

Juan recientemente asumió un nuevo papel como jefe de operaciones regionales.

Juan nos contactó para informarse sobre cómo poder garantizar una predicción de la demanda suficientemente confiable para poder gestionar las operaciones de varios centros de distribución en la compañía que hacía poco se había incorporado.

Esta petición la estamos viendo cada día de forma más frecuente, la situación de pandemia actual está causando muchos problemas a la hora de gestionar compras, stocks, aprovisionamientos, etc. Aun así, esta problemática siempre ha existido. Juan nos comentó que mientras trabajaba para una gran empresa de bienes de consumo, la función de planificación de la demanda se había estructurado inicialmente para optimizar el plan de demanda de las fábricas. La precisión de las predicciones a nivel nacional era bastante buena. Aun así, cuando se medía geográficamente en los centros de distribución, el acierto era una pesadilla.

En su empresa anterior, los responsables de la toma de decisiones no escucharon a Juan cuando comentaba su preocupación por la importancia de disponer de unos planes de demanda confiables, tanto en las fábricas como en los centros de distribución. En defensa de los líderes empresariales, nadie había establecido (ni entendido) el vínculo entre una predicción de demanda poco fiable y el desempeño empresarial y financiero.

Como resultado, los líderes empresariales pensaron que la precisión actual del plan de demanda era lo suficientemente buena. Ellos no veían el valor de invertir en mejoras.



Se necesita un cambio de mentalidad

Todos hemos escuchado la frase, “todas las predicciones son erróneas”. Esta tradición, transmitida de generación en generación de líderes empresariales, es engañosa.

Es una de las razones por las que muchos ejecutivos creen que su negocio es demasiado único e impredecible para ser pronosticado.

En nuestra opinión, los líderes empresariales no deben aceptar imprecisiones en las predicciones como una forma de vida empresarial. Esta creencia hace que las empresas “dejen demasiado dinero sobre la mesa”. No, nada es perfecto en la vida.

Los planes de ventas y marketing no serán 100% precisos, nunca. Tampoco los planes de suministro o planes financieros. El esfuerzo por mejorar su precisión impulsa inevitablemente una mejora en la ejecución de los planes. Cuando los planes están bien ejecutados, el rendimiento de dichas empresas se multiplica de forma exponencial.

Nuestro desafío es demostrar el retorno de la inversión en términos concretos que se relacionen directamente con el desempeño del negocio. Esto también puede requerir un cambio de mentalidad. Es muy importante que los líderes empresariales crean en esta importancia y lo transmitan internamente.

¿Qué necesita mejorar?

El proceso del cambio y de su inversión comienza con la definición de qué es lo que se debe mejorar. Muchas organizaciones creen que la mejora del acierto de las predicciones por sí sola es el objetivo de las iniciativas de gestión de la demanda. Pasan mucho tiempo y esfuerzo en “conseguir el número correcto”.

Todos sabemos que en el ámbito empresarial gran parte del futuro no es controlable. Es por eso que la planificación efectiva implica una combinación de:

1. Documentar esas cosas que conoces y puedes controlar.
2. Pronosticar aquellas cosas que no se pueden controlar y apoyar las predicciones de demanda con suposiciones claramente documentadas.

Centrar una iniciativa de mejora únicamente en mejorar la precisión de las predicciones es erróneo y miope. Por sí mismo, mejorar la precisión de la predicción no agrega valor a menos que se pueda capturar ese valor.

Un enfoque mejor y más veraz es capturar el impacto que la planificación de la demanda tiene sobre el negocio. Esto implica una comprensión amplia de:

1. Por qué se necesita un plan de demanda.
2. Cómo el plan de demanda afecta el rendimiento de otras funciones empresariales.
3. Cómo el plan de demanda impulsa la toma de decisiones que afecta el rendimiento del negocio.

Entender que el objetivo no es simplemente mejorar un único indicador de rendimiento, como la precisión de la predicción, es liberador.

Esto nos permite ir más allá de solo considerar las herramientas de analítica predictiva como esa solución que nos lo arreglará todo. Nuestro objetivo es explicar cómo utilizar la información del plan de demanda para mejorar decisiones sobre:

1. Actividades de ventas y marketing.
2. Planes de suministro.
3. Expectativas financieras.
4. Problemas de ejecución.

Los líderes empresariales se dan cuenta de que “conseguir el número de predicción correcto” es sólo el 10 por ciento del esfuerzo en la planificación. El otro 90 por ciento de la energía se gasta demostrando la credibilidad del plan de demanda. También implica comunicar las predicciones de demanda de maneras que sean útiles para los “usuarios” de estas predicciones (fábricas, centros de distribución y organizaciones financieras tienen diferentes necesidades).

Cuando el resto de la empresa considera creíbles los planes de demanda, la ejecución en todo el negocio mejora. Ahí es donde radica gran parte del valor, en mejorar el proceso de planificación de la demanda. También ayuda a explicar por qué las soluciones tecnológicas requieren un proceso de mejores prácticas y personas bien capacitadas, que utilicen herramientas y sistemas para ayudar a crear planes más precisos.

