Alsea

2018

conecta

Cadena de Suministro

Un año de grandes retos y mejores oportunidades para Alsea. Hoy conectamos con más clientes, nuevas marcas y nuevos mercados con un claro propósito: "Encender el espíritu de la gente"

En **Alsea** sabemos que el corazón del negocio está en la tienda y en el cliente, por lo que a través de los valores de nuestra cultura cuidamos nuestros restaurantes con el máximo detalle, adueñándonos de los retos y celebrando juntos los logros alcanzados. Esta entrega y pasión la reflejamos en cada platillo que servimos, en cada invitado que atendemos, en cada colaborador que crece con nosotros y en cada comunidad que tocamos

SINERGIA Y **MASA CRÍTICA**

Respaldar nuestra operación con recursos, eficiencias y mejores prácticas es nuestra forma de brindar ventajas competitivas a nuestras marcas. Optimizamos el tiempo de respuesta a los restaurantes, reducimos costos y ampliamos el margen de rentabilidad. Estamos preparados para manejar el crecimiento futuro de nuestra operación.

Modelo Conecta

Es el ciclo de nuestra cadena de suministro, donde se integran todas las bases involucradas en planear, producir, distribuir y gestionar los recursos para conectar y dar solución a las necesidades de nuestras tiendas y en consecuencia, lograr la satisfacción de nuestros clientes.

Cadena de suministro

Nuestra área de soporte es el corazón de nuestros procesos. Es aquí donde se realiza la selección de proveeduría, recepción de materias primas y alimentos base, almacenamiento, manufactura, surtido de pedidos, procesos de embarque y distribución de nuestros productos.

Los procesos que integran la cadena de suministro son:

- **Planeación y logística**: Organiza todas las fases de la cadena para garantizar que los procesos se cumplan en tiempo y forma
- **Compras**: Analiza el mercado de commodities, elige fuentes de abasto, lleva a cabo la adquisición de activos e implementa programas de desarrollo de proveedores
- **Manufactura**: Elabora los siguientes productos: Masa para pizza fresca y parbake, panadería, panquelería, pastelería, sándwiches, sopas, salsas, platillos cocinados y diferentes cortes de carne
- **Distribución y logística**: Recibe, surte y transporta los pedidos de las marcas hacia los restaurantes
- **Calidad**: Asegura la inocuidad y calidad de los productos desde su diseño, y compra hasta que están en la mesa de nuestros clientes
- **Recursos humanos, finanzas y tecnología**: Proporcionan soporte y atención de tiempo completo a los 4 centros de distribución

De esta manera, nuestros procesos se interrelacionan en total sincronía con un objetivo en común: Llevar todos los suministros necesarios a cada tienda para que el gerente se enfoque en cumplir y exceder las expectativas de nuestros clientes.

Distribuidora e importadora Alsea (DIA)

DIA es una parte fundamental del Centro de Servicios Compartidos, ya que a través de ésta, Alsea administra la cadena de suministro de las marcas y establecimientos que opera, permitiéndoles concentrar sus esfuerzos en la optimización de sus operaciones y el servicio al cliente.

DIA se especializa en la compra, importación, traslado, almacenamiento y distribución a nivel nacional de productos alimenticios en las modalidades de congelado, refrigerado y seco para abastecer a todas las marcas y establecimientos.

Aunado a la operación intercompañías, Alsea mantiene contratos de fabricación y distribución exclusiva con Starbucks, Vips, Italianni's, El Portón y el sistema de Domino's Pizza en México, operados por franquiciatarios, de los cuales obtenemos ganancias adicionales por la prestación de los servicios en los citados contratos.

Asimismo, DIA a través de sus procedimientos de inspección en la recepción de productos y de auditorías continuas a las áreas de manufactura y distribución de sus proveedores, se asegura de que las materias primas utilizadas en la preparación, venta y distribución de alimentos cumplan con los más altos estándares de calidad.

El suministro a nuestras tiendas en México y Latinoamérica se lleva a cabo por medio de 7 centros de distribución en las siguientes ubicaciones estratégicas:

- 4 en México
- 1 en Argentina
- 1 en Chile
- 1 en Colombia

Los centros de distribución de México y Colombia pertenecen a Alsea y los de Argentina y Chile son operados por terceros.

Recursos Humanos

Continuamos comprometidos con una operación segura y responsable con nuestros colaboradores, a través de distintos programas y campañas de seguridad e higiene, llevamos a cabo la campaña de vacunación para nuestros colaboradores y mantenemos el programa de capacitación y comunicación continua en seguridad industrial con el propósito de alcanzar nuestra meta de "Cero Accidentes".

En este ámbito mejoramos significativamente la tendencia a la baja de accidentes incapacitantes, reduciendo de 42 a 32 accidentes, a los cuales damos seguimiento puntual para su prevención y atendemos las inspecciones de la Secretaría de Trabajo y Previsión Social.

En temas de retención de talento en 2017 logramos reducir nuestro índice de rotación en un 7 pp (de 39% a 32%). Sin embargo, dado temas de cambio de locación vimos una alza de 40 pp (alcanzamos un 72% de rotación). Es por ello, hemos puesto como meta reducir en 2019 12 pp.

Calidad

Este año, logramos que todos los Centros de Distribución en México, lograran la máxima calificación otorgada por Domino's Pizza Internacional: 5 estrellas. Lo cual nos reconoce como proveedores consistentemente confiables para la marca Domino’s. Adicionalmente y como parte de nuestra estrategia de mejora continua en los programas de seguridad alimentaria y calidad, este año 2 de nuestros 4 centros de distribución, obtuvieron la certificación SQF (Safe Quality Food) nivel II, un Sistema de Gestión en Inocuidad Alimentaria diseñado para proveer a las organizaciones con una herramienta rigurosa para gestionar los riesgos de seguridad alimentaria, y al mismo tiempo proporcionar seguridad al producto y a los consumidores con una certificación reconocida sobre seguridad de alimentos.
http://seguridad-alimentaria-global.com/que-es-sqf.html

Integrando la sustentabilidad en la gestión de la cadena de suministro

Nuestro centro de operaciones COA, logró por segundo año consecutivos el reconocimiento de Walmart como proveedor aprobado para sus tiendas.

Con el propósito de expandir el alcance de responsabilidad social, a partir del 2019, elaboraremos un diagnóstico del nivel de cumplimiento de nuestros proveedores de insumos alimenticios y de materiales de empaque primario.

Incrementamos el nivel de rigurosidad en la medición de los indicadores de negocio clave de nuestra cadena de suministro en materia de inocuidad y calidad, tal es el caso de:

- Cadena de frío, donde alcanzamos prácticamente 98% de efectividad.
- Porcentaje de proveedores aprobados, donde incrementamos el alcance del programa al incluir proveedores de entrega directa a nuestros restaurantes. Alcanzando un resultado al final del año de casi 77%.
- El índice de calidad global para proveedores, tuvo un resultado a Diciembre de 92% lo cual superó la meta originalmente planteada de 90%

Estos resultados se vieron reflejados en una disminución de quejas de proveedores de 32% vs 2017.

Durante el 2019 continuaremos gestionando a nuestros proveedores críticos con base a:

- Desempeño en inocuidad y calidad
- Volumen de insumos que suministran
- Dificultad para encontrar productos sustitutos

Respecto a nuestros restaurantes y tiendas, 2018 fue un parte aguas, ya que establecimos un único estándar en materia de seguridad alimentaria y calidad Alsea (ICA), aplicable en todas nuestras marcas, el cuál no solo satisface los requisitos de nuestras marcas sino también la legislación local aplicable y estándares de aplicación voluntaria del sector restaurantero. El esquema de auditorías es trimestral y terminamos el 2018 con una calificación del 90% de tiendas y restaurantes aprobados, superando la meta originalmente planteada de 75%.

Para el 2019, modificaremos el criterio de aprobación, incrementando el nivel de exigencia e incluiremos los restaurantes y tiendas de nuestros franquiciatarios.

*Riesgo de Sostenibilidad

Es cualquier efecto o situación que impida o interrumpa el abasto a las tiendas cuidando el cumplimiento de nuestros criterios en términos de inocuidad, calidad y sustentabilidad

Compras

Este año se obtuvieron excelentes resultados en inflación de listas de precios gracias a los ahorros de SKU´s de alimentos, alcanzando un beneficio de 2.72 pp equivalentes a $214 MM respecto a la inflación estimada total de precios.

Las estrategias de negociación y compra de insumos representaron beneficios de $66MM anuales, a pesar del incremento en los aranceles por importación. Logramos cumplir el objetivo de Vendor Agreement con el 81% de nuestros proveedores, y vimos los resultados de la primera negociación global de bebidas carbonatadas y las negociaciones con Alpura y Heineken lo que representó un beneficio de $331MM adicionales, a los contratos anteriores.

Planeación

Nuestras marcas respondieron en cuanto a asertividad de pronóstico anual, superando en general sus metas, a excepción de Domino’s y Starbucks. Como estrategia hemos trabajado en el manejo de los SKU’s para definir estrategias entre las marcas que contribuyan en la reducción de inventarios y reforzamos los sistemas de información por punto de entrega, logrando un 8.4% de SKU’s totales. Logramos una reducción muy importante de inventarios total Alsea de 10 días contra 2017, como resultado de un mejor Capital de Trabajo.

Centro de Operaciones Alsea

El Centro de Operaciones Alsea (COA), integra los servicios de almacenamiento, distribución y manufactura en un mismo lugar, con el propósito de optimizar la operación de nuestros restaurantes y mantener la calidad y la rentabilidad.

Mitigamos impactos por nuevos aranceles de importación (a productos clave como queso, pepperoni, papas y alimentos preparados), superamos los resultados de capital de trabajo mediante la reducción de inventarios, y programas de cadenas productivas para proveedores.

Las acciones realizadas durante 2018 fueron:

- **Capacitación**: mejora del programa de capacitación y apoyo con marcas para capitalizar la experiencia operativa

- **Estructura**: incremento en el número de supervisores e implementación del programa "Círculo de líderes" para disminuir la rotación de personal

- **Operación**: restablecer y garantizar el servicio a tiendas, disminuir gastos y generar productividad. Reuniones de avance, atención inmediata a las oportunidades de mejora, cobertura 7x24 del servicio de IT, continuidad operativa, apoyo con movimiento y definición de rutas, cumplimiento del plan de producción y recuperación de inventarios, y surtido de almacén logrando un índice de mejora del 25%

Prioridades de Cadena de Suministro para el 2019:

- Consolidar la operación y garantizar un servicio consistente
- Generar la productividad y ahorros del presupuesto
- Mantener la rotación en menos del 5% mensual y continuar con la estrategia de Cero Accidentes
- Acelerar el proyecto de fabricación central de productos
- Definir red de servicio y capacidades necesarias para los siguientes cinco años
- Avanzar en el sistema de Inocuidad y Calidad
- Optimizar y mejorar capital de trabajo
- Asegurar plan de sucesión para directores
- Disminuir efectos de la inflación con estrategias de compra efectivas
- Mejorar el Proceso de Planeación de la Demanda S&OP (Sales & Operations Planning)
- Asegurar cumplimiento a requerimientos para certificación DJSI (Dow Jones Sustainability Index)
- Obtener certificación TIF (Tipo Inspección Federal)

- Cotizamos en el IPC Sustentable de la BMV desde 2013.
- CEMEFI nos ha reconocido por ocho años consecutivos como Empresa Socialmente Responsable
- Estamos adheridos al Pacto Mundial de las Naciones Unidas desde 2011.
- En el 2017 ingresamos al Dow Jones Sustainability Index