NEGOCIO / ESTRATEGIA / PERSONAS

El proceso de diagnosticar

Una mirada estratégica para un mejor mañana

25 años

LEYENDO ENTRE LÍNEAS DEL NEGOCIO



Una mirada estratégica para un mejor mañana

ÍNDICE

LO QUE NO SE VE

- El método antes que la solución
- Agrotrópico: el dato que no cerraba
- Tammex: cuando sobran datos y falta información

LO QUE HABÍA QUE ELEGIR

- Decidir con cuál empezar
- ANANDA: el orden como estrategia
- Grupo Julio: transformar sin detenerse

LO QUE CAMBIÓ

- MINISO: de operador ajeno a ventaja propia
- Macropay: velocidad como nueva capacidad de negocio
- El punto sin retorno

LO QUE SE PUEDE MEDIR

- El costo de no medir
- Joyerías Bizarro: un número como compromiso
- Medir como cierre del ciclo





INTRODUCCIÓN

Antes de que exista una recomendación hay una visita. Alguien de LDM entra a una operación que otros ya conocen de memoria (el gerente que la dirige, el dueño que la fundó, el equipo que la vive todos los días) y ve algo distinto. No porque tenga mejores ojos, sino porque no tiene todavía las respuestas que los demás ya dieron por hechas.

Cada caso de este libro cuenta esa historia desde adentro: el momento en que la visita ocurre, la pregunta que nadie se había hecho, el dato que no cerraba, la conversación donde alguien tuvo que decidir. No hay dos casos iguales, porque no hay dos operaciones iguales. Pero hay un patrón: entender antes de actuar.

Revisa el reporte de rotación de inventario y no coincide del todo con lo que hay en el piso. Pregunta por qué se eligió esa ruta de distribución y la respuesta es "siempre se ha hecho así". Compara el costo por unidad entregada contra el crecimiento del negocio y la curva no cierra. Nada de esto es un error evidente. Es una acumulación de decisiones razonables en su momento que ya no responden a la operación que la empresa tiene hoy.

Ese es el punto exacto donde empieza el trabajo de una consultoría de cadena de suministro: no resolver un problema que ya está identificado, sino encontrar el que todavía no tiene nombre. Durante 25 años, el método de LDM se ha sostenido en la misma secuencia, sin importar la industria ni el tamaño del cliente, diagnosticar antes de intervenir, justificar cada decisión con datos y retorno de inversión, y acompañar la implementación hasta poder medir el resultado.

Pero encontrar el problema no es suficiente. En cuanto el diagnóstico queda sobre la mesa, aparecen los caminos posibles (más de uno, casi siempre) y alguien tiene que elegir cuál tomar, con toda la incertidumbre que eso implica para un negocio en marcha. Esa elección pesa tanto como el diagnóstico mismo.

Lo que sigue en estas páginas es esa secuencia, contada a través de siete casos reales: lo que no se veía, lo que había que elegir, lo que cambió y lo que hoy se puede medir. Si al terminar cada caso el lector se pregunta "¿qué es lo que yo no estoy viendo?", entonces el libro habrá cumplido su propósito.

Capítulo 1

Lo que no se ve (Decidir)



El gerente de operaciones lleva tres meses mirando el mismo reporte. Cada vez que lo abre, la cifra no cierra. Los números tienen lógica, las fechas coinciden, los proveedores responden, pero algo en el almacén no encaja con lo que el papel dice. Afuera, los montacargas van y vienen entre pasillos de nueve metros de alto. Adentro, el gerente mira la pantalla y piensa: "¿dónde está lo que falta?"

ESA DISTANCIA ENTRE LO QUE SE VE Y LO QUE SE SABE

Es el punto de partida de cualquier diagnóstico. No hay mala fe ni mala operación. La logística tiene una cualidad que la hace escurridiza: casi nunca duele donde se nota. El síntoma que el cliente reporta (espacio insuficiente, inventario que no cuadra, rutas que no rinden) rara vez coincide con la causa que hay que resolver.

Llegar al problema real no es cuestión de intuición. El diagnóstico de LDM parte de levantar la operación completa (procesos, flujos de información, indicadores que ya existen y los que faltan) antes de proponer una sola línea de solución. La pregunta inicial nunca es "qué se puede mejorar", porque esa pregunta ya asume que se sabe cuál es el problema. La pregunta es "qué está pasando en realidad", y responderla toma tiempo justamente porque el síntoma que el cliente reporta rara vez es la causa que hay que resolver.


AGRO
TROPICO
PURA NATURALEZA
ACEITE
DE PALMA
ORGÁNICO
PRIMERA PRENSADA EN FRÍO
500ml
"Del papel a la
digitalización"

Casos que lo demuestran

EL INICIO DE LA CONSULTORÍA: AGROTRÓPICO

Agrotrópico llegó con un problema que parecía de espacio. El almacenamiento estaba saturado. La operación agrícola no crecía al ritmo del negocio. El gerente señalaba las bodegas llenas y decía: "no cabe más". Y tenían razón: no cabía más.

Pero cuando el equipo de LDM empezó a revisar la operación de cerca, la saturación se reveló como la punta de un problema más profundo. Preguntaron por los registros de entrada y salida, por las fechas de cosecha, por el último conteo físico real. Y lo que encontraron fue una operación donde la confiabilidad de la información era del 5%. El 95% restante era ruido: registros que no coincidían, productos que aparecían y desaparecían del sistema sin explicación, decisiones tomadas con datos que nadie verificaba.

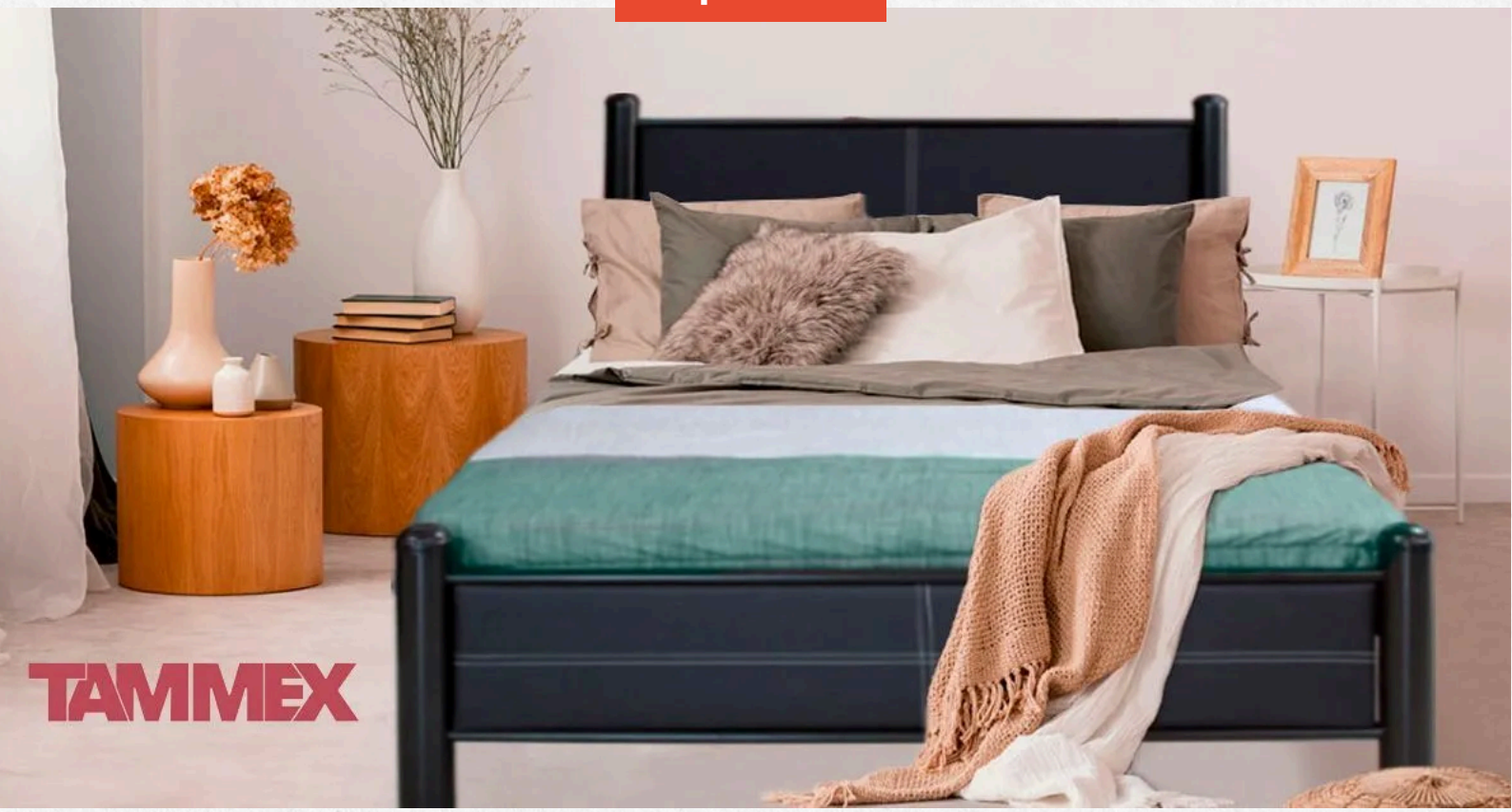
Ese tipo de hallazgo, un síntoma que apunta a un lado y una causa que está en otro, es más frecuente de lo que parece. Cada área ve su propia información, pero nadie ve la operación completa. Cuando eso pasa, el gerente no está tomando decisiones: está apostando.

> "A nivel global, el 37% de las organizaciones reconoce que sus plataformas de transporte operan de forma aislada del resto de su cadena de suministro".

Estudio The Road Ahead: Unlocking the Future of Transportation Management.



Capítulo 1



TAMEX: OTRA HISTORIA, MISMO CAMINO

La conversación inicial versaba sobre cómo mejorar la gestión de inventario, un ajuste puntual. Pero el equipo de LDM aplicó el mismo método: levantar la operación antes de proponer cualquier cosa. Y encontró que el inventario no era el problema de fondo. El problema era que la empresa no tenía manera de confiar en lo que el inventario le decía. Los procesos no se hablaban entre sí. La información se acumulaba, pero no se usaba para tomar decisiones.

Hay una diferencia sutil pero enorme entre tener datos y tener información. Los datos son números.

En Tammex había datos de sobra, tanto que los sistemas registraban movimientos que no se correspondían con lo que realmente salía o entraba de la bodega.

El equipo de LDM pasó semanas desenredando esa madeja: verificó registros, cruzó fechas, preguntó a los operadores cómo registraban cada salida.

Cuando el diagnóstico quedó sobre la mesa, el problema que Tammex creía tener (inventarios poco confiables) se reveló como lo que realmente era: una empresa que había crecido sin construir la estructura que le permitiera saber qué tenía, dónde lo tenía y cuándo necesitaba más.

En ambos casos, el diagnóstico encontró el problema que nadie veía. Agrotrópico descubrió que su saturación no era de espacio, sino de visibilidad. Tammex descubrió que su problema de inventario no era de cantidades, sino de confianza en los datos. Encontrar eso fue el primer paso. Después vino la decisión. Y eso, la decisión, es otra historia.

Capítulo 2

Lo que había que elegir ¿Cómo iniciar?

Un diagnóstico completo casi nunca entrega un solo problema. Entrega una lista. Y ahí aparece la segunda decisión de toda consultoría, después de entender qué está pasando: decidir qué se resuelve primero cuando no se puede resolver todo al mismo tiempo. No es una decisión menor. Atacar el problema equivocado primero puede consumir presupuesto, tiempo y paciencia del cliente antes de tocar lo que de verdad estaba frenando el negocio.

ANANDA llegó con tres frentes abiertos a la vez: procesos que no se comunicaban entre sí, exceso de inventario y ninguna información confiable para planear el crecimiento. Cualquiera de los tres, atendido solo, hubiera dejado los otros dos intactos. Reducir el inventario sin resolver la desconexión de procesos habría sido una mejora temporal que se revierte sola. Meter tecnología sin antes ordenar los procesos habría significado automatizar el desorden, no eliminarlo. La decisión que tomó LDM fue empezar por la información: integrar los procesos, antes de tocar inventario o planeación de demanda, porque sin datos confiables ninguna otra decisión posterior iba a sostenerse. Se resolvió primero la causa que sostenía a las otras dos, no la más visible.

Esa lógica de secuencia importa porque el error más común en estos casos no es no saber qué hacer, es tardar demasiado en decidir con qué empezar. Más de la mitad de las empresas tarda una semana o más en definir acciones correctivas frente a una falla en su cadena de suministro, tiempo suficiente para que un problema menor se convierta en una crisis mayor. El diagnóstico de **ANANDA** y de **Grupo Julio** no fue distinto al de la mayoría de las empresas de la región. La diferencia estuvo en qué tan rápido, y en qué orden, se decidió actuar.



CASO DE ÉXITO LDM: GRUPO JULIO CON LDM



NEGOCIO / ESTRATEGIA / PERSONAS



Parar la operación No está a la moda

Grupo Julio enfrentó una decisión de otro tipo, pero igual de determinante: cuándo detener la operación para poder arreglarla. Su infraestructura ya no alcanzaba para lo que el negocio necesitaba, y la salida más simple hubiera sido pausar el centro de distribución para modernizarlo sin la presión de seguir despachando pedidos al mismo tiempo. Esa no fue la decisión que se tomó. Se optó por rediseñar la operación mientras seguía corriendo, sin detener un solo día el flujo de mercancía. Es la diferencia entre cambiar el motor de un avión en tierra o hacerlo en pleno vuelo: técnicamente más difícil, pero es la única opción cuando el negocio no se puede dar el lujo de parar.

DOS OPERACIONES, UNA MISMA LÓGICA DE DECISIÓN

En ambos casos la decisión más importante no fue solo técnica: en ANANDA fue de orden, qué resolver primero; en Grupo Julio fue de riesgo, parar o seguir operando mientras se transforma. ANANDA terminó con un incremento de 71.8% en la utilidad de su canal mayoreo y 69.8% en la utilidad de tiendas. Grupo Julio transformó su operación por completo sin una sola interrupción en el flujo de mercancía. Decidir bien no siempre significa elegir entre dos caminos. A veces significa decidir con cuál empezar, o decidir que no hay tiempo para detenerse.

> “La complejidad no está solo en transformar una operación, sino en decidir cómo hacerlo cuando el negocio no puede detenerse.”



Caso de éxito: Miniso

Capítulo 3

Lo que cambió: De la decisión a la operación

Entender el problema y decidir cómo resolverlo todavía no cambia nada. El cambio ocurre después, en la parte menos visible del proceso: cuando la decisión deja de ser una idea en una presentación y se convierte en una operación funcionando distinto, con la presión añadida de que el negocio no puede detenerse mientras eso sucede.

MINISO creció más rápido de lo que su cadena de suministro podía sostener. Depender de un solo operador logístico había funcionado durante un tiempo, pero el crecimiento expuso el límite de ese modelo: la capacidad de abastecimiento no alcanzaba, y cada punto adicional de volumen encarecía la operación en lugar de hacerla más eficiente. No es un problema exclusivo de MINISO. La dependencia de pocos operadores logísticos dejó de considerarse sostenible en el sector retail mexicano, especialmente en temporadas de alta demanda, cuando la capacidad de un solo proveedor se vuelve el techo de crecimiento de toda la empresa.

La transformación que siguió no fue un ajuste, fue un cambio de modelo completo. En el centro de la decisión, MINISO pasó a operar su propio centro de distribución en lugar de depender por completo de un tercero. Ese movimiento merece detenerse, porque no es solo una mejora. Es asumir una complejidad que antes absorbía otra empresa.

los costos logísticos, que representaban 12% de la operación, bajaron a 6.9%. En cualquier negocio de retail, el costo logístico como porcentaje de la operación es uno de los indicadores que más limita cuánto se puede crecer sin sacrificar margen. Bajarlo casi a la mitad no es un ahorro puntual, es un cambio en la estructura de costos con la que **MINISO** puede competir de aquí en adelante.

Eso es lo que distingue una mejora operativa de una ventaja competitiva. La primera resuelve un problema. La segunda cambia lo que la empresa puede hacer después.







Macropay llegó a un punto distinto del mismo tipo de quiebre, y a menor escala, pero con una lección igual de directa. Su operación estaba fragmentada, cada parte del proceso funcionaba por separado, y esa fragmentación generaba errores, retrasos y costos que crecían más rápido que el negocio. La transformación centralizó lo que antes estaba disperso: procesos rediseñados y herramientas de gestión de almacén y distribución operando desde un mismo lugar, con las mismas reglas.

El dato que mejor traduce lo que cambió no es el de mayor porcentaje, es el más simple: el tiempo de respuesta pasó de 15 días a 2.

Esa cifra no describe una mejora de eficiencia interna, describe una capacidad de negocio distinta. Una empresa que responde en dos días puede competir por clientes que antes ni siquiera consideraba, porque el tiempo de respuesta dejó de ser una limitante. Es la misma lógica que en MINISO: el cambio operativo terminó abriendo una posibilidad de negocio que antes no existía.

Lo que estos dos casos comparten no es la magnitud de sus resultados, es el momento en que dejaron de operar como estaban acostumbrados y empezaron a operar como el negocio necesitaba. Ese cambio no siempre se ve mientras ocurre. Se ve después, cuando ya no hay forma de volver al modelo anterior.



CASO DE ÉXITO LDM: JOYERÍAS BIZARRO

Capítulo 4



JOYERÍAS BIZARRO: LO QUE SE PUEDE MEDIR

Un diagnóstico correcto y una transformación bien ejecutada todavía dejan pendiente la pregunta más incómoda: ¿cómo se sabe que funcionó? No basta con que la operación se sienta distinta. Tiene que poder demostrarse con un número que, antes de la intervención, no existía o no se podía confiar en él. Ese número es la prueba de que el diagnóstico inicial tenía razón.

Mantener inventario nunca es gratis, aunque en la mayoría de las empresas se contabilice como si lo fuera. Según datos recopilados por firmas especializadas en gestión de inventario como QuickBooks y Lokad, el costo de mantenimiento de inventario (almacenaje, capital inmovilizado, obsolescencia, riesgo) suele representar entre 20% y 30% del valor del inventario cada año. Cuando ese inventario, además, está disperso y mal ubicado, ese costo no se reduce: se multiplica, porque cada punto de venta termina cargando su propio colchón de seguridad por si el sistema no logra mover la pieza correcta a tiempo. Medir con precisión ese costo es el primer paso para poder reducirlo, y es exactamente el punto ciego con el que llegó Joyerías Bizarro.

Joyerías Bizarro necesitaba responder más rápido a una demanda que crecía, con el inventario disperso entre distintos puntos de venta. La transformación fue puntual: optimización del almacén y automatización de los procesos de surtido y distribución. Pero el resultado que mejor mide lo que cambió no es el más grande en porcentaje, es el más concreto en su implicación: el 82% de las piezas se atiende ahora en un solo día.

En una joyería, cada pieza tiene un valor unitario alto y una demanda impredecible: no se puede tener todo el catálogo en cada tienda, así que la velocidad para mover una pieza específica desde donde está hasta donde se necesita.

Entender reveló el problema. Decidir definió por dónde empezar. Transformar cambió la operación. Medir es lo que confirma que las tres decisiones anteriores estaban bien tomadas, no en una presentación ni en una promesa, sino en un número que se puede repetir, auditar y comparar mes con mes.

WHITE
BLACK
FIVE

25 años de aprendizaje dentro de la consultoría

Hace 25 años, LDM no era una consultora. Era dos ingenieros, José Ambe y José Lati., buscando clientes uno por uno, sin la trayectoria que hoy respalda cada propuesta. No había casos de éxito que mostrar todavía, ni un método con nombre. Había, sí, la misma pregunta que sigue apareciendo en cada proyecto de este libro: qué es lo que realmente está pasando, más allá de lo que parece.

Lo que se construyó en ese cuarto de siglo no fue una lista de clientes. Fue un estilo. Cada caso de este libro, sin importar la industria, comparte la misma huella: nunca llegó una solución empaquetada, siempre llegó primero una pregunta hecha a la medida de esa operación específica. Agrotrópico no necesitaba lo mismo que Tammex, aunque el síntoma se pareciera. MINISO no necesitaba lo mismo que Macropay, aunque ambos vinieran de un crecimiento que su cadena de suministro ya no podía sostener. Ese es el aprendizaje que no se anuncia en ninguna presentación, pero sostiene a todas: no hay dos operaciones iguales, y tratar dos problemas distintos.

> "“Lo que nos trajo hasta aquí no necesariamente nos va a llevar hacia el futuro. Por eso hay que reinventarse constantemente."
> — José Ambe, CEO de LDM

Hay otro aprendizaje, menos cómodo, que vale la pena nombrar de frente: ningún caso de este libro está terminado. Un diagnóstico correcto en el momento en que se hizo puede dejar de serlo cuando el negocio crece, cambia de mercado o enfrenta una crisis que nadie anticipó. Lo que en su momento fue la respuesta correcta para Joyerías Bizarro o para ANANDA no es una garantía permanente, es una fotografía de un momento. La consultoría, entendida así, no es un proyecto que se cierra con un reporte final. Es una disciplina que se repite cada vez que la operación vuelve a cambiar. Los próximos cinco años no van a cambiar esa pregunta. Van a cambiar las herramientas con las que se responde: más datos disponibles, más capacidad de anticipar un problema antes de que se vuelva crítico, más velocidad para pasar del diagnóstico a la implementación. Pero el método seguirá empezando en el mismo lugar donde empezó hace 25 años: en entender antes de actuar. Los siete casos de este libro no son el final de esa historia. Son evidencia de que, aplicado una y otra vez, ese método sigue funcionando, y de que seguirá funcionando exactamente en la medida en que LDM siga dispuesto a hacer la pregunta incómoda antes de ofrecer la respuesta fácil.

Más que datos, decisiones con propósito.

Acerca de LDM

Con 25 años de experiencia, **LDM se especializa** en el diseño e implementación de **soluciones** integrales, así como optimización que fortalecen la **cadena de suministro** y los procesos logísticos de diversos sectores empresariales. A lo largo de este tiempo, ha llevado a cabo más de **1,200 proyectos** para más de **900 clientes en México y Latinoamérica**.

Su trayectoria ha sido reconocida por instituciones como **Soy Logístico, la Secretaría de Economía**, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes destacando su liderazgo y compromiso con la innovación en logística



Contáctanos
Teléfono: +52 (55) 5254 3376
WhatsApp: +52 (55) 3028 2555
E-mail: info@soyldm.com