



# LECCIONES DE UNA PANDEMIA que no se rinde

*La expansión del virus, ignoto para el mundo a finales de 2019, sigue rigiendo nuestra cotidianidad a principios de 2021. La industria de alimentos y bebidas ha aprendido a sortear esta nueva "normalidad", no solo en la operación al interior de las plantas, también a partir de las cambiantes demandas de los consumidores.*

**A medida que** la pandemia de COVID-19 ha continuado interrumpiendo las operaciones en la industria de alimentos y bebidas, los procesadores se encuentran equilibrando una serie de desafíos que abarcan diversas aristas: desde la capacitación, la simplificación en la producción

y la protección de los trabajadores, hasta la creciente demanda de los consumidores.

Los aumentos repentinos de la demanda y la escasez de mano de obra, en algunos casos, de mano de obra debido a enfermedades, han motivado un mayor número de contrataciones y el desarrollo de nuevos procesos que permitan hacer más eficiente la capacitación de nuevos empleados, sin afectar la operatividad de las compañías.

Las compañías están echando un segundo vistazo a la robótica y la analítica para llenar los vacíos cuando los empleados clave toman tiempo, debido a la pandemia.

Sin duda, la tecnología es una gran aliada para todos estos desafíos: algunas herramientas ya utilizadas han encontrado nuevos escenarios de aplicación, y otras están siendo empleadas de nuevas formas. Lo cierto es que los procesadores se han visto obligados a repensar su modelo tradicional de operación, migrando hacia la flexibilización, tanto operacional, como en su desarrollo e innovación.

## Mirando fuera de la caja

Una de las herramientas clave es la realidad aumentada, que le ha dado a las compañías la posibilidad de que un empleado de planta, a través de un auricular, siga las instrucciones que una persona de soporte remoto le proporciona, aun sin estar presente. La capacidad de la realidad aumentada para ofrecer soporte remoto y capacitar al personal en video y audio ha abierto un mar de nuevas posibilidades.

Con la pandemia, el trabajo remoto se convirtió en un imperativo, por lo que las compañías han de-

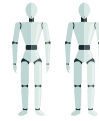
bido adaptar y expandir sus aplicaciones. Elementos centrales como la capacitación o el seguimiento de las operaciones se están llevando a cabo en línea, a la vez que los procesadores de alimentos y bebidas miran hacia adelante, preguntándose sobre cuándo el mundo volverá a la normalidad y qué significará realmente 'normal'.

Para quienes buscan formas más efectivas y eficientes de capacitar a los empleados, ya sean contratados nuevos o existentes, adoptar las opciones tecnológicas y personalizarlas para sus necesidades específicas puede ayudar a resolver numerosos desafíos, tanto técnicos como logísticos. Como ocurre con muchos otros elementos de las operaciones de la planta, los procesadores están aprendiendo que lo que funcionaba antes puede seguir funcionando ahora, pero también puede haber una mejor forma.

Las compañías están echando un segundo vistazo a la robótica y la analítica para llenar los vacíos cuando los empleados clave toman tiempo debido a la pandemia, acelerando el proceso de adopción de tecnologías que, aunque estuvieran en el radar, parecía tener prevista su implementación en años posteriores, incluso décadas.



## ¿Cómo podría transformar la automatización el escenario actual?



La eliminación de **seres humanos** de áreas de alto riesgo de contaminación.



Eficiencia **laboral**.



Alivio en los cuellos de botella en el envasado **al final de la línea**.



**Mayor rendimiento** general del producto.



**Mayor calidad** en los productos.



**Robótica:** una alternativa a trabajos pesados y repetitivos.



**Digitalización** del piso de planta.



**Eficiencia energética** mientras se vuelve más sostenible.

## Cadenas de suministro invertidas

La pandemia no solo puso retos en materia de operatividad al interior de las plantas. La capacidad para atender la creciente demanda de los consumidores también impuso nuevas barreras para los proveedores de las compañías transformadoras, quienes, ante el cierre de puertos y del transporte aéreo, se vieron imposibilitados para llevar algunas materias primas a sus clientes.

Un reciente estudio adelantado por DHL y titulado Resiliencia360, basado en sus herramientas de red de la cadena de suministro mundial, indica que el COVID-19 ha revelado eslabones débiles en la cadena de suministro, y es posible que no desaparezcan en el corto plazo.

El informe reveló que el "COVID-19 expuso vulnerabilidades en la cadena global de suministro de alimentos", revolucionado la industria, reduciendo su capacidad operativa en producción, procesamiento, envasado y distribución. El flagelo ha provocado un cambio hacia una mayor necesidad de eficiencia en la producción, en medio de escenarios de escasez de personal y un entorno regulatorio impredecible.

### Resilience360 presentó las siguientes conclusiones:

- La pandemia ha trastornado la industria de alimentos y bebidas, reduciendo su capacidad operativa en producción, procesamiento, envasado y distribución.
- Dado que los consumidores no comen sobre la marcha, sino que consumen productos empaquetados individualmente en casa, los fabricantes de plásticos han disfrutado de una nueva ventana de oportunidad, generando un mar de plásticos de un solo uso en el medio ambiente.
- Las incertidumbres de la transmisión del virus han llevado a muchos países a adoptar políticas proteccionistas alimentarias, interrumpiendo la continuidad de la cadena de suministro.
- Las reducciones en los viajes aéreos de pasajeros significan menos rutas por las que viajan productos perecederos.
- Los procesadores, productores y distribuidores aún deben adherirse a las medidas de salud locales y monitorear el virus, que puede interrumpir las cadenas de suministro.
- La pandemia ha mostrado los peligros de una industria que históricamente dependía del trabajo manual.

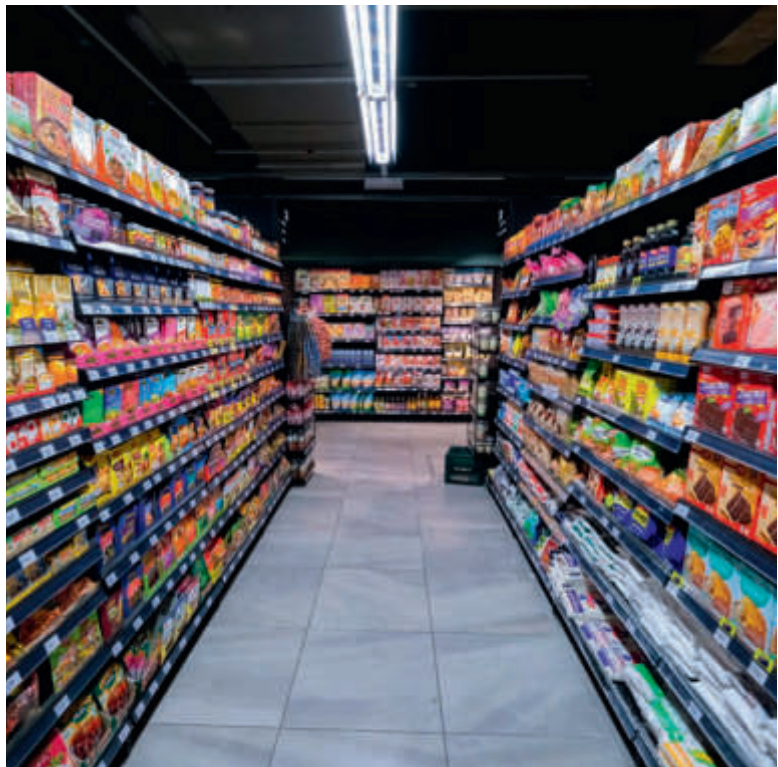
“*La pandemia ha mostrado los peligros de una industria que históricamente dependía del trabajo manual.*”

### Simplicidad en la producción

Las cadenas de suministro truncadas por la pandemia también han obligado a muchos fabricantes a reducir sus SKU, luchando contra ese cambio del consumo en el hogar y, a veces, en ciertos mercados, la carga de la despensa por parte de los consumidores, quienes exigieron menos complejidad para enfocarse en los más vendidos.

La producción de menos SKU permite tiradas de fabricación más largas y, por lo tanto, ayuda a respaldar la rentabilidad y el flujo de caja.

Un ejemplo claro de ello fue la decisión anunciada a mediados de 2020 por la gigante Coca-Cola en la que se refirió a la expansión de su plan de racionalización de SKU. Para aquellas fechas, el presidente ejecutivo de la compañía, James Quincey, afirmó que “los aprendizajes de los últimos meses y los conocimientos de nuestra racionalización de SKU ya acelerada nos han convencido de profundizar aún más en esta oportunidad mediante la optimización de las marcas”.





Lo anterior toma sentido cuando la producción de menos SKU permite tiradas de producción más largas y, por lo tanto, ayuda a respaldar la rentabilidad y el flujo de caja. Antes de la llegada del virus, algunos fabricantes ya habían estado analizando la cantidad de SKU que ofrecen, como parte de iniciativas internas para enfocar los recursos en los productos de mejor rendimiento y reforzar los márgenes. También hubo factores externos con las revisiones de la gama de los minoristas y los procesos de racionalización de productos. El COVID-19 aceleró todo esto.

Y aunque los planes de vacunación que ya se están adelantado en distintas latitudes son prometedores, el COVID-19 sigue siendo un peligro genuino y los países de todo el mundo aún se encuentran en medio de bloqueos estrictos, lo que presenta desafíos continuos para la cadena de suministro de alimentos.

### Profundización en la cultura de la inocuidad

No es extraño que una pregunta que ronde nuestras cabezas sea ¿cómo se ve la “nueva normalidad” del COVID-19? Y, sin duda, no hay claridad al respecto. No obstante, la orientación aplicable y las realidades de las graves consecuencias adversas para la salud de este virus revelan una necesidad específica de identificación e implementación de estrategias de control de COVID-19, que incluyan: monitoreo, verificación, acciones correctivas, capacitación y documentación asociadas. La nueva normalidad también genera la necesidad de mejorar una “cultura COVID-19”, similar a la base establecida por los principios de la cultura de seguridad alimentaria.

La cultura extrae su poder de creencias y valores tan fundamentales, como hacer lo correcto cuando nadie está mirando.

En la actualidad, una cultura de cumplimiento es crucial o, de lo contrario, las empresas pueden colapsar en el camino. Y, precisamente, para mejorar los procesos, ante el COVID-19, se pueden aplicar los aprendizajes del trabajo realizado en el área de la cultura de seguridad alimentaria.

Una cultura organizacional, aplicada a la industria alimentaria, suele ser doble. Existe la corporativa: la forma en que la gerencia y los empleados interactúan, el uso de la tecnología, el nivel de riesgo que la empresa está dispuesta a asumir, etc. Luego está la seguridad alimentaria, específica sobre cómo la empresa se integra, apoya y proporciona recursos para la seguridad alimentaria como responsabilidad de todos.



La Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI), una organización privada fundada por los principales minoristas globales, ha establecido un conjunto de estándares relacionados con la seguridad alimentaria con los que medir a los fabricantes, productores primarios y otros sectores industriales.

GFSI define la cultura de seguridad alimentaria como “los valores, creencias y normas compartidas que afectan la mentalidad y el comportamiento hacia la seguridad alimentaria en a través y en toda la organización”.

Está claro que, en contraste con una ley, un reglamento, resultado científico verificable o algoritmo contable probado, la cultura extrae su poder de creencias y valores, tanto como hacer lo correcto cuando nadie está mirando.

A continuación presentamos algunos elementos transformadores que trajo el COVID-19 para la cultura de la inocuidad:



#### Controles preventivos para la seguridad alimentaria

- Identificar los peligros para la seguridad alimentaria que sean significativos para justificar un control preventivo.
- Identificar uno o más controles preventivos para migrar el peligro de la seguridad alimentaria. Cuando proceda, establezca el límite crítico.
- Supervisar los controles de prevención con la frecuencia prescrita.
- Establecer e implementar actividades de verificación, junto con acciones correctivas.
- Mantener los registros de prescripción.

#### Controles de mitigación transformados por el COVID-19

- Identificar las actividades que conllevan un riesgo de transmisión de COVID-19, aunque sea mínimo.
- Identificar uno o más controles de mitigación del COVID-19 para reducir los riesgos de exposición de los empleados. Cuando proceda, identifique el límite crítico.
- Monitorear puntos de control de COVID-19 con la frecuencia prescrita.



de los consumidores les interesa comprar alimentos más higiénicos y seguros durante la pandemia.

- Establecer e implementar actividades de verificación, junto con acciones correctivas.
- Mantener los registros de prescripción.

#### ¿Una pausa para la innovación?

No cabe duda que la historia ha revelado, una y otra vez, que las crisis son los mayores motores de cambio, de transformación. Y, aunque antes de la aparición del virus, las principales compañías de alimentos se encontraban en una lucha amistosa, en laboratorios y anaqueles, por lanzar nuevos productos, la expansión del COVID-19 cambió el enfoque de innovación por la protección del personal, a la vez que trabajaron sin descanso en el abastecimiento de los productos básicos.

Esa búsqueda por suplir la alta demanda ha llevado a una producción más optimizada, que, los expertos consideran, puede repercutir en un mayor número de recursos que pueden ser destinados para innovación en los próximos años, previendo una actividad acelerada en el corto plazo.

Pero el modelo podría cambiar no solo en este aspecto, las principales empresas de alimentos también se encuentran estudiando si reubicar parte de su red para una producción más cercana a sus mercados. Lo anterior es aun un debate abierto, si el COVID-19 puede acelerar una tendencia de localización, ante la ruptura de las cadenas de suministro globales.

Sin embargo, a medida que se deslumbra un escenario pospandémico, los fabricantes tendrán que adaptarse nuevamente para satisfacer las demandas cambiantes de los minoristas y los consumidores. **IA**