



## **El impacto de los pronósticos en la Organización (Planeación de la Demanda)**

*“Porque mis pensamientos no son vuestros pensamientos,  
ni vuestros caminos mis caminos” (Yahvé Jireh)*

Una de las preocupaciones recurrentes en el ser humano es la incertidumbre acerca del futuro. Se intentan anticipar o predecir sucesos de muy diversas y distintas formas, donde algunas de ellas pueden ser poco ortodoxas, otras se abordarán matemáticamente, incluso unas se resolverán aplicando el “tanteómetro”. Lo cierto es que cualquier método, o la combinación de ellos, darán la misma respuesta precisa, exacta y puntual acerca del futuro: siempre estará mal. Dicho de otra forma, no hay manera de conocer el tiempo ni los resultados. Una forma de comprender la enseñanza del enunciado de Yahvé Jireh, anotada en el vigésimo tercer libro de su biblioteca de sesenta y cinco mas uno: “no es lo mismo lo que será, que lo que crees que sucederá”.

En el mundo empresarial, sucede algo equivalente, los oferentes de productos y servicios requieren y buscan cierta guía numérica que les ayude a cumplir sus planes de ventas y mercadotecnia, para con ello satisfacer pertinentemente a los consumidores gracias al abasto oportuno, lo que incidirá en la generación de resultados positivos y rentabilidad esperados.

Referirnos a las diversas técnicas cualitativas y cuantitativas para la generación de pronósticos, es un tema que requeriría de por lo menos dieciséis horas de formación presencial. No obstante, y ya habiendo hecho referencia respecto de la certeza en su inexactitud, en esta oportunidad se hará alusión a una forma de identificar la importancia del pronóstico y su impacto en siete funciones: Mercadotecnia, Operaciones, Finanzas, Compras, Inventarios, Alta Dirección e Investigación y Desarrollo. En el mismo sentido se indicará lo que involucra para cada una de ellas en el inmediato, corto, mediano y largo plazos.

La siguiente tabla refiere las cinco primeras en su amplio impacto dentro de cuatro periodos. Bajo la premisa que los dueños y/o directivos debieran estar más enfocados en el futuro, se le ubica mayormente a partir del segundo segmento de tiempos. Del mismo modo sucede con Investigación y Desarrollo; atienden situaciones del día a día, con ello, su atención y valía estriban en lo definido en el mediano y largo plazos.

Inmediato	Corto	Mediano	Largo
		Mercadotecnia	
		Operaciones	
		Finanzas	
		Compras	
		Inventarios	
		Alta dirección	
		Investigación y desarrollo	



**ET&C** (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Recordemos que el tiempo es relativo. Es por ello que, en virtud que cada organización lo dimensiona de modo distinto debido a las distintas variables internas y externas que le afectan, las referencias que utilizaremos en esta oportunidad para cada uno de los cuatros bloques indicados, serán consideradas en rangos como se enuncia a continuación: mes en curso, de uno a tres meses, de tres a veinticuatro meses y más de veinticuatro meses, respectivamente.

Bajo cada referencia, se anotarán algunos de los principales elementos o actividades que implica para cada función el largo, mediano, corto e inmediato plazo. Se ha tomado el orden del futuro mayor al cercano, en virtud de que la información futura habrá de irse afinando y detallando en la medida que avance de bloque en bloque hacia el momento actual.

a) Estrategia de Negocio

Como se ha destacado, aparece sexto en la lista por la importancia que le ocupa el tiempo mediano y el natural desprendimiento del día a día. Empero, se anota en primer lugar en virtud que la cúpula organizacional es quien define lo esperado, la estrategia para alcanzarlo junto con la ruta a seguir como organización.

Breve mención inspira reiterar que en esta función, recae la responsabilidad de definir, actualizar y mantener vigente el pensamiento que encierra los lineamientos estratégicos, los objetivos de desarrollo, los objetivos de crecimiento incluyendo las opciones de competitividad, factores necesarios para dar pauta a tan importante insumo que determinará desde lo general y hasta grupos de productos, las cifras agregadas anheladas en términos de desplazamiento de volúmenes esperados.

Alta Dirección

- **Largo Plazo.**- Estimado de ventas globales, Análisis de factores externos e Identificación de nuevos segmentos de mercado
- **Mediano Plazo.**- Revisión del portafolios de productos, Desplazamiento esperado por categoría, Rentabilidad por familia de productos, Flujo de efectivo
- **Corto Plazo.**- Seguimiento a ventas por familia de artículos, Revisión de Precios y actualización de políticas de publicidad y promoción, Niveles de inventarios proyectados
- **Inmediato.**- Indicadores de Desempeño: exactitud del pronóstico, del plan de producción, entre otros.

Lo agregado de las cifras globales, definen las metas de categorías o unidades de negocio, facilitando el monitoreo y control de inventarios así como el servicio al cliente. Los reportes de medición se revisan y discuten en la junta mensual de PVO.

## Capacitación para Clase Mundial



**ET&C** (education, training & Consulting)  
Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

b) Innovación / Evolución

La visión mercadológica de la gerencia de primer nivel, orienta acerca de las tendencias en cuanto a gustos y preferencias del consumidor final. En paralelo, la función técnica innova y crea soluciones, identifica opciones de mejora y sustitutos que mejoren desempeño y aumenten rentabilidad. El grado de participación de Investigación y Desarrollo estará directamente relacionado por los objetivos de desarrollo y crecimiento delineados por la estrategia. Aquí es donde se trabaja en la configuración del bien que se ofrecerá en la plaza actual o futura.

Investigación y Desarrollo

- **Largo Plazo.**- Análisis de Valor, Desarrollo de proveedores, Búsqueda de nuevas, mejores y alternativas formulaciones
- **Mediano Plazo.**- Lanzamiento de Nuevos Productos, Racionalización de SKU's (Stock Keeping Units), Registro del BOM (Bill of Materials), Detalle de especificaciones
- **Corto Plazo.**- Registro del BOM (Bill of Materials), Seguimiento, Certificación de Proveedores
- **Inmediato.**- Desviaciones, Calidad, Auditorías

Las labores de hoy dan frutos en el futuro, su éxito es mayor con la participación de los actores principales. Se administran productos y se coordina oportuna y anticipadamente el cambio de códigos. El día a día se enfoca principalmente en labores de mejora continua.

c) S&OP

Si bien definir una cifra llamada pronóstico no es tarea fácil, menos aún ponerse de acuerdo entre los actores principales. Es por ello que el proceso de negocio PVO, Planeación de Ventas y Operaciones (también conocido como S&OP, Sales and Operations Planning, por sus siglas en inglés) ayuda a que las tres primeras funciones se coordinen y establezcan condensadamente la ruta a seguir conforme el plan, considerando la realidad logística. El papel de los altos directivos involucrados implica, entre otras cosas, realizar periódicamente:

- Revisión de la administración – desempeño de los productos
- Con ese escenario, continuar hacia la revisión de la demanda identificando causas de la no congruencia entre lo sucedido contra lo planeado
- Acto seguido, se atiende el tema del suministro haciendo referencia a los compromisos adquiridos, su cumplimiento y las causales relacionadas
- Estos tres aspectos son vistos y validados desde la perspectiva financiera
- Con el resultado de este análisis integral, se hacen propuestas que mantengan congruente el desempeño del plan estratégico del negocio con los resultados deseados por medio de la revisión general de la administración del negocio

La figura siguiente muestra lo señalado en los cinco incisos previos.

## Capacitación para Clase Mundial



ET&C (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620

contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx



De manera general el lector comprenderá que si las áreas operativas trabajan en un sentido (su propio camino), es un gran riesgo de importantes consecuencias si las altas esferas definen pautas para la ruta marcada (el camino), cuando ambos son distintos. Si la vía logística es disímil a la estratégica, entonces se menosprecian los beneficios de operar congruentemente como un cuerpo.

El plan de negocio habrá de ser revisado constantemente de tal manera que la operación tenga elementos para actuar en consecuencia. La congruencia del pronóstico global ofrece la pauta para la definición del estimado desagregado.

#### Mercadotecnia / Ventas

- **Largo Plazo.**- Estimado de ventas globales, Comprensión de gustos y deseos de consumidores en tendencias porvenir, e identificación de nuevos productos potenciales
- **Mediano Plazo.**- Cálculo de ventas por categoría o familia de productos
- **Corto Plazo.**- Predicción de ventas por familia de artículos, desagregando cifras por SKU
- **Inmediato.**- Administración de la Demanda de cada producto, registro de variaciones de lo real Vs. el pronóstico de cada producto, y tomar acciones concretas para asegurar la meta de la categoría

Conforme la estrategia de crecimiento y la opción de competitividad, las acciones serán en mayor o menor medida agresivas en pos de nuevos lanzamientos de productos. En el mediano y corto plazos se da estrecho seguimiento al comportamiento del Roll Up y Force Down de la Pirámide de Pronósticos. El proceso de apoyo de PVO ayuda a tomar acciones concretas en la administración de inventarios del mes en curso y semanas subsecuentes, gracias a acciones y compromisos específicos como reacción a variaciones en la demanda.

## Capacitación para Clase Mundial



**ET&C** (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

#### Operaciones

- **Largo Plazo.**- Inversiones de capital conforme la tendencia de crecimiento y requerimientos de las ventas globales
- **Mediano Plazo.**- Elaboración de presupuestos, RFP (Requests For Proposal) y validación de la capacidad (infraestructura y mano de obra), MPS y MRP
- **Corto Plazo.**- Planeación de la producción por SKU, asignación de recursos humanos, atención a cuellos de botella, MPS, MRP y CRP
- **Inmediato.**- Administración de la Demanda de cada producto, registro de variaciones de lo real Vs. el pronóstico, y tomar acciones concretas para asegurar la meta de la categoría

La retroalimentación funciona mejor cuando se conoce previamente el camino por andar. Identificar las necesidades futuras oportunamente facilitará los proyectos de inversión, estudios y proceso de adquisición. Administrar la Demanda contribuye a expeditar donde sea necesario, minimizando en lo posible el costo adicional que ello implica.

#### Finanzas

- **Largo Plazo.**- Asignación de recursos y programación de flujo de efectivo
- **Mediano Plazo.**- Asignación de presupuestos y programación de flujo de efectivo
- **Corto Plazo.**- Monitoreo del activos circulante, Cuentas por Cobrar y por Pagar, validación del flujo de efectivo y acciones en caso de poca liquidez
- **Inmediato.**- Control de Costos, Costeo ABC, Indicadores Financieros de Desempeño, Cuentas por Cobrar y por Pagar

Si bien la exigencia comercial en disponibilidad y variedad empuja los niveles de inventarios, esta labor ha de ser vigilada junto con las consecuencias y sus pormenores en el uso de los recursos. Mantiene un constante monitoreo de costos y rentabilidad por categoría y producto. Propone opciones de optimizar el activo circulante.

#### d) Ejecución

En la medida que la planeación institucional y de plazos intermedios se haga a conciencia con el debido mantenimiento periódico, la vida logística se verá beneficiada tanto en costos, tiempos, calidad y servicio, por mencionar algunos factores relevantes. Dicho en otras palabras, el grado de reacción / improvisación / urgencias / costos adicionales de la ejecución, es directamente proporcional a la calidad / oportunidad / retroalimentación / revisión de la planeación (no hay que olvidar lo reiterado de mi experimentada afirmación, "una buena ejecución depende de una buena planeación").

#### Compras

- **Largo Plazo.**- Contratos, Alianzas, Desarrollo de Proveedores
- **Mediano Plazo.**- Planeación conforme horizonte y barreras de decisión
- **Corto Plazo.**- Tiempos de entrega, servicio, y seguimiento de requerimientos conforme la planeación de materiales
- **Inmediato.**- Indicadores de Desempeño, Evaluación de proveedores

## Capacitación para Clase Mundial



**ET&C** (education, training & Consulting)

Tel (722) 217-4923 Fax (722) 280-2620  
contacto@etc.org.mx www.etc.org.mx

Ilógico es imaginar un área estratégica de abastecimientos pugnando por tareas disímiles a los objetivos corporativos. Su estrategia emanará directamente de la referencia estratégica proporcionada por los altos mandos. La optimización continua va de la mano con los puntales que elevarán las posibilidades de éxito de asociación de proveedores hacia una causa común y prometedora.

Inventarios

- **Largo Plazo.**- Requerimientos de espacio de almacenamiento, Estrategias de Administración
- **Mediano Plazo.**- Horizonte de planeación y barreras de decisión
- **Corto Plazo.**- Planeación de Distribución, Maestra y de Materiales
- **Inmediato.**- Programación de entregas, Indicadores de desempeño

En otras ediciones se ha hecho mención que uno de los insumos importantes para la mejor administración de existencias es el pronóstico. El proceso integral aplicado de filosofías como ERP (Enterprise Resource Planning, o Planeación de Recursos de la Empresa, por sus siglas en inglés) y las que le han sucedido, promueven el establecimiento de las cantidades necesarias a mantener conforme:

- la estrategia institucional,
- la mejor rotación conforme cambios proyectados en las listas de materiales, y
- la validación de cifras por las cabezas de área junto con el seguimiento periódico de administración de la demanda

Cuándo y cuánto pedir cuentan con técnicas que contribuyen a ofrecerles distintas respuestas conforme diversos requerimientos y situaciones haya.

La ejecución, y los síntomas que reflejan su buen o deficiente desempeño (el nivel de existencias por mencionar uno de los más sonados), son consecuencia natural de un agregamiento y desagregamiento de cifras, con las que toda función logística opera mejor, generando beneficios ocultos cuando la improvisación impera, cuando se escogen caminos distintos a los que debieran acatarse.

L.C.I. Ariel Valero C.  
Socio Director

(Revista Énfasis Logística, Octubre, 2006).

**Capacitación para Clase Mundial**