



“Hemos llegado a instalar un tobogán hinchable para entregar una máquina de 800 kilos en un sótano”

Miele cuenta con diferentes líneas de negocio que van desde la gama blanca de electrodomésticos como lavadoras y frigoríficos, productos profesionales como lavadoras o secadoras, así como una línea de productos de limpieza, entre otro tipo de consumibles de pequeño volumen. Esto ha obligado a la marca alemana, identificada como una de las enseñas premium de su sector, a desarrollar una logística diferencial en función de estas distintas líneas de negocio, así como un modelo de distribución propio en los diversos países en los que opera. En el caso de España, el mayor porcentaje de las ventas de electrodomésticos se realizan a través de los canales habituales de distribución como El Corte Inglés o MediaMarkt y el 2% de los envíos corresponden a mensajería, principalmente de accesorios y consumibles. La responsable de Logística en Miele España, Helvia Rosendo, explica cuál es el elemento diferenciador de Miele respecto a sus

competidores y por qué requiere de una logística tan particular y personalizada para sus productos más voluminosos.

¿Qué diferencia la logística de los electrodomésticos a la de otros productos?

Nuestra gama de productos profesionales que incluye lavadoras o planchadoras industriales genera muchas dificultades logísticas, puesto que a menudo hacemos entregas en zonas compuestas aún por caminos de piedras o incluso zonas sin asfaltar. A pesar de ello, tenemos que atravesarlas con máquinas enormes que no siempre son fáciles de transportar. Incluso hemos tenido que cortar una vez la Castellana (Madrid) para entregar una nevera en un ático de noche. En otra ocasión, también lidiamos con una entrega en un sótano donde era imposible bajar una máquina de 800 kilos. Para solucionarlo, tuvimos que montar un tobogán hinchable y deslizar la máquina. A la hora de gestionar estos pedidos, siempre indicamos en un campo que es una entrega particular y tenemos un código que empleamos para los productos industriales, en los que el operador logístico tiene que ir a ver antes de la entrega cuáles son las condiciones de reparto. Entonces, desplazamos una persona para evaluar la zona para que nos indiquen cuáles son las necesidades, si se requiere más personal, una grúa o un camión pluma. Al ser un equipamiento muy costoso, se requieren medios especiales.

¿Cómo se concreta la logística de Miele en España?

Trabajamos con el operador MDL, que forma parte de Transfesa Logistics, desde hace casi dos décadas. Adquirimos los productos directamente a Alemania y son transportados por carretera hasta nuestro hub en Alcalá de Henares (Madrid). Desde este centro regional, vendemos y transportamos la mercancía hacia Portugal al precio de compra y al resto de la Península Ibérica. Nuestro modelo de venta se acoge a un modelo de distribución selectiva. Esto quiere decir que no vendemos en todos los distribuidores. Desde que optáramos por este modelo de distribución, hace ya diez años, hemos reducido nuestra red a algo más de 1000

puntos de venta, porque no todo el mundo puede vender Miele. Para vender nuestros productos, queremos que los comercios cumplan una serie de condiciones, por ejemplo, tener en exposición nuestros productos, acudir a los puntos de formación, saber desarrollar la marca... Al final, potenciamos menos distribuidores, pero que sean buenos embajadores de nuestra marca.

A la hora de seleccionar a sus operadores logísticos, ¿qué criterios son primordiales?

No nos interesa trabajar con un operador generalista. El modelo de distribución de Miele es diferente al resto de gama blanca. En base a ello, para seleccionar a estos partners, buscamos versatilidad a la hora de hacer cambios en las diferentes zonas geográficas en función de los servicios. Es decir, si un operador no nos satisface en una zona concreta, lo cambiamos. Nosotros tenemos un único contacto y una única gestión en nuestro almacén en Madrid. A través de ellos, buscamos los diferentes operadores especializados en las diferentes zonas de la Península que se adecúen a nuestro modelo de negocio para tener los mejores colaboradores en cada sitio.

¿Qué implica este modelo de venta y distribución en vuestra logística?

Esto implica que no vamos a mayorista, no cogemos un camión y lo cargamos de lavadoras como se hacía en el pasado. Eso lo hace cualquiera, aunque sea producto grande o voluminoso. En nuestro caso, vamos al punto de venta, excepto en el caso de El Corte Inglés, MediaMarkt y otros grupos de compra. Por lo general, nadie dispone de stock, solo se transporta cuando hay una venta de cliente final. A veces, entregamos al distribuidor y otras directamente al cliente final. Todo en el sistema se centraliza en el mismo sitio y todo parte desde el hub de Alcalá de Henares, pero luego nuestros canales están diferenciados. En distribución, vamos prácticamente máquina a máquina, tienda a tienda. Por eso no es algo que pueda hacer cualquiera. Queremos tener un transporte acorde con la marca y eso solo se consigue trabajando asiduamente con los mismos

transportistas locales y que haya una comunicación fluida con el distribuidor.

¿Qué persigue esta estrategia de diferenciación en la distribución?

Esto se debe a que el precio medio de una lavadora actualmente se sitúa por debajo de los 400 euros. La más barata que ofrece Miele se encuentra en torno a los 700 euros, aunque lo normal es que vendamos productos de unos 1.000 o 1.500 euros. Esa diferencia de precio se tiene que “explicar” al cliente y creemos que solo puede hacerlo alguien comprometido con la marca. Nuestras ventas han logrado crecer en los últimos diez años con esta política importada desde Alemania y que implementamos en todos los países en los que operamos. Entre otras ventajas, ofrecemos diez años de garantía sin apelativos y nuestras máquinas están testadas para que duren unos veinte años. Todo eso hace que la gran diferencia de precio que supone requiera también una distribución de gran calidad y valor añadido.

¿Y cómo se desarrolla esta logística con los grupos de compra con los que operáis?

En base a nuestra política de distribución selectiva, acudimos a los grupos de compra tal y como operan puesto que nos focalizamos en el punto de venta. Con muchos de ellos hemos tenido que dejar de trabajar y, con otros, hemos llegado a una solución intermedia en la que tenemos un stock en sus almacenes y ellos nos señalan a qué distribuidor han vendido la máquina, y si es un distribuidor autorizado, les reponemos la máquina. Además, hemos incorporado la trazabilidad por número de serie en todos nuestros productos. Desde que la máquina se fabrica en Alemania hasta que llega, que a su vez se conecta con todo el servicio técnico posterior, sabemos cuántas reparaciones tiene y está todo interconectado. Entre otras cosas, nos permite comprobar si realmente tenemos las máquinas en los distribuidores que están autorizados.

¿Cómo trabajan con sus operadores logísticos para garantizar y la entrega de productos voluminosos o de mucho peso en operativas ecommerce?

A la hora de hacer un pedido a través de la página web de Miele, siempre se hace inmediatamente después una 'comfort call' que sirve para conocer cuáles serán las condiciones de entrega: si hay que retirar el anterior producto, si hay escaleras, ascensor y demás informaciones esenciales. Una vez reunida la información, se libera el pedido. A las siguientes 24 horas, contactamos de nuevo con el cliente para concertar la cita de entrega. Intentamos que esa cita se ajuste a la ruta establecida por el transportista, pero si no es posible, nos tenemos que adaptar a las necesidades del cliente. Para la entrega estándar, siempre van dos personas, salvo que en la 'comfort call' se detecte que las condiciones son complejas. Lo cierto es que en el 95% de las entregas solo se requieren a dos personas, aunque a menudo tienen que hacer filigranas.

¿Qué especificidades requiere la entrega estándar de productos Miele?

En una entrega estándar de distribución, siempre vamos o con un camión plataforma o bien con dos personas para dejar la máquina conectada y puesta en marcha. Les ofrecemos una formación a nuestros partners B2C específica en Madrid para saber cómo se tiene que tratar nuestro producto y cómo se conecta para que sepan realizar estas entregas. De hecho, este es uno de los criterios que demandamos, el estar certificado para manipular nuestros productos y dejar las máquinas preparadas para funcionar.

¿Los grandes retailers apuestan por disponer cada vez de menos stock y se lo han transferido al fabricante?

Casi nadie hace stock de productos en distribución tradicional. Salvo mercancías de alta rotación, normalmente se pide máquina a máquina. Por ejemplo, en el caso de El Corte Inglés, sí almacena ciertos productos al ser una marca de gran

volumen. Pero es muy excepcional, generalmente es venta a venta. En El Corte Inglés entregamos diariamente pedidos en el almacén de Valdemoro (Madrid) y en Montornès del Vallès (Barcelona) a través de una logística regular, con camiones completos. En cambio, MediaMarkt no tiene un almacén centralizado, por lo que lo tratamos como si fuesen distribuidores diferentes. En cuanto a la libre instalación y los especialistas de cocina, se lo entregamos o en su almacén o directamente en tienda. Y a los grupos de compra -de los cuales tenemos dos en Barcelona, uno en Valencia y otro en Madrid-, trabajamos con un complejo sistema de reposición, donde nos avisan en el momento de una venta para reponer dicha unidad y así contar siempre con un pequeño stock en su almacén para que puedan suministrar a los clientes en seis horas.

¿Cómo gestionan la logística inversa y las devoluciones de producto?

Tenemos un índice muy bajo de devoluciones, en máquinas dañadas nos situamos en torno al 0,2%, y que sean completamente inutilizables, el 0,03%. Al igual que ofrecemos transportes para entregas, también los tenemos para la logística inversa. No obstante, los plazos de recogida no son los mismos. Tenemos entre siete y diez días para ir a recoger los productos. En algunos casos, reemplazamos en el momento la máquina y nos llevamos la defectuosa, y, en otros, como en las recogidas de distribuidores, primero tiene que pasar por un proceso de autorización. Si el operador logístico cree que la máquina puede haber sufrido algún tipo de daño, se manda de vuelta a un almacén que tenemos dedicado al triaje, donde cada dos semanas se desplaza el responsable del servicio técnico y una persona de ventas a valorar el estado de estos productos.

¿Se van a replantear cuestiones logísticas producto de la pandemia?

Durante la pandemia, alguno de nuestros colaboradores se ha llegado a contagiar, pero fue una zona pequeña sin mucho volumen, lo que no nos ha generado mucho impacto. Bien es cierto que hemos tardado unos días en encontrar a otro operador. No hemos tenido grandes penalizaciones de tiempos en logística, como

ha pasado en otras empresas. Hemos pasado de salir todos los días a repartir en Madrid, a hacerlo solo tres veces por semana, pero no nos ha supuesto mucho más de 24-48 horas de retraso. Hemos optimizado nuestros repartos por el menor volumen.

¿Qué medidas están implantando para disminuir la huella de carbono y mejorar la sostenibilidad de sus operaciones logísticas?

Estamos haciendo nuevos modelos de embalaje más resistentes, pero que empleen menos madera. A nivel logístico, intentamos optimizar rutas por eficiencia y consumo, pero es verdad que en el sector del transporte sigue primando el diésel como combustible. En parte de consumo de marca sí hay un esfuerzo en la mejora de la sostenibilidad, pero en el sector del transporte aún queda trabajo por hacer.