

## INDUSTRIA DE EMPAQUES:

### Estrategias operativas para navegar en mercados dinámicos

Siete problemas y soluciones que las empresas manufactureras de empaques deberán priorizar a medida que los mercados globales se recuperan del COVID-19.

#### Conclusiones clave:

En este artículo, exploramos los retos del mercado que enfrentan las empresas manufactureras de empaques y ofrecemos algunas soluciones operativas. Además de mantener a los empleados seguros y comprometidos, estas incluyen la integración de la automatización y la tecnología de manufactura digital, mientras se protege la calidad y se anticipan las posibles interrupciones a la cadena de valor.

Las ideas clave y las conclusiones incluyen:

- Exigir mejoras cuantificables de rentabilidad y eficiencia que provendrían de la automatización y la tecnología digital.
- Adoptar un proceso por etapas para acelerar los procesos de desarrollo de nuevos productos.
- Utilizar líderes y gerentes interinos para tener suficientes recursos para cubrir los retos de integración del negocio.
- Mejorar la calidad para mantener los ingresos y proteger los márgenes.
- Impulsar un sistema de gestión disciplinado para mantenerse al tanto de las condiciones dinámicas del mercado e implementar contramedidas.

24/02/21 | John Wynne y Daniel Anell

La respuesta global al COVID-19, y los cambios posteriores del comportamiento del consumidor, han tenido un gran impacto en nuestros clientes productores de empaque. La demanda de empaques de papel y plástico destinados a hoteles, aeropuertos, escuelas y restaurantes se evaporó en marzo, se recuperó lentamente durante el verano y sufrió otra caída en el otoño. Es probable que ese ciclo se repita hasta cierto punto en 2021.

Durante el mismo período, la demanda de porciones más pequeñas, comida para llevar y empaques individuales se ha disparado. Debido a las líneas de producción dedicadas, las empresas manufactureras de empaques han tenido que dejar inactivas algunas líneas, mientras que otras funcionan sin parar, a menudo en las mismas instalaciones.

A medida que aumentan el número de casos de COVID-19 y las tasas de hospitalización, las restricciones gubernamentales continuarán frenando la actividad económica. La combinación de demanda de empaques seguirá fluctuando más de lo normal durante la primera mitad de 2021. En este artículo, analizamos los problemas operativos provocados por la pandemia y las respuestas a las políticas, luego ofrecemos algunas sugerencias para manejar con éxito los desafíos de crecimiento inmediato y futuro.

## Siete problemas y soluciones para empresas manufactureras de empaques hoy y en el futuro

1. Mantenga a las personas seguras y productivas.
2. Prepárese para las continuas interrupciones en la cadena de valor.
3. Busque cuidadosamente la automatización y la tecnología de manufactura digital.
4. Aproveche la calidad para proteger los márgenes y fortalecer su línea principal.
5. Acelere la innovación.
6. Manténgase al tanto del mantenimiento de equipos.
7. Integre las adquisiciones de manera eficaz.

### 1. Mantenga a las personas seguras y productivas

Los requerimientos de uso de cubrebocas y las omnipresentes botellas de desinfectante de manos, son recordatorios diarios de que estamos viviendo tiempos peligrosos y sin precedentes. Hasta que las vacunas estén ampliamente disponibles, nuestras vidas estarán llenas de un nivel adicional de ansiedad.

Con una mayor demanda de comida para llevar de los restaurantes y supermercados, los volúmenes de ventas para muchos sectores de alimentos y empaques para el consumidor han estado muy por encima del año pasado y los equipos de producción se están agotando. Estar al máximo de su capacidad o cerca, es estresante en tiempos normales. Agregue a eso los desafíos actuales de hacer que todos lleguen al trabajo y mantenerlos saludables.

La gente experta y experimentada algunas veces es difícil de encontrar y de conservar. Proteger a la gente y hacerlos sentirse seguros, es un elemento clave de la estrategia de retención de empleados. También lo es su cultura de gestión.

Una empresa de empaques de plástico, en la que trabajamos recientemente, tenía dificultades con la rotación de empleados inusualmente alta. La gerencia estaba orgullosa de sus habilidades como "bomberos", corriendo a apagar cualquier "fuego" que pudiera aparecer. La debilidad de este enfoque es que socava la capacidad de solución de problemas y el compromiso de las personas en piso.

Al aumentar la estandarización de procesos y la coherencia, además de aclarar las expectativas, ayudamos a los operadores a reconocer muchos problemas y a tomar

las medidas adecuadas. Con el tiempo, sus empleados se sintieron menos frustrados al no saber qué hacer. También se han comprometido más con las inversiones en capacitación de la empresa y están resolviendo sus propios problemas, lo que ha tenido un impacto medible en las tasas de rotación.

### 2. Prepárese para continuas interrupciones en la cadena de valor

Con el aumento de la incertidumbre y la volatilidad, muchas empresas manufactureras aumentaron la resistencia de su cadena de suministro al acumular inventario. Esta mentalidad de "servir a cualquier precio" no es sostenible a largo plazo. Los líderes empresariales necesitan conservar el dinero y quieren evitar inmovilizar capital de trabajo en su almacén. Las empresas deben tener cuidado con el impacto de la oferta y la demanda de las reservas de inventario, tanto del lado de la materia prima como del de los clientes que pueden tener mayores reservas.

Agregue a esto el hecho de que algunos proveedores están luchando por mantener las operaciones y la viabilidad financiera con volúmenes de ventas y flujos de efectivo reducidos. Todo esto hace que sea un momento especialmente adecuado para realizar una evaluación de riesgos de la cadena de suministro, identificar problemas potenciales y abordar cualquier inquietud.

Volviendo al lado de la demanda, las principales empresas de alimentos redujeron su mezcla de productos durante las primeras etapas de la pandemia para cumplir con los picos de ventas de sus principales vendedores. Muchos están haciendo estos cambios permanentes. [Coca-Cola, por ejemplo, anunció que discontinuará 200 de sus marcas de bebidas](#), aproximadamente la mitad de su cartera. La retirada de algunas líneas de productos ha reducido la complejidad de su manufactura y distribución, y ha proporcionado un impulso positivo a sus márgenes. También cambiará sus requisitos de empaque.

La contracción de la demanda, las interrupciones en la cadena de suministro y la incertidumbre económica [redujeron el volumen de transporte marítimo mundial en un 4,1% en 2020](#), según la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo. La débil demanda mundial de petróleo y las guerras arancelarias han provocado que las compañías navieras dejen sus barcos inactivos y reduzcan su capacidad, lo que continuará limitando las opciones para los transportistas y provocará retrasos.



La posición de los proveedores de empaques en la cadena de suministro los hace susceptibles al efecto látigo. La gestión de la volatilidad de la demanda requiere un proceso sólido en cuanto a la junta de revisión y acuerdos de ventas y operaciones (S&OP). Una demanda más estable en el pasado ha provocado que algunas empresas perdieran algo de disciplina en su S&OP. Con la más dinámica situación actual del mercado, los manufactureros se han visto obligados a reiniciar sus programas S&OP o como mínimo, [a aumentar la frecuencia de sus juntas de revisión.](#)



Lea cómo una [empresa manufacturera de empaques mejoró su cadena de valor.](#)



Y también las [cuatro claves para equilibrar la eficiencia y la resiliencia de la cadena de suministro.](#)

### 3. Busque cuidadosamente la automatización y la tecnología de manufactura digital

Las oportunidades de automatización en las plantas de empaque tienden a girar en torno a tareas sin valor agregado, como mover productos de contenedores o mesas a transportadores, palets o cajas. Los gerentes de operaciones y los ingenieros deben preguntarse continuamente: "¿Cómo se puede ejecutar esta línea con menos personas?" Además, al menos en un futuro próximo, "¿Cómo podemos reducir el contacto entre personas?".

Aun así, las empresas manufactureras deben proceder con precaución. Muchos líderes empresariales se han enamorado del impulso de "volverse digitales". Se están moviendo precipitadamente por el camino digital sin una comprensión sólida del valor empresarial subyacente.

Cualquier inversión en automatización o tecnología de manufactura digital debe ser práctica y estar diseñada para ofrecer rápidamente mejoras cuantificables de rentabilidad y eficiencia de los resultados finales. Si la tecnología avanzada promete más capacidades, pero son algo vagas, o datos adicionales que la operación no necesita para optimizar los procesos, es poco probable que proporcione un retorno de la inversión real. Los beneficios financieros de una mejor información y una toma de decisiones más rápida basada en datos necesitan ser demostrados claramente.

Las unidades empacadoras de fin de línea son un objetivo frecuente de la automatización, ya que tienden a ser un área de trabajo intensivo. Al igual que con cualquier tipo de automatización nueva, la capacitación de los supervisores y gerentes de planta a menudo se descuida en tales instalaciones. Después de la puesta en marcha, las personas que todavía están en la línea no comprenden bien como funcionan las nuevas máquinas y a menudo, tienen problemas para que funcionen como se diseñaron. Es común que, en poco tiempo, vuelven a los métodos manuales de manipulación de materiales.

Para obtener una perspectiva estratégica sobre la automatización y la tecnología de manufactura avanzada, vea: Mantenga su hoja de ruta tecnológica en curso: Tres formas de lograr el retorno de la inversión que desea. Además; Manufactura digital: Haga inversiones más inteligentes en automatización industrial.



Para obtener orientación sobre una estrategia de implementación de "probar y mover" para capitalizar completamente sus inversiones en automatización.



Lea, [Manufactura Digital: Haga inversiones más inteligentes en la automatización industrial](#). Para obtener orientación sobre una estrategia de implementación de "probar y mover" para capitalizar completamente sus inversiones en automatización.

#### 4. Aproveche la calidad para proteger los márgenes y fortalecer su línea principal.

Los márgenes se están reduciendo en muchas industrias y mercados. Los clientes de empaques están reduciendo diligentemente los problemas de calidad en sus procesos y ajustando los parámetros de calidad que están dispuestos a aceptar de los proveedores. Esperan menos variación y son menos tolerantes a las fallas del equipo, las paradas de línea y el desperdicio causado por el material de embalaje que no cumple con las especificaciones.

Además de erosionar los márgenes, las fallas en calidad pueden tener un gran impacto en la línea principal. Muchas empresas se vuelven indiferentes a la calidad y dan por sentado a sus clientes existentes, incluso en tiempos económicos difíciles. Es mucho más fácil y menos costoso mantener a sus clientes actuales que reemplazar a un cliente perdido después de un problema de calidad importante, especialmente dado que un contrato típico con un proveedor de empaques tiene una duración de 12 a 24 meses. Si pierde un cliente, pasará mucho tiempo antes de que pueda recuperarlo.

Entonces, ¿Cómo reducen las empresas manufactureras de empaques la variación y garantizan la calidad? Esto se remonta a la manufactura digital y a tener los datos correctos con la suficiente rapidez para identificar las causas fundamentales de cualquier problema y luego implementar contramedidas sólidas. Además de datos precisos y oportunos, esto requiere una sólida capacidad de solución de problemas impulsada por la participación efectiva de los colaboradores en la planta.

Recientemente, ayudamos a un proveedor de papel cuché a adoptar este tipo de soluciones para sus problemas de calidad. La contaminación, las especificaciones más estrictas del cliente y los daños en el envío estaban

causando un aumento en las reclamaciones de calidad. Les ayudamos a identificar las causas y eliminar la contaminación, y a modificar las prácticas de carga para eliminar los daños causados por el transporte.

#### 5. Acelere la innovación.

Los consumidores finales no han dejado de presionar a las empresas a las que les compran y a sus proveedores de empaques para reducir el uso de materiales, especialmente los empaques de materias primas a base de petróleo. No es de extrañar, entonces, que la innovación de los empaques en estos días gire en torno a la sustentabilidad ambiental, además de mejorar el desempeño y agregar características comercializables.

Desafortunadamente, el proceso de desarrollo de nuevos productos de muchas empresas manufactureras carece de disciplina y las empresas de empaque no son la excepción. A menudo, hay una falta de visibilidad de las desviaciones de planificación y programación que se despliegan a lo largo del proceso, lo que genera retrasos que se repiten y plazos incumplidos. El hecho de que cada nuevo producto sea único, hasta cierto punto, no significa que el proceso de desarrollo no pueda seguir una estructura sólida y repetible que siga un riguroso proceso de gestión de proyectos.

La adopción de un enfoque por etapas puede mejorar drásticamente la eficiencia y la eficacia del desarrollo de nuevos productos al tiempo que reduce el tiempo de comercialización. Ninguna empresa quiere seguir adelante con un proyecto de investigación y desarrollo para descubrir que la demanda del mercado es baja o que la manufactura o la calidad no pueden soportar el nuevo diseño. Más allá de un proceso de ideación completamente examinado, los elementos de un enfoque por etapas incluyen:

- Estimaciones detalladas de flujo y tiempo con KPIs, incluidos los requisitos de carga de trabajo funcional, los plazos y las horas planificadas frente a las reales.
- Un proceso disciplinado de planificación y gestión del desempeño para supervisar el estado de las tareas con juntas de escalamiento semanales para abordar las fallas y aplicar contramedidas.
- Revisiones periódicas de la cartera de nuevos productos para gestionar activamente la cartera y así poder alinear los recursos.

## 6. Manténgase al tanto del mantenimiento de equipos

Con las líneas orientadas al consumidor y funcionando sin parar, las debilidades de una estrategia de darle mantenimiento hasta que se rompa terminan por aparecer. En cuanto a aquellas líneas que las empresas no pueden permitirse cerrar, deben asegurarse de no descuidar ninguna tarea esencial de inspección o lubricación. Recientemente, hemos ayudado a clientes a instalar sensores de temperatura adicionales, reemplazar los protectores con cubiertas de plexiglás y realizar otras modificaciones en maquinaria industrial esencial que permiten la inspección visual y el análisis de vibraciones sin apagarla.

Antes de que las líneas inactivas se reactiven, es buen momento para realizar cualquier trabajo de mantenimiento industrial preventivo importante. Un activo que a menudo se descuida es la maquinaria comparativamente más económica al final de las líneas de producción. Los fabricantes de empaques invierten en líneas de producción y extrusión enormes, de gran volumen y de millones de dólares. Luego, al final de la línea, hay una empaquetadora o máquina de encintado de \$20.000 dólares que se ignora y se deja funcionar hasta que falla, lo que cierra toda la línea.



Vea el artículo reciente: [Abordar el mantenimiento en la era del COVID: Manténgase encaminado con una estrategia provisional](#). Para nuestra estrategia de mantenimiento de manufactura en la era del COVID-19 de cuatro pasos, para organizaciones que no pueden ejecutar un programa de mantenimiento completo durante el pico de producción o cuando los recursos son limitados.

## 7. Integre las adquisiciones de manera eficaz

La pandemia ha expuesto nuevos riesgos estructurales en muchos sectores, incluidos la aviación, el turismo, el servicio de alimentos, restaurantes, hotelería, atención médica y el comercio minorista. Los continuos problemas de las empresas de estas industrias están teniendo un gran impacto ascendente en los proveedores de todo tipo.

Los cambios económicos son siempre los principales impulsores de la actividad de fusiones y adquisiciones. La agitación pandémica solo se sumará a la avalancha de actividad de adquisiciones entre las empresas manufactureras de empaques en los últimos años. Lograr el objetivo financiero de una fusión o adquisición requiere una estrategia de integración exitosa. Muchas empresas pierden el enfoque y no completan el proceso de integración una vez que se cierra un trato.

Las integraciones oportunas y eficaces que logren los objetivos de la tesis del acuerdo requieren supervisión y recursos suficientes. Las revisiones periódicas por parte de la alta dirección deben mantenerse alineadas con la estrategia de adquisición y promover contramedidas cuando el progreso no va según el plan.

Hoy en día, los equipos de liderazgo de la mayoría de las empresas manufactureras de empaques están optimizados. Nadie tiene mucha capacidad libre. Además de la alta dirección, vemos que muchas empresas tienen dificultades al asignar directores de proyecto para completar las iniciativas de fusión a tiempo. Esto disminuye la probabilidad de que se alcancen los objetivos financieros proyectados.

Los líderes y gerentes interinos son una posible solución a este problema. Las personas con la experiencia específica necesaria para integrar con éxito una adquisición pueden incorporarse mucho más rápido que una contratación permanente. Expertos en la gestión del cambio, los líderes de operaciones temporales saben cómo implementar nuevos procesos o procedimientos rápidamente y están fuertemente motivados para lograr los objetivos de integración en un plazo específico.

## La resiliencia y la flexibilidad serán las palabras clave

Al finalizar este artículo, los casos de COVID-19 están aumentando drásticamente, las hospitalizaciones van en aumento y los gobiernos están cerrando los países nuevamente, limitando los viajes y complicando el comercio. Las empresas están fortaleciendo la protección de los empleados y limitando algunos servicios, mientras que las aprobaciones y la distribución de vacunas se acercan cada día más.

En un nivel fundamental, la supervivencia y el éxito durante tiempos inciertos significan proteger los flujos de efectivo y minimizar los riesgos, mientras se mantiene la capacidad de recuperación y la flexibilidad. En una situación dinámica como esta, los líderes necesitan una mejor comprensión en cuanto a cómo le va a la empresa a diario.

Con la dinámica cambiante del mercado, los líderes empresariales deberán tomar decisiones rápidas y aprovechar las oportunidades que aún están surgiendo. Esto requiere inteligencia, como datos significativos, y el conocimiento de los gerentes en todos los niveles. Aprovechando el análisis y los paneles operativos, un sistema de gestión empresarial disciplinado puede acelerar este ciclo de recopilación de conocimientos y toma de decisiones.

Un sistema de gestión disciplinado también es esencial para mantener a su gente segura, estar al tanto del mantenimiento de equipos, invertir en automatización, acelerar la innovación, integrar adquisiciones, mantener la calidad y mitigar la demanda, y las interrupciones de la cadena de suministro. Desarrollar estas capacidades y mantenerse flexible durante estos tiempos fortalecerá la posición en el mercado, la resistencia y los márgenes de los fabricantes de empaques cuando volvamos a tiempos más normales.

### Sobre los autores



**JOHN WYNNE**

*Director, Europa*



**DANIEL ANELL**

*Director de Desarrollo de Negocios, Latinoamérica*

Conozca más sobre nuestro servicios para fabricantes de empaques. [→](#)

## EL MÁS RÁPIDO SIEMPRE GANA

En TBM nos especializamos en consultoría de operaciones y de cadena de suministro para fabricantes, constructores y distribuidores. Ayudamos a las empresas a ser más ágiles y rápidas, y a que su desempeño sea de 3 a 5 veces mejor que el de su competencia.



tbmcg.lat

