contaminación alimentaria cuesta a los EE.UU. 77.000 millones de dólares anuales en gasto sanitario total<sup>8</sup>, convirtiendo la contaminación en un grave problema para la normativa gubernamental. Con la firma de la Food Safety Modernization Act (Ley de modernización de la seguridad alimentaria, FSMA) de la FDA en 2011, la normativa gubernamental se ha centrado más en evitar la contaminación alimentaria que en responder a la misma.<sup>9</sup>

La seguridad alimentaria sigue siendo una cuestión prioritaria también para el sector. Los profesionales de la alimentación que respondieron a la 13ª encuesta anual sobre las tendencias de la manufacturación de Food Processing “consideraron con una aplastante mayoría la seguridad alimentaria como el problema más importante de la fabricación para 2014, constituyendo la mayor prioridad muy por encima de las demás en una lista de 11 que los lectores habían de clasificar.”<sup>10</sup>

8 Robert Roos, “New study puts cost of US foodborne illness at \$77 billion,” Center for Disease Research and Policy (CIDRAP), Jan 2, 2012.

9 Food Safety Modernization Act (FSMA), Frequently Asked Questions, Product Tracing, US Food and Drug Administration (<http://www.fda.gov/Food/GuidanceRegulation/FSMA/ucm247559.htm#ProductTracing>), Oct 25, 2013.

10 Kevin T. Higgins, “2014 manufacturing trends survey: The swagger’s back,” *Food Processing*, Jan 13, 2014.

Una forma de asegurar la conformidad de la seguridad alimentaria es reduciendo los errores de etiquetado. Prácticamente el 20% de las retiradas del mercado se deben a errores de etiquetado. Existen dos áreas clave en las que la conformidad del etiquetado puede constituir un problema. La primera es asegurarse de que los ingredientes indicados coinciden con lo que existe realmente en el producto, en lo que se refiere a su integridad y el orden correcto. El hecho de no revelar todos los ingredientes, especialmente si existe un peligro potencial de reacciones alérgicas, puede tener como resultado una retirada.

En segundo lugar, las informaciones nutricionales y de salud de la etiqueta de un producto deben ser precisas y cumplir la normativa gubernamental. Debido a cambios en las fórmulas, así como a las fluctuaciones de las materias primas, los fabricantes de alimentos habrán de disponer de los medios que les permitan asegurar que el producto fabricado coincide con la etiqueta que se está utilizando.

Con esta idea en la mente, darse cuenta de los beneficios de los costes de trazabilidad, a la vez que se garantiza que sus productos sean más frescos y seguros que nunca, implica invertir en una solución de gestión de ciclo de vida de los productos (Product Lifecycle Management, PLM) líder en el sector. Infor Optiva®, una de las mejores soluciones de PLM en su clase, está diseñada específicamente para hacer frente a este problema: ninguno de los clientes que la utiliza ha tenido que realizar ninguna retirada del mercado relacionada con el etiquetado.

## Un mejor almacén

Cuando Keith Oliver, un consultor de Booz Allen Hamilton, acuñó el término de Supply Chain Management (Gestión de la cadena de suministro, SCM) a principios de la década de 1980, se refería a una cadena de suministro en la que el proveedor está vinculado directamente a cada cliente y a cada comprador. Gracias a las tecnologías basadas en Internet, la cadena de suministro actual ha evolucionado hacia un sistema más complejo (con proveedores mundiales, clientes y compradores trabajando juntos, con los fabricantes y en tiempo real). Para poder seguir el ritmo, se ha hecho necesario que el almacén disponga de la estructura tecnológica para gestionar las operaciones, la logística y el abastecimiento, además del suministro y la demanda.

El almacén está en el centro de la cadena de suministro de la fabricación de alimentos. Las tecnologías de software que impulsan las funciones de almacén operan basándose en un concepto invariable y crucial: los primeros en caducar deberán ser los primeros en salir (First Expired, First Out, FEFO). Deberán ser capaces de sacar impecablemente los productos más antiguos para dejar espacio para los productos más nuevos. No sólo deberá asegurarse de que sus productos lleguen a los estantes de los minoristas durante las horas de entrega óptimas dentro de sus fechas de frescura, sino que también deberá reducir los desperdicios de alimentos y mantener una operativa eficiente y rentable. Para los fabricantes de alimentos frescos, saber en qué punto se encuentra su inventario cuando se necesita es esencial para una gestión satisfactoria del almacén.

Como fabricante de alimentos, deberá disponer de herramientas tecnológicas basadas en Internet para poder ver y utilizar la cadena de suministro como un conjunto unificado que engloba participantes tanto internos como externos de la empresa, incluyendo clientes, subcontratistas y proveedores.

Infor Supply Chain Execution es la primera solución que le permite ver y gestionar las actividades de ejecución de su cadena de suministro como un conjunto coherente, lo que ayuda a eliminar cuellos de botella y a mejorar la eficiencia general. Al combinar la gestión de almacén, de mano de obra, de transporte y la facturación 3PL en una solución unificada con una interfaz de usuario común, unifica la totalidad de su cadena de suministro en un proceso empresarial integrado y simplificado. Con Infor Supply Chain Execution, podrá hacer funcionar la cadena de suministro como una sola máquina perfectamente ajustada, y no como un montón de segmentos no relacionados.

## Entrega directa desde el almacén

Debido a la naturaleza de los alimentos frescos, los modelos de distribución típicos a menudo no funcionan. La caducidad es tan corta que es necesario pasar directamente del fabricante al minorista dentro del plazo de un día o dos de la producción, por lo que la adopción de una entrega directa de almacén (Direct Store Delivery, DSD) se convierte en más habitual.

Su programa de reabastecimiento de DSD deberá presentar una gran capacidad de respuesta. Un programa de DSD mal ejecutado es peor que ninguno. No obstante, la complejidad viene dada por el territorio, y ha de gestionarse con sistemas que ofrezcan una potencia y una agilidad excepcionales y que estén específicamente centrados en la funcionalidad. Algunos fabricantes han intentado ejecutar programas de DSD utilizando sus sistemas de ERP y CRM existentes, tan sólo para descubrir que la mayoría de esos sistemas carecen de la velocidad y la funcionalidad que necesitan para responder a las necesidades de los minoristas.

La respuesta habitual es implementar software especializado compatible con operaciones de DSD fuera de la instalación de ERP principal. Pero si su solución especializada no se interrelaciona y opera perfectamente con el sistema ERP existente, surgirán silos aislados de información, lo que tiende a socavar el objetivo de un programa de DSD como es una capacidad de respuesta rápida y flexible a lo largo de la cadena de suministro. Por tanto, disponer de la visibilidad del último kilómetro integrada en sus sistemas empresariales globales es imperativo en entornos de productos de corta vida en los lineales.



# Suministro de alimentos más frescos con software que no caduca

En el entorno de fabricación de alimentos frescos, tan sólo existen unas pocas horas entre la planificación y la ejecución. Al igual que la caducidad de sus productos alimenticios, su software tampoco debería caducar, si bien muchas empresas están utilizando software anticuado o “genérico” que no cubre las necesidades de los fabricantes de alimentación y bebidas actuales.

Muchas de las empresas de alimentación y bebidas con más éxito del mundo utilizan el software de Infor para ayudarles a gestionar la imprevisibilidad de la industria de la alimentación, a la vez que les proporciona una gran rentabilidad de los productos. Infor tiene la profunda experiencia en alimentación y bebidas necesaria de un socio tecnológico para seguir siendo competitivo en este dinámico sector.

Las soluciones de Infor le ayudan a mantener los más altos estándares de calidad de los productos y a garantizar la seguridad de los alimentos incluso con productos con una vida extraordinariamente corta, proporcionándole un poder sin parangón para ayudarle a superar sus principales retos.



641 Avenue of the Americas  
New York, NY 10011  
800-260-2640  
infor.com

Infor en España  
Paseo de Gràcia, 56, planta 4ª  
08007 Barcelona  
Directo: +34 934 670 200

Avda. de Europa, 19 edif.II p.baja D  
28224 Pozuelo de Alarcón, Madrid  
Directo: +34 913 836 060  
Email: [marketing.es@infor.com](mailto:marketing.es@infor.com)  
[www.infor.es](http://www.infor.es)

## Sobre Infor

Infor está cambiando la manera en que se publica y se consume la información en la empresa, ayudando a 70.000 clientes en más de 200 países y territorios, a mejorar las operaciones, impulsar el crecimiento y adaptarse rápidamente a los cambios. Si desea saber más sobre Infor, por favor visite [www.infor.es](http://www.infor.es).

## Exención de responsabilidad

Este documento refleja el planteamiento que Infor puede aplicar con respecto a los productos concretos que se describen en este documento. Todo ello queda sujeto a cambios por parte de Infor, a su entera discreción, con o sin notificación previa a usted. Este documento no constituye una obligación con respecto a usted en manera alguna y no debe basarse en este documento o en su contenido para tomar cualquier decisión. Infor no asume ninguna obligación de desarrollo o suministro de cualquier mejora, actualización, producto o función en concreto, aunque dichos elementos se hubieran descrito en este documento.

Copyright ©2014 Infor. Todos los derechos reservados. La palabra y el diseño establecidos aquí son marcas y/o marcas registradas de Infor y/o de sus afiliados o subsidiarias. El resto de las marcas listadas aquí son propiedad de sus respectivos dueños. Este documento se entrega con fines informativos y no posee ningún valor contractual. La información, productos y servicios aquí descritos están sujetos a cambios en cualquier momento y sin previo aviso. [www.infor.com](http://www.infor.com).