



OLIVER WIGHT CLASS A
journey to business excellence

Administración de la Demanda: Lecciones Aprendidas

by Colleen Crum y George Palmatier

Traducida al Español por José M. Calderón



Colleen Crum y George E. Palmatier

Colleen Crum y George Palmatier son asociados con la compañía Oliver Wight. Ellos ambos trabajan con los altos ejecutivos de compañías de manufactura para lograr resultados que proveen una ventaja competitiva. Colleen y George son co-autores de dos libros, [Enterprise Sales and Operations Planning and Demand Management Best Practices](#). George es co-autor del libro [The Marketing Edge](#).

Una compañía de manufactura de teléfonos inalámbricos implementó exitosamente un proceso de administración de la demanda a través de su organización global en menos de un año. Una manufacturera farmacéutica obtuvo resultados mediocres implementando la administración de la demanda en un esfuerzo que duró más de dos años. Un productor de papel implementó un proceso de administración de la demanda en tres meses como parte de su proceso de planeación de ventas y operaciones. Por qué algunas compañías tienen éxito y otras fallan en su esfuerzo de efectivamente emplear la administración de la demanda?

Basada en las lecciones aprendidas por los consultores de Oliver Wight ayudando a compañías, grandes y pequeñas, a implementar procesos de administración de la demanda en los últimos 20 años, las claves del éxito pueden ser sumarisadas como sigue:

- Compromiso de la alta gerencia
- Liderazgo de la administración de ventas y mercadeo
- Un administrador de la demanda de tiempo completo
- Tomar decisiones a tiempo
- Efectiva comunicación con la organización de suministros

Compromiso de la alta gerencia

En el caso de la compañía de manufactura de teléfonos inalámbricos, un miembro del equipo de la alta gerencia de la compañía fue el líder de la implementación de los procesos de la planeación de ventas y operaciones y la administración de la demanda. Este individuo era bien respetado por la mesa directiva de la compañía, el presidente de la compañía y los gerentes generales de la división. El era reconocido por su habilidad de manejar los detalles requeridos para exitosamente implementar la planeación de ventas y operaciones y la administración de la demanda. El tiene una trayectoria probada en dirigir a la gente a través de los cambios.

El permaneció completamente involucrado en la implementación y no delegó la administración de la implementación, particularmente la interacción con la alta gerencia. Por su alta credibilidad, el no tuvo dificultad en ganar acceso a otros miembros de la alta gerencia cuando fue necesario para facilitar el progreso y resolver problemas.

El proyecto tenía objetivos bien definidos, hitos y resultados deseados. El equipo de la alta gerencia entendió su roles individuales asegurándose que los grupos que ellos lideraban participaran en la implementación, adoptarán los nuevos procesos y lograrán los resultados deseados.

En menos de doce meses, esta compañía implementó globalmente la administración de la demanda y la planeación de ventas y operaciones en cada división. La compañía se desempeñó a nivel de las mejores prácticas reconocidas de la industria, lo cual le permitió consistencia en los procesos en cada división.

La implementación exitosa se cita como un factor que contribuyó a permitir que la compañía regresará a una posición de ganancia después de operar varios trimestres en rojo.

Liderazgo de la administración de ventas y mercadeo

En el caso de la manufacturera farmacéutica, el equipo del proyecto de la compañía trabajó diligentemente para implementar la administración de la demanda. El proyecto era parte de un esfuerzo en toda la compañía para emplear la administración de la cadena de suministro e implementar un sistema nuevo de planeación de recursos de la empresa.

La administración de mercadeo de la compañía abrazó abiertamente el proceso de la administración de la demanda. La gerencia de ventas estaba menos entusiasta, especialmente después de entender que ellos tendrían que comunicar sus planes de ventas mensualmente como parte del proceso.

El proceso de la administración de la demanda fue implementado durante una baja en el negocio. Se hizo una excusa común culpar el Mercado y los clientes por la inhabilidad de predecir las ventas. De igual manera cuando las ventas se materializaron, la organización de suministro era criticada por no tener el inventario o la respuesta de manufactura para cumplir con las fechas de entregas requerida por los clientes.

Irónicamente con una participación mayor en el proceso de administración de la demanda por parte de la gerencia de venta y la fuerza de ventas, el proceso de ventas y operaciones hubiera asegurado que:

- a) Los productos estarían disponibles cuando estaba anticipado que los clientes esperaban la entrega, y/o
- b) El equipo de ventas hubiera sabido cuando había problemas de suministro y hubiera podido hacer unas promesas más realísticas a sus clientes.

Fue observado que la gerencia de ventas y la gente de ventas gastaron mas tiempo en modo de crisis, buscando ordénes dentro de la organización de suministro y aplacando a clientes, que lo que hubiera llevado comunicar su plan de ventas como parte del proceso de administración de la demanda.

El sistema de planeación de recursos de la empresa fue exitosamente implementado desde el punto de vista tecnológico, aunque la implementación excedió el tiempo original por más de un año. Ahora bien el proceso para operar óptimamente la planeación de recursos de la empresa, incluyendo la administración de la demanda, nunca fueron implementados completamente.

La compañía nunca alcanzó sus metas de ventas y ganancias. El presidente y vice-presidente de ventas fueron eventualmente reemplazados. La compañía ha expresado recientemente interés en implementar el proceso requerido para apoyar la planeación de recursos de la empresa utilizando los estándares de mejores prácticas.

Un Administrador de la Demanda de Tiempo Completo

Para la compañía de papel, una de las claves para implementar la administración de la demanda y la planeación de ventas y operaciones en tres meses fue la asignación de un administrador de la demanda de tiempo completo. La compañía reconoció que el esfuerzo de administración de la demanda requería una atención de tiempo completo. La compañía también reconoció que el administrador de la demanda tenía que estar enlazado de cerca con la organización de ventas, la cual se le llamaba grupos de desarrollo del negocio.

Los vice-presidentes de los grupos de desarrollo del negocio de la compañía tomaron el liderazgo en definir que se esperaba de los procesos de planeación de ventas y operaciones y la administración de la demanda. A través de reuniones mensuales de revisión de la demanda, los vice-presidentes guiaron mejoramientos incrementales en el proceso de comunicación y los requerimientos de información. Ellos también se aseguraron que la reunión de revisión de demanda vieran los asuntos de ventas y mercadeo que fueran a mejorar el desempeño de los ingresos de ventas de la compañía.

El administrador de la demanda trabajo como administrador de planeación de producción antes de aceptar la posición de administrador de la demanda. Su conocimiento de la organización de suministro fue de gran uso en desempeñar la sincronización diaria y semanal de demanda/suministro en dos unidades de producción.

El reto para el administrador de la demanda fue en hacer el cambio mental requerido para ser un defensor de la demanda en vez de un defensor de suministro. Esto se llevó a cabo con un trabajo cerrado de uno-con-uno con los gerentes de venta y los equipos de ventas en cada grupo de desarrollo de negocio. Trabajando bien de cerca para refinar el plan de demanda, el administrador de la demanda ganó un mayor entendimiento de los asuntos de los mercados y los clientes.

Así también los equipos de venta entendieron el valor de comunicar sus planes de venta y la inteligencia de Mercado.

La inversión en un administrador de la demanda de tiempo completo fue recompensada ricamente. La compañía implementó la planeación de ventas y operaciones en tres meses. El administrador de la demanda se hizo responsable de desarrollar el paquete de información para la reunión ejecutiva de la planeación de ventas y operaciones así como también la reunión para revisar la demanda.

Entendiendo mejor las condiciones de la demanda y del Mercado, la compañía identificó períodos de tiempo cuando no tendría suficiente capacidad para cumplir con la demanda de los clientes y otros períodos de tiempo cuando iba a tener exceso de capacidad. Este conocimiento le sirvió a la compañía a cambiar la producción de ciertos productos a otras plantas y a re-programar paros para mantenimiento para asegurarse que la demanda y suministro se mantuvieran balanceadas.

El proceso también hizo que el exceso de inventario se hiciera visible, y la compañía implementó tácticas para disminuir el inventario. Esto mejoró más su posición de efectivo en dinero.

Tomar Decisiones a Tiempo

Un ejecutivo de la manufacturera de papel observó que los procesos de planeación de ventas y operaciones y administración de la demanda permitió al equipo de la alta gerencia a tomar decisiones más temprano. En el pasado, la compañía esperó hasta que era muy tarde para responder efectivamente a asuntos como "exceso" o "falta" de capacidad.

La habilidad de tomar decisiones a tiempo empieza con un plan de demanda, apoyado por suposiciones y la identificación de riesgos, vulnerabilidades y oportunidades. Para la manufacturera de papel y la manufacturera de teléfonos inalámbricos, un elemento crítico del proceso de planear la demanda fue revisar las suposiciones en las cuales el plan fue basado. Esta revisión resultó en el desarrollo de planes alternativos para mitigar riesgos y vulnerabilidades así como también tomar ventaja de oportunidades que emergen.

Ambas de las compañías comprendieron que la documentación de las suposiciones y la identificación de riesgos, vulnerabilidades y oportunidades requieren la habilidad de llevar a cabo escenarios de planeación "Que pasa si". Estos escenarios no se podían llevar a cabo con un planeador de demanda a tiempo parcial, un equipo de ventas no enlazado, o una alta gerencia que no apoyara el proceso. Información visible y confiable (ambas demanda así como suministro) mejoró la calidad de tomar decisiones para ambas compañías.

Un ejecutivo de la manufacturera de papel lamentó no haber tenido los procesos de planeación de ventas y operaciones y administración de la demanda funcionando un año antes. El cree que la compañía no hubiera fallado en identificar una disminución del negocio en un Mercado crítico y pudiera haber prevenido un crecimiento no planeado de inventario que impacto la posición de efectivo y ganancias de la compañía.

Efectiva Comunicación con la organización de suministros

Cuando se emplea un administrador de la demanda de tiempo completo, la comunicación con la organización de suministro se mejora. La organización de suministros tiene una persona a quien acudir en el área de demanda del negocio. Ellos pueden trabajar como un equipo para balancear DIA a DIA la demanda y el suministro, lo cual es una mejor práctica de programación maestra. El equipo de ventas también tiene una persona a quien acudir cuando la demanda no se materializa como se había planeado o cuando emerge una oportunidad no planeada.

Para ambos la manufacturera de papel y el productor de teléfonos inalámbricos, las mejores comunicaciones ente las organizaciones de demanda y suministro aumentó la habilidad de la compañía de responder a cambios en el Mercado. También resultó en mejoras en el servicio al cliente y en reducción de inventario no planeado.

Para alcanzar este nivel de respuesta requiere tiempo y atención. También requiere que el administrador de la demanda tenga un entendimiento del área de suministros del negocio y vice-versa.

Esto nos regresa al compromiso de la alta gerencia.

En ambas de estas organizaciones, la alta gerencia estaba dispuesta a invertir en los recursos (personal, tecnología y educación) para asegurar que los procesos serían implementados y operados efectivamente. A largo plazo, ambas compañías pudieron incrementar las ventas y operar con más ganancias sin aumentar significativamente el número de empleados.

Responsabilidades de la Organización de Ventas

Definiendo los roles de la organización de ventas en el proceso de la administración de la demanda hemos encontrado que las compañías más efectivas tienen las siguientes expectativas de su fuerza de ventas:

- Ventas es responsable por el contacto directo con los clientes. El trabajo primario de la fuerza de ventas es encajar los productos de la compañía con las necesidades de los clientes y (vice-versa) y conseguir el negocio (venta).
- Ventas no es solo responsable de representar la compañía ante el cliente, sino también de representar al cliente ante la compañía.
- La fuerza de ventas son los ojos y los oídos de la compañía en el Mercado. De esa manera se espera que la fuerza de ventas comunique los problemas y oportunidades del Mercado. Esta comunicación sirve como una entrada clave para desarrollar las tácticas y estrategias de la compañía.
- Se espera que la fuerza de ventas provea un nivel de reporte de actividades como parte de sus responsabilidades administrativas.
- La gerencia prefiere que su fuerza de ventas esté vendiendo en lugar de estar haciendo actividades de administración. Así que los procesos administrativos deben de estar bien diseñados para facilitar eficiencia.
- Planeación de ventas (la cual incluye la identificación del momento de la venta, administración del territorio y administración de la cuenta) mejora la productividad de ventas.
- Existe valor para la organización de ventas, y específicamente la administración de la venta, proveyendo entrada al proceso de planeación de la demanda.

Dado lo dicho anteriormente, los requerimientos de la organización de ventas en como ellos apoyan la planeación de la demanda varía por compañía, dependiendo del tipo y volumen de los productos que se venden. Seguidamente están los requerimientos más comunes:

- *Compañías que sirven primariamente clientes que proveen negocio repetido:* Se espera que la fuerza de ventas provea visibilidad de compras anticipadas que cada cliente individual se espera que haga. Esta visibilidad es acompañada usualmente de actualizaciones mensuales del pronóstico de cada cliente individual. A menudo el cliente puede ser persuadido a proveer esta información directamente sin actividades administrativas adicionales de parte de la persona de ventas. El nivel de detalle proveído por el cliente va a variar, dependiendo del tipo de producto que se vende, disponibilidad del producto y estrategia de entregas.
- *Compañías con una gama grande de productos y un número grande de clientes:* Se espera usualmente que la fuerza de ventas provea información todos los meses de la demanda anticipada de la familia o categoría de producto en cada territorio. Esta información incluye planes de ventas específicos y actividades que se espera influyan la demanda.
- *Compañías que primariamente venden trabajo en proyecto:* La primaria responsabilidad de la fuerza de ventas es comunicar las propuestas de proyectos y mantener la comunicación con la compañía del estado de las propuestas actualizadas. Esta comunicación se lleva a cabo asegurándose que todas las propuestas son copiadas a una función central de administración de demanda. En adición las comunicaciones de las propuestas están estructuradas para proveer internamente información importante. Por ejemplo: probabilidad que el proyecto se va a llevar a cabo, probabilidad que la compañía va a lograr el proyecto, la fecha que el contrato se va a realizar, y las fechas cuando los productos van a ser requeridos. Esta información junto con cambios de productos o alcance, típicamente se actualiza una vez al mes y más a menudo si es apropiado.

Valor para la Organización de Ventas

Muchas compañías tienen una combinación de las estructuras y requerimientos de ventas arriba mencionadas. Como resultado, el proceso de planeación de demanda debe de ser diseñado con cuidado para asegurarse que tiene valor para la organización de ventas y cumple con las necesidades de la cadena de suministros.

La información recolectada, comunicada y monitoreada por la fuerza de ventas debería ayudar a los gerentes de ventas a niveles individuales, de distrito, regionales y casa matriz, entender que está pasando en el Mercado con clientes específicos, personal específico de ventas y productos específicos. Este entendimiento le permite a la gerencia de ventas tomar las acciones apropiadas y asegura que los objetivos de ventas se cumplan.

Mientras mayor y más temprana se reciba la información, mejor la oportunidad que la fuerza de ventas pueda cumplir sus metas y objetivos.

Para que la fuerza de ventas realice valor del proceso de administración de demanda, la cantidad de esfuerzo administrativo requerido para apoyar el proceso debe ser minimizado. El desarrollo del plan de ventas debe ser propiamente pensado e implementado cuidadosamente. Además, cuando se implementen las herramientas de automatización, las compañías deben considerar que bien las herramientas comunican la información de ventas como parte del proceso de planeación de la demanda.

Para minimizar la cantidad de esfuerzo administrativo, las compañías han reconocido la necesidad de tener un administrador de la demanda de tiempo completo para esta función. La función de administración de la demanda facilita el proceso de planeación de la demanda y provee apoyo analítico a las funciones de ventas y mercadeo.

Diseñando un proceso de administración de la demanda, debe ser reconocido que las personas individuales de ventas y los gerentes de ventas de distritos individuales y regionales no pueden ver el cuadro total de la demanda. El rol primario de ellos es entender su parte individual de la demanda extremadamente bien.

Alguien debe tener la responsabilidad de compilar una visión comprensiva del cuadro de la demanda. Claramente, este es el trabajo del gerente ejecutivo de ventas. Ahora bien las actividades de DIA-a-DIA, frecuentemente nublan su habilidad de analizar la demanda desde la perspectiva total de la compañía. El rol del administrador de la demanda es proveer la información y análisis requerido para que el gerente ejecutivo de ventas pueda determinar el estado total de la demanda y tomar las acciones apropiadas que se necesiten.

Principios Fundamentales

Las compañías más efectivas que utilizan la administración de la demanda reconocen los siguientes principios fundamentales:

- El plan de demanda no es una suposición acerca de lo que los clientes van a comprar. Es una requisición de productos que usted desea tener disponibles porque eso es lo que usted intenta vender.
- Requerimiento de producto no asegura que pueda ser proveído.
- Malas noticias temprano es mejor que malas noticias tarde. Así como también buenas noticias temprano es mejor que buenas noticias tarde.
- No debería de haber ninguna sorpresa. Las sorpresas deben todas ser descubiertas y comunicadas en el proceso de planeación de la demanda y la reunión de revisión de la demanda.
- Los números del plan de demanda no están equivocados. Usualmente son las suposiciones acerca del negocio (en las cuales se basan los números en el plan de demanda) las que están equivocadas.
- Mientras más exacto sea el plan de demanda, las menores tácticas que se necesitan para manejar las inexactitudes. Mientras mas inexacta, la mayor cantidad de tácticas que se necesitan para manejar las inexactitudes.
- Con tiempos de entrega de manufactura más cortos, la necesidad de proveer en detalle la exactitud del plan de demanda mas afuera en el horizonte se reduce.
- Si el horizonte de planeación no se extiende mas allá de 12 meses (idealmente por lo menos 18 meses) la alta gerencia no tiene el tiempo para anticipar, desarrollar estrategias y tácticas, y ejecutar para asegurarse que el plan se puede cumplir.
- Una vez que se está de acuerdo con el plan de demanda y es aprobado en la reunión ejecutiva del proceso de planeación de ventas y operaciones, el equipo gerencial y cada uno de los individuos de ventas y mercadeo están de acuerdo de hacer lo que el plan dice que van a hacer.



OLIVER WIGHT CLASS A
journey to business excellence

Esta sinopsis se ha desarrollado para asistir la comunicación del ejecutivo. Si usted requiere más información por favor llame al: 1-800-258-3862 ó envíe correo a: info@oliverwight.com

Dónde debe residir el administrador de la demanda en la organización?

Nosotros frecuentemente encontramos que donde debe residir el administrador de la demanda en la organización es un tópico de debate. Aquí esta lo que hemos encontrado que trabaja mejor:

- Cuando se empieza a desarrollar y operar el proceso de administración de la demanda, el administrador de la demanda debe residir en la organización que es responsable de ventas. Esto sirve dos propósitos: 1) Posiciona al administrador de la demanda mas cerca del cliente, lo cual va a aumentar la exactitud del plan de demanda, y 2) se asegura que la organización de ventas es responsable del plan de demanda. Cuando la organización de ventas no esta activamente involucrada en desarrollar el plan de demanda, lo mejor que se puede esperar de la mayoría de los esfuerzos de administración de demanda son mediocres.
- Una vez que la participación de ventas en el proceso se hace institucional y la gerencia de ventas y mercadeo demuestra que ellos son responsables del proceso de administración de la demanda, importa menos donde reside en la organización el administrador de la demanda. No es fuera de lo común que compañías evolucionen a una organización de administración de cadena de suministros donde residen ambos el administrador de la demanda y el administrador de suministros (anteriormente programador maestro). Ahora bien para que el proceso de administración de la demanda se mantenga efectivo, las organizaciones de ventas y mercadeo deben continuar comunicando sus planes de ventas, planes de promoción, suposiciones e inteligencia de Mercado. La gerencia de ventas y mercadeo también deben continuar alcanzando un consenso en un plan de demanda y apoyar el proceso de planeación de ventas y operaciones.

Recursos Adicionales

Para aprender más acerca de administración de la demanda, Oliver Wight ofrece dos libros como excelentes recursos: Enterprise Sales and Operations Planning and Demand Management Best Practices. Oliver Wight también ofrece consultaría, educación y servicios de evaluación para ayudar a mejorar los procesos de planeación de la demanda.

Oliver Wight White Paper Series

Guía informativo de mejores prácticas industriales

Oliver Wight Americas, Inc

PO Box 368, 292 Main Street
 New London, New Hampshire 03257, USA

Telephone: 1 800-258-3862
 1 603-526-5800

Facsimile: 1 603-526-5809

info@oliverwight.com

www.oliverwight.com

juntos hacemos una diferencia

Asia/Pacific

Suite 1, 112A Martin Street
 Brighton, VIC 3186, Australia

Europe, Africa & Middle East

The Willows, The Steadings Business Centre
 Maisemore, Gloucester GL2 8EY, UK

Americas

PO Box 368, 292 Main Street
 New London, New Hampshire 03257, USA