

# ¡SALUD!

por Merrill Douglas

## BRINDEMOS POR LAS ESTRATEGIAS DE LA CADENA DE SUMINISTRO QUE MANTIENEN FLUYENDO AL VINO, LA CERVEZA Y LOS LICORES.

**L**os rápidos cambios en la demanda, la frágil naturaleza de muchos productos y el caleidoscopio de regulaciones gubernamentales complican la cadena de suministro de las bebidas alcohólicas.

El mercado para el vino, cerveza y licores es tanto global como regional. La categoría incluye productos que surcan los mares para llegar a los consumidores, así como productos artesanales que son populares en su lugar de origen, pero posiblemente desconocidos a 200 millas.

“Vendemos productos de todas partes del mundo, y cada uno tiene una cadena de suministro diferente”, menciona Ward Chaplin, Director Senior de la cadena de suministro, de Southern Wine & Spirits of America, distribuidor líder en los Estados Unidos que mantiene operaciones en 35 mercados.

Para añadirle complejidad, la industria abarca bebidas que se comercializan para su consumo masivo, así como licores de primera y vinos finos que se venden a cientos de dólares por botella.



En los Estados Unidos, la ley divide la cadena de suministro para bebidas alcohólicas en tres niveles. El primero se refiere a los productores: bodegas, cervecerías, destilerías, propietarios de marcas multinacionales e importadores que tienen representación de productos dentro del país. El segundo nivel consiste en distribuidores al mayoreo, los cuales deben establecer operaciones por separado en cada uno de los estados, en los que venden sus productos. El tercero, abarca las tiendas de vinos y licores, almacenes y tiendas pequeñas, así como restaurantes, bares y otros establecimientos en los que se sirve alcohol para su consumo dentro del lugar.

### EQUILIBRIO ENTRE LA OFERTA Y LA DEMANDA

A medida que los productos fluyen a través de dichos niveles en los Estados Unidos, o de diferentes sistemas en el extranjero, un reto al que se enfrentan los vendedores y proveedores es el de cómo mantenerse al frente de la demanda oscilante por parte del consumidor.

“Nadie desea tener excedentes de mercancía”, dice Geoffrey Giovanetti, director administrativo de Wine and Spirits Shippers Association en Reston, Virginia. El exceso de inventarios - especialmente en licores y vinos de altos precios - inmoviliza el capital, además de que la cerveza tiene una vida de anaquel limitada.

Por el contrario, un inventario insuficiente, también puede ocasionar problemas. “Si un producto de pronto se vuelve popular, uno corre el riesgo de no poder ofrecerlo”, menciona Giovanetti.

Ciertamente, la demanda puede dispararse. Por ejemplo, el mercado estadounidense para vinos Argentinos ha crecido enormemente en los años recientes, y la competencia entre los productores se ha intensificado, según comunica Mara González, Directora de Compras en Vino del Sol, una compañía importadora de vinos argentinos con base en Corinth, Misisipi.

A medida que llegan nuevos vinos al mercado, es importante ser cuidadosos con la oferta y la demanda. “De lo contrario, cuando las ventas de un producto despegan, podría tomarnos por sorpresa”, dice González.

Un pedido realizado en una bodega de Argentina tarda generalmente 60 días para que sea entregado en los Estados Unidos; el llevar los productos correctos al mercado exactamente cuando se necesitan, representa un reto extraordinario.

### EL ARTE DE LA ARTESANÍA

La demanda de productos novedosos hace muy interesante también al mercado de la cerveza. Cuando entra en escena una nueva cerveza artesanal, los consumidores se forman para poder probarla, dice Kevin Brady, presidente y CEO de Satellite Logistics Group, una empresa dedicada a la industria cervecera, con sede en Houston.

“Para poder seguir el ritmo, los distribuidores continuamente agregan nuevos productos a sus inventarios. “Ese crecimiento del mercado ha generado una explosión del volumen de SKUs, a los que los distribuidores deben dar servicio, administrar, ordenar y rotar en los negocios minoristas”, dice Brady.

Las cervecerías artesanales que atraen el interés de los consumidores que se encuentran más allá de su patio trasero, se enfrentan a los obstáculos que trae consigo el crecimiento rápido. “A medida en que saturan sus mercados locales, las cervecerías artesanales analizan la forma para expandirse regionalmente o en todo el país,” afirma Brady. “Entonces deben considerar otros nichos en su red de distribución, y posiblemente expandan su capacidad de transporte de la empresa para atender a mercados más remotos.”

### MONITOREO DE LAS TENDENCIAS

La cultura popular y los caprichos de la moda pueden presionar también a los proveedores de licores. Cuando un personaje famoso promociona, por ejemplo, el nuevo sabor de un vodka, esas botellas van a empezar a volar de los anaqueles. “Hemos estado en situaciones en las que el producto no ha podido mantenerse al ritmo de la demanda”, dice Giovanetti. De pronto, con la misma rapidez, el público comienza a perseguir la siguiente tendencia pasajera de la moda.

En el mercado metropolitano de Nueva York, la demanda de bebidas específicas puede cambiar cada año, ya

que la ciudad atrae a turistas de diferentes regiones.

“En 2011, la cantidad de sudamericanos que viajó a Nueva York se duplicó,” menciona Jon Donnelly, director de compras de Empire Merchants, en Brooklyn, Nueva York. La compañía distribuye en los cinco distritos, Long Island y Westchester. “Esto podría ser un factor para el crecimiento en la producción del pisco - un aguardiente de Perú y Chile que se hizo popular aquí en 2011.”

La economía también genera movimiento de los mercados, a medida que los consumidores adaptan sus patrones de consumo de alcohol. Estos cambios han sido especialmente dramáticos en el ciclo económico actual. Ha habido variaciones en el consumo en casa y en la frecuencia de visitas a restaurantes y bares, así como en el consumo de cerveza, vino y licores.

### CONTROL DE LA TEMPERATURA

“La cerveza se congela fácilmente porque no tiene un alto contenido de alcohol,” dice Horst Mueler, director global de logística de bebidas en Kuehne + Nagel. “Y el vino es un producto muy sensible.” Debido a que muchos de los vinos de calidad superior se producen en pequeñas cantidades, un envío que se echa a perder, podría ser imposible de reemplazar.

**El mantenerse al día ante la demanda de vinos Argentinos como el Zolo Torrontés, representa un reto para los importadores debido a los extensos tiempos de entrega en el mercado de los Estados Unidos.**



El calor representa otro problema. Giovanetti, cuya organización maneja envíos internacionales para sus integrantes, recuerda la ocasión en la que la empresa transportista que llevaba contenedores de vino desde el Puerto de Long Beach, California a Phoenix, envió los camiones a través del desierto durante el calor del día, en lugar de trasladarlos durante la noche. “Llegaron en condiciones terribles”, comenta.

Además de contenedores y bodegas con temperatura controlada, Kuehne + Nagel utiliza recubrimientos térmicos para contenedores, para proteger las bebidas delicadas. “Consiste en una bolsa de aluminio de seis lados con aislantes entre las paredes,” dice Chaplin, cuya empresa utiliza los servicios de envío marítimo de carga, de Kuehne + Nagel. “Colocamos la bolsa dentro de un contenedor – se acopla como anillo al dedo – después introducimos los pallets y cerramos.”

Debido a que es muy costoso utilizar contenedores con temperatura controlada para trayectos marítimos extensos, las compañías transportistas que llevan vino o cerveza a los mercados del norte durante el invierno, a menudo utilizan la geografía para su beneficio.

“Transportamos carga a algunos puertos de clima cálido, entonces la transferimos a camiones de remolque climatizados, afirma Giovanetti. “Cualquier demora por las Aduanas ocurre en un clima más templado. Después, llevamos los productos directamente hasta la puerta bajo temperaturas controladas.”

## REGLAMENTOS, LINEAMIENTOS Y SEGURIDAD

Debido a que gran parte de las bebidas alcohólicas provienen del extranjero, las Aduanas y las reglamentaciones representan un reto especial para los importadores y distribuidores. “Algunos factores como la regulación del “U.S. Customs and Border Protection’s Importer Security Filing – Norma de Seguridad de Importaciones del Departamento de Aduanas y Protección de Fronteras de los Estados Unidos”, los cambios en cuanto a los horarios de servicio de los conductores, y las restricciones de peso por contenedor – que varían según la localidad – demandan flexibilidad,” afirma Chaplin.

En el pasado, por ejemplo, un consignador no documentaba la información en el Departamento de Aduanas de los Estados Unidos hasta que la carga entrante se encontraba a cinco días de distancia del puerto de los Estados Unidos. “Ahora, el gobierno desea conocer los contenidos del contenedor antes de que éste sea llevado físicamente a la terminal asegurada para contenedores del puerto de origen”, menciona Chaplin. “Si los consignadores no proporcionan la información acerca de las dimensiones, marcas, etiquetas de registro, pruebas, galones y contenido alcohólico de los productos, ni siquiera pueden reservar un espacio para colocar los productos en el barco.”

El programa federal de la Asociación de Aduanas-Comercio contra el terrorismo (C-TPAT, por sus siglas en inglés), exige una continua atención, ya que el gobierno espera que los participantes de la C-TPAT mejoren continuamente su desempeño, dice Gene Edwards, gerente de logística de The Vintner Group, un distribuidor de vinos finos y licores artesanales de Ashland, Virginia.

Bajo el programa voluntario de C-TPAT, los consignadores se apegan a una rigurosa serie de estándares de seguridad, a cambio de sujetarse a una revisión menos estricta de seguridad, que los no participantes. “Hemos tenido la certificación C-TPAT durante varios años y el Departamento de Aduanas nos ha auditado en dos ocasiones,” menciona Edwards. Durante dichas auditorías,

la compañía debe demostrar que está cumpliendo con todos aquellos procedimientos relacionados con la seguridad que se comprometió a poner en práctica. “Revisan nuestra documentación y manuales y observan cómo trabajan los empleados”, dice. “Cada año, proporcionan una retroalimentación acerca de aquellos elementos y procesos que les gustaría que cambiáramos.”

Vino del Sol ha visto la extensión de los horarios de tránsito debido a las iniciativas de seguridad en los puertos. “En algunos puertos, cada contenedor debe ser inspeccionado,” menciona González. Esto puede significar hasta cuatro días de demora para un contenedor en un puerto.

## PARA SALIR DEL PAÍS

Para el vino, cerveza y licores importados, los asuntos relacionados con el país de origen pueden generar obstáculos por idiosincrasia. Para Vino del Sol, uno de los retos surge porque las líneas de buques de vapor han eliminado su servicio desde Argentina, consolidando así, gran parte del movimiento de importación de Sudamérica en Chile. Los puertos argentinos continúan siendo una alternativa para envíos que provienen de la Costa Este. Pero debido a que la única bodega de Vino del Sol se localiza en California, la mayor parte de su volumen – con excepción de algunos envíos directos al cliente – ahora se envía de Chile. “Existe una enorme cadena montañosa entre Argentina y Chile,” señala González. Y



El centro de distribución de Vintner Group en Ashland, Virginia, cumple con los procedimientos de seguridad del programa federal de la Asociación de Aduanas-Comercio contra el terrorismo (C-TPAT), el cual permite a los distribuidores de embarques evitarse algunas inspecciones en el puerto, generando así menores demoras durante el tránsito.

cruzar los Andes en el invierno no es tarea fácil. “En ocasiones no circulan los camiones hasta durante tres o cuatro semanas,” agrega.

Los Consignadores ofrecen también menos servicios directos que antes, prefiriendo transferir los contenedores a puertos intermedios. Estas transferencias de cargamento son razonablemente eficientes. “Es muy raro que un contenedor permanezca durante dos o tres días sin que sea colocado en la siguiente embarcación,” menciona González. “Pero aumenta el riesgo de perder un buque alimentador o de que los contenedores estén expuestos al sol.”

Cada nueva región productora de vinos que está en boga presenta diferentes retos logísticos. Por ejemplo, en Nueva Zelanda, existe el inconveniente de que los viñedos se ubican a una gran distancia de los principales puertos. “Algunos proveedores lo han compensado cargando el vino en tanques de almacenamiento y enviándolos a las plantas embotelladoras que se encuentran cerca de los puertos,” dice Giovanetti. “Y, ciertamente, existen pequeños buques alimentadores que dan servicio a diferentes puertos. Sin embargo, pareciera que cuanto más exótico es el vino, mayor es la distancia a la que se encuentra de Auckland y del área de transporte.”

A medida que los transportadores marítimos incrementan su capacidad en algunas rutas, muchos reducen otros servicios, particularmente los que provienen del Atlántico Norte y del Mediterráneo, hacia los Estados Unidos. “Durante los últimos años, una mayor parte de nuestra carga ha sufrido cambios de una reserva a la siguiente,” afirma Donnelly. Los consiguientes retrasos representan un reto para lograr mantener niveles adecuados de inventario.

Las condiciones para otras industrias también provocan problemas de capacidad. Por ejemplo, cuando una importante planta de partes automotrices del norte de California cerró hace algunos años, esto trajo malas noticias para los distribuidores de bebidas. Los camiones de remolque llenos con partes para la planta eran vaciados en el área. Los distribuidores tomaron ventaja de los remolques vacíos para enviar el vino de los productores

de la región. “Hemos perdido todos esos espacios vacíos,” señala Donnelly.

Con una menor cantidad de remolques vacíos, Empire ha incrementado la utilización de vagones de trenes para mover el equivalente a tres o cuatro remolques de vino en un sólo transporte. Hace algunos años, los importadores que en-

viaban vino desde Chile se vieron compitiendo ferozmente por lograr conseguir espacio en los buques. “Chile importaba tantos alimentos que las líneas de buques de vapor le daban prioridad a los contenedores refrigerados”, dice González. “A los consignadores que transportaban productos secos o isotérmicos se les obstacu-

## LA CADENA DE SUMINISTRO DE VINOS FINOS

Las prácticas de la cadena de suministro que funcionan para una botella de vino con valor de 15 ó 50 dólares, no lo conseguirá para una de Bordeaux de 500 dólares, afirma James Miles, director de Liv-ex, un sitio de intercambio de vinos finos, con sede en Londres.

Los vinos que la mayoría de nosotros disfrutamos, generalmente son trasladados del viñedo a la copa en un lapso de un año. Y la mayoría de ellos, viaja en una línea recta desde el productor, al distribuidor y al minorista. Sin embargo, los vinos de calidad superior en el mercado recorren un camino más lento y complejo.

“Típicamente, los mejores vinos de Bordeaux no están listos para beberse antes de 10 o más años desde que son producidos, y a menudo pueden durar hasta 50 años”, afirma Miles. Ese vino Bordeaux u otro de alto valor podría cambiar de manos varias veces antes de que alguien finalmente retire el corcho. Y aquí es donde reside el problema. “Para poder reconocer que se encuentra en su posesión, el inventario debe trasladarse desde la bodega del proveedor hasta su propia bodega,” dice Miles. Ese sistema es costoso e implica un riesgo para el producto.

El mercado de vinos finos es totalmente mundial: un comerciante de Londres podría venderle a un coleccionista de los Estados Unidos, quien más tarde le vende el mismo inventario a alguien en China. El transporte reiterado hace que una preocupación específica sea que se dañe. El mover el vino de un lugar a otro genera dudas acerca de su origen – la certeza de que el vino que hay en la botella sea el mismo producto que menciona la etiqueta. “La gente muestra paranoia respecto al fraude en el mercado de vinos, debido a que el valor del producto es muy alto,” afirma Miles.

Los viajes largos además, inmovilizan el capital porque los compradores generalmente pagan al momento de la entrega. Por ejemplo, un pallet de Chateau Lafite Rothschild podría valer entre 25,000 y 500,000 dólares. “Nadie desea que ese pallet esté esperando a que lleguen los camiones y le tome dos semanas o un mes para que sea transferido de una bodega a otra”, afirma Miles.

En espera de crear una cadena de suministro más eficiente para los vinos finos, la empresa de Miles ha desarrollado un mecanismo de mercado que funciona como un intercambio de inventario contemporáneo. Los clientes que utilizan el sistema en línea de Liv-ex son dueños de vinos que residen en múltiples bodegas. Cuando la propiedad cambia, en lugar de mover el producto, Liv-ex simplemente hace la transferencia en su base de datos. “Sólo cuando la caja se vaya realmente a consumir, se le pide a la bodega que mueva el inventario y lo entregue”, señala Miles.

Para crear un lenguaje común entre los comerciantes que trabajan con sistemas dispares de información, Liv-ex ha desarrollado un código universal para los productos denominado L-Win. Finalmente, el sistema racionalizado de comercio les ahorrará grandes sumas de dinero a los negocios que comercian con vinos finos.

“La cadena de suministro de vinos finos es altamente especializada”, afirma Miles, “pero se trata de un mercado de 4,000 millones de dólares.”



lizaba en repetidas ocasiones. La demora promedio era de tres semanas.”

## SOLUCIONES INTELIGENTES

Dados los retos que enfrentan, los consignadores de bebidas alcohólicas deben trabajar duro y de manera inteligente. Para González, el manejo de la cadena de suministro incluye el cuidadoso monitoreo de los inventarios que mantienen sus proveedores en Argentina, de su propia compañía, y de todos los distribuidores que forman su base de clientes.

Su herramienta más importante en este esfuerzo es una solución inteligente de negocios que ofrezca una imagen rápida y bidimensional del inventario presente. “Necesito un análisis vertical – lo que en Colorado, por ejemplo, es por artículo”, menciona. Sin embargo, también necesito un análisis horizontal, en el que se observe lo que sucede

con cada uno de mis artículos cuando cruza la frontera.”

En Empire Merchants, la colaboración ayuda a la empresa a mantener la flexibilidad necesaria para superar los obstáculos de logística y a mantenerse al día con la demanda por parte del consumidor, que varía continuamente. Donnelly trabaja con gerentes internos de ventas para coordinar las ventas y la planeación de operaciones.

A la luz de las presiones recientes, los planificadores están considerando un horizonte a un mayor plazo que en el pasado. “Podimos haber planeado en alguna ocasión un ciclo de tres meses para los pedidos, pero ahora lo hacemos hasta de cuatro o cinco meses.”

Empire se está coordinando más cuidadosamente también con los proveedores, para mantenerse al día ante los próximos acontecimientos, como son los

cambios en los precios. También son esenciales las sociedades sólidas con los proveedores de servicios. “La relación que mantiene Southern Wine con Kuehne + Nagel es un proceso mutuo de mejoras continuas,” afirma Chaplin. “Somos más fuertes juntos que individualmente.”

Por medio de compartir información – a través del sistema KN Login habilitado para la Web de Kuehne + Nagel, y de otros medios – las dos empresas eliminan la incertidumbre en cada uno de los eslabones de la cadena de suministro. “En caso de que surgiera cualquier tipo de situación, Kuehne + Nagel cuenta con un plan de contingencia para asegurarse de que el producto sea entregado a tiempo,” agrega Chaplin.

Gracias a éstas y a otras prácticas, las bebidas continúan fluyendo, y los consumidores pueden levantar sus copas para brindar. ■

## TRANSPORTE A GRANEL

El vino, la cerveza y los licores son pesados, así como las botellas en las que se vende la mayoría de estos productos. Por lo tanto el peso representa un reto especial para la logística de las bebidas.

Un consignador que carga un remolque o un contenedor de productos embotellados con destino a las carreteras de los Estados Unidos, deberá llenar la caja lo más posible sin incurrir en cargos por sobrepeso, menciona Gene Edwards, gerente de logística de The Vintner Group, un distribuidor de vinos finos y licores artesanales con sede en Ashland, Virginia.

“Puede alcanzar el límite de peso en un contenedor de 40 pies, antes de llenarlo por completo,” señala. “Debe estar seguro de que se acerca lo más posible al límite de peso sin poner en riesgo el servicio de acarreo por incurrir en sobrepeso.”

Una estrategia para transportar más vino en menos contenedores es la de enviarlo a granel durante la mayor parte del trayecto, y después embotellar el producto para su distribución. En los Estados Unidos, los propietarios de marcas – generalmente grandes bodegas – lo embotellan en sus propias instalaciones, afirma Horst Mueller, director global, logística de bebidas, Kuehne + Nagel, un proveedor mundial de servicios logísticos. “Europa tiene un sistema de embotellamiento por contrato en el que una tercera persona embotella las marcas privadas para los productores.”

Para transportar vino a granel, Kuehne + Nagel coloca tanques flexibles de plástico, llamados KN Blue Tanks, dentro de contenedores de 20 pies. Debido a que los tanques vacíos no pesan mucho y ocupan poco espacio, es fácil transportarlos por avión cuando un cliente los necesita. Sin embargo, el encontrar los contenedores para transportar los tanques llenos puede representar un problema.

Las regiones que envían la mayor parte del vino a granel estos días – en especial Sudamérica y Australia – también son regiones que tienen gran demanda de contenedores de 20 pies. “Una de nuestras principales prioridades es la de encontrar el equipo adecuado para estos productos,” menciona Mueller.

El plástico ofrece además una ventaja de peso en la distribución. AstraPouch North America, con sede en Penfield, Nueva York, comercializa un empaque de plástico para 1.5 litros para vinos y licores. El empaque de AstraPouch está diseñado para ofrecer un producto fácil de llevar que los consumidores pueden disfrutar en los lugares en los que no están permitidas las botellas de vidrio. Para los consignadores, el producto también ofrece beneficios de costo y ambientales.

“Un empaque de AstraPouch lleno de líquido es 33% más ligero que una botella de vidrio que contiene 1.5 litros,” afirma Dave Moynihan, presidente de AstraPouch. “Un consignador que transporta empaques de AstraPouch puede hacer caber más unidades en el remolque, antes de alcanzar el límite de peso, que otro que transporta botellas de vidrio de 1.5 litros.”

La diferencia es aún mayor cuando se transportan a una planta embotelladora.

Los empaques vacíos de AstraPouches son planos, así que en un remolque pueden caber muchos más de ellos que botellas de vidrio. “Un remolque de AstraPouches equivale a 14 remolques con botellas de vidrio,” señala Moynihan.

Debido a que se requieren menos camiones para transportar los AstraPouches que los que se requieren para la misma cantidad de botellas, es menos costoso transportar los AstraPouches y además se genera un menor impacto de carbono.

En la actualidad, AstraPouch North America brinda servicio a 12 clientes, los cuales utilizan los empaques para productos como Vino Tinto Glenora Chillaxin, coctel de ron Malibu Tropical Sea Breeze, y vinos Indulge.



**El empaque plástico flexible de AstraPouch ofrece portabilidad a los consumidores, mientras que proporciona ventajas de peso a los consignadores durante su distribución.**