



## Candidatura de BSH Electrodomésticos España, S.A.: PREMIO PILOT EDICION ESPECIAL XX ANIVERSARIO

### Presentación de la organización:

BSH Electrodomésticos España es la filial española del Grupo líder europeo de electrodomésticos BSH Hausgeräte GmbH. Desde 2015, BSH pertenece íntegramente al Grupo Bosch. BSH encabeza el mercado español de grandes electrodomésticos. A 31 de diciembre de 2019 la plantilla ascendía a 3.894 empleados. La compañía fabrica y/o comercializa en España electrodomésticos de las marcas Bosch, Siemens, Gaggenau, Neff y Balay.

### *En casa del cliente.*

### *La logística al servicio de la estrategia comercial*

Esta candidatura es un reflejo de cómo ha evolucionado la logística de ser un servicio “interno” de la empresa a convertirse en parte fundamental de la estrategia comercial y corporativa de la compañía orientada al consumidor final. Si en nuestra candidatura a PILOT 2011 describimos nuestras capacidades logísticas de forma general, en 2020 presentamos un caso de negocio concreto y transversal que no hubiera sido posible sin la evolución logística de los últimos 10 años.

Describimos cómo la colaboración entre fabricante y distribuidor en la entrega de electrodomésticos se convierte en una ventaja comercial mejorando cuotas de mercado y beneficio. Se trata en todo momento de una estrategia WIN-WIN para BSH y para el distribuidor.

El servicio de BSH Directo al Domicilio (DIDO), permite llegar desde el fabricante directamente al consumidor. DIDO evita pasos intermedios, mejorando la eficiencia y reduciendo el impacto en el medio ambiente. Además, en colaboración con el distribuidor, entre otras cosas, maximiza sus posibilidades de oferta al mínimo coste (el distribuidor puede ofrecer el catálogo entero de BSH sin necesidad de tenerlo en su almacén). Una parte importante de esta buena práctica es el desarrollo de BSH para asegurar la disponibilidad y fiabilidad de la información de stock visible para el cliente final. Este es un aspecto clave del éxito de este proyecto. El distribuidor obtiene, además, otras ventajas, como la reducción de su inmovilizado material, y la mejora en su liquidez (compra mañana, lo que ha vendido hoy).

Este proyecto no solo ha generado una mayor cifra de negocio para BSH y para el distribuidor, sino que ha permitido una cualificación de la venta dentro de un mercado ya muy maduro, asegurando la satisfacción en la experiencia de compra por parte del consumidor.

## Desarrollo de la buena práctica

Hace cuatro años, el cliente Worten y BSH nos encontramos en un momento de difícil relación comercial. Con el ánimo de solucionarlo se inició un proyecto de colaboración inusual en aquel momento. Identificamos las necesidades de cada empresa y decidimos explorar un nuevo tipo de relación proveedor cliente, basado en la confianza mutua y en la relación logística de ambas empresas. Decidimos que BSH podía gestionar los stocks y las operaciones logísticas del cliente con nuestros productos y Worten podría entonces centrarse en cualificar su venta lo máximo posible.

Nos pusimos a trabajar en la búsqueda de un modelo de colaboración basado en la integración de la logística del distribuidor como servicio ofrecido por BSH. El modelo de colaboración supone evolucionar desde el esquema tradicional de distribución que mostramos a continuación:

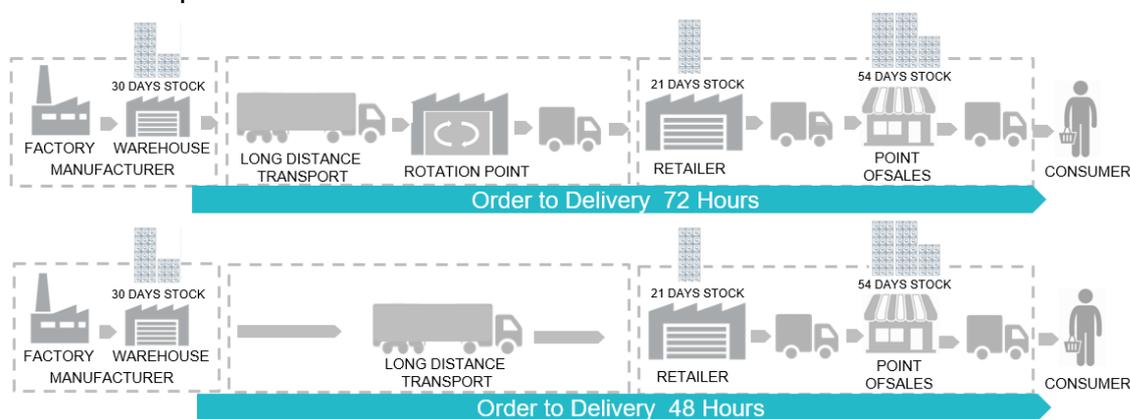


Fig.1 Modelo de entrega tradicional

Al modelo más eficiente, en el que el fabricante asume la entrega domiciliaria y se reducen considerablemente los volúmenes de stock intermedios necesarios.

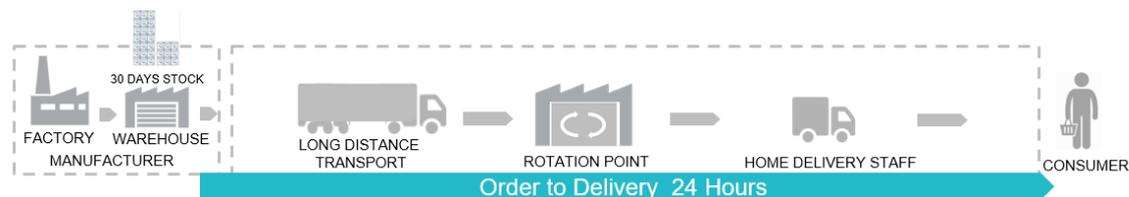


Fig. 2 Modelo de entrega en colaboración con cliente

## Resultados

El proyecto ha permitido aliviar los costes de estructura del cliente, y a BSH le ha reportado un incremento de 10 puntos de cuota y una mejora de las exposiciones en sus mejores tiendas, que ha implicado una mejora de nuestro ingreso medio de más de 30 € por aparato en dichas tiendas.

Queremos destacar el carácter internacional que tiene este proyecto que ha sido muy bien valorado tanto en la central de BSH en Alemania como de Worten en Portugal. Así, sentimos que con este proyecto hemos contribuido a dar visibilidad a la excelencia logística de las empresas de Aragón a nivel tanto nacional como internacional.

## Lecciones aprendidas

El principal aprendizaje: la comunicación, tanto dentro de la empresa como con posibles socios externos. Dentro de la empresa es importante conocer todas las opciones posibles que tenemos para desarrollar el negocio, **tratando de maximizar el uso de los servicios sin recurrir exclusivamente a la oferta**. De cara al exterior, muchas veces vamos con nuestra idea de lo que es bueno para nuestros clientes sin preocuparnos de lo que necesitan y en este caso, una escucha activa ha servido para desarrollar un proyecto único y muy beneficioso para ambos.

Escalabilidad nacional de nuestro proyecto DIDO. La colaboración con este cliente fue la “puesta de largo” de DIDO, ya que fue el primer despliegue con alcance nacional de nuestro servicio de entrega domiciliaria.

No siempre hay que invertir más para tener mejores resultados. No hemos invertido más recurso comercial en forma de oferta o rappel, solo hemos enfocado de manera conjunta y más eficaz los recursos de ambas compañías y con ello hemos generado beneficios conjuntos. El distribuidor, Worten, ha disminuido sus stocks en más de 600.000€ con lo que eso supone: Menor coste de gestión de inventarios, bajar su inmovilizado notablemente (clave en momentos de falta de liquidez como el que se ha vivido debido al Covid-19), han bajado el break-even de la empresa y ha podido focalizar más recursos en la actividad core de la empresa que es la prescripción, venta y cobro a usuario final. A BSH este sistema le permite ofrecer al usuario final una experiencia de marca consistente a lo largo de todo el viaje de consumidor, desde la búsqueda del producto hasta el disfrute ya en su domicilio. Además, al encargarse de las operaciones, se mejora la satisfacción de los usuarios de manera notable, como demuestra la evolución del indicador de satisfacción NPS.

## Transversalidad



Este formato de trabajo nos ha hecho ver y nos permite demostrar, que una relación madura entre dos empresas (fabricante + distribuidor), puede reportar beneficios conjuntos generando un mayor valor para ambos. Demostramos que, en la industria de los electrodomésticos, hay una manera de hacer las cosas de manera diferente a la convencional y que es mucho más beneficiosa para todos, que el clásico regateo.

Este tipo de proyectos supone un balón de oxígeno importante para empresas de distribución, aligerando su carga financiera, ampliando su oferta comercial, etc. con independencia, del tipo de producto que comercialicen.

En un mundo tan competitivo, una mayor integración de la cadena de valor, es clave para la supervivencia de las empresas. No basta con aplicar el Lean en tu empresa, tienes que conseguir que toda tu cadena de valor sea Lean.