



BEBIDAS Y ALIMENTOS

# Conquistar la complejidad de la cadena de suministro en alimentos y bebidas

La industria de alimentos y bebidas está experimentando cambios fundamentales en cómo los consumidores compran y qué quieren saber sobre los productos. Al mismo tiempo, la industria enfrenta un **mayor enfoque en una alimentación saludable** por parte de los consumidores, las empresas y los gobiernos. A esto se agrega un entorno competitivo que cambia rápidamente con la proliferación de nuevos canales, productores y productos que compiten con marcas y puntos de venta establecidos.

Por si estos desafíos no eran suficientes, las empresas de hoy también se enfrentan a cambios sin precedentes que hacen hincapié en la innovación, la evolución del modelo de negocio y la agilidad de la cadena de suministro. Es necesario tener los productos correctos, con contenido, características e información correcta, en los lugares y momentos adecuados, y ese es el trabajo de la cadena de suministro.

Para mantenerse al día con todo esto, una cadena de suministro de alimentos y bebidas efectiva debe estar totalmente sincronizada con el consumidor a través de sensores habilitados por la tecnología, para satisfacer múltiples canales con visibilidad y cumplimiento de requisitos sin interrupciones.

## Reingeniería de la cadena de suministro

Con una industria de lento movimiento, dominada por la vida útil y los desafíos de inventario, las empresas de fabricación y distribución de alimentos y bebidas se enfrenta a una tormenta perfecta de **cambios de demanda y expectativas**.

Estos cambios están siendo impulsados principalmente por:

- Cómo compran los consumidores y qué quieren saber sobre los productos, incluido el etiquetado de ingredientes, la eliminación de ingredientes no deseados y la información de sostenibilidad
- Mayor atención a la salud por parte de los consumidores, grupos de interés, empresas y gobiernos, incluida la nutrición, el contenido saludable/insalubre (ingredientes artificiales, OMG, azúcar, sal, etc.) y las prácticas ambientales.
- Cambio de la realidad de la cadena de suministro, incluidos nuevos canales y el crecimiento de múltiples canales (omnicanal), una afluencia de nuevos productores y productos para competir con los fabricantes de marca establecidos.

Los productos innovadores, productores y modelos de distribución están evolucionando para enfrentar estos desafíos. Como el mecanismo que vincula la oferta y la demanda y pone los productos en manos de los consumidores, la cadena de suministro está en el ojo de esta tormenta. La agilidad de la cadena de suministro, habilitada por **tecnologías de detección y respuesta**, es cada vez más importante para mantener una respuesta efectiva a las cambiantes demandas del mercado. Impulsados por el Internet Industrial de las Cosas (IIoT) a través de la proliferación de sensores y dispositivos inteligentes conectados, los gerentes de la cadena de suministro ahora pueden "ver" eventos y actividades en tiempo real, mientras que los programas de monitoreo y análisis pueden detectar inmediatamente situaciones emergentes e incluso iniciar acciones correctivas automáticamente.

Ser innovador no se trata solo de crear nuevos productos. Se trata de la creación de valor. El valor entregado al cliente incluye no solo el producto físico sino también la información, la disponibilidad, el precio y los beneficios percibidos (haciéndose eco de los cuatro P del mercado: producto, posición, promoción y precio). Como tal, las mejoras en cualquier área de entrega de valor contribuyen a la competitividad. Curiosamente, la innovación fluye en ambas direcciones: de la empresa al cliente y viceversa. El mundo digital de las redes sociales e Internet de las Cosas (IoT) ayuda a crear un nuevo nivel de intimidad con el cliente que mejora la experiencia del cliente (agregando valor) y respalda la necesidad de una detección más completa e inmediata para impulsar la agilidad de la cadena de suministro.

Si bien no se distribuyen tradicionalmente a través del comercio electrónico, los productos de alimentos y bebidas se mueven rápidamente en esa dirección. Se estima que **las ventas mundiales de comercio electrónico de alimentos** casi se triplicarán hasta el 2023, llegando a \$321 mil millones, y representan casi el 5% de los ingresos totales de comercio electrónico.

Los productores de alimentos y bebidas están cada vez más obligados a rediseñar sus cadenas de suministro para operar en la distribución omnicanal. Los recursos y las estructuras de gestión existentes deben adaptarse para servir a múltiples fuentes de demanda para dar cabida a grandes cantidades de envíos al por mayor y grandes cantidades de ventas al consumidor de pequeñas cantidades al mismo tiempo. Para hacer esto:

- La distribución omnicanal debe integrarse en la estrategia de la empresa y en su cadena de suministro.
- La infraestructura debe adaptarse para atender a los diferentes tipos de demanda de manera responsable y eficiente.
- Los sistemas y tecnologías de TI deben soportar una visibilidad y un cumplimiento de requisitos ininterrumpidos de extremo a extremo.

Por naturaleza, el negocio de alimentos y bebidas es dinámico. La disponibilidad del suministro con frecuencia es impredecible y cambia constantemente. Y no es mucho mejor en el lado de la demanda.

## Abordar el desafío de la oferta y la demanda

Para prácticamente cualquier organización de producción y distribución, el éxito depende de lograr el equilibrio adecuado entre la oferta y la demanda. Los productos correctos deben estar en el lugar correcto en el momento correcto, cuando y donde los clientes los quieran y esperen. Los productos deben estar frescos y tener una vida útil restante si los productos no se deben consumir de inmediato. Los productores deben comprender y seguir la demanda, mientras gestionan los acuerdos de suministro y nivel de servicio (SLA) para cumplir con los objetivos de disponibilidad.

Todo comienza con el pronóstico, que debe ser lo más detallado y específico posible, por posición y por producto, y debe actualizarse con frecuencia para capturar cualquier cambio o desviación. La distribución tiene que ser flexible y receptiva. La producción debe ser ágil, para acomodar los cambios tanto en el abastecimiento como en la demanda. Y el abastecimiento y la producción deben coordinar continuamente las actividades para utilizar de manera efectiva los recursos que tienen disponibles para mantener los canales fluyendo sin problemas y de manera eficiente.

Las cadenas de suministro de alimentos y bebidas cumplen con algunos requisitos adicionales que no son comunes fuera de la industria. Muchas materias primas son agrícolas o se cosechan en la naturaleza, por lo que la disponibilidad es estacional; la calidad, la pureza y los atributos nutricionales pueden variar y los suministros solo pueden estar disponibles en regiones específicas del mundo en momentos específicos del año.

La mayoría de los productos de alimentos y bebidas enfrentan una competencia intensa, lo que significa que el marketing y la distribución son elementos críticos del éxito, y la calidad es especialmente importante para mantener un buen producto y la reputación del productor en el mercado. Todos los productos de alimentos y bebidas tienen un límite en su vida útil, agregando otro nivel de complejidad al control de inventario, la eficiencia de distribución y la coordinación de la oferta y la demanda.

Y debido a que los alimentos y bebidas son por naturaleza destinados al consumo humano, los requisitos de salud y seguridad son particularmente exigentes. Rastrear y detectar, procesos de calidad profundos y detallados y pistas de auditoría son requisitos críticos del negocio.

Todos los requisitos descritos anteriormente juegan un papel en la correspondencia de la oferta y la demanda, que es esencial para el éxito. Pueden verse como factores complicados que subyacen a cualquier consideración de coordinación/colaboración, agilidad y planificación. Como foco de las operaciones de oferta y demanda, la cadena de suministro es responsable de comprender la demanda y entregar productos para satisfacer a los clientes al detectar y responder a la demanda. Tenga en cuenta que la cadena de suministro no se limita a operaciones externas y socios; las operaciones internas de producción e inventario proporcionan el vínculo vital entre la adquisición de materia prima y la distribución del producto.

## Mejorar la colaboración de la cadena de suministro

Mientras que la percepción es que las empresas compiten con otras empresas, la realidad es más como que las cadenas de suministro compiten con otras cadenas de suministro. Las empresas dependen cada vez más de socios comerciales (proveedores, proveedores de transporte, distribuidores, minoristas y más) para adquirir, producir y entregar productos a los clientes. Para ser efectiva, la cadena de suministro debe establecerse para proporcionar incentivos para que cada organización participante comparta información y apoye plenamente los objetivos generales de satisfacer la demanda y obtener ganancias.

Para la mayoría de las cadenas de suministro actuales, la colaboración es una combinación de algunos datos compartidos y cierta coordinación en el pronóstico. De hecho, la colaboración y el intercambio de datos son estrategias clave empleadas por muchas cadenas de suministro para mejorar el rendimiento, reducir el inventario y aumentar la disponibilidad, sin importar qué estrategia se emplee en la cadena de distribución.

Afortunadamente, las nuevas tecnologías están extendiendo tanto el alcance de las posibilidades de colaboración como el impacto de la colaboración. La planificación de recursos empresariales (ERP) y los sistemas de cadena de suministro de hoy en día incorporan la mayor visibilidad de IoT con funciones de colaboración e intercambio de datos como bancos de trabajo, portales de proveedores y clientes, y enlaces directos entre sistemas, todo con el objetivo de facilitar el conocimiento conjunto y la toma de decisiones coordinada.

La necesidad de colaboración abarca la cadena de suministro desde los proveedores de los proveedores hasta el otro extremo de la cadena de distribución. También incluye enlaces apropiados a y a través de recursos internos. Una de las mejores prácticas de la industria es permitir y apoyar la colaboración a través de flujos de trabajo específicos de la industria que trascienden los silos de información internos y ponen a los socios comerciales en el ciclo al mismo tiempo. La inteligencia desarrollada y administrada conjuntamente admite una programación más precisa y adecuada; gestión de inventario más estricta; costos reducidos para la logística y una mejor visibilidad de gestión para el modelado financiero, la planificación y la supervisión del rendimiento. El resultado son productos más frescos entregados a los clientes.

La colaboración es especialmente importante en el lado de la demanda. Debido a que los socios intermedios están más cerca del consumidor final, es probable que tengan una visión más profunda e información más oportuna sobre la demanda, la competencia y las condiciones del mercado que pueden traducirse en pronósticos más precisos. Es particularmente importante para los fabricantes de alimentos y bebidas modelar las peculiaridades de su mercado específico. Los socios pueden ayudar a completar los detalles, como la estacionalidad y la variación de la demanda, las preferencias cambiantes de los consumidores (incluidas las variantes de productos como el tamaño del paquete, la presentación diferente y los productos derivados) y más.

### Las estrategias de colaboración clave en la cadena de suministro incluyen:

- **"Empujar"**: cuando el proveedor asume la responsabilidad de administrar el inventario de distribución
- **"Tirar"**: cuando la prioridad se basa en el flujo de pedidos desde el consumidor final de la cadena hasta el proveedor
- **Enfoque híbrido**: cuando el empuje en el extremo del proveedor (para un inventario óptimo y el rendimiento del transporte) se combina con el tirón en el extremo minorista (para maximizar la disponibilidad y el servicio al cliente)
- **Enfoque basado en el plan**: un enfoque más centrado que puede utilizar métodos de empujar o tirar, como la planificación de requisitos de distribución (DRP)

Esta colaboración con frecuencia se centra en el pronóstico y el plan de ventas y operaciones. La previsión, que es de importancia crítica en los mercados de bienes de consumo, se beneficia de cualquier información y datos que puedan recopilarse de otros miembros de la cadena de suministro. El proceso de pronóstico puede beneficiarse enormemente de la colaboración de distribuidores, concesionarios, minoristas y clientes. Estos socios de la cadena de suministro están más cerca del consumidor real y probablemente tengan más información y conocimiento de los hábitos, intereses y planes del consumidor que pueden aportar al proceso de pronóstico.

Más allá del pronóstico, la información sobre la demanda real, lo más cercana posible al tiempo real, ayuda a dirigir las operaciones de distribución para responder a los cambios en la demanda en curso y refinar los pronósticos a un nivel micro (como tiendas individuales, puntos de venta y puntos de distribución).

Las entradas emergentes de IoT y redes sociales agregan una nueva dimensión a las tareas de seguimiento y predicción de la demanda. Ahora es mucho más fácil obtener información sobre lo que piensan los consumidores, ya que comparten cada vez más sus observaciones y sentimientos en las redes sociales abiertas. Si bien esto no es una encuesta científica, sin embargo, es una buena inteligencia de mercado que puede ayudar a detectar las tendencias emergentes antes de que aparezcan en las estadísticas de ventas.

La transparencia en tiempo real de las señales de demanda, las posiciones de inventario, el estado del envío, los bienes en tránsito y las ventas reales permiten a la cadena de suministro "sustituir la información por el inventario" al reducir la incertidumbre y proporcionar la advertencia más temprana posible de cualquier cambio o evento que pueda afectar la disponibilidad o la eficacia de las operaciones. Esto ayuda a que la cadena de suministro se vuelva más proactiva en responder a la dinámica del mercado. A medida que las diversas partes de la cadena de suministro se unen mediante datos compartidos y coordinación operativa, las métricas comunes impulsarán el éxito colectivo.

## Desarrollar una cadena de suministro ágil

Otra clave para el éxito de la cadena de suministro en alimentos y bebidas es la agilidad en la capacidad de cambio. En la cadena de suministro, ser ágil significa poder cambiar las tasas de producción (ya sea hacia arriba o hacia abajo); cambiar mezclas de productos; introducir nuevos productos o retirar productos existentes; prestar servicios a nuevos mercados o redirigir la distribución de productos sin demoras, interrupciones o costos adicionales prohibitivos.

La necesidad de agilidad es estimulada por el reconocimiento de que las cosas cambian, y poder manejar esos cambios de manera rápida y efectiva es un requisito primordial para el éxito general. La cadena de suministro de alimentos y bebidas tiende a estar más sujeta a cambios que muchos otros mercados de productos.

La disponibilidad estacional y difícil de predecir de materias primas dificulta la planificación de la producción y evita picos y valles ineficientes. Por lo tanto, los recursos de producción deben poder adaptarse a los horarios cambiantes y a la carga inconsistente.

La demanda también es un factor que no solo varía con las estaciones, los cambios de precios, las ofertas competitivas y las preferencias cambiantes de los consumidores, sino que también está sujeto a cambios inesperados provocados por eventos inusuales. Un problema o retiro de calidad en un producto, incluso el producto de un competidor puede causar cambios inmediatos y dramáticos en la demanda de productos similares y competitivos, y posiblemente incluso de productos no relacionados del mismo proveedor. La reacción rápida es absolutamente esencial para evitar quedarse atascado con grandes cantidades de inventario no vendible y envejecido o perder oportunidades de mercado cuando la demanda cambia a los productos de un fabricante de alimentos y bebidas.

Una cadena de suministro ágil se basa en una infraestructura de colaboración de circuito cerrado. Dado que la mayoría de las cadenas de suministro hoy en día dependen en gran medida de las asociaciones (funciones subcontratadas que no son propiedad o no están controladas por el productor), los participantes "externos" también deben ser ágiles y saber de inmediato qué cambió y qué se requiere para responder al cambio.

Una infraestructura de colaboración vale la pena (además de mejorar la precisión y la capacidad de respuesta del pronóstico) al ayudar a coordinar la información y las actividades que son clave para la capacidad de los fabricantes de alimentos y bebidas de responder rápidamente a las condiciones cambiantes.

Por el lado de la producción, la agilidad está integrada en sistemas flexibles: tiempo mínimo de configuración y cambio entre productos y variantes. Un cambio más rápido también cuesta menos, aumenta el uso productivo de los recursos y hace que los lotes más pequeños sean más económicos.

Los plazos de entrega más cortos aumentan la capacidad de responder a la demanda cambiante. La mayor parte del tiempo de entrega para producir un producto y llevarlo al minorista o al cliente está en el lado de la adquisición y en la distribución. Por lo tanto, vale la pena trabajar con proveedores y proveedores de transporte para que esos tiempos sean lo más cortos posible. Los fabricantes de alimentos y bebidas deben alentar a los proveedores a reducir los plazos de entrega de sus pedidos. En su caso, también es una buena idea cooperar en la forma de organizar los materiales dentro de una distancia de viaje razonable cercano a la planta previendo necesidades de último minuto. Obviamente, esto no funcionará con productos perecederos. Pero la escasez de materiales de embalaje o etiquetas puede detener la línea de producción con la misma eficacia que la escasez del producto en sí.

Compartir planes y pronósticos con los proveedores les permite construir sus cronogramas de producción para que coincidan mejor con las capacidades de producción y planta con las necesidades de un fabricante de alimentos y bebidas. Cuanto antes se notifique a los proveedores sobre los cambios tardíos en el cronograma, más tiempo tendrán para ajustarse. Los proveedores deben considerarse socios, no solo vendedores, trabajando junto con fabricantes de alimentos y bebidas para satisfacer las demandas cambiantes de los clientes.

## Crear el plan correcto

La planificación de ventas y operaciones (S&OP) es el punto focal para equilibrar la demanda y la oferta y, por lo tanto, es el proceso central para la planificación de la demanda y la producción. Si bien la S&OP es esencial, no es la respuesta completa. Sin embargo, es donde la amplia gama de funciones de planificación se une en un solo plan general.

Esencialmente, S&OP es el proceso formalizado en el que:

- La planificación de la demanda se basa en el pronóstico (actualizado recientemente al comienzo de cada mes, inmediatamente después de finalizar los datos de ventas [demanda] del mes recién completado) junto con el plan de distribución, lo que da como resultado una declaración de lo que absorberá el mercado y cuándo. El plan de demanda final hace una lista de la demanda cuando llega a la planta.
- La planificación de la producción desarrolla un plan de suministro de primer corte (del plan de demanda) y realiza los ajustes necesarios para optimizar el uso de los recursos y satisfacer la mayor cantidad de demanda que parezca aconsejable.
- Los equipos de demanda y oferta se unen y resuelven cualquier diferencia entre el plan de oferta y el plan de demanda. El resultado final puede incluir acciones de suministro adicionales (horas extras, subcontratación, agregar personas o equipos, o cambiar horarios o prioridades para impulsar productos más rentables a expensas de productos menos rentables). También puede haber algunas acciones identificadas en el lado de la gestión de la demanda (conformación de la demanda), incluidas promociones, precios, cambios de incentivos o cambios en la distribución para hacer coincidir la demanda con el plan de suministro acordado.
- Durante una reunión de una hora, el equipo ejecutivo (ejecutivos de nivel C de toda la empresa) puede aprobar el plan final, comprometer a sus respectivos departamentos a apoyar el plan y resolver cualquier diferencia o decisión que esté más allá de la autoridad de los equipos de trabajo que desarrollaron el plan recomendado.

El plan de ventas y operaciones es esencialmente un documento interno que especifica cómo se utilizarán los recursos de la empresa para satisfacer la demanda y generar ganancias. Sin embargo, el plan no se puede ejecutar con éxito sin el pleno apoyo y cooperación de los otros miembros de la cadena de suministro. Los datos de S&OP deben compartirse con proveedores, distribuidores, proveedores de transporte y gerentes de almacenamiento para que puedan confirmar que tienen los medios para mantener su parte del plan y la voluntad y el compromiso de hacerlo. Idealmente, deberían haber sido consultados mientras se desarrollaba el plan para garantizar que pudieran acomodar el nivel de negocio requerido para cumplir con los objetivos del plan.

Una parte crítica de S&OP es la distribución, que puede pasarse por alto en el proceso de planificación. La terminología de S&OP realmente no reconoce su importancia, escondida dentro del proceso de planificación de la demanda. Sin embargo, la planificación de la demanda puede comenzar con el pronóstico (en cada punto de venta minorista o punto de contacto del consumidor), pero luego debe llevarse a cabo a través de la red de distribución para derivar cuál será la demanda real en la planta. La distribución, el transporte y el almacenamiento pueden ser funciones subcontratadas y pueden representar un costo comercial significativo. Deben ser cuidadosamente planificados, coordinados y administrados. El intercambio de información y la colaboración son herramientas esenciales para que este proceso tenga éxito.

## Conectar el plan a las operaciones

Si bien casi nunca se discute como un tema separado, la ejecución de ventas y operaciones, que conecta el plan con las operaciones reales, es igualmente importante para el éxito de la cadena de suministro. Tener información actualizada y planes y estrategias completamente actualizados es esencial, pero los planes deben ejecutarse de manera efectiva y eficiente. Los sistemas integrados proporcionan el vínculo entre la planificación y la ejecución y habilitan el entorno de circuito cerrado donde realmente tiene lugar la detección y respuesta.

### Las empresas de alimentos y bebidas deben analizar detenidamente sus operaciones y preguntarse:

- ¿Tiene la visibilidad necesaria de los niveles de inventario, capacidades, demandas, inventario en tránsito y recursos para responder a los cambios que caracterizan los mercados de hoy y serán cada vez más significativos en el futuro?
- ¿Están sus sistemas empresariales integrados en un circuito cerrado que respalda el imperativo de detección y respuesta para el éxito en un entorno que cambia rápidamente?
- ¿Ha establecido (y está utilizando de forma rutinaria) enlaces de colaboración con proveedores, distribuidores y minoristas? ¿Está recibiendo y pasando datos en tiempo real a socios clave de la cadena de suministro?
- ¿Cuenta con un proceso eficaz de S&OP con actualizaciones periódicas, monitoreo continuo y mediciones apropiadas para proporcionar visibilidad y alineación a cada función operativa y socio de la cadena de suministro?
- ¿La red de control y gestión de la planta está totalmente integrada para el intercambio de datos bidireccionales para una ejecución perfecta y una gran agilidad?

La detección, incluida la planificación y la colaboración, es solo una parte de la ecuación. También está la otra mitad de la ecuación: la ejecución. En el corazón de la estrategia tecnológica de cada empresa de fabricación o distribución se encuentra un sistema ERP diseñado para administrar la información de toda la empresa en una infraestructura integrada de planificación y ejecución de ciclo cerrado. Para los fabricantes de alimentos y bebidas, es esencial que sus sistemas ERP reconozcan las realidades y los requisitos únicos de sus productos y mercados, incluida la potencia de los ingredientes, coproductos y subproductos, ingredientes y productos clasificados, y la vida útil.

Los sistemas ERP actuales se extienden más allá de los límites del sistema de fabricación tradicional para incluir o integrarse estrechamente con los sistemas de ejecución de fabricación (MES) y los sistemas de la cadena de suministro de la planta. Los sistemas de la cadena de suministro pueden incluir gestión de la demanda, optimización del inventario, gestión del almacén, gestión del transporte, S&OP, sistemas de gestión de relaciones con el cliente (CRM) y más. Debe considerarse que el término "sistemas empresariales" incluye esta visión ampliada de los sistemas ERP y el ecosistema integrado de soluciones que conforman la infraestructura moderna de la cadena de suministro de fabricación y distribución.

La integración es la característica más importante de los sistemas empresariales actuales. Todos los datos se gestionan y controlan en una base de datos relacional común (o bases de datos tecnológicamente integradas y totalmente sincronizadas). Toda la información necesaria está disponible al instante para todos los participantes, sin duplicación ni confusión sobre quién tiene los datos más recientes y precisos.

Eso es lo que habilita el enlace planificación-ejecución. Los planes y estrategias actuales están disponibles en todo momento para las funciones de ejecución. Las actividades, eventos, ocurrencias e informes de estado están disponibles instantáneamente en todo momento para todos los participantes. Esta información también se comparte con las funciones de planificación del sistema, de modo que todos estén informados sobre lo que está sucediendo y tengan la capacidad de adaptarse a cualquier cambio que pueda detectarse.

Los sistemas integrados juegan un papel clave para permitir la colaboración y el intercambio de datos. Muchos sistemas ahora incluyen distribución electrónica de pedidos, acuses de recibo, avisos de envío, pedidos y planes provisionales y otra información directamente a los socios. Además, muchos sistemas brindan la capacidad de colaborar en pronósticos u otros documentos de forma síncrona o asíncrona a través de Internet.

La mayoría de los sistemas admiten portales de proveedores y portales de clientes que permiten a los socios comerciales acceder a información sobre los sistemas de un fabricante de alimentos y bebidas a su conveniencia e ingresar información directamente en el sistema (sujeto a controles de seguridad) a través de ventanas convenientes y personalizadas en los artículos, pedidos, facturas y horarios que definen la relación con el socio.

Sin embargo, la tecnología no es la respuesta completa. La elección de herramientas de un fabricante de alimentos y bebidas debe ser la adecuada para su mercado y sus necesidades, implementada de manera efectiva, con usuarios bien informados y entrenados que entiendan la información que impulsa el negocio y sepan cómo usarla en beneficio de la organización.

## Preparar la cadena de suministro para el éxito

Una vez que un fabricante de alimentos y bebidas comprende su estado actual de preparación, el siguiente paso es desarrollar un plan para reforzar las áreas que están rezagadas y llevar todo el ecosistema al nivel necesario para aplicar de manera efectiva la agilidad de detección y respuesta a las operaciones de la cadena de suministro. Ya sea que se requieran o no tecnologías adicionales, es imperativo que:

- La visión y estrategia corporativa general se documente, actualice o amplíe para incluir una visión ágil y colaborativa de la cadena de suministro y el modo de operación de circuito cerrado basado en información.
- Toda la organización, incluidos los socios comerciales, se incluyan en cualquier reestructuración de las políticas, prioridades o estrategias de la empresa. Un fabricante de alimentos y bebidas no puede hacer esto solo.
- Los procedimientos deberán actualizarse, el personal necesitará capacitación y orientación y las medidas e incentivos deben redefinirse para reflejar esta nueva forma de operar.
- Todos los nuevos sistemas, estructuras, procedimientos y recursos deben construirse en pos de la agilidad. Los requisitos y necesidades cambiarán. Un fabricante de alimentos y bebidas no puede permitirse quedarse encerrado en recursos que pueden impedir que responda a esos requisitos cambiantes.

## Mantenerse competitivo en un mercado desafiante

La fabricación de alimentos y bebidas es un negocio desafiante, con disponibilidad de materiales en constante cambio, demanda volátil y una cadena de suministro cada vez más compleja. Las empresas exitosas se esfuerzan continuamente por equilibrar la oferta y la demanda con estos desafíos mediante el uso de la información como una herramienta fundamental para planificar, cooperar y monitorear tanto las condiciones como el desempeño.

Los sistemas de información sólidos, seguros, funcionalmente ricos y flexibles juegan un papel clave en el éxito de la cadena de suministro, pero no brindan beneficios por sí mismos. Simplemente son habilitadores del tipo de intercambio de información y colaboración, planificación y gestión, y medición y mejora que son necesarios para competir y crecer. Finalmente, ninguna empresa o cadena de suministro puede permitirse tener sistemas que carezcan de funcionalidad o de flexibilidad.

A medida que los fabricantes de alimentos y bebidas se esfuerzan por la estabilidad, o al menos la previsibilidad, una cadena de suministro saludable y que funcione bien basada en la coordinación, la agilidad y la planificación es el mejor secreto para el éxito.

[Conozca más >](#)



Infor desarrolla software empresarial en la nube, específico para distintos mercados. Cuenta con 17.000 empleados y más de 68.000 clientes en más de 170 países, el software de Infor está desarrollado para el progreso. Mayor información en [www.infor.com](http://www.infor.com) y [www.latinamerica.infor.com](http://www.latinamerica.infor.com).

Síguenos:   