120 aniversario · 120 años fabricando cerveza · 120 años de distribución urbana

La **integración de cliente final con proveedores** a través de la tracción logística con la aplicación de tendencias 4.0 en industria y DUM

Memoria Premio Pilot Edición Especial XX Aniversario | Grupo AGORA

GRUPO AGORA

GRUPO

AGORA

AMBAR MORITZ BEBINTER Lunares AGUA MINERAL NATURAL LA PANTERA CAFÉ

Índice

01. Presentación de Grupo AGORA
02. La tracción logística como elemento integrador con el cliente final y el proveedor
03. Desarrollo de la buena práctica
04. Resultados y principales indicadores
05. Lecciones aprendidas
06. Transversalidad
07. Sostenibilidad

01. Presentación de Grupo AGORA

GRUPO AGORA

- **164 años de historia [fundada en 1856]**
- 120 años en Zaragoza
- **Grupo Verticalmente integrado**
- Facturación; 195Mill€ (2019)
- Clientes; 39.000
- 4 centros productivos
- 20 plataformas logísticas
- 170 distribuidores independientes HORECA
- Equipo humano; +1000 personas
- Marcas propias; cervezas AMBAR, cervezas MORITZ, agua de Lunares, refrescos Konga, Cafés Pantera.

Nuestro ADN

El grupo aragonés es propiedad de la familia **Roehrich-Saporta,** que desde hace muchos años ha apostado por dar continuidad a este negocio, estando ya al frente del grupo ya la **sexta generación de la familia.** Estamos orgullosos de ser la cervecera más antigua de España y de disponer de la fábrica de cervezas más antigua de España.

Somos cerveceros y nos apasiona este mundo, la cerveza corre por nuestras venas. Desde nuestros inicios en el año 1856 hemos tenido claro que **la logística es clave diferenciadora en nuestro sector**, en la fotos de la parte inferior se puede ver cómo repartíamos la cerveza a principios de siglo XX, desde entonces no hemos dejado de ser también logísticos, evolucionando y tecnificándonos. Gracias a esta **dualidad Cerveceros y Logísticos** hemos conseguido ser competitivos frente a un mercado tan competitivo y de grandes multinacionales.

INTEGRACIÓN VERTICAL DE NEGOCIOS

Centros Productivos

1. **Fábrica de Cervezas La Zaragozana** (la más antigua de España)
2. **Fábrica de Cervezas Ambar**
3. **Fábrica Móritz Barcelona** (Microcervecera)
4. **COBECSA**: Envasadora de Aguas y Refrescos

Distribuidoras

1. **BEBINTER** (18 delegaciones)
2. **Distribuciones POZO**
3. **Distribuciones 972**(Microcervecera)

Restauración

1. **Fábrica Moritz Barcelona**
2. **Velódromo**
3. **M-Store**

02. Buena práctica; **La tracción logística como elemento integrador con el cliente final y el proveedor**

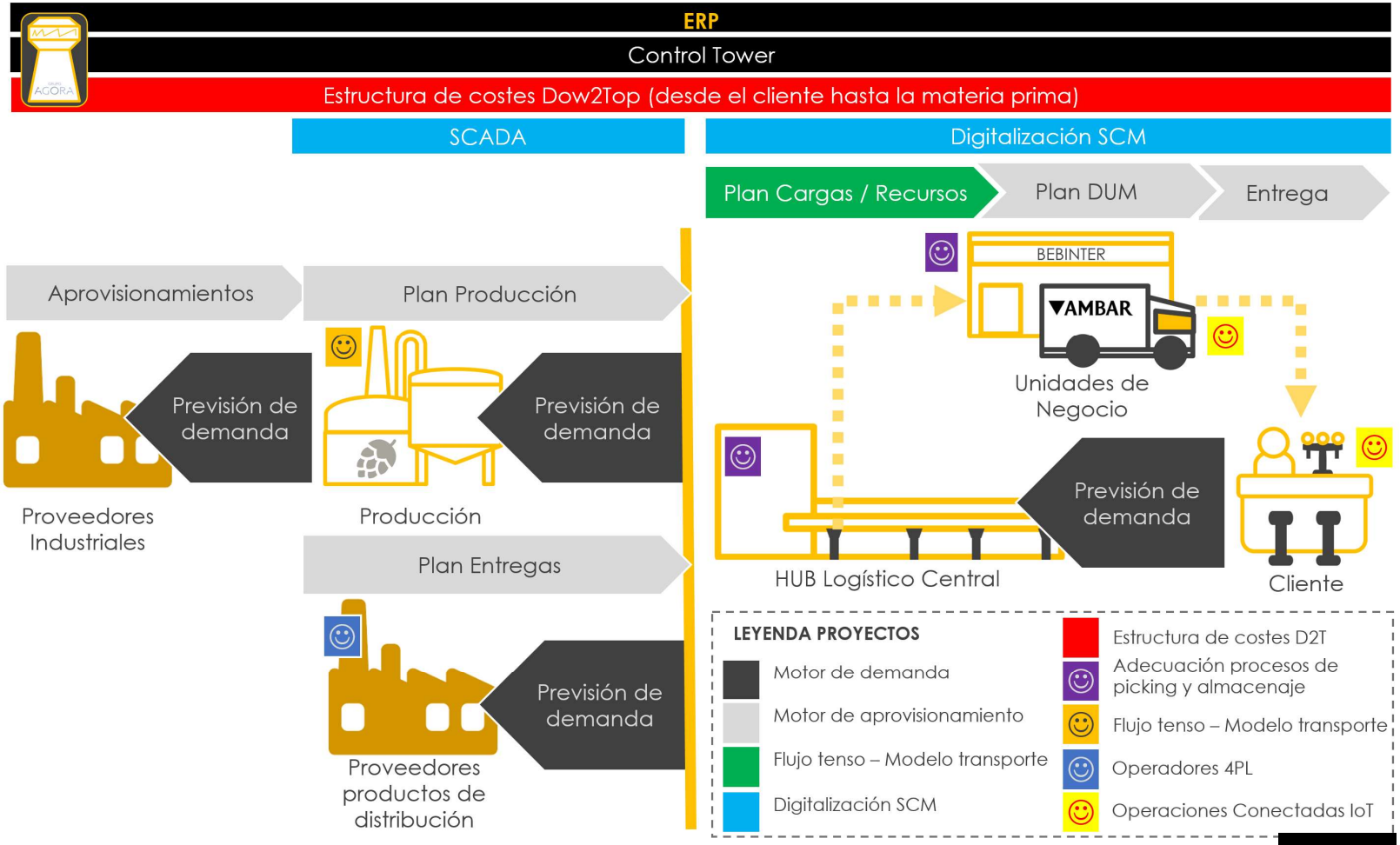
Antecedentes; Mediante un sistema PULL basado en un motor de previsión de demanda, poner el cliente de centro de nuestro universo. En 2017 realizamos un análisis y vimos potencial para mejorar la situación y utilizar esta ventaja competitiva en un mercado tan agresivo y con tanta fluctuación.

Objetivo; Mejorar nuestra cadena de suministro para que sea elemento diferencial por estar activada desde el cliente en todos sus eslabones.

Indicadores clave:

Para que sea competitiva es necesario soportar el crecimiento, mantener la rentabilidad, mejorar el coste por litro de gasto operativo e inversión, además de mantener el nivel de servicio controlando el nivel de stocks.

Definición de la acción; Todas las actividades de la cadena de suministro se activan desde el cliente, y conseguimos que la operativa de soporte al negocio aportando valor añadido. Se definen nueve proyectos clave para conseguir el objetivo. Todo empieza por desarrollar la segunda generación de nuestro sistema de previsión de demanda, y de gestión de aprovisionamientos, con el fin de tener un modelo más reforzado de lo que teníamos. Posteriormente se revisa nuestro modelo de distribución de larga distancia para que soporte un flujo tenso más agresivo controlando los costes. En paralelo hay que digitalizar en movilidad la parte de entrega de nuestra



Cadena de Suministro. Para no sólo centrarnos en la eficacia y trabajar el eficiencia se desarrolla un modelo de costes por bloques desde el cliente hasta la materia prima para poder tener el coste por cliente y por consolidación hasta el nivel que deseemos. Este cambio impla revisar todo modelo de gestión de plataformas logísticas, procesos, software y hardware para mejorar en eficiencia y flexibilidad ante cambios. En el área industrial también se realizan varias transformaciones y digitalizaciones para ganar capacidad, flexibilidad, capacidad de reacción, control estadístico y control de costes. En la parte de distribuidora se refuerza el desarrollo del modelo 4PL, en el que proveedores pasan a ser clientes a los que les gestionamos todo el canal incluyendo el servicio postventa o alguno de los eslabones. Dado que todo parte del cliente nos conectarnos con el cliente a través del internet de las cosas (IoT), mejorando el control de nuestros activos, de nuestros equipos y en conjunto de nuestra relación con el cliente.

03. Desarrollo de la buena práctica

En la siguiente tabla se indican los principales sub-proyectos lanzados para conseguir el objetivo, qué indicadores trabajan y cómo se activan desde el cliente, posterior se detalla cada uno de ellos. Es clave que para cada proyecto se defina cómo se activa desde el cliente y cómo afecta a los seis indicadores clave; 1) Venta de Cerveza 2) EBITDA 3) OPEX (€/L) 4) CAPEX (€/L) 5) Días de stock 6) Nivel de servicio del Pedido Perfecto.

Sub-proyectos clave

KPI sobre el que actúa el Sub-Proyecto >>	Venta	EBITDA	OPEX	CAPEX	Stock	Nivel Servicio	¿Cómo activa al cliente?
01. Motor de demanda & aprovisionamiento	☺	☺	☺	☺	☺	☺	Demanda estimada
02. Nuevo modelo de transporte de larga distancia	☺	☺	☺		☺	☺	Pedido [Pull]/Coste por cliente
03. Digitalización de la SCM - Trazabilidad		☺	☺		☺	☺	Pedido [Pull]
04. Estructura de costes Dow2Top		☺	☺				Coste por cliente
05. Adecuación de procesos/tecnologías	☺	☺	☺	☺	☺	☺	Pedido [Pull] / Coste por cliente
06. Transformación Industrial	☺	☺	☺	☺	☺	☺	Demanda estimada
07. Operadores 4PL distribución	☺	☺	☺		☺	☺	Petición de cliente / proveedor
08. Operaciones conectadas 4.0	☺	☺	☺			☺	Pedido de cliente / N. Servicio

SUB-PROYECTOS

01 | Motor de demanda & aprovisionamiento | Generar un **motor de previsión de demanda, control de stocks y generación de aprovisionamientos,** teniendo en cuenta características de suministro y condicionantes de entrega, catálogos, eventos, entradas y salidas de producto, segmentación, estacionalidades, festivos… y muchos otros inputs relevantes para nuestro negocio. Así como los condicionantes de entrega de proveedores y previsión colaborativa.

02 | Nuevo modelo de transporte de larga distancia | Evolucionamos el modelo de **flujo tenso de transporte**, en el que todas las ventas de nuestras distribuidora (25.000 clientes y 4500 SKU) se entregan **en menos de 24 horas**, desde nuestro HUB Central se envían referencias de media y baja rotación en menos de 8 horas a las unidades de negocio. Estamos en la tercera versión del modelo y utilizamos varios tipos de vehículos en función de las necesidades. Nos integramos con colaboradores.

03 | Digitalización de la SCM | Hemos implantado la **Movilidad en Reparto** que implica la **digitalización del área de distribución**. En los **servicios técnicos y equipos comerciales también están digitalizados en movilidad**, todo está trazado. Todos nuestros actores en el cliente tienen inmediatez para pasar órdenes de trabajo a nuestro SAT o al equipo de distribución urbano, asegurando tiempos de respuesta muy cortos y ahorros operativos.

04 | Generar una estructura de costes Dow2Top | Sistema de costes basado en bloques. Disponemos del **coste operacional real para cada cliente**, y desde ahí vamos aglutinando hasta llegar al coste total. Esto te permite tomar decisiones y trabajar en la eficiencia de costes.

05 | Adecuación de procesos y tecnologías de almacenaje y picking | Hemos tenido que adaptar todas nuestras plataformas logísticas, especialmente nuestro HUB Central, mejorado las formas de trabajo en **Almacén Automático, AGVs, procesos de picking por voz, hemos implantado un nuevo SGA (Sislog)**, estrategia de almacenamiento... Y hemos generado numerosas herramientas adicionales de control. También hemos creado un portal de e-commerce con nuestro producto propio. Además tenemos acuerdos de **logística colaborativa "out of the box"** como el que tenemos con grupo HENEO [DISTRIDASA], que distribuyen HERADO DE ARAGÓN en todas las localidades de Aragón, usamos su capilaridad y llegada para distribuir nuestra cerveza 7x365 en zonas alejadas o de difícil acceso en Aragón y aseguramos un servicio diferencial.

06 | Transformación industrial | Todas nuestras máquinas cuentan con **SCADA (Supervisory Control And Data Acquisition)**: y esto nos permite ser más eficientes. En logística y servicios técnicos hemos implantado también la **metodología LEAN;** Las líneas productivas que permiten cambios rápidos **(SMED)** y producir varios SKU en un mismo día. El orden es fundamental para asegurar eficiencia y hemos implantado **5S.** También trabajamos en áreas industrales el **BMP (Best Manufacturing Practise).** Esto unido a la construcción de nuestra nueva fábrica de cerveza en el centro La Cartuja, con una inversión superior a los 72 millones de euros nos asegura dar respuesta a las fluctuaciones de mercado y por tanto necesidades de cliente.

07 | Operadores 4PL | Además de ser distribuidores; damos una cartera de servicios a nuestros proveedores, que en muchos casos nos acaban delegando el almacenaje, la distribución, comercialización y gestión de canales, así como la gestión de cuadros de control, **pasando a ser operadores 4PL** (también gestionamos el almacenaje y/o la entrega a otros proveedores). Es un 360º sobre la SCM.

08 | Operaciones conectadas 4.0 | Tenemos lanzados varios pilotos pioneros con IoT en instalaciones de cerveza, material para eventos, equipamiento SAT y estamos recogiendo datos para decidir un lanzamiento masivo.

Pero además…

Hemos trabajado en la mejora de nuestros sistemas de relación con el cliente y con nuestros colaboradores; Tenemos un **CRM** potente, pero estamos implantando Sales Force en 2020. Además hemos montado numerosos portales para distribuidores, empresas SAT y otros. Se montó un SAC (Servicio de Atención al Cliente) en 2018 para mejorar la forma en la que trabajamos con nuestros clientes. **Se han transformado nuestros sistemas**, incluyendo nuevo software y reforzando nuestros servidores, de cara a dar servicio a todas las nuevas implantaciones en todos los departamentos de la empresa.

Control Tower; Toda la actividad debe estar monitorizada a través de nuestra Control Tower,

Con indicadores claros y que realmente definan el negocio. No siempre valen los estándar. De otra parte se implantado un **Business Intelligente [QlikView]** para controlar los datos relativos a aspectos clave del negocio, que unidos a un sistema de cubos de datos en tiempo real con nuestro ERP y un proceso digitalizado nos permite poder tomar decisiones de negocio de forma rápida y precisa.

Una prueba de estrés al modelo;

El Ciberataque

El sábado **16 de noviembre de 2019** se sufre un grave ataque cibernético que deja a Grupo AGORA sin servidores. Esto implica volver a principios de siglo en tema tecnológico. No funciona ningún sistema. Esta era una situación de riesgo, con miles de entregas a realizar en 24 horas sin conocer lo que teníamos que entregar, stocks recursos... En cuestión de horas se montó un proceso manual para entregar todo. **El cliente no podía quedarse sin mercancía.** El tener un modelo colaborativo, transversal y que parte del cliente nos ayudó a que todos los integrantes de la empresa entendieran que el cliente no podía quedarse sin producto. Se consiguió servir el 100% de los litros de cerveza pedidos y gran parte de los productos de distribución, **manteniendo un nivel de servicio del pedido perfecto del 86%, entregando en ocho semanas más de 300.000 pedidos** en distribución propia. Esto se hizo dejando que el equipo táctico (mandos intermedios) trabajasen conjuntamente para asegurar la operativa. Los datos de ventas de diciembre son los mejores de nuestra historia. A día de hoy aun quedan sistemas por recuperar.

Transformación del modelo de gestión de personas

| La clave de cualquier transformación son las personas, por lo que hemos transformado el modelo de desarrollo de talento y de liderazgo.

Desarrollo del TALENTO: quien desarrolla y hace que las cosas ocurran son las personas y por tanto el motor de nuestro negocio. El talento es la gasolina que hace que nuestro motor tenga el ritmo adecuado. Para conseguir talento hemos tenido que montar planes de desarrollo y formación, además de mapear el talento. Nos hemos rodeado de colaboradores de reconocido prestigio y hemos tejido un red de trabajo muy potente interna y externa. Buscamos el talento que tienen cada individuo y lo aprovechamos. Hemos trabajado especialmente los modelos de **GESTIÓN DEL CAMBIO** y de **INNOVACIÓN DISRUPTIVA**. También estamos trabajando las competencias *"SOFT"* como son la comunicación, gestión de equipos, gestión de tiempo, modelos relacionales… Si tenemos un equipo potente y preparado lo demás es fácil.

Desarrollo del LIDERAZGO: La estrategia es el motor, el talento la gasolina y el liderazgo el piloto que hace que todo ocurra de manera coordinada. El líder debe huir de modelos arcaicos basados en su posición. Los "galones" se ganan en el campo y con el ejemplo. **Nuestro líder es una persona suave con las personas y duro con los hechos**. Que usa la comunicación, la escucha activa y su liderazgo transaccional como herramientas clave. Que desarrolla a su equipo y trabaja transversalmente con otras funciones de manera colaborativa y que ve al mundo externo como fuente de captación de conocimiento. Que delega en su equipo y es el que marca los tiempos y dirige la estrategia.

Además hemos tenido que trabajar muchos temas estructurales en las áreas operacionales, como estructurar horarios y modelos de jornada de trabajo Para poder dar un buen servicio y llegar al cliente en condiciones es importante tener un clúster de soluciones para adaptar los recursos a un negocio muy variable en el tiempo y con gran estacionalidad. Ser eficientes nos permite ser más competitivos y por tanto llegar mejor al cliente. También hemos tenido que reforzar los modelos de selección y reclutamiento.

04. Resultados y principales indicadores

LITROS DE CERVEZA
(litros)

NIVEL DE SOTCK
(días de stock en unidades)

OPEX OPERATIVO · €/litro
[base 100]

EBITDA
(base 100)

NIVEL DE SERVICIO DEL PEDIDO PERFECTO (%)

CAPEX OPERATIVO · €/litro
[base 100]

Pese a que tenemos muchos indicadores, hemos decidido plasmar estas seis gráficas en las que se aprecia cómo el desarrollo operativo aporta al propio desarrollo del negocio que es la clave del proyecto.

EBITDA: Buen desarrollo de EBITDA, especialmente si tenemos en cuenta que estamos en un momento expansivo, con altos costes de implantación y en medios de comunicación, y que estamos desplazando nuestro centro de gravead.

Litros de cerveza: Año a año estamos creciendo por encima del crecimiento medio del sector, en un sector cervecero muy complejo y dominado por grandes empresas.

Nivel de servicio del Pedido Perfecto: Se puede apreciar la evolución. Entendemos que el techo de este indicador en nuestro sector está en el 95% aproximadamente. Este indicador ser refiere a distribución HORECA propia.

Nivel de Stock: A pesar del crecimiento y la expansión hemos retado nuestros stocks mediante el modelo de S&OP, flujo tenso y herramientas de planificación y aprovisionamiento para reducir el impacto de este en nuestra actividad.

OPEX (€/litro): Trabajar sincronizados con la demanda, de forma coordinada entre departamentos y maximizando la eficiencia nos lleva a que a pesar de la expansión y los incrementos de IPC cada año hemos bajado los costes por litro.

CAPEX (€/litro): Al igual que ocurre con el OPEX, cada año hemos sido más eficientes en las inversiones operativas.

E2E **["End-to-end"] Controlar las operaciones partiendo del cliente** y llevándolas hasta la materia prima, teniendo claro cómo el cliente activa cada eslabón de la cadena de suministro y con un análisis de **costes** muy potente son la clave del éxito de la **tracción logística**

RELEVANCIA DEL CONTROL DE LOS INDICADORES (KPIs)

Un sistema eficiente y con clara orientación a objetivos debe basarse en unos cuadros de indicadores consistentes y relevantes.

En este caso **los indicadores** muestran que con **un modelo que parte del cliente** y todas las funciones vamos alineadas se puede crecer, mejorando el nivel de servicio, mejorando la rentabilidad bajando los costes operativos y manteniendo el stock en niveles razonables.

Algunos números…

Distribución independiente:
- +170 distribuidores

Gran distribución:
- +300 Retailers

Exportación:
- 26 países

Distribución propia:
- 4500 SKUs
- +24.000 clientes directos
- +1.000.000 entregas al año
- Lead Time: <24h

05. Lecciones aprendidas

01 | Vigilancia tecnológica; Durante este periodo hemos lanzado numerosos proyectos y hemos probado muchas tecnologías en distintas áreas del negocio. Por ejemplo fuimos pioneros montando módulos de comunicación en instalaciones de tanques [IoT]. También hemos hecho pruebas de IoT en instalaciones de cerveza estándar, en material para eventos. Estamos probando distintos sistemas de movimiento para dar soporte a la distribución urbana exoesqueletos, y muchos otros temas… **La clave es estar siempre atento a nuevas tecnologías, métodos y modelos de gestión de cara a tener una ventaja competitiva**

02 | Networking y colaboración; Somos una empresa de tamaño medio que compite con grandes corporaciones, por lo que debe arroparse y aprender de otras empresas y especialistas. **Estar abierto a colaborar con otras empresas y personas de referencia es clave para ser competitivos**. Especialmente es importante tener una colaboración estrecha con nuestros proveedores y clientes.

03 | Esto va de personas; El cambio de modelo se ha basado en la ejecución de la estrategia por un equipo motivado, proactivo, pasional y entusiasmado, Que hemos ayudado a que desarrolle **nuevas competencias** y adquieran un **nuevo modelo de liderazgo**.

04 | El grado de innovación que supone la buena práctica; No sólo hemos implantado metodologías, tecnologías (hardware y software), nuevos equipos y nuevas formas de trabajo, sino que hemos trabajado intensamente la gestión del cambio y innovación disruptiva. Esto nos ha llevado a un modelo único que nos hace ser **competitivos en un mercado muy exigente, fluctuante y de grandes multinacionales.**

05 | Integración de clientes y proveedores en la cadena de suministro de la empresa El cliente está en el centro de nuestro negocio y todo gira en torno a él, esto nos obliga a ser flexibles y adaptables a sus necesidades y las propias fluctuaciones del mercado. Por lo que ha sido necesario la colaboración entre funciones y la integración de los proveedores [4PL] en nuestra estructuras. **Todo parte del cliente y activa todos los procesos de la SCM** y nuestros proveedores son clave e el éxito de nuestro modelo.

*En 2020 se integran las direcciones de Industrial, Logística y Servicios Técnicos para generar un gran **Departamento de Operaciones** que parte del cliente (entrega capilar y SAT) y llega a la materia prima.*

A modo de resumen; **Todo parte del cliente** y hay que saber cómo activa cada eslabón de la Cadena de Suministro,

06. Transversalidad

Las empresas se enfrentan constantemente a nuevos desafíos para desarrollar cadenas de valor dinámicas con el fin de reaccionar con flexibilidad y precisión a las cambiantes demandas del mercado, por lo que la optimización punto a punto (end to end) de las cadenas de suministro empresariales es un reto estratégico que enfrentan actualmente las compañías. El modelo implantado entendemos que es **aplicable a todas las empresas**, ya que el **cliente es el que debe activar todos los procesos** de la empresa. Tener un sistema Pull no sólo es a nivel de producto y aprovisionamiento, también lo es a nivel de servicio postventa, atención al cliente, temas relacionados con cobros… Todo lo que ocurre en una empresa lo debe activar el cliente. Todos los departamentos y especialmente el operacional pueden empujar la venta, dando soporte al negocio, implantando proyectos y acciones que acercan la empresa al cliente.

Si revisamos los indicadores se ve cómo desde el área operacional podemos contribuir al negocio, pasando de un área puramente de coste a una que contribuye al desarrollo del negocio. No sólo es un modelo a replicar, sino que estamos colaborando con diversas asociaciones y grupos de trabajo para compartir formas de trabajo y aportar en el diseño de nuevas soluciones**. Por ejemplo; formamos parte del grupo de trabajo que ha lanzado conjuntamente el Excelentísimo Ayuntamiento de Zaragoza, la DGT y el Colegio de Ingenieros Industriales de Aragón y la Rioja para ayudar a generar el modelo transformacional de la distribución urbana de mercancías en Zaragoza.**

07. Sostenibilidad

Si montamos una logística que parte del cliente es imprescindible tener en cuenta la sostenibilidad por ser un de las prioridades de la sociedad actual.

Para esto hemos lanzado muchas medidas y proyectos, como son la adquisición de vehículos híbridos, mega tráiler, pruebas con vehículos de GNC, 100% de palets de pool, eliminación de papel de la cadena de suministro (finaliza con la digitalización del reparto), uso de envases retornables, recuperación de CO2 de fermentación para uso industrial, nuevas instalaciones con co-generación, recuperación de agua y muchos otros proyectos.

GRUPO

AGORA

AMBAR MORITZ BEBINTER Lunaros AGUA MINERAL NATURAL LA PANTERA CAFÉ