

Brindar Crecimiento:

**cómo los distribuidores mayoristas
pueden aprovechar tecnología
e innovación para dar soporte
a sus objetivos estratégicos**



Introducción

Las empresas de distribución mayorista sirven como intermediarias y facilitadoras logísticas fundamentales que garantizan el flujo continuo e ininterrumpido de mercaderías en toda la economía. Dada la escala de sus operaciones —que consisten en gestión de inventario, almacenamiento, logística, transporte, y optimización de la cadena de suministro—, los distribuidores medianos podrían beneficiarse con una mayor digitalización y una integración tecnológica más profunda entre todas sus organizaciones. Sin embargo, pocos han explorado este camino con seriedad.

Oxford Economics, en colaboración con SAP, realizó una encuesta a 2100 ejecutivos de organizaciones medianas —incluyendo 175 del sector de distribución mayorista— para descubrir en qué se enfocarán en los próximos años y cómo aprovechan soluciones tecnológicas sólidas como impulsores de una transformación digital integral.

Según la investigación, cada vez más los distribuidores priorizan el crecimiento como un imperativo estratégico. Han mostrado fuertes ganancias, habiendo un 89% que informa crecimiento de los ingresos y un considerable 60% que logró un crecimiento de más del 5% en los últimos tres años. Si bien esto es alentador, podrían tener problemas para sostener su crecimiento si no logran mantenerse a la delantera con la implementación e innovación tecnológica.

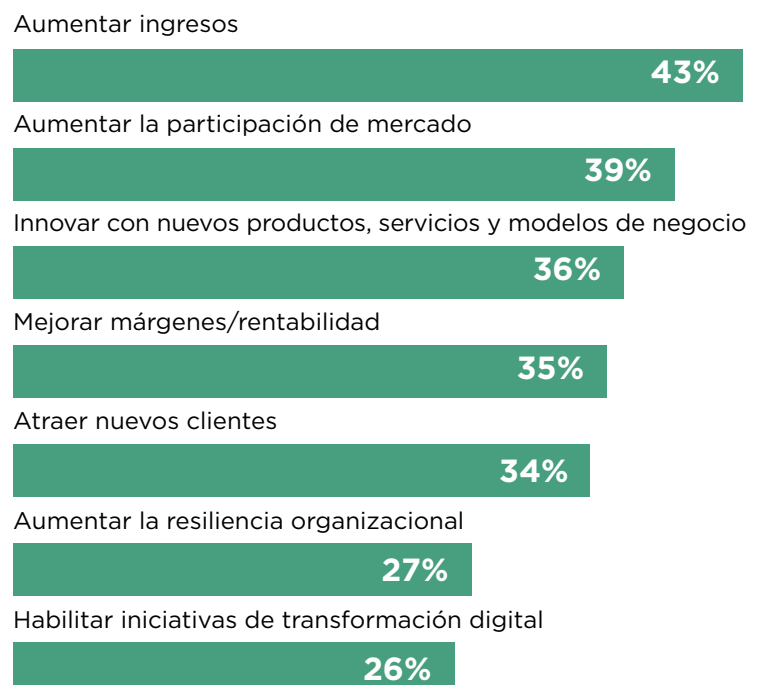
Priorizar y perseguir el crecimiento

Al igual que las otras empresas medianas de la encuesta, los distribuidores mayoristas tienen la mira puesta en un crecimiento continuo y sostenido. Entre sus principales objetivos, muchos identificaron el crecimiento de ingresos y una cuota de mercado más alta (Figura 1). Los ejecutivos buscan alinear estos objetivos con sus desafíos más apremiantes. Más de un tercio de los encuestados identificó las dificultades para escalar en las operaciones a fin de que coincidan con el crecimiento como su principal amenaza organizativa durante los próximos dos años. Se requerirá agilidad e innovación para superar esta barrera al crecimiento.

Otro desafío es la resiliencia organizativa. Los distribuidores medianos fueron más proclives a citar esta prioridad que los encuestados de otras industrias (27% frente al 20% promedio de la encuesta). Dado que las cadenas de suministro juegan un rol tan crucial en sus operaciones, no sorprende que los distribuidores hagan más foco en mantener su agilidad y adaptarse a los riesgos a medida que surgen.

Figura 1: ¿Cuáles son los principales objetivos de negocio de su organización para los próximos dos años?

Seleccione hasta cinco; se muestran las 7 respuestas principales.



A medida que los distribuidores buscan formas de obtener una ventaja, muchos están explorando e implementando nuevas iniciativas y capacidades. Casi la mitad de los ejecutivos calificaron la mejora en la rentabilidad de los servicios (49%) o la ampliación de su presencia geográfica (42%) como formas en las que buscan ventajas competitivas.

Cómo están creciendo los distribuidores mayoristas

Gran parte del crecimiento de una empresa en la industria se puede atribuir a la diferenciación a través de catálogos de producto más profundos y servicios de valor agregado más sofisticados. Los ejecutivos están cambiando su pensamiento hacia nuevos modelos de negocio innovadores.

Varios encuestados están enfocados en la innovación de productos y servicios para promover sus objetivos de crecimiento y transformación. Cuando se les preguntó sobre las iniciativas estratégicas que están explorando para ser más competitivos, los distribuidores clasificaron una variedad de nuevas ofertas de servicios como sus máximas prioridades (Figura 2).

Además, para los distribuidores mayoristas el camino hacia el crecimiento incluye un segundo enfoque. La industria está altamente enfocada en las fusiones y adquisiciones (M&A) para incorporar nuevos clientes, rutas de envío y personal con habilidades in-demand.

¿Cómo mantendrá su competitividad?

"Mantener el flujo de creatividad revelando constantemente características, productos o servicios nuevos".

— Director de Producto, Alemania

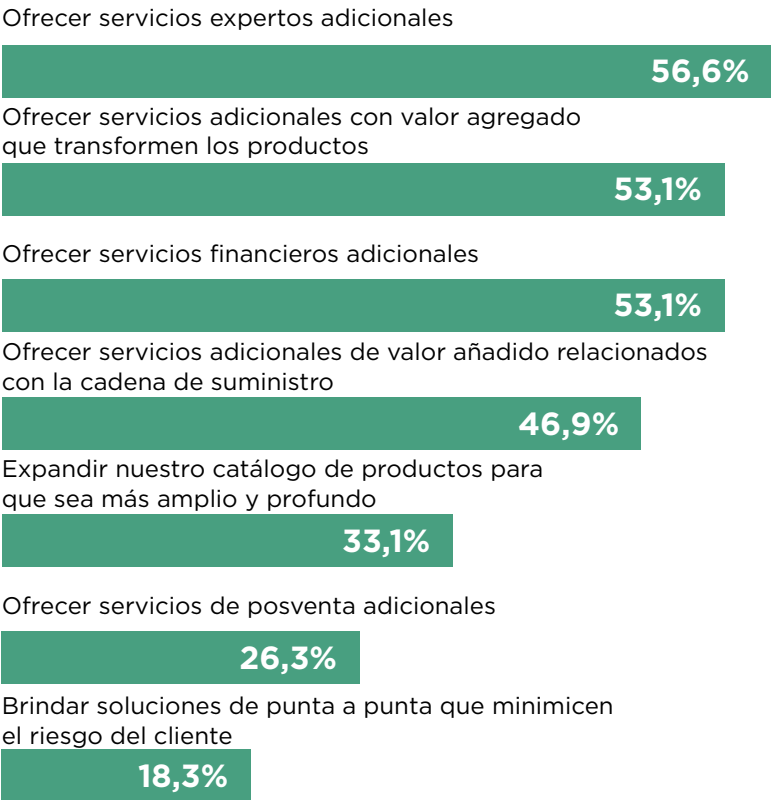
¿Cómo mantendrá su competitividad?

"Planeamos implementar estrategias de gestión de riesgos para nuestro proceso de cadena de suministro".

Colaborador directo de un Director de Compras, Corea del Sur

Figura 2: ¿Cuáles son sus iniciativas estratégicas clave que ayudarán a diferenciar a su organización de sus competidores?

Seleccione hasta tres.



La M&A se ve cada vez más como una forma eficaz de superar los problemas de escalabilidad. Los beneficios primarios se relacionan estrechamente con sus prioridades y riesgos. La mitad de los encuestados cree que la M&A aumentaría la eficiencia logística y ayudaría a reducir sus costos relacionados con la cadena de suministro. Más de la mitad de los ejecutivos también cree que la actividad de M&A podría facilitar las transformaciones del negocio alterando los modelos tradicionales y forzando una reconceptualización de las mejores prácticas. (Figura 3).

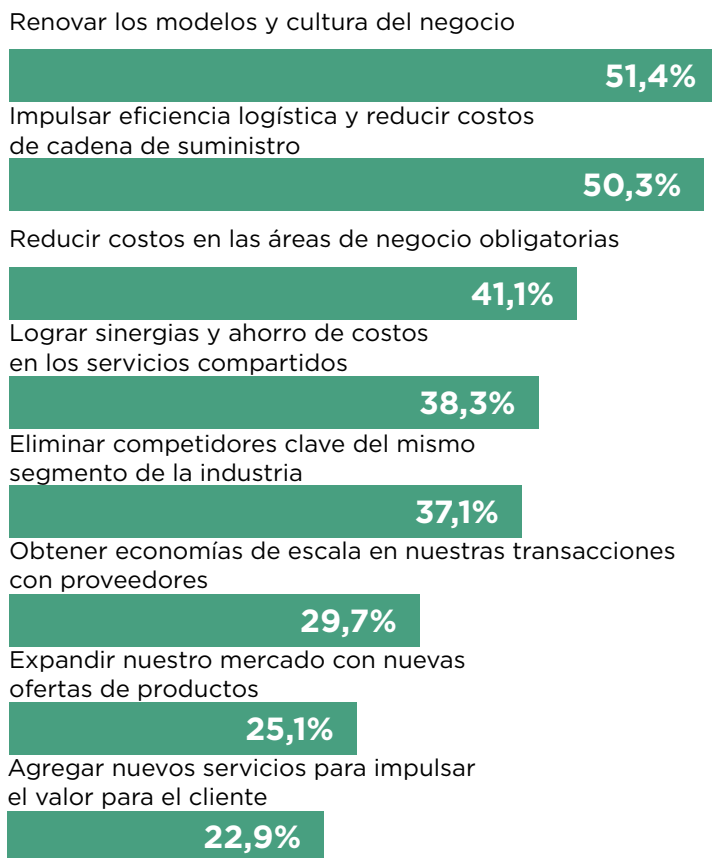
¿Cómo mantendrá su competitividad?

"Estamos considerando migrar sistemas y datos contables hacia plataformas en la nube para mejorar la accesibilidad, escalabilidad y rentabilidad".

— Director financiero, Estados Unidos

Figura 3: ¿En cuál de las siguientes áreas espera ver los mayores beneficios después de una fusión exitosa?

Selección hasta tres.



Superar los obstáculos tecnológicos y de talento a través de la innovación

Los distribuidores mayoristas se enfrentan a importantes problemas de talento. Más de un tercio de los encuestados identificó la incapacidad de encontrar y retener el talento adecuado para sostener las operaciones como un riesgo organizacional principal. Estas cuestiones podrían estar relacionadas con el hecho de que incluso los distribuidores más grandes carecen de un amplio conocimiento de la marca y no son conocidos por los posibles trabajadores. En lugar de seguir el enfoque tradicional de "contratar más trabajadores", los distribuidores deben buscar aprovechar la innovación tecnológica para reforzar la eficiencia del personal. La automatización y los procesos mejorados tanto en el front- como en el back-office son clave.

Sin embargo, los distribuidores fueron menos proclives que los encuestados de otras industrias a ver el valor de los procesos automatizados (59% frente al 70% del promedio de la encuesta). El estado actual de sus infraestructuras de TI puede inhibir su eficiencia y automatización. Cuando se les pidió que evaluaran el estado de las operaciones de TI, los encuestados señalaron lo siguiente:

- El **54%**: incapacidad para ajustar o replanificar en base a nueva información o cambio de prioridades.
- El **54%**: incapacidad para escalar en procesos y sistemas para que coincidan con el crecimiento orgánico del negocio.
- El **50%**: una alta dependencia de tareas manuales de bajo valor para solucionar deficiencias en los sistemas heredados.

Para mitigar algunos problemas de infraestructura de TI, los distribuidores pueden mirar hacia la nube: un alentador 79% de los distribuidores ha adoptado soluciones en la nube, y casi la mitad indica beneficios en forma de procesos optimizados (45%) o alcanza nuevos niveles de automatización (37%). Además, es importante mejorar la integración de datos para dar soporte a procesos de negocio transparentes y a la funcionalidad de las soluciones tecnológicas. Los distribuidores citaron el "automatizar los procesos de negocio entre operaciones" (59%) como el principal beneficio de integrar datos en todo su negocio.

Los distribuidores deben actuar deliberadamente en su enfoque cuando adoptan nuevas soluciones tecnológicas. La actividad de M&A implica que muchos distribuidores trabajen desde sistemas dispares y fragmentados. Más de la mitad tiene un sistema de ERP en funcionamiento (57%), pero adoptar una nueva plataforma de ERP consolidada

y unificada puede mejorar la integración de datos y las capacidades de comunicación entre los equipos adquiridos.

Las capacidades de inteligencia artificial eventualmente pueden ayudar a los distribuidores mayoristas a unir sistemas y sacar el máximo provecho de sus datos, pero actualmente la adopción es baja. Solo el 14% ha adoptado completamente y actualmente ya usa capacidades de IA/machine learning en toda su organización. Sin embargo, son conscientes de su potencial. Esperan que los mayores beneficios sean:

- El **81%**: dar soporte a la implementación de nuevos servicios, ofertas y modelos de negocio — transformando el modo en que las organizaciones brindan bienes y servicios a sus clientes—.
- El **77%**: transformar los procesos de marketing y ventas optimizando los precios.
- El **71%**: mejorar la gestión de procurement y redes.

Conclusión

En lo que respecta a automatización, digitalización y experiencia del cliente, el mensaje es claro: los distribuidores que no digitalicen las operaciones para dar soporte a una experiencia de cliente moderna tendrán dificultades para diferenciarse y competir. Las fusiones y adquisiciones continuarán, pero es importante hacerlo por las razones correctas y con una intención.

Tres conclusiones clave para los ejecutivos de distribución mayorista:

1. Innove en servicios e implemente nuevos modelos de negocio para capitalizar las oportunidades de crecimiento. Esto ayudará a protegerse contra los

riesgos de negocios y brindará un camino hacia el crecimiento orgánico y la rentabilidad.

2. Persiga fusiones y adquisiciones con un propósito. Comprender las necesidades tecnológicas y dónde pueden llevarse a cabo de manera rápida y eficiente ayudará a abordar las necesidades operativas, del cliente y de talento.
3. Investigue casos de uso de IA que se ajusten a las necesidades de distribución. La optimización de procurement, seguimiento de inventario y asignación de recursos puede beneficiarse con la IA —y determinar qué aplicaciones encajan en qué funciones de negocio marcará la diferencia—.

Dé el siguiente paso

Contacte a su partner de SAP para conocer cómo la tecnología de SAP puede apoyar su crecimiento.