

La logística Lleva el Valor a la Mesa



por Amy Roach Partridge

HAMBRIENTOS DE EFICIENCIA Y DE AHORROS EN LOS COSTOS, LOS RESTAURANTES ESTÁN DESARROLLANDO EL GUSTO POR LA ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.

Cuando están en su restaurante favorito, la mayoría de los comensales probablemente no piensa en la logística compleja y las maniobras de la cadena de abastecimiento que deben ocurrir para llevar su comida a la mesa. Pero detrás de su platillo hay una cadena de abastecimiento dinámica e intrincada que vincula a los agricultores y productores, proveedores de alimentos, vendedores de suministros para restaurantes, distribuidores, cooperativas de compra, proveedores de transporte y de logística, y restaurantes. Y, dependiendo del tamaño, la geografía y la diversidad de los menús de los establecimientos para comida y restaurantes, la cadena de abastecimiento puede funcionar de maneras muy distintas.

Cuando la cadena de abastecimiento de la industria restaurantera funciona bien, el resultado final es un consumidor satisfecho que hará que se repitan tanto los negocios como las utilidades para el restaurante y su miríada de socios de negocios. Pero cuando la cadena de abastecimiento va mal, todo se ve comprometido, desde la seguridad de los alimentos hasta la continuidad del suministro, la administración de los costos y el placer de los consumidores.

Con tanto en juego, y en una economía donde es difícil que a los consumidores sean atraídos para cenar fuera, no es de extrañar que la industria restaurantera esté cada vez más centrada en mejorar las operaciones de la cadena de abastecimiento. El área ha sido ignorada en el sector restaurantero por demasiado tiempo, comenta David Parsley, vicepresidente senior de administración de la cadena de abastecimiento de Brinker International Inc., que posee, opera y otorga franquicias en más de 1,500 restaurantes bajo las marcas de Chili's Grill & Bar y Maggiano's Little Italy.

Elevación de la logística

“El negocio gastronómico no siempre tiene a la cadena de abastecimiento en la misma estima que a otros sectores”, asegura Parsley, al explicar que muchos restaurantes todavía se centran casi exclusivamente en las adquisiciones, perdiendo oportunidades para optimizar las operaciones en todos los puntos a



El reto de logística para los restaurantes como Chili's es siempre contar con la mezcla de menú adecuada a la mano, para servir a las expectativas cambiantes de los clientes.

lo largo de la cadena de abastecimiento.

“Las compras son sólo una parte de la ecuación”, añade. “La cadena de abastecimiento del sector restaurantero incluye todos los eslabones, desde las materias primas y el procesamiento hasta que la mercancía llega al restaurante y se entrega al cliente. Cada uno de estos eslabones es una oportunidad de mejora.”

Brinker, quien registra casi mil millones de dólares de gastos anuales por alimentos, bebidas y equipo, se enfrenta al reto de administrar la cadena de abastecimiento para cumplir con sus especificaciones y expectativas de calidad y consistencia.

“Debemos garantizar que los productos están disponibles en nuestros restaurantes cuando se necesiten y en la condición adecuada”, explica Parsley. “Para los productos frescos, debemos saber si la cadena fría se ha mantenido de forma apropiada. ¿Los productos congelados se mantienen en congelamiento durante el tránsito? ¿El pan llega fresco y en buenas condiciones?”

“Y tenemos que hacer todo eso debido al cambio constante de la mezcla de los menús, las promociones y ofertas de tiempo limitado, lo cual requiere una cantidad increíble de coordinación, colaboración y comunicación”, observa.

A pesar de la dificultad, las empresas de restaurantes están empezando a entender cada vez más el impacto y el valor de la administración de la cadena de abastecimiento. En realidad no tienen muchas opciones, advierte Parsley.

“Las cadenas de restaurantes ya no pueden crecer con facilidad al construir

cientos de lugares nuevos”, prosigue. “En vez de ello, deben administrar sus cadenas de abastecimiento de tal manera que produzcan utilidades rentables.”

“La inversión de Brinker en la estrategia de la cadena de abastecimiento está produciendo rendimientos que no comprometen la calidad, la seguridad de los alimentos ni la continuidad del abastecimiento”, agrega Parsley. “Al mismo tiempo, mejora la experiencia de los clientes y nuestro margen de ganancias.”

Para ayudar a estimular ese tipo de eficiencia de la cadena de abastecimiento en toda la industria restaurantera, que representa unos 600 mil millones de dólares en ventas anuales y es uno de los empleadores más importantes del sector privado en Estados Unidos, la Asociación Nacional de Restaurantes (NRA, por sus siglas en inglés) está lanzando un Grupo de Estudio de Ejecutivos en Administración de la Cadena de Abastecimiento, el cual preside Parsley. El grupo, que celebrará su primera reunión en mayo de 2012, facilitará el diálogo y un intercambio de las mejores prácticas en torno a temas fundamentales como los precios a la alza de las materias primas y los alimentos al por mayor, la contratación de ingredientes y la trazabilidad de los productos.

“Reunir a las empresas de restaurantes para que compartan las mejores prácticas, el benchmarking y las estrategias de la cadena de abastecimiento ayudará a elevar la administración de la cadena de abastecimiento en toda la industria”, concluye Parsley.

Una mirada fresca

Una empresa de restaurantes que trabaja duro para elevar su cadena de abastecimiento es Del Taco, una cadena de restaurantes de comida rápida mexicana con 525 establecimientos en Estados Unidos. Janet D. Erickson, vicepresidenta ejecutiva de la cadena de abastecimiento de Del Taco, comparte la pasión de Parsley y será vicepresidenta del nuevo grupo de la NRA. Erickson conoce de primera mano la importancia del manejo de la logística en el negocio gastronómico.

“Yo constituí todo el departamento de la cadena de abastecimiento de Del Taco durante muchos años”, bromea Erickson. Hoy día, otros tres empleados la ayudan a administrar el gasto de 175 millones del departamento, y el grupo está trabajando en la optimización de ese gasto para beneficiar a la

empresa y a sus clientes.

“Administramos de manera estricta nuestro gasto directo en los productos que entregamos a las tiendas, por ejemplo los alimentos y el envasado, y en productos que apoyan el negocio principal”, explica Erickson. “Y seguimos perfeccionando los procesos para administrar suministros indirectos tales como equipos, material para mantenimiento, reparación y operaciones, y tecnología.”

La empresa, cuyo menú incluye comida mexicana como tacos, burritos, quesadillas y nachos, y alimentos básicos estadounidenses, tales como hamburguesas, papas fritas y malteadas, sirve a casi tres millones de clientes cada semana a través de una red de cuatro centros de distribución de terceros. Su creciente interés en la administración de la cadena de abastecimiento está

ayudando a Del Taco a enfrentar una serie de retos de logística únicos.

La gran concentración de la cadena de establecimientos en la Costa Oeste dificulta que los costos de los alimentos se mantengan iguales en todo el sistema a medida que éste se expande hacia la región central y la Costa Este de Estados Unidos. “Estamos trabajando estrechamente con los proveedores y distribuidores para transportar nuestros alimentos de forma más rentable hacia los mercados de la región central y la Costa Este”, explica Erickson.

Además, debido a que muchos de los ingredientes clave de Del Taco son formulaciones propias, la compañía sencillamente no puede contratar a fabricantes de alimentos ubicados cerca de los centros de distribución que dan servicio a sus tiendas de la región central y la Costa Este. “Pedir a los fabricantes que

Catering para la economía

No sólo los restaurantes grandes y las cadenas están sintiendo los efectos de una economía difícil. Los restaurantes también deben encontrar formas inteligentes de hacer frente a los costos en aumento de las materias primas y el transporte, y a la disminución del gasto de los consumidores. La respuesta a menudo se puede encontrar al ajustar la cadena de abastecimiento.

Tome como ejemplo a David's Soundview Catering con sede en Stamford, Connecticut. La compañía de administración de restaurantes que alimenta a más de 1,000 personas por día y cuenta con una plantilla de 30 personas, proporciona servicios de catering y opera cafeterías en edificios de oficinas. También prepara y entrega más de 300 comidas diarias a empleados de oficina que hacen pedidos en línea. El negocio fue creciendo rápidamente hasta que la economía comenzó a venirse abajo en 2009. El propietario David Cingari decidió utilizar la crisis como una oportunidad para arrancar de raíz, y reducir, los costos ocultos en su cadena de abastecimiento.

En lugar de despedir a la chef Debbie Mortimer, Cingari decidió reubicarla como agente de compras para que ayuda

ra a reducir los gastos de la compañía en alimentos y suministros. “Debido a que crecimos tan rápido durante tantos años, nos centramos sólo en traer los productos, nunca los introdujimos en los costos de abastecimiento”, explica Cingari. “Cualquier proveedor de buena reputación que pudiera entregar los productos, la carne y el pescado frescos todos los días a las 5 a.m. entraba en nuestro negocio.”

En su nuevo puesto, Mortimer se enfocó en la negociación de los costos con los proveedores existentes y se diversificó a nuevos proveedores con mejores tarifas. Después de unos cuantos meses, la compañía redujo los costos de los alimentos en cinco por ciento.

“Con los volúmenes que compramos, ese pequeño porcentaje se traduce en un ahorro significativo”, señala Cingari.

Los siete camiones de entrega de la empresa solían estar inactivos después de la 1 p.m. de cada día a causa de la caída de los negocios, pero Cingari también los optimizó al usarlos para transportar suministros de uno de sus proveedores más recientes, Restaurant Depot, un proveedor mayorista para los negocios de autoservicio, quienes lo utilizan para comprar cajas de alimentos y suministros a

precios de descuento. Los camiones de Cingari ahora se llenan con los pedidos paletizados de alimentos, bebidas y productos secos de Restaurant Depot tres veces a la semana, un movimiento que ha ayudado a reducir los costos tanto del producto como del transporte.

Aun cuando David's Soundview Catering está generando nuevamente negocios saludables, ha mantenido su enfoque en la estrategia de la cadena de abastecimiento y la reducción de costos. El puesto de Mortimer sigue intacto, ella evalúa continuamente a los proveedores nuevos y ha centralizado el proceso de pedidos para todos los suministros. Los chefs de Cingari le envían mensajes por correo electrónico cada semana con los productos que desean, Mortimer recopila entonces los precios de los contratos de licitación, selecciona a los proveedores, surte todos los pedidos y les da seguimiento para garantizar la rentabilidad y la entrega oportuna.

“Los negocios de este año han sido enormes, pero seguimos manteniendo nuestro enfoque en la mejora de las utilidades”, afirma Cingari.

HACEMOS DE LA LOGÍSTICA UN ARTE



3PL almacenaje
distribución
logística inversa
X-dock
maquilas **fiscal**
almacenaje
consolidación



www.corporativogpl.com

Contacto: +52 (55) 5899 9994 / comercial@corporativogpl.com



 GPL SERVICIOS LOGISTICOS

 @GPL_Logisticos



Descubre más información
desde tu Smartphone

produzcan un producto de nuestra propiedad en las pequeñas cantidades que necesitamos para esas pocas tiendas tiene un costo prohibitivo”, señala.

En la actualidad, el factor de los costos en particular es importante para Del Taco debido a que muchos de sus menús se basan en ingredientes cuyos precios se han disparado recientemente. “Utilizamos mucha carne de res molida, queso y otros productos lácteos, y los costos de estos productos subieron hace poco”, dice Erickson. “Estos productos cuestan más ahora en el origen, y los costos de transporte se han incrementado también. No podemos negociar sin considerar este tipo de problemas macro ambientales externos. En su lugar, tenemos que encontrar formas de administrar mejor los costos.”

Aunque Del Taco sigue debatiendo para encontrar la mejor manera de abordar estos problemas, la capacidad de Erickson para enfrentar los retos de la cadena de abastecimiento está reci-

biendo el impulso de un nuevo sistema de adquisiciones que la compañía está implementando actualmente. Desde un punto de vista histórico, Del Taco recibía una alimentación electrónica de su red de distribución de terceros que proporcionaba sólo información básica, por ejemplo datos sobre los precios y el número de cajas que se trasladaban en una semana determinada.

“El sistema nuevo nos permitirá examinar nuestros gastos, administrar de manera más eficiente el ciclo de adquisiciones y proporcionar visibilidad y coherencia en todo el departamento de la cadena de abastecimiento”, asegura Erickson.

Un mordisco a la visibilidad

La creciente necesidad de visibilidad de la cadena de abastecimiento es una de las principales tendencias actuales entre las empresas de restaurantes, señala Todd Bernitt, director general

de CH Robinson Worldwide, Inc., un proveedor de logística de terceros que ofrece soluciones de transporte, abastecimiento y tecnología para la industria restaurantera.

“Considerando su desarrollo, no ha habido mucha visibilidad en las cadenas de abastecimiento de los restaurantes”, observa Bernitt. “Pero las empresas de restaurantes en realidad necesitan tener visibilidad de lo que sucede con sus socios proveedores, productores y centros de distribución, y durante el transporte, para tomar decisiones informadas sobre la cadena de abastecimiento.”

La visibilidad es también crucial para ayudar a las cadenas de restaurantes a administrar y controlar los elementos esenciales de sus costos de importación totales, en particular dada la naturaleza volátil de los precios de los alimentos y el combustible.

“Las cadenas de restaurantes necesitan comprender mejor cómo la volatilidad aumenta los costos de las materias



La compañía de administración de restaurantes David's Soundview Catering usó la crisis económica de 2009 como una oportunidad para perfeccionar su receta de la cadena de abastecimiento.





IOS OFFICES™
INTELLIGENT OFFICE SOLUTIONS

THANK GOD IT'S *Monday*

El *Lunes* es mi día favorito
de la semana, por que en mi **OFICINA:**



1.- Tengo mobiliario Herman Miller



2.- Tengo Salas de Juntas totalmente equipadas



3.- Me invitan a eventos de
Networking de alto nivel

y muchas razones más ...

OFICINAS EQUIPADAS EN RENTA . OFICINAS VIRTUALES . SALAS DE JUNTAS

MÉXICO, D.F.
T. 01 (55) 1253.7000

MONTERREY
T. 01 (81) 8000.7000

GUADALAJARA
T. 01 (33) 8000.7100

TIJUANA
T. 01 (664) 615.7000

info@iosoffices.com , infoline: 01800.3000.IOS

primas y los costos de importación totales”, advierte Bernitt. “Por ejemplo, los costos de transporte por el envío de carne de Omaha a Nueva Inglaterra pueden ser superiores a los costos de las materias primas. Pero a menos que las cadenas de restaurantes visualicen esa información, ¿cómo saben si están pagando los costos de flete correctos, o si el punto de origen de sus materias primas es el correcto?”

Este tipo de visibilidad puede ser común en algunas industrias, pero es una prioridad para las cadenas de abastecimiento de los restaurantes. Actualmente, Brinker está en medio de la mejora de visibilidad de su cadena de abastecimiento mediante la implementación de una tecnología que otorgará a la compañía “una mejor comprensión del inventario en los niveles de restaurante, distribuidor y proveedor, así como un acceso más directo a datos en tiempo real dentro de la cadena de abastecimiento”, añade Parsley.

El software también dará visibilidad a Brinker en el uso real de los productos, lo que significa que la empresa puede elaborar estrategias de adquisición más eficaces. Y el aumento de datos confiables impulsará el desempeño general de la cadena de abastecimiento de la compañía, observa Parsley.

“Tendremos visibilidad de nuestros centros de distribución terceros y podremos ver cuáles productos se están enviando, si éstos se envían de acuerdo con el precio acordado y si son de proveedores autorizados”, añade Parsley. “Al tener la visibilidad que queremos, tendremos un mayor control sobre los procesos, lo que mejorará la seguridad y calidad de los alimentos, y todo lo demás que nos esforzamos por hacer.”

“LAS EMPRESAS DE RESTAURANTES NECESITAN TENER VISIBILIDAD DE LO QUE SUCEDE CON SUS SOCIOS PROVEEDORES, PRODUCTORES Y CENTROS DE DISTRIBUCIÓN, Y DURANTE EL TRANSPORTE, PARA QUE PUEDAN TOMAR DECISIONES INFORMADAS SOBRE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.”

- TODD BERNITT, DIRECTOR GENERAL DE CH ROBINSON

Cocinando soluciones creativas

No es raro que la economía esté impulsando esta adopción generalizada de tecnologías de visibilidad y expertise en administración de la cadena de abastecimiento dentro de las empresas restauranteras. Con el gasto del consumidor a la baja, la competencia por atraer a los comensales es intensa y el aumento en los precios de las materias primas y el combustible ha subrayado la reducción de los costos y el incremento de los márgenes en la medida de lo posible.

“Toda la industria se enfrenta a la supresión de los márgenes y a la contención de los costos. Para enfrentar esos retos primero hay que comprender los costos necesarios y añadidos en cada etapa de la cadena de abastecimiento”, sostiene Pat Brown, director de transporte de UFPC, la organización de adquisiciones y administración de la cadena de abastecimiento de Yum! Brands Inc., propietaria de las cadenas KFC, Pizza Hut y Taco Bell.

UFPC, con sede en Louisville, Kentucky, la cual negocia la adquisición de alimentos, envasado, artículos no alimentarios y equipo para más de 20,000 restaurantes del imperio de Yum! Brands, se encarga de asegurar el mejor costo por la compra, distribución y entrega de suministros a los restaurantes de Yum!

“Tenemos que asegurarnos de que los alimentos y el envasado especificados por Yum que se mueven por la cadena de abastecimiento son los productos correctos desde el lugar correcto al precio correcto, y que el precio recorre todo el camino hasta la puerta trasera de la tienda”, explica Brown. Para ayudar a cumplir su misión, UFPC ha

adoptado la práctica de la redistribución, una estrategia que gana adeptos entre las cadenas de abastecimiento de los restaurantes en estos tiempos económicos difíciles.

La redistribución ayuda a los distribuidores de restaurantes y a las cooperativas de compra como UFPC a reducir los costos al eliminar la necesidad de adquirir productos en cantidades de carga parcial (LTL) menos costosas, explica Tom Varga, vicepresidente de desarrollo de negocios de Consolidated Distribution Corporation (CDC), un redistribuidor de restauración líder y proveedor de redistribución de UFPC.

CDC compra alimentos y otros suministros para restaurantes en cantidades de carga completa (TL) de una variedad de fabricantes, luego guarda los productos en sus almacenes de Chicago, Atlanta y Dallas. UFPC y otros clientes de CDC pueden hacer pedidos de productos de múltiples fabricantes de CDC en las cantidades que necesiten, en lugar de los mínimos a granel que la mayoría de los fabricantes exigen.

A continuación, CDC recibe los pedidos de distribuidores terceros y envía cantidades TL de los diversos productos que UFPC ha comprado a nombre de Yum! Brand, luego los transporta de nuevo a los centros de distribución. Los productos, y los ahorros que provienen de los envíos TL, finalmente siguen su camino hacia los restaurantes de Yum! Brand.

“La redistribución es una pieza necesaria de la cadena de abastecimientos de la industria restaurantera moderna”, asegura Varga. “Ayuda a las empresas a mover los productos desde el proveedor al CD del restaurante al menor costo de importación, el cual se transmite al restaurante.” Una economía dura y la volatilidad de los costos de combustible ha ayudado a aumentar la popularidad de los servicios de redistribución, señala Varga.

Por su parte, UFPC ha estado trabajando con CDC desde mediados de la década de 1990, pero ha incrementado sus actividades de redistribución en la última década, como parte de un esfuerzo concertado para reducir los costos de la cadena de abastecimiento de Yum! Brands. UFPC compra productos

AIR SEA & LAND



R.H. SHIPPING®

Shipbrokers & International Freight Forwarders

Su solución en transporte multimodal, logística internacional y servicios complementarios como: despacho aduanal, seguros de transporte, coordinación logística y monitoreo de cargas.



**Excelente Servicio
Disponibilidad
Confiabilidad
Innovación**

**Soluciones de
transporte global
a la medida de
sus necesidades**

LATINOAMERICA | NORTEAMERICA | EUROPA | ASIA | OCEANIA

Somos una empresa líder en logística y transportación de carga, ofrecemos soluciones integrales en comercio exterior a través de un equipo de expertos y la mejor tecnología.

- Un solo contacto para su Operación
- Cobertura a nivel Mundial
- Servicios integrales a la medida de sus necesidades
- Eficiencia Logística

**Oficina matriz
Cd. de México**
Conm: 5010-3100
Fax: 5010-3112/13

Aeropuerto Cd de México
Tel./Fax 5786 8712
Almacén fiscalizado 18

Guadalajara
Tel./Fax (33) 3679-4350

Monterrey
Conm. (81) 1253-7436
Fax (81) 8000-7091

Querétaro
Conm. (442) 245-2289,
(442) 245-0515/16
Fax (442) 212-7295

Puebla
Conm. (222) 294-2012/13/14
Fax (222) 294-2012/13/14

León Gto.
(477) 711-6906
(477) 790-0758

Houston
+ 1888-582-7447
(832) 514-2666

Sucursales propias en el extranjero:

Hong Kong, Shanghai, Shenzhen, Ningbo, Qingdao, Tiajin, Guangzhou, Taipei, Hamburgo, Alemania.

01800 2887447

www.rh-shipping.com
ventas@rh-shipping.com

Miembros de:



secos y congelados, envasado y productos químicos por medio de CDC, y ha experimentado un “crecimiento significativo en el volumen que movemos a través de la redistribución”, dice Brown.

“La redistribución nos ha ayudado a eliminar o reducir al mínimo el costoso volumen de carga LTL que movemos”, explica. “Y la victoria para los distribuidores de Yum! Brands es que en vez de 18 o 20 pedidos LTL pequeños destinados a muchos centros de distribución diferentes, pueden ir a un lugar para comprar una orden acumulada. Además, como están pidiendo cantidades eficientes de cada artículo, pueden rotar su inventario mucho más rápido.”

Atraer a los consumidores con ofertas por tiempo limitado

El creciente interés de la industria en la administración de la cadena de abastecimiento y la necesidad de adoptar estrategias nuevas para hacer frente a una economía exigente se está desarrollando contra un panorama de por sí difícil dada la naturaleza del negocio gastronómico altamente competitivo.

La NRA cuenta con unos 906,000 restaurantes en todo Estados Unidos, con nuevos destinos para cenar que aparecen todo el tiempo. Con el fin de atraer a los consumidores al interior de sus puertas, los restaurantes con frecuencia se basan en promociones y ofertas de tiempo limitado, que pueden tener implicaciones de largo alcance en la cadena de abastecimiento.

“Los consumidores tienen muchas opciones cuando se trata de salir a cenar, por lo que las ofertas por tiempo limitado son una forma común en que las cadenas de restaurantes manejan el tráfico y la agitación”, explica Bernitt de C.H. Robinson. “Pero los restaurantes tienen que administrar cuidadosamente el inventario y la logística de dichas ofertas. Si una oferta por tiempo limitado está en el menú y el consumidor que llega la pide, será mejor que tengan ese platillo disponible.”

Además, los restaurantes deben tener cuidado de no prometer o promover en exceso una oferta de este tipo, o terminarán pagando el precio.



La cadena de restaurantes Del Taco se centra en la administración superior de la cadena de abastecimiento para ayudar a servir a tres millones de clientes semanales a través de una red de cuatro centros de distribución de terceros.

“Los restaurantes no consideran que los ingresos adicionales y la alta rotación que reciben de los consumidores adicionales que llegan por una oferta de tiempo limitado compensan los incrementos en los costos en que incurrir por acelerar el transporte, tener que comprar más inventario rápidamente o deshacerse del inventario extra si calculan mal la popularidad de una promoción”, advierte Bernitt.

Además, los restaurantes deben ser inteligentes respecto a cuáles artículos ofrecen mediante promociones u ofertas por tiempo limitado. Si bien puede resultar obvio que una ensalada de fresa no es una buena promoción de invierno, podría no tener sentido como oferta de tiempo limitado en verano si los precios de la fresa suben más de lo normal o las condiciones climáticas han provocado que no haya una buena cosecha de fresa.

“Tenemos que ser inteligentes acerca de cómo seleccionar los productos que ofrecemos en nuestros menús”, recomienda Parsley de Brinker. “Las cadenas de abastecimiento necesitan colaborar más con los departamentos de marketing para decidir cuándo recalcar un producto en el menú.”

“Se trata de ajustar la mezcla del menú para aprovechar los cambios en las materias primas que aportan el valor que usted desea para sus clientes, pero le permiten manejar márgenes rentables”, señala.

La cadena de abastecimiento en el menú

“Trabajamos en estrecha colaboración con el departamento de marketing cuando consideran agregar o qui-

tar platillos del menú”, agrega Erickson de Del Taco. “Debemos asegurarnos de que la cadena de abastecimiento puede ajustarse, que podemos obtener los productos necesarios para los restaurantes a tiempo para apoyar los cambios en el menú, y que no tenemos ni demasiado inventario ni tampoco muy escaso.”

“Queremos ser lo más ágiles posible para reducir la cantidad de inventario obsoleto al final de una promoción o de un platillo del menú, y asegurarnos de que nuestro pronóstico es preciso cuando presentamos un nuevo elemento en el menú”, añade.

Asimismo, las empresas de restaurantes a menudo necesitan ajustar su mezcla del menú para responder a los cambios en la demanda de los consumidores. Teniendo en cuenta la dieta, las alergias y las tendencias de temporada, ciertos alimentos se vuelven y dejan de ser del gusto de los consumidores. Cuando los restaurantes cambian sus ofertas para reflejar esas tendencias, deben estar preparados también para hacer cambios en la cadena de abastecimiento.

Por ejemplo, cuando en la década de 1990 la dieta Atkins se volvió frecuente, Brinker elaboró un menú bajo en carbohidratos para su cadena de Chili's. En la actualidad, Chili's exhibe una sección de “parrilla libre de culpa” que contiene opciones bajas en calorías y bajas en grasa saturada.

Ya sea que su próxima comida provenga del servicio en automóvil, de una cadena de comida casual o de un restaurante de lujo, todo lo que hay en su plato es el resultado intencional de una combinación compleja de planificación, desarrollo, adquisición y administración de la cadena de abastecimiento. ■