

# Los emprendimientos y el pronóstico de la demanda

Según el INEI, en el Perú en el 2020 se crearon 235.447 empresas y quebraron 45.467.

12 de agosto de 2022



## Eduardo del Solar

Director de la Maestría en Administración y Dirección de Negocios (MBA) y de la Maestría en Dirección de Operaciones y Proyectos de la Escuela de Posgrado de la Universidad de Lima.

En cualquier empresa, es esencial tener una forma de predecir la demanda de productos o servicios. Mientras más precisa sea la información que dispongamos para predecir la demanda, con seguridad podremos tomar mejores decisiones. Esto es especialmente importante cuando recién comenzamos un negocio, ya que nuestra capacidad de respuesta a escenarios complejos siempre va a ser menor que en empresas consolidadas por capacidad financiera y de recursos.

No es la intención de este artículo profundizar en el concepto del pronóstico de la demanda, pero sí reflexionar sobre sus métodos de cálculo y sobre su importancia para las organizaciones.

Existen varios métodos para pronosticar la demanda, desde los más simples, como los promedios ponderados, hasta algunos más complejos, como la regresión lineal, la suavización exponencial y el método de Winter, entre otros. ¿Cuál emplear? Aquí lo que realmente importa es saber con cuál de ellos vamos a lograr un mejor estimado. Para eso podemos utilizar el MAPE (mean absolute percentage error), que es un indicador del desempeño del pronóstico de demanda que mide el tamaño del error (absoluto) en términos porcentuales.

Por otro lado, el pronóstico de la demanda es vital para todas las áreas de una empresa o emprendimiento, pero considero que hay algunas en particular donde su efecto puede ser crítico si no se cuenta con información precisa. Me gustaría resaltar los casos de las siguientes áreas:

---

Cómo citar:

Del Solar E. (12 de agosto de 2022). *Los emprendimientos y el pronóstico de la demanda*. RPP Noticias.

<https://rpp.pe/columnistas/eduardodelsolar/los-emprendimientos-y-el-pronostico-de-la-demanda-noticia-1424256>

## Cadena de suministro

La mejora del superávit de la cadena de suministro (ingresos de la cadena de suministro menos los costos de esta) es una razón clave para utilizar la previsión de la demanda en la logística de entrada, interna, de salida e inversa, y en la producción de las empresas. Si se logra predecir no solo la cantidad de ventas que se tendrán, sino también cuándo es probable que ocurran, se puede programar mejor y obtener ahorros importantes en la producción, almacenamiento y envíos. Esto ayuda a planificar las paradas de mantenimiento programadas lejos de los períodos de ventas ocupados y a tener a mano los materiales necesarios y el número de colaboradores adecuados durante todo el año. Cuando se conoce con anticipación un próximo incremento pronunciado de las ventas, se puede contactar a tiempo a los proveedores para asegurarse de que tengan suficiente inventario para mantener sus líneas de producción en funcionamiento. También es posible comunicarse con los clientes que no tengan necesidades de inventario sensibles a ventanas horarias específicas y solicitarles que acepten pedidos antes o después de cierta hora en la que sabemos que estaremos ocupados. Esto también ayuda a administrar mejor el almacén y las necesidades de envío.



| **Fuente:** Freeimages

## Flujo de caja

Conocer los altibajos de la demanda permite administrar mejor el flujo de caja, al prever que se tenga suficiente dinero disponible para pagar las acreencias. La inadecuada gestión del flujo de caja puede conducir a la incapacidad de pagar al equipo de ventas y a nuestros proveedores a tiempo, lo que creará una situación de riesgo para seguir operando. Al fallarles a los proveedores, se puede caer en la incapacidad de fabricar el producto y, en consecuencia, de suministrar a los clientes. Asimismo, tener más caja de la requerida tampoco resulta eficiente, ya que el excedente podría invertirse mejor en instrumentos financieros de corto plazo que generen un retorno. La correcta previsión de la demanda permite negociar préstamos de rápida ejecución o condiciones

de crédito por adelantado. Recuerde: en términos de flujo de caja, las empresas no mueren por infarto, sino desangradas (poco a poco); y cuando se dan cuenta de que las cosas no andan bien, suele ser muy tarde ya.

## Presupuesto

Además del presupuesto general, se debe contar con presupuestos específicos de fabricación, de head count (recuento de personas que trabajan en una empresa), marketing, gastos generales, entre otros. Mientras más exacto sea el pronóstico de la demanda, incluida la venta por meses, más preciso podrá ser el presupuesto. Si se tiene un presupuesto flexible, que vincule por ejemplo los gastos de marketing en relación con las ventas, se pueden modificar las campañas pagadas y los esfuerzos de marketing gratuitos, así como las acciones en las redes sociales entre períodos de poca actividad y fechas comercialmente activas.

Como se puede apreciar, todo empieza y termina con el pronóstico de la demanda, lo cual a su vez es parte primordial del proceso de ventas y operaciones (sales and operations planning, S&OP), que veremos en otro momento.

Según el INEI, en el Perú en el 2020 se crearon 235.447 empresas y quebraron 45.467. Si no quiere estar en el último grupo, la próxima vez que se le ocurra una idea que pueda terminar en un emprendimiento, no deje de pensar prioritariamente en cómo calcular la demanda de la manera más precisa posible.