

Trazabilidad

From Farm to Fork*

Nuestra respuesta a los retos
de la industria de alimentación y bebidas



TRAZABILIDAD

Hoy en día los activos intangibles representan una proporción significativa del valor de las empresas. Nuestros estudios indican que suponen cerca del 60% del valor de mercado de una compañía. Para la mayoría de las empresas de Gran Consumo y Distribución este valor se vincula de forma primaria al valor de la marca.

Desde nuestro punto de vista, la marca es el más importante de los activos corporativos y como tal debe ser gestionado. Construir y mantener una marca en el mercado requiere cada día un esfuerzo económico mayor. La inversión en Marketing es una de las mayores partidas presupuestarias en las compañías del sector. La reputación en estas empresas está íntimamente ligada a la marca: en definitiva, mantener una excelente reputación en el mercado requiere un coste y un esfuerzo crecientes.

Las compañías que se enfrentan a pérdidas de reputación generalmente ven como cae su valor en el mercado. Negocios donde la relación con el consumidor final es tan cercana, el impacto en la percepción de éstos sobre la reputación es clara.

Estudios realizados por PwC, como “La actitud de los consumidores ante la RSC”, demuestran que los consumidores demandan cada vez más información de las empresas sobre las cualidades e ingredientes de los productos y cómo éstos influyen en la salud y en el bienestar; además, están dispuestos a penalizar a las compañías que no respeten unas prácticas responsables. En un mundo cada vez más global y conectado, cualquier crisis alimentaria relacionada con una marca es rápidamente conocida y difundida.

En este contexto, desde principios de este año existe un nuevo entorno normativo, que obliga a las empresas a disponer de información plena sobre trazabilidad, un paso hacia delante y un paso hacia atrás dentro de la cadena de distribución del producto.

Las empresas han adoptado inicialmente un enfoque orientado al cumplimiento regulatorio, aplicando una estrategia reactiva. La mayoría de las empresas responden afirmativamente a la pregunta: ¿Su empresa garantiza la trazabilidad?, sin embargo, las soluciones adoptadas están más pensadas en el cumplimiento de la norma que en las ventajas que se pueden obtener o en los aspectos más allá de un mero cumplimiento regulatorio.

Trazabilidad: Disponer de una información completa (de la materia prima al consumidor final) de los ingredientes que componen cada producto y de la cadena de transformación y distribución del mismo.



ALGUNOS DE LOS RETOS QUE IMPONEN LOS “STAKEHOLDERS” DEL SECTOR

LA INDUSTRIA

Cada vez son más las compañías de distribución que están estableciendo nuevos y rigurosos estándares de identificación de producto a sus proveedores. Los fabricantes tendrán que cumplir con estos estándares para continuar operando con sus clientes. Las grandes empresas de distribución están comenzando sus proyectos de implantación de RFID (Identificación mediante Radiofrecuencia) con sus proveedores principales. La mayoría de fabricantes y empresas de distribución se están decantando por sistemas de trazabilidad y de transparencia en la gestión de inventarios como instrumentos para proteger el valor de su Marca y Reputación Social Empresarial.

LOS CONSUMIDORES

La aparición de un nuevo perfil de consumidor más sensibilizado e informado, dispuesto a penalizar a las empresas que no respetan las prácticas responsables y que quiere conocer las propiedades de los productos, amparado, además, por normas jurídicas cada vez más exigentes.

LAS ADMINISTRACIONES

Las Administraciones Públicas están influyendo continuamente sobre la industria mediante el desarrollo de nueva legislación, a fin de proteger la salud, garantizar la seguridad alimentaria y el funcionamiento eficaz del mercado interior.

El Reglamento EC 178/2002 obliga a las empresas a disponer de trazabilidad plena en todas las etapas de la cadena alimentaria, un paso hacia atrás y un paso hacia delante, y a aplicar una trazabilidad interna para poder efectuar, en su caso, “*retiradas específicas y precisas*” de productos, so pena de soportar pérdidas significativas y de causar un grave daño a la Marca y a la Reputación.

Sin embargo, en la actualidad existe una significativa dispersión normativa tanto en el ámbito comunitario como en el estatal y el autonómico, fruto de la reciente adopción del reglamento y de las dificultades que las empresas pueden encontrar en su implantación.

Todos estos retos reclaman un nuevo marco relacional, tanto desde el punto de vista de los procesos de negocio, definiendo una empresa extendida, como desde la perspectiva contractual, vinculándolo a los estándares de servicio, lo que sin duda influirá significativamente en la cadena de valor.



LA RESPUESTA NECESARIA

Todas estas necesidades, que la industria tiene que solventar, inevitablemente se resuelven de forma compartida entre clientes y proveedores, buscando sinergias y aprovechando el esfuerzo realizado por cada uno de los integrantes de la cadena.

El efecto combinado de estos retos está obligando a las compañías a encontrar caminos innovadores para crear valor, mitigar riesgos y asegurar el cumplimiento de la nueva normativa jurídica. Una de las maneras de responder eficazmente a estos riesgos es asegurar la trazabilidad del producto a lo largo de la cadena de aprovisionamiento.

Sin duda, la puesta en marcha de un programa de trazabilidad impacta en la estrategia de la compañía, en las relaciones con terceros -proveedores y clientes-, en los procesos de negocio, en los sistemas de información, formación, de gestión, así como en la Marca.

La trazabilidad requiere, pues, un enfoque global tanto en la aproximación como en su ejecución.

Las empresas deben implantar sus programas de trazabilidad dando soporte a múltiples objetivos, desde la creación de valor hasta la gestión del cumplimiento, sin perder de vista los riesgos en los que puede incurrir la organización.

Caso práctico: La tecnología de trazabilidad como método probatorio en la reclamación a las marcas

Situación: La Asociación Nacional de Criadores de Ganado Vacuno en EE.UU. ha creado un programa de verificación de la denominación de Origen para proporcionar al Departamento de Agricultura (USDA) una certificación que asegure a los consumidores cuál es el origen y proceso de transformación que ha seguido la carne que consumirán.

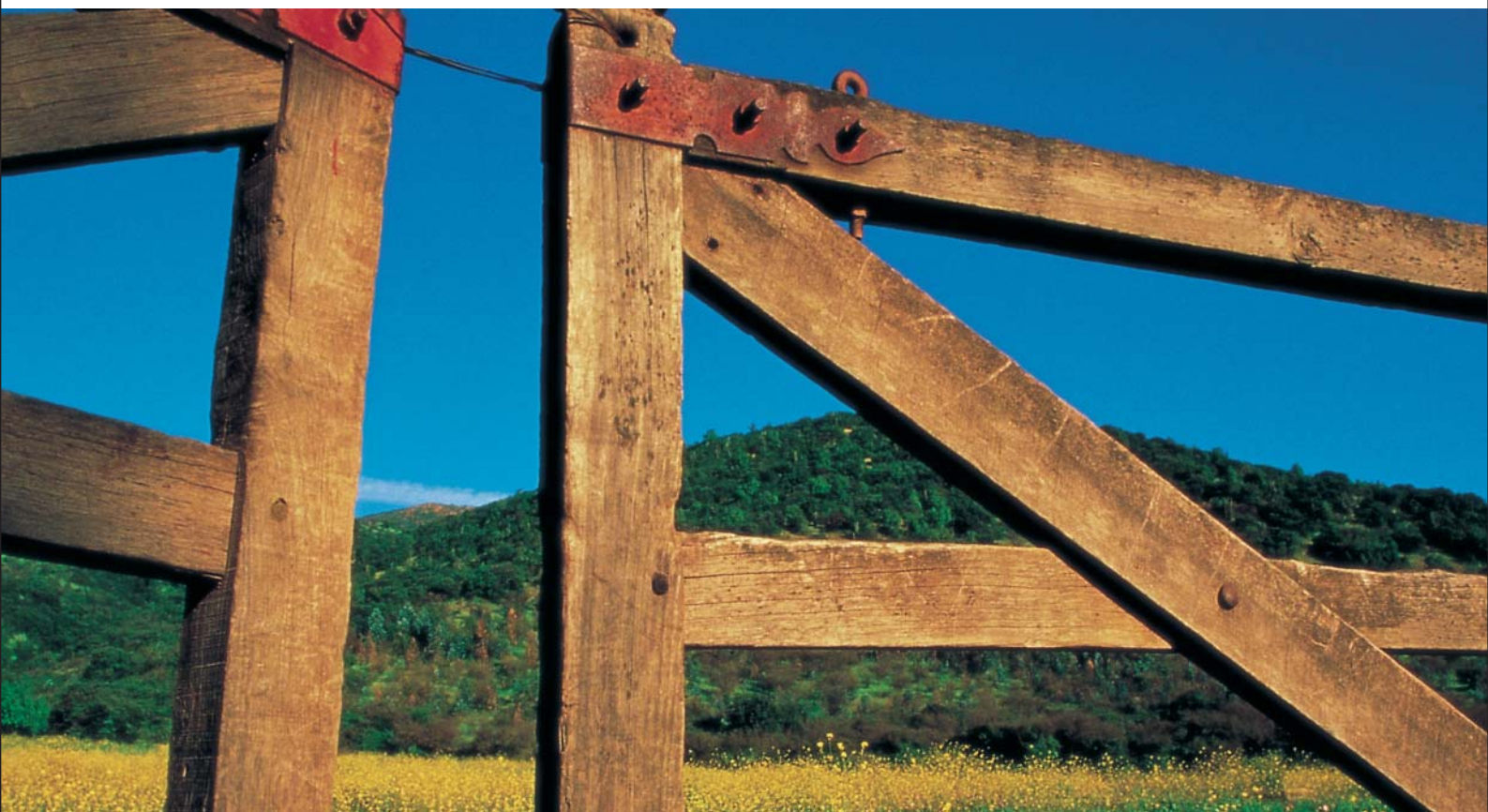
El programa utiliza una base de datos donde se recogen todos los movimientos y procesos de transformación que sufre el animal desde los seis meses de vida hasta su sacrificio. El animal lleva un chip que recoge toda la información de lo acontecido a lo largo del proceso de transformación. Todos los participantes de la cadena incorporan información.

Resultados: El programa ha creado una etiqueta que certifica que el producto consumido está libre de tratamiento de hormonas y antibióticos de acuerdo con el Código de estándares éticos, y que se puede trazar hasta la granja de origen. Este programa puede proporcionar información probatoria para cualquier reclamación contra las marcas.

DEFICIENCIAS DE LAS ACTUALES SOLUCIONES A LA TRAZABILIDAD

Casi todas las compañías disponen en mayor o menor medida de soluciones que garantizan la trazabilidad. Sin embargo, existen algunos errores comunes en estas soluciones:

- Generar gran cantidad de información, en muchos casos, inexacta
- Complejidad derivada de la falta de uniformidad en el tratamiento de datos e información y de los procesos y sistemas de registro
- Lentitud de respuesta ante crisis alimentarias
- Ausencia de protección contractual frente a incumplimiento de los proveedores
- Imposibilidad de mantener la identidad de los ingredientes (lotes de materia prima) a través de las sucesivas transformaciones del producto
- Sistemas de gestión diversos, no integrados entre sí (calidad, medio ambiente, puntos críticos, ...)
- Imposibilidad de “trazar” hasta el punto de origen y/o a lo largo del ciclo de producto (dentro de las diferentes empresas y de los diversos estadios de transformación)



Caso práctico: Las soluciones de trazabilidad crean eficiencias en los procesos significativos

Situación: Una de las compañías ganaderas más grandes del mundo ha utilizado soluciones de trazabilidad para ganar eficiencia significativa en sus operaciones.

Esta compañía implantó un sistema de etiquetado de código de barras en todas sus partidas de ganadería y, adicionalmente, utilizó etiquetas de identificación electrónica (RFID) para un pequeño número de cabezas como prueba piloto.

Con el fin de cumplir la normativa, la compañía debe pesar todos los animales antes de enviarlos a la planta de transformación, llevando a cabo una clasificación entre los diferentes pesos.

Anteriormente, este proceso obligaba a los ganaderos a transitar entre las reses, que eran sujetadas mientras se intentaba anotar manualmente cada número de etiqueta que se encontraba en la oreja del animal. En definitiva, este proceso exigía mucho tiempo e implicaba una alta posibilidad de error.

Cuando fueron introducidos los sistemas RFID, el proceso se automatizó significativamente. Desde entonces, cuando un animal es procesado, un lector escanea la etiqueta RFID y mide y graba el peso automáticamente.

Resultados: La implementación de un sistema RFID reduce el tiempo normal de procesamiento en un 70% aproximadamente, lo cual representa un elevado ahorro de trabajo y una reducción del estrés de los animales. Estas mejoras fueron el catalizador para que la compañía decidiera usar las etiquetas RFID en todas sus partidas ganaderas.

LA RESPUESTA GLOBAL A LA TRAZABILIDAD

Con independencia de la definición del alcance del proyecto, siempre será necesario determinar tanto los aspectos clave a resolver como definir la infraestructura necesaria para resolver el reto de la trazabilidad con un enfoque global, a fin de asegurar el mayor retorno de la inversión.

El enfoque propuesto por PwC para abordar un programa de trazabilidad se basa en una triple vertiente:

- Gestión del cumplimiento regulatorio
- Gestión del riesgo
- Creación de valor



Ante los retos expresados, un proyecto de trazabilidad debe contemplar y dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- La definición y establecimiento de los sistemas, procesos y procedimientos que permitan la trazabilidad "aguas arriba" y "aguas abajo"
- La creación y definición de los responsables y comités internos para el seguimiento, control y supervisión de los procesos
- Revisión y adecuación de las prácticas y políticas contractuales para el adecuado funcionamiento de la trazabilidad y, en su caso, asignación y depuración de responsabilidades (establecimiento contractual de los mecanismos de repetición / reparación de daños y perjuicios provocados por alerta sanitaria)
- La integración de la gestión de la trazabilidad en los sistemas de gestión existentes (calidad, medioambiente, ...)

Un proyecto de trazabilidad debe tener un enfoque global

La trazabilidad como instrumento frente a la alerta Sanitario-Alimentaria

La trazabilidad es un instrumento que, en situaciones de crisis, permite gestionar la información; identificar, localizar y retirar el alimento no seguro afectado; reducir riesgos y fomentar la confianza de los consumidores.

La trazabilidad como catalizador en la mejora de procesos productivos y logísticos

Gestionando la mejora de procesos tanto productivos como de distribución y posibilitando una reducción de costes a lo largo de la cadena de valor.

La trazabilidad en el contexto de la Responsabilidad Social Empresarial y la Reputación

La trazabilidad es una muestra de comportamiento responsable de la empresa hacia el mercado y sus consumidores. Además, reduce riesgos en las retiradas de producto que pueden afectar a su Reputación y constituye una oportunidad de generar mayor confianza entre los "stakeholders".

La trazabilidad como método de identificar responsabilidades frente a la alerta Sanitario- Alimentaria

La trazabilidad permite realizar una "alocación" efectiva e inequívoca de responsabilidades (e.g. administrativa por sanciones, civil por daños, incluso, penal) y eludir la presunción de que el alimento no seguro está bajo la esfera de control de la empresa que interrumpe la trazabilidad.

Se pueden aprovechar las inversiones ya realizadas en Sistemas de Información

Cualquier inversión realizada en mejorar, modernizar o integrar el ERP y otros sistemas de información del negocio, puede facilitar la implantación de programas de trazabilidad. En cualquier caso, deberá evaluarse comparativamente la información requerida con la información disponible en los sistemas de la compañía.

Desde una perspectiva tecnológica, la trazabilidad se fundamenta en integrar y compartir la información más allá de los límites físicos de la empresa. Por lo tanto, si se necesita recoger nueva información para cumplir con nuestros objetivos de trazabilidad, es necesario complementar los sistemas existentes con nuevas funcionalidades o con nuevos sistemas adicionales que permitan cumplir estos requerimientos e integrar la información con otros participantes de la cadena.

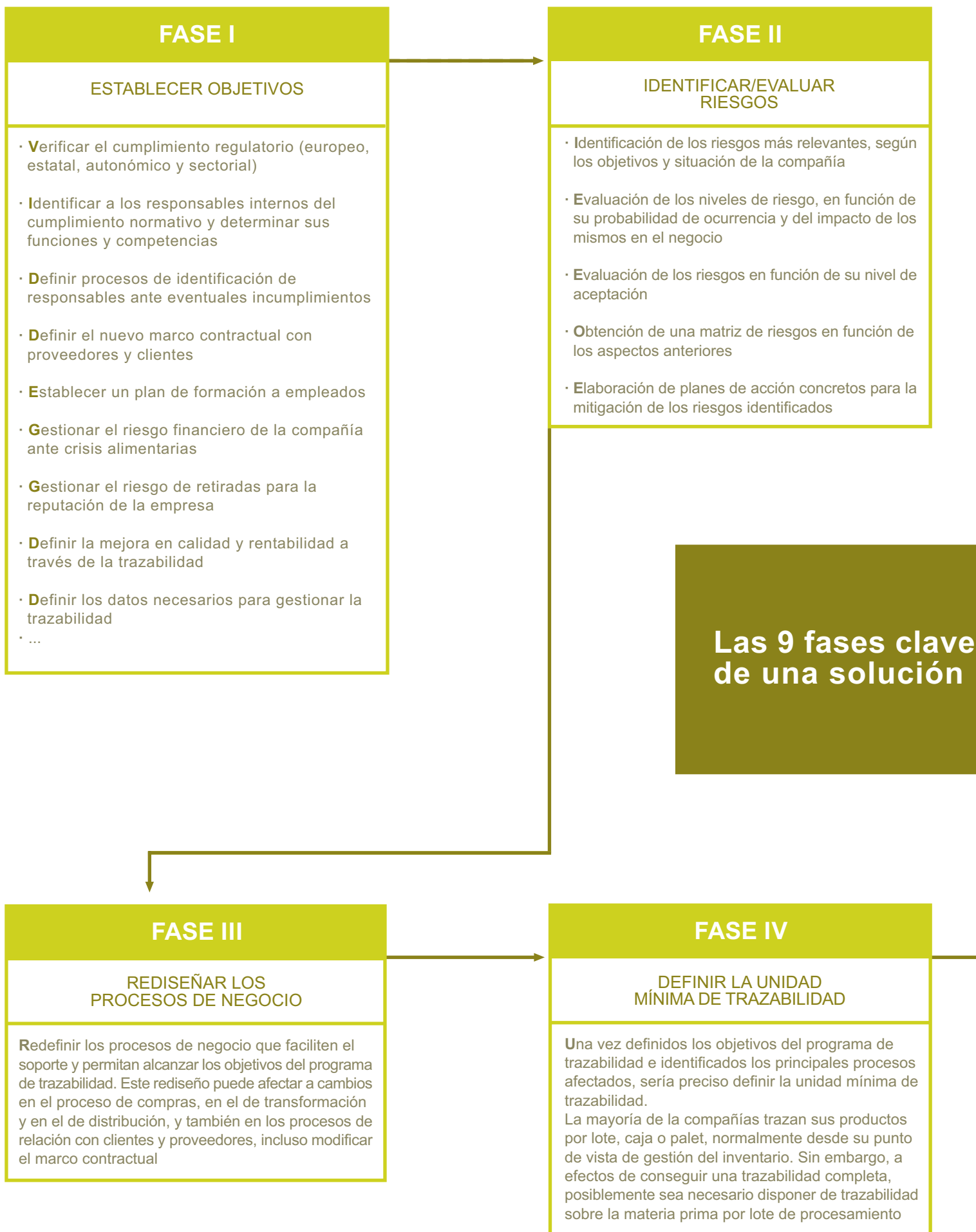


Caso práctico: Creación de valor en la cadena de proveedores de trigo

Situación: Una de las principales plantas harineras de los Estados Unidos, una cooperativa de agricultores de trigo y una importante panificadora, que suministra a una conocida cadena internacional de comida rápida, han puesto en marcha recientemente un programa de trazabilidad. El programa implica un análisis de la relación de variabilidad entre las aportaciones y la producción en las operaciones panaderas. Este análisis ha facilitado la comprensión de los resultados de la materia prima que va a las plantas de amasado y los productos terminados. Las materias primas y las especificaciones del proveedor han sido desarrolladas e implementadas en las empresas harineras y en las cadenas de suministro de las panaderías. Siguiendo con la conformidad, estas especificaciones son seguidas y administradas en un esfuerzo por aumentar la productividad del proceso de horneado y la calidad de los productos terminados.

Resultados: Las panaderías han implementado y administrado los controles de producción, han impulsado un alza de los resultados y una reducción de los desechos, incrementando un 5,7% la productividad del proceso de horneado. Las harineras han recortado un 2% su necesidad de importar materia prima y han incrementado la productividad de las manufacturas debido a la mejora de la consistencia del grano y la eficiencia de las compras, al potenciar la habilidad de las harineras para adquirir trigo directamente del agricultor.

Los agricultores son capaces de verificar "on-line" la continua conformidad con los estándares de calidad y han aprobado las prácticas de agricultura, lo que les permite implantar un certificado para los agricultores (el preferido por los proveedores).



FASE IX

ESTABLECER UN BUSINESS CASE

Finalmente, un programa de trazabilidad, como cualquier iniciativa importante del negocio, debe contar con un análisis económico que identifique y justifique qué recursos va a necesitar la compañía para resolver sus necesidades de trazabilidad desde las siguientes vertientes: generación de valor, reducción de riesgos y aseguramiento regulatorio

FASE VIII

IDENTIFICAR REQUERIMIENTOS DE AUDITORÍA Y MONITORIZACIÓN

- Control de los planes de acción y de la eficiencia de su gestión
- Realización de auditorías de procesos identificados como "de riesgo" tanto propios como en proveedores
- Establecer mecanismos de supervisión y reporte
- Evaluación periódica de la efectividad del sistema
- Evaluación de los sistemas de gestión existentes para el control de puntos críticos

FASE VII

DEFINIR NECESIDADES DE REPORTE/INFORMACIÓN

El concepto de reporte debe cubrir varios componentes:

- Visión integrada de la información
- Exactitud de la información
- Agilidad de reporte
- Integración con el resto de sistemas

FASE V

DEFINIR/APORTAR IDENTIFICADORES DE TRAZABILIDAD

Desde el punto de vista tecnológico, se deben definir qué elementos de trazabilidad utilizará la compañía, desde el código de barras ampliamente utilizado en la actualidad hasta soluciones más innovadoras como RFID

FASE VI

DEFINIR CONTROLES

- Desarrollo de acciones que permitan alinear riesgos con la tolerancia al riesgo que tenga establecida la compañía
- Selección de la respuestas a los riesgos-Evitar, Aceptar, Reducir, Compartir
- Definición e implantación de las prácticas y procedimientos para asegurar que las repuestas a los riesgos que se lleva a cabo eficazmente
- Creación de un "protocolo de trazabilidad"
- ...

en la definición de trazabilidad*

CONTACTOS

CONSULTORÍA DE NEGOCIO

Máximo Ibáñez
Socio Responsable del Sector de Distribución y Consumo
Madrid
maximo.ibanez@es.pwc.com

Ferrán Rodríguez
Socio
Barcelona
ferran.rodriiguez@es.pwc.com

Javier Vello
Director
Madrid
javier.vello.cuadrado@es.pwc.com

ASESORAMIENTO FISCAL Y LEGAL, LANDWELL-PWC

Carmen García de Andrés
Socio
Madrid
carmen.garcia@es.landwellglobal.com

Eduardo Berché
Socio
Barcelona
eduardo.berche@es.landwellglobal.com

www.pwc.com/es

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

© 2005 PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la red de firmas miembros de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. *connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers.