

TRENDS2018

Por: Fortna *



A pesar de la existencia de algunos indicadores positivos de crecimiento en el sector mayorista, y que muchos distribuidores mayoristas tuvieron buenos resultados en 2017, un número de desafíos continúan teniendo impactos, pudiendo afectar la competitividad para los próximos años.

Distribuidores mayoristas: Cómo obtener ventajas

El panorama digital cambiante y un número de desafíos que surgen de la tecnología, asociados con redes de distribución obsoletas, problemas de precisión en el pronóstico del inventario, el aumento de la actividad de fusiones y adquisiciones, y la alta rotación de empleados, son apenas algunas de las cuestiones con las que los distribuidores industriales lidian diariamente. Aunque el optimismo actual se puede traducir en crecimiento más sólido a largo plazo, dependerá ampliamente en cómo responda a los desafíos que plantean las siguientes tendencias.

TENDENCIA 1: CAMBIOS EN EL PANORAMA LABORAL

La fuerza laboral continúa siendo problemática y continuará teniendo repercusiones para los negocios como Amazon y otros que incrementan la competencia, para los trabajadores en mercados ya herméticos. En

primer lugar, la competencia para la mano de obra ha conducido a un incremento en salarios por hora, que tienen impactos significativos en los resultados. Por cada incremento de 1 peso en los salarios, las operaciones de tamaño pequeño a mediano ven un incremento de 1 millón de pesos en los costos de operación por año, y dichas modificaciones, tendrán que cubrirse de alguna forma. El salario mínimo y las leyes de salud también adicionan costos de mano de obra.

Siendo la disponibilidad de la fuerza laboral un factor limitante, los distribuidores dependen mayormente de los trabajadores temporales para satisfacer sus necesidades. Aunque esto mantiene los bajos costos y permite una mano de obra flexible y escalable, aún existe una pesada carga colocada sobre los distribuidores para capacitar y recapacitar al talento. Esta costosa capacitación se pierde con altas tasas de rotación típicas de

una fuerza de trabajo temporal. Para complementar el desafío, la llamada generación “X” se acerca a la edad de jubilación y los *Millennials* no están interesados en conseguir empleos de distribución en el mismo número que las generaciones anteriores. Por otra parte, encontrar y contratar talento en la cadena de suministro con la experiencia y el conocimiento para enfrentar los retos de hoy es difícil.

Los *Millennials* ven al equilibrio entre el trabajo y la vida de forma diferente a comparación de sus predecesores y adoptan a la tecnología como un medio para trabajar de manera más rápida, no más ardua. Los líderes están buscando cómo crear un lugar de trabajo que apele a los valores de los *Millennials*, así como aprovechar las aportaciones y experiencia de estos trabajadores. También podría ser necesario aprovechar diferentes fuerzas laborales permitiendo horas flexibles y de medio tiempo.

Asimismo, habrá que considerar la automatización y la robótica como una forma de disminuir la dependencia de una mano de obra cada vez más escasa, y hacer del almacén un lugar más atractivo para trabajar. Las soluciones de tecnología avanzada y automatización pueden mejorar la productividad en un 50 por ciento o más. La factorización en los costos y las posibles mejoras pueden resultar en recuperaciones más cercanas y mayores rentabilidades de la inversión.

TENDENCIA 2: DESINTERMEDIACIÓN

Ahora más que nunca, las inquietudes sobre la desintermediación están creciendo, ya que el mercado digital facilita a los fabricantes y proveedores abrir canales directos al cliente en búsqueda de márgenes más altos. Cuando los fabricantes y proveedores comienzan a servir a los mercados



directos, los distribuidores se están quedando fuera. Al mismo tiempo, los clientes están demandando entregas más rápidas tras la elaboración de la orden de compra, obligando a mayores cantidades de inventario y por más tiempo. Esto crea una situación donde constantemente se está intentando equilibrar el capital, el valor y el servicio.

Una forma de abordar el tema de la desintermediación es agregando valor a su empresa. Ahora, más que nunca, debe considerar y adoptar nuevas tecnologías, usando la información reunida para proporcionar servicios de valor agregado a los clientes. Buscar maneras de convertir los datos en aportaciones, creando un híbrido de producto y servicio que los clientes no puedan encontrar en ningún otro lugar. Por ejemplo, la presentación de “tecnologías inteligentes” que proporcionan datos alrededor del uso de un producto, puede permitir perspectivas para ayudar de mejor forma a los clientes a manejar su negocio u optimizar el

uso benéfico de sus productos. Los sensores de negocios siempre están en aumento (15 mil millones hoy y 50 mil millones en 2020), y usted puede usar la información que proporcionan para conducir las ganancias y la ventaja competitiva.

TENDENCIA 3: OPTIMIZACIÓN DEL INVENTARIO

La optimización del inventario se convierte en un imperativo estratégico ya que las actividades de fusión, adquisición y consolidación continúan acelerándose, y la gestión de órdenes distribuidas permite mejoras en el uso del inventario.

El aumento en fusiones y adquisiciones crea el duplicado de recursos, lo que lleva a un inventario redundante en más de un lugar. Necesita una estrategia de inventario que equilibre el servicio y el costo. Su estrategia debe alinearse para dar soporte al crecimiento del trabajo, cumplir con diversas necesidades por territorio, proporcionar una percepción localizada y gasto aprovechado.

De otra forma, demasiado inventario aumentará el gasto de capital e ingresos tóxicos, y muy poco inventario privará los ingresos y costará a sus clientes.

Adicionalmente, la necesidad de agregar nuevos productos para atraer y mantener a los clientes o incrementar las ventas puede ser difícil. Los ciclos de vida SKU se comprimen por los cambios en la forma del produc-

de reabastecimiento y objetivos de inventario estadístico. Adicionalmente, todo el inventario obsoleto, dañado y de lento movimiento debe centralizarse o retirarse del almacén para crear espacio para un inventario activo. La red de trabajo de distribución también necesita revisarse, para identificar oportunidades y reducir el número de centros de distribución, o para surtir el inventario de manera

personalizados y recolección.

Adicionalmente, más *Millennials* se incorporan a la fuerza de trabajo, derivando en una tendencia de crecimiento hacia los pedidos en línea. El cumplimiento y distribución debe orientarse a dar soporte a dicha tendencia. Y recuerde que el canal digital representa influencia en el mercado, más que ventas. El canal digital influye las ventas fuera de línea, ya que el cliente busca información e inventario en línea, para completar transacciones de formas más tradicionales; sin embargo, todo debe ser consistente, sin contratiempos y sin fricción. Debe ajustarse a la realidad actual de una venta todo el día y todos los días del año, a través de su presencia en línea. La información que los clientes observan en línea debe coincidir con lo que la sucursal o representante del servicio al cliente puede ofrecer en términos de inventario, precio y niveles de servicio. No hacerlo puede causar pérdida y debilidad de la confianza en la marca.

Con el aumento de la competencia de Amazon en EEUU y Europa, las demandas de los clientes sobre velocidad continuarán incrementando y creará un grupo diferente de perfiles de pedidos cuando B2C experimente la conducción de las expectativas del comprador de B2B. Los ciclos más cortos de orden-entrega, como entregas al siguiente día o entregas en el mismo día, ya no son un beneficio, son necesarios. Los clientes ahora esperan una experiencia de compra de una sola parada que requiere una gama más amplia de productos y servicios de valor añadido. Sin embargo, el procesamiento de órdenes de B2B es más complejo que las órdenes de compra que requieren B2C, descuentos negociados y más.

Para cumplir estas demandas necesita sistemas *back end* robustos, integrados con sistemas *front end* sofisticados. La implementación de estos proyectos toma mucho tiempo y requieren una guía para asegurar la alineación a lo largo del camino.



to o la funcionalidad que resultan de los avances en la tecnología. Las empresas que no desean o no tienen la capacidad de eliminar inventario excesivo se encontrarán con conteos de SKU inclusive mayores. Más SKU agregan complejidad y costos a las operaciones de distribución.

Para mejorar el funcionamiento del inventario, considere la segmentación del inventario y la reducción del inventario no crítico. Trabajar en conjunto con el equipo de ventas, planea y pronostica de manera precisa los requisitos del inventario. Es vital mantenerse disciplinado usando métodos de inventario estadísticos, como por ejemplo cantidades de órdenes económicas, puntos de ajuste

diferente a nivel de la sucursal. Por último, no olvide racionalizar la base SKU, reduciendo cualquier inventario no productivo o producto viejo.

TENDENCIA 4: OMNICANAL

La omnicanalidad continúa impactando las operaciones de distribución en tanto las expectativas del cliente evolucionan y surgen nuevos canales. Ahora se le pide compaginar múltiples canales y nodos de cumplimiento –sucursal, catálogos en línea, aplicaciones móviles, etc.–, y acelerar servicios como un diferenciador clave. Ya que el comercio electrónico continúa expandiéndose; las órdenes más pequeñas y más frecuentes cambian de tarima y caja a paquetes

Aquellos que no estén tomando los primeros pasos ahora, se quedarán atrás. Comprometerse con una estrategia a largo plazo mientras hace cambios a corto plazo, requiere visión y soluciones.

Tener un plan de ataque es esencial. Primero, defina su plataforma de comercio electrónico, las reglas de cumplimiento de compromiso directas para el cliente y el omnicanal. Esto significa determinar qué productos debe ofrecer y cómo distribuirlos. Después, confirme y redefina los segmentos y canales del cliente, decidiendo cómo ofrecer y gestionar las opciones de cumplimiento, como por ejemplo la recolección en sucursal o envío de la sucursal para las órdenes digitales. Por último, determine su estructura de entrega y explore si las opciones de terceros son adecuadas. Teniendo estos cinco aspectos en mente, evitará errores costosos y permanecerá siendo competitivo.

TENDENCIA 5: AUMENTO DE LA COMPETENCIA DE AMAZON

Amazon continúa causando un cambio en los estándares, conducta y expectativas del comprador. Los clientes han crecido acostumbrados a ver la disponibilidad del inventario y las fechas de promesa de entrega en la pantalla, además de la ausencia de fricción, órdenes con un solo clic y opciones de fácil pago. Y con la tecnología como una competencia básica, Amazon pudo facilitar mucho la integración con soluciones de procuración existentes. Debe observar su plataforma en línea a través de los ojos del cliente y desarrollar una mentalidad B2C para abordar estas nuevas expectativas de servicio.

La cultura de Amazon es una donde la innovación y el deterioro rápido se renuevan. Siempre están pensando en “el siguiente gran negocio”, cambiando y desafiando los métodos de distribución tradicionales. Aprovechan sus oportunidades con la idea de que pueden aprender y mejorar de cada interacción. Lo

hacen en servicio, para deslumbrar al cliente con nuevas ideas, lo que resulta en la construcción de lealtad. Por ejemplo, Amazon vio el descontrol del Servicio Postal de EEUU como una oportunidad para hacer algo en lo que la mayoría de las personas nunca pensó – habilitar la entrega sabatina. Y cuando los transportistas de paquetes ya no tuvieron capacidad durante la temporada de envíos pico de las festividades hace algunos años, Amazon decidió que era tiempo de poner manos a la obra y lanzó un plan para crear más capacidad con su propia línea de camionetas de entrega, camiones remolque y aviones de carga. Su infraestructura ahora se basa en la entrega en el mismo día, al 44 por ciento de la población americana. Otros ejemplos de innovación incluyeron utilizar impresoras 3D en camiones, órdenes de voz a través de Alexa y servicios de suscripción de auto reabastecimiento.

Puede empezar diferenciándose de Amazon y otros competidores, agregando más servicios a sus ofertas. Los servicios que ayudan a los clientes a hacer o ahorrar dinero proporcionarán valor. Por ejemplo, un distribuidor encontró una manera de incrementar el valor, proporcionando máquinas expendedoras en las instalaciones de sus clientes. Las máquinas expendedoras ayudan a sus clientes a manejar sus inventarios de mejor forma, eliminar disminuciones y obsolescencia, y minimizar la función de la orden.

El cliente puede monitorear de mejor forma los consumibles y obtiene mejor información/perspectiva de cómo se están usando dichos productos en toda la organización. Es parte de la “canasta de valores” para sus clientes, generando lealtad y apego.

Continúe aprovechando el profundo conocimiento del producto y la experiencia de sus asociados. Amazon vende productos, pero carece de la profundidad del conocimiento de los productos que puede proporcionar. Recuerde separar la publicidad de

los peligros reales cuando se trata de Amazon.

RESUMEN

La tecnología está permeando e interrumpiendo cada aspecto de la distribución actual. Las inversiones serán necesarias para asegurar que el reciente crecimiento pueda sustentarse a largo plazo.

Primero, tome la visión general de las operaciones de su negocio – no sólo enfocándose en la mano de obra, desintermediación, inventario u omnicanalidad, sino en abordarlos de manera integral. Enseguida, desarrolle una estrategia para enfrentar las cinco áreas de amenaza y conteste la pregunta “qué sucede si...”. Determine cómo deben usarse las operaciones de distribución, centros de servicio y sucursales, y cómo se integran en la red de trabajo global. De la misma forma, como se explicó antes, tome las medidas necesarias para asegurar que toda la experiencia de compra sea eficiente y sin fricción, examine las formas para reducir la independencia sobre la mano de obra a través de la automatización y continúe adicionando su canasta de valor, vinculando servicios con productos para agregar valor, haciendo difícil que el cliente consulte otras opciones. Para superar la escasa mano de obra, necesitará esforzarse para ser el empleador seleccionado, al hacer un mejor ambiente laboral no sólo para los empleados actuales, sino para una población creciente de *Millennials* que se incorporan a la fuerza laboral.

Si está sintiendo los impactos de uno o más de las cinco tendencias de distribución industrial cubiertas en este artículo, es tiempo de considerar un cambio en la estrategia que le ayudará a superar los desafíos y conducir la ventaja competitiva. ■

* Fortna es una firma de servicios profesionales cuya experiencia abarca estrategias de cadena de suministro, operaciones de centros de distribución, manejo de materiales, sistemas de cadena de suministro, mejora de desempeño y software para control de almacén.