



“El cambio de hábitos y la concentración en las grandes ciudades nos obliga a apostar por la innovación”

Coca-Cola European Partners está presente en trece países europeos, atiende a más de 300 millones de consumidores y vende al año 14.200 millones de litros de sus marcas. El director de Logística de la empresa embotelladora de Coca-Cola, Gonzalo Madurga, comparte con El Mercantil los retos a los que se enfrenta esta gran multinacional y la importancia de las nuevas tecnologías para gestionarlos.

¿Cuáles son los principales desafíos logísticos de Coca-Cola European Partners?

Nuestros retos tradicionales siempre han sido el volumen que manejamos, la

estacionalidad y la activación continuada del mercado. Pero en los últimos años se han añadido nuevos, como la inmediatez y la customización, es decir, buscar el producto que dé satisfacción al acto de consumo de nuestros consumidores. Esto conlleva a que trabajemos cada vez más contra stock y que los ciclos de vida de los productos sean más cortos, con lo cual atomizamos este stock. Por lo tanto, nos hemos de dotar de sistemas mucho más potentes para visualizar nuestras ventas y, para todo aquello que no podamos planificar, nos tenemos que dotar de agilidad en la capacidad de respuesta. El cambio de hábitos y la concentración en las grandes ciudades nos obliga a apostar por la innovación en productos que den un servicio más funcional. A todo esto, además, se le suman otros retos como nuestro compromiso medioambiental y el cambio de perfil profesional al que nos estamos enfrentando: cada vez más tenemos que digitalizarnos, adaptarnos y formarnos.

¿Qué modos de transporte suelen utilizar?

En Coca-Cola European Partners Iberia tenemos una red compleja, porque entregamos a más de 400.000 puntos de venta. Esto incluye tanto grandes superficies como distribuidores locales, que principalmente dan servicio al canal Horeca. De hecho, este último servicio lo realizamos a través de distribuidores. Nos movemos principalmente por carretera y estamos introduciendo a través de nuestras agencias de transporte camiones a gas. También hay un distribuidor en Madrid que es propiedad nuestra y realizamos la última milla con vehículos Euro 6, reduciendo así las emisiones a la atmósfera. Nuestro compromiso es trabajar con distribuidores que permitan que los modos de transporte que utilicemos sean cada vez más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. En un futuro próximo, buscamos también tener una flota cada vez más sostenible. No obstante, todas las empresas tenemos una limitación: podemos utilizar gas en una serie de rutas muy específicas, porque no hay abastecimiento.

¿Es el ferrocarril una opción?

Hoy en día el ferrocarril nos genera en Iberia una gran dificultad, no así en el resto de Europa, que sí que se está utilizando. El problema que tenemos con el transporte modal es la capacidad de reacción del mercado. Nuestro tiempo desde que recibimos una orden hasta que tenemos que servir es prácticamente de 24 horas. Al tener que entregar a puntos y centros de clientes se nos complica mucho el poder utilizar en la actualidad la red de ferrocarril.

¿Cuáles son las principales inversiones pendientes en el campo de la distribución y de la logística de Coca-Cola European Partners para los próximos años?

Dentro de la compañía tenemos un programa de transformación digital, que nos está ayudando a utilizar la industria 4.0. y sus habilitadores para mejorar. Contamos con tres grandes pilares: el crecimiento, que iría más focalizado a la línea de venta; la mejora del lugar de trabajo; y lo relacionado con la cadena de suministro. Y aquí sí que estamos priorizando aquellas palancas que creemos que más nos pueden ayudar.

¿Qué palancas son estas?

Como comentaba antes, si somos capaces de mejorar la planificación y la visibilidad de lo que tenemos que entregar a nuestros clientes, reducimos mucho el ruido que se genera en la cadena de suministro. Por ello, estamos trabajando en un programa de 'forecast analytics', que ayuda a prever las necesidades a corto plazo a través del 'machine learning', es decir, el análisis multivariable. Y también estamos trabajando, dentro de nuestras plantas, con sistemas de información para tomar decisiones a tiempo real, el conocido como 'manufacturing executive system'. Hemos implantado en Iberia un sistema de gestión del transporte, que consiste en trazar desde la orden hasta la entrega. Esto nos permite mejorar el servicio y ser más proactivos con nuestros clientes ante cualquier situación que podamos solventar. Por otra parte, también estamos trabajando en todo lo que son los modelos decisionales. Al final se trata de un

tema de 'control tower' que nos permite tomar decisiones en tiempo real al conocer la ejecución.

Por lo tanto, para la embotelladora tiene sentido el uso de tecnologías como la inteligencia artificial y las analíticas predictivas en el ámbito de su logística.

Sí. De hecho, también estamos aplicando otros pilotos en dos puntos diferentes de nuestra cadena de suministro. Uno es la optimización tanto en gasto como en tiempo, mediante la asignación a una categoría de producto de proveedor a tipo de producto. Y por otra parte existe un proyecto para utilizar la inteligencia artificial en los tiempos de cambio de los modelos productivos, con el objetivo de optimizar la secuencia abierta de las plantas.

Además de Coca-Cola, distribuyen muchas otras bebidas, ¿cómo encajan los procesos desde el punto de vista logístico?

Nosotros ya no vendemos solo Coca-Cola, sino que introducimos diferentes categorías para cubrir estos actos de consumo: bebidas energéticas, aguas, té, bebidas orgánicas, zumos... y tenemos que diferenciar siempre los ámbitos de la distribución. Por una parte, vendemos directamente al cliente, con lo cual la forma más eficiente es hacerlo directamente desde nuestra fábrica, donde tenemos el almacén. Esto tiene múltiples ventajas desde un punto de vista medioambiental, de servicio y de coste. Por otra parte, cuando vamos a cubrir el mercado que llamamos canal Horeca, que son los bares y restaurantes principalmente, lo hacemos a través de distribuidores. Estos, en su mayoría, no trabajan para nosotros en exclusiva, sino que son muchas veces distribuidores multireferencias.

¿Tiene que ser siempre el papel de un director de logística de una

empresa cargadora lograr el servicio al menor coste posible?

Estamos en lo que llamamos fast moving consumer goods, es decir, el gran consumo. Nuestra primera obligación es gestionar bien el mercado y a nuestros clientes, con lo cual tenemos que mantener nuestro mercado y, evidentemente, mantenerlo de la forma más eficiente posible. Nuestra obligación es optimizar el balance entre lo que nos piden los clientes y cómo cumplimos estos servicios con el tiempo, cantidad y recursos que utilizamos. En consecuencia, buscamos reducir nuestro nivel de inventario para optimizar la financiación de nuestros activos y garantizar el crecimiento con la saturación. El coste es un condicionante, pero no es el más importante.