



enerTIC Awards 2023

HEINEKEN SMART SUPPORT

04/09/2023

1. Contexto

Con más de 150 años de historia, presencia en más de 190 países y con 300 marcas y 80 variedades de cerveza a nivel global, Heineken es la cervecera más internacional. Número uno de Europa y dos del mundo. Puedes tomarte una de nuestras cervezas en casi cualquier parte.

En Heineken España producimos más de 10 millones de hectolitros al año, o lo que es lo mismo, más de 10 millones de cañas al día de grandes marcas como Cruzcampo, Heineken®, Amstel o El Águila, con un claro propósito: “**crear momentos de disfrute que nos unen para brindar un mundo mejor**”.

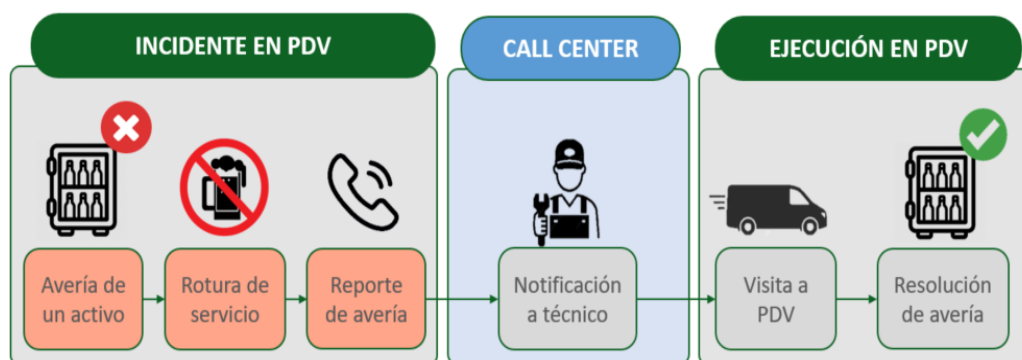
Para disfrutar de una **cerveza fría en cualquier punto de consumo** en hostelería tenemos que desplegar **equipos de refrigeración** para los distintos formatos que producimos. Estos activos se pueden agrupar en dos grandes categorías, equipos para enfriar botellas y equipos para enfriar cerveza de barril.

Esta inversión en activos conlleva entre otros un gasto en una red de **servicio técnico** que permite **garantizar el buen funcionamiento de los equipos**.

En España, el servicio técnico ha sido históricamente una de nuestras principales palancas de fidelización, por ello ante la evolución de la sociedad y las tecnologías (integración de IOT o IA en el día a día), resulta crítico que el modelo de servicio técnico se adapte para satisfacer las demandas de un mundo que cambia rápidamente y para seguir siendo un pilar de nuestra estrategia.

La actividad básica de un técnico conlleva dos tipos de actividades: (1) mantenimiento preventivo periódico de las instalaciones y (2) resolución de averías.

Poniendo el foco en la segunda actividad, resolución de averías, cuando un elemento de refrigeración tiene un fallo crítico, lo normal es que el cliente no lo detecte **hasta que es demasiado tarde y se quede sin servicio**. En ese momento notifica la avería con una llamada a un centro de atención al cliente, que la registra y genera una orden de servicio para el técnico, quien tiene una ventana de tiempo entre 24-48 horas para atenderla.



De este modelo hemos extraído dos aprendizajes fundamentales:

1. **No hay ningún mecanismo de criba:** falsas averías o averías que no requieren la visita del técnico (por ser fácilmente resolubles por el cliente con ayuda) no son identificadas. Por tanto, el técnico se desplaza en el 100% de las incidencias.

2. **Existen averías que podrían atajarse previamente** evitando que lleguen a ocasionar un corte del suministro de cerveza.

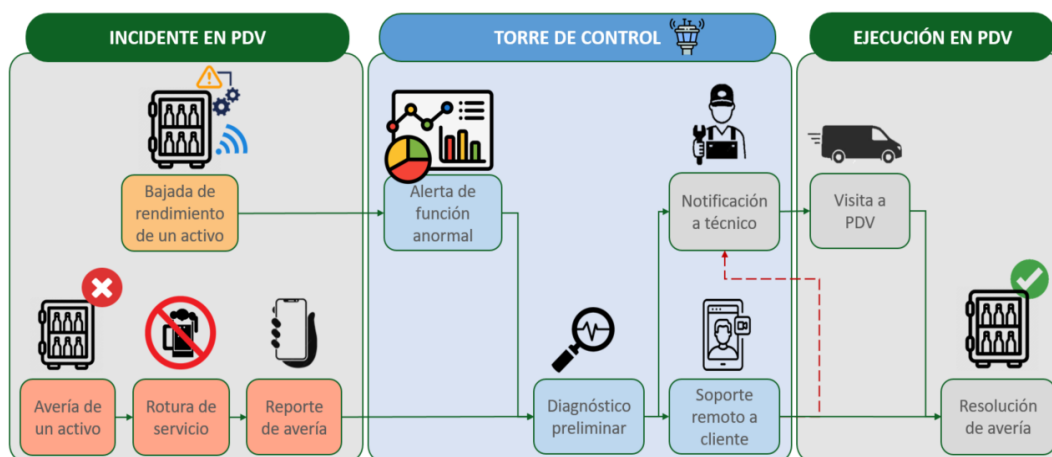
Pues bien, teniendo en cuenta lo anterior, y considerando la innovación y la sostenibilidad parte de nuestra estrategia de transformación y crecimiento, hemos iniciado un proyecto de **transformación del modelo de atención al cliente** que nos permitirá pasar de un enfoque de resolución de averías analógico y reactivo a un **enfoque predictivo**. De esta forma **mantendremos estable el funcionamiento de las máquinas y evitaremos visitas innecesarias** que contribuirán a **reducir el impacto de nuestra actividad en emisiones de CO2**.

Implementando la tecnología IOT en nuestros equipos de refrigeración podremos comunicar parámetros clave de la máquina en tiempo real. Estos datos alimentarán un algoritmo que nos **permitirá predecir comportamientos anómalos antes de que el cliente lo llegue a notar en el servicio**.

Y es que el hecho de que todo el mundo tenga un Smartphone en la mano nos ha permitido integrar **video llamada y transferencia de archivos** en una herramienta con la que poder dar un **soporte remoto de calidad** a nuestros clientes.

Nuestra ambición es crear una Control Tower de nuestro parque de máquinas que sea monitorizada en tiempo real por el equipo de soporte remoto con la finalidad de:

1. **Reducir las averías que derivan en interrupción del servicio** solucionando los problemas en su fase inicial gracias a un diagnóstico temprano.
2. **Reducir la huella de carbono del servicio técnico** evitando ir a los puntos de venta innecesariamente.



En este nuevo modelo, **un porcentaje de las potenciales averías de una máquina se puede detectar antes de que sucedan**, lo que implica que no va a generar impacto en la continuidad del servicio. El resto de averías entrarán al sistema por los nuevos portales de entrada de incidencias. En ambos casos el equipo de soporte remoto hace un **diagnóstico preliminar** de la incidencia que desencadena la decisión de proponer al cliente soporte remoto o enviar a un técnico al punto de venta.

2. Objetivo

Los estudios de viabilidad del proyecto nos dicen que tenemos un potencial de predicción de averías del 20% y un 15% de los desplazamientos a punto de venta para resolver averías se podrían haber resuelto con asistencia remota. En el 2022 realizamos 150000 desplazamientos, por lo tanto, podríamos anticiparnos a 30.000 averías y 22.500 se podrían resolver en remoto, lo que implica un potencial de reducción de emisiones de 5,2 Tn de CO2e.

Nuestro **objetivo para el 2025** es alcanzar el **70% de esa oportunidad (3,6 Tn de CO2e)** y, en consecuencia, **reducir las emisiones de CO2e** que generan las visitas técnicas a los puntos de venta para la resolución de incidencias un **10,8%**.

Este cambio de modelo tiene que ser un factor clave para consolidar al **servicio técnico** como la palanca **líder en los NPS de customer satisfaction**.

3. Desarrollos TIC

Módulo IOT

Para poder monitorizar los equipos necesitábamos un sistema de IOT equilibrado, es decir, suficientemente robusto como para ser técnicamente viable y a un coste que permitiera cumplir la ambición de conectar todo el parque de activos.

Para ello contamos con IoTsense, empresa que ofrece las herramientas necesarias para **conectar el mundo físico con el mundo digital** a través de los campos de **Internet de las Cosas, Big Data e Inteligencia Artificial** con el objetivo de ser más eficientes, digitales y sostenibles.



Integración de sistemas

Uno de los grandes escollos tecnológicos que tuvimos que salvar fue la **integración de los datos** obtenidos del mercado por nuestros módulos IOT **con los sistemas que soportan nuestros procesos**.

Para resolverlo contamos con Minsait, una compañía de Indra (www.minsait.com), que es la empresa líder en consultoría de transformación digital y Tecnologías de la Información en España y Latinoamérica. Minsait presenta un alto grado de especialización y conocimiento sectorial, que complementa con su alta capacidad para integrar el mundo core con el mundo digital.

minsoit

An Indra company

INTEGRACIÓN DE SISTEMAS

Tratamiento del dato para convertirlo en alertas para la Control Tower
Integración con la base de datos de clientes (SAP)
Integración con el sistema de registro de incidencias (SAP)
Integración con la app móvil de organización de la actividad de los técnicos (Sincro)



Plataforma de gestión

Toda la información generada necesita de una plataforma de visualización para que se generen alertas cuando hay eventos anómalos en un equipo y que el servicio técnico tenga capacidad de análisis de las distintas situaciones y se pudieran dar. Nuevamente Minsait fue nuestro partner en este módulo.

minsoit

An Indra company

PLATAFORMA DE GESTIÓN

Permite **visibilizar la información** que genera el IOT en los activos conectados

Muestra la **información global** del parque de activos y el **detalle** de performance de cada equipo

Incorpora un **sistema de alarmas** y permite ver los **trends** de cada variable medida para ayudar en el diagnóstico



Software de soporte remoto

Elevar el nivel de la comunicación con el cliente y darle el soporte que necesita es crítico para que este proyecto funcione. Para ello hemos contado con los servicios de TechSee, empresa cuya misión es **proveer a los clientes de conocimiento y confianza para resolver incidentes tendiendo puentes con el equipo técnico** a través de la realidad aumentada, el Big Data y la computación visual.

TechSee

SOFTWARE DE SOPORTE REMOTO



El **técnico toma el control** de la cámara del cliente, explorando con ella averías simples

Permite que el asistente **comparta fotografías** que sirvan de guía para el cliente cuando las explicaciones por voz no son suficientes

Desencadena la visita de un técnico cuando la avería no es solucionable en remoto

4. Desafíos

Smart Support es un proyecto que exige la colaboración de muchos partners tecnológicos y de múltiples áreas de la organización. Exige el desarrollo de un hardware específico para la telemetría y para nuestras necesidades, que se integren múltiples sistemas, desarrollo de nuevas herramientas de gestión y un importante proceso de asimilación de los cambios.

Estas son los principales retos que estamos abordando.

- **Definir las relaciones causa-efecto.** Qué sensor o qué combinación de sensores permiten detectar comportamientos anómalos de la máquina que deriven en una acción de soporte técnico.
- **Equilibrio precisión vs robustez vs coste.** La precisión de las mediciones y la robustez de los sensores van muy ligadas a su coste y es crítico entender en qué zona de ese triángulo nos queremos posicionar.
- **Estructura de los datos e integración de sistemas.** Un proyecto de estas características requiere que los datos obtenidos de la máquina se vinculen con la estructura de información asociada a un punto de venta. Una medida descontextualizada no aporta, lo que se necesita es una medida asociada a un equipo, que está asociado a un punto de venta que tiene un técnico concreto designado. Adicionalmente, los datos tienen que tratarse para que lleguen al equipo de soporte en forma de información relevante a través de una plataforma de visualización. Por último, la creación y el cierre de las incidencias tienen que estar integrados dentro de los sistemas de gestión actuales.
- **Llegada al cliente.** Todo lo anterior no sirve de nada sin preparar concienzudamente las rutas para llegar al cliente y que pueda hacer uso de las ventajas que proponemos. El soporte por video y la posibilidad de compartir información son necesarios para poder conseguir el objetivo de eliminar las visitas.
- **Change management.** Smart Support supone un cambio tan significativo en el *way of working* del servicio técnico que convierte en fundamentales tanto el rediseño de la estructura central como la evolución de los perfiles técnicos. Otro aspecto clave es la formación a nuestros clientes y el soporte cercano en el período de adaptación al nuevo modelo de atención.

5. Fases de implementación

A. Desarrollo tecnológico

Los distintos módulos que componen este proyecto se encuentran en distintas fases de desarrollo.

- El IOT de los activos está desarrollado a nivel de hardware y nos encontramos afinando las alarmas y la plataforma de gestión.
- El sistema de soporte remoto con video asistencia también está completamente desarrollado.
- El 70% de los puntos de venta dispone de la puerta de acceso para que sus incidencias se puedan resolver en remoto.

Impacto en la estructura

- El equipo de soporte remoto está constituido y se ha capacitado para sus nuevas funciones.

- Nuestra red de más que 500 técnicos está formada en la instalación del hardware que requiere el IOT y en los nuevos tipos de avería predictiva que deben atender.

B. Escalado

Nuestra ambición al término del 2023 es tener 7000 equipos conectados en el mercado, que supone aproximadamente un 5% del parque. Nuestra expectativa es intervenir de forma predictiva en un 10% de averías, con lo cual, **habremos evitado una cifra cercana a 800 interrupciones del servicio en nuestros clientes.**

Así mismo, esperamos que el equipo de soporte técnico remoto canalice el 10% de la entrada de incidencias en el sistema, de las cuales, un 10% se puedan resolver de forma remota, con lo que **evitaremos 1500 desplazamientos de técnicos.**

6. Indicadores de éxito e impacto

KPI

Hemos establecido 3 indicadores basados en las actividades del servicio técnico para aprovechar el sistema de reporting actual. Esto nos permitirá **revisar la evolución del objetivo semanalmente y tomar acciones** para corregir el rumbo si es necesario.

1. **Penetración del soporte remoto.** % de averías que entran al sistema a través del equipo de soporte remoto frente al total de averías reportadas (Target 10% en año 1)
2. **Mantenimiento predictivo.** % de averías que anticipo vs total de averías reportadas (Target 0,5% en año 1)
3. **Soporte remoto.** % de averías que se pueden resolver sin visita de técnico frente al total de averías reportadas (Target 1% en año 1)

Resultados clave para conseguir el objetivo

Consolidar el cambio de modelo nos permitirá conseguir nuestro objetivo de impactar positivamente en la huella de carbono al tiempo que mejoramos la satisfacción de nuestros clientes y hacemos más rentable el servicio. Para el 2025 el resultado deseado es:

1. **Alcanzar el 70% de la oportunidad de reducción de visitas**, que implica un ahorro en emisiones de **3,6 Tn de CO2e.**
2. Posicionar al **servicio técnico como la principal palanca de satisfacción del cliente** medido con el NPS que elabora una empresa independiente.