

# PARS

Plan Ágil de  
Reactivación  
Sostenible

*Junio 2020*



# Contexto



- La contingencia sanitaria ha obligado a las empresas a tomar diversas acciones, muchas de ellas no deseadas y otras para las que no se estaba del todo preparado
- Se ha ofrecido mucha información valiosa por parte de diferentes entidades
- Al tratarse de una situación sin precedente, se han podido establecer focos de atención principales, sin embargo, debido a las particularidades de cada empresa, la priorización y la profundidad de los cambios necesarios ha tenido que decidirse sin mayor apoyo
- ¿Como podemos evaluar si las acciones emprendidas serán suficientes y la priorización ha sido la adecuada, mas allá de hacer frente a lo extremadamente necesario?



# Etapas

- Contención
- Reactivación
- Sostenibilidad



# Contención

- Identificar la posible situación de los primeros tres meses (liquidez, capital, contratos)
- Comunicar a trabajadores, clientes y proveedores
- Adaptación del modelo operativo
- Detener el gasto innecesario
- Disminuir la operación al mínimo necesario
- Renegociar con acreedores
- Mitigar el impacto en la gente





# Reactivación

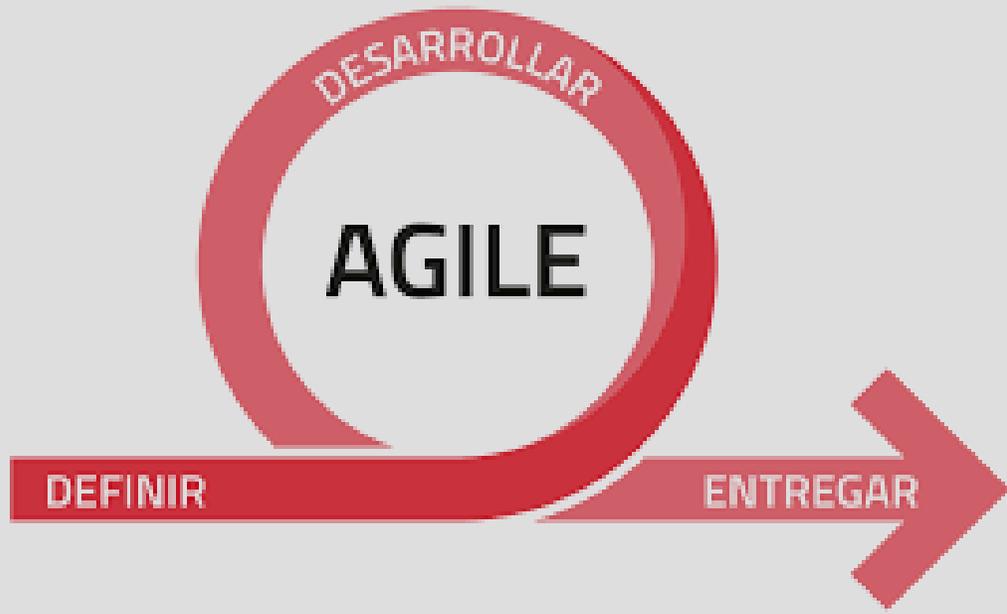
- Redefinir el portafolio de productos-eliminar, modificar, cambiar o reemplazar
- Evaluar un nuevo modelo operativo (Home Office, partime, outsourcing, digitalización)
- Enfoque en clientes actuales
- Identificar nuevos canales para buscar más clientes (LinkedIn SalesNavigator, Shopify)
- Evaluar sinergias con la competencia, o con otros proveedores u otros negocios (viajes virtuales)
- Nuevos costos y gastos (Presupuestación base cero)



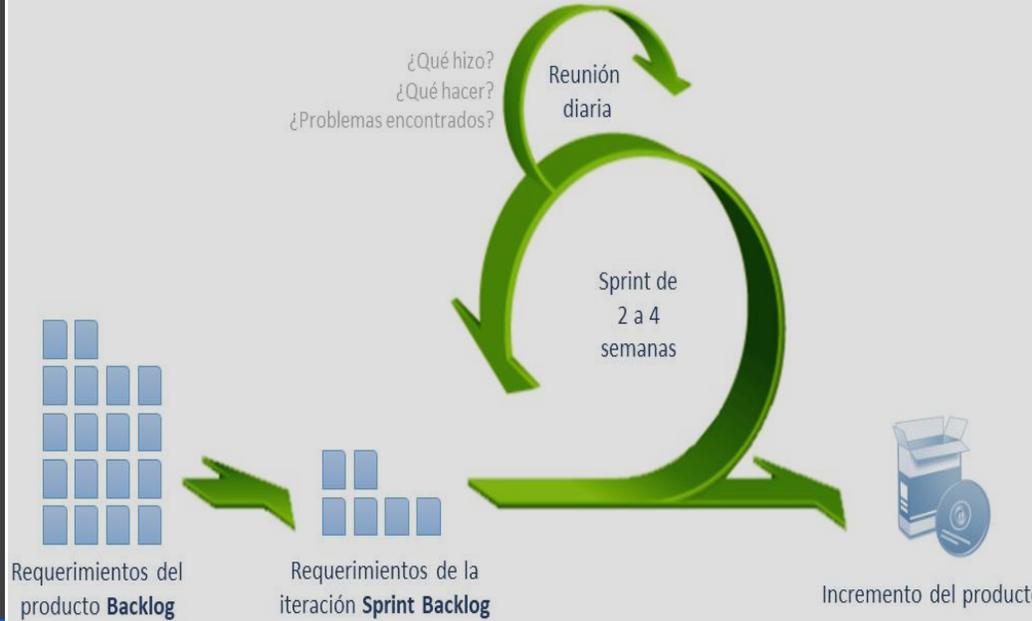


# Sostenibilidad

- Invertir en lo que ha dado más resultado
- Mantener un enfoque “Agile”
- Mantenga la disciplina del “Análisis de escenarios”
- Foco en la digitalización del negocio:
  - Automatización de procesos
  - Ecommerce
  - IoT, IA, RV
- FLEXIBILIDAD y RAPIDEZ



## Metodología SCRUM





# Elementos básicos de un Plan Ágil de Reactivación Sostenible

## PARS



Definición rápida del qué, cómo, cuanto y dónde



# Comunicación





# Comunicar para generar cambios positivos



- Informar a las personas lo que necesitan
- Comunicar con claridad, simpleza y la debida frecuencia
- Elegir la franqueza sobre el carisma
- Revitalizar la resiliencia
- Destilar el significado del caos
- Establecer una visión de la renovación



# ¿Sabe lo que requieren las personas? ... pregunte

## El arte de comunicar

Herramientas, conversaciones informales, reuniones remotas

Comunicados atractivos y guías

Reuniones para conocer las necesidades de las personas (tiempo no estructurado )

Encuestas rápidas de pulso

## Comunicar con facilidad

Utilizar herramientas digitales y analíticas

Proveer soluciones para escuchar bidireccionalmente

Contar con plataformas de comunicación e integración

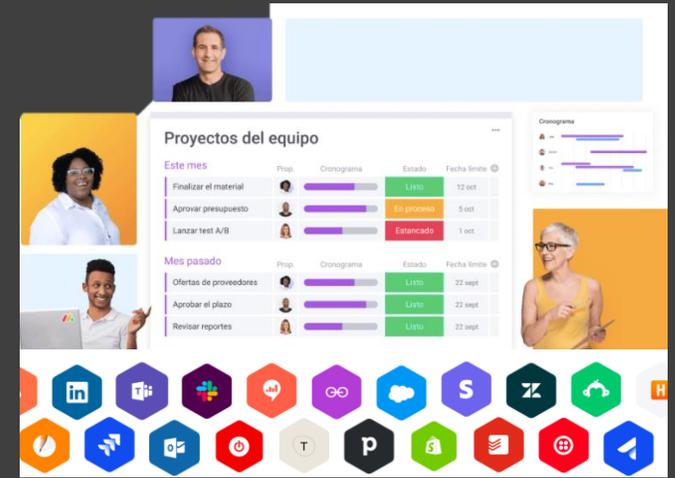
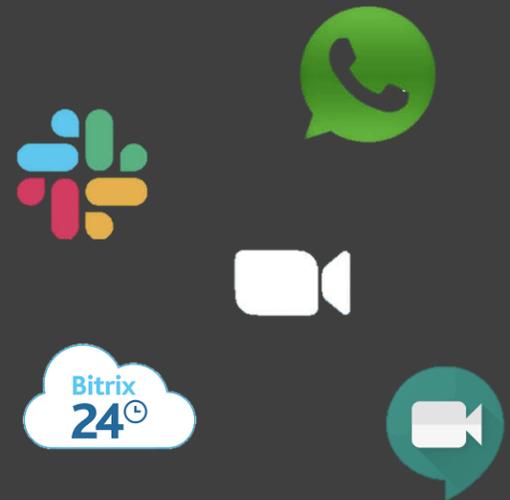
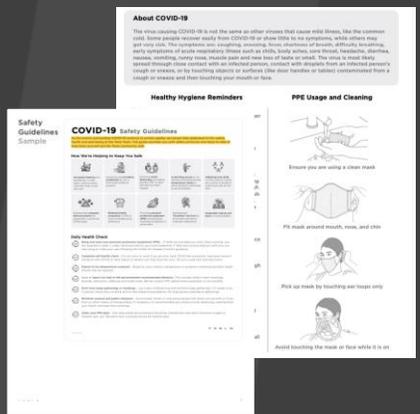
## Comunicar con inteligencia

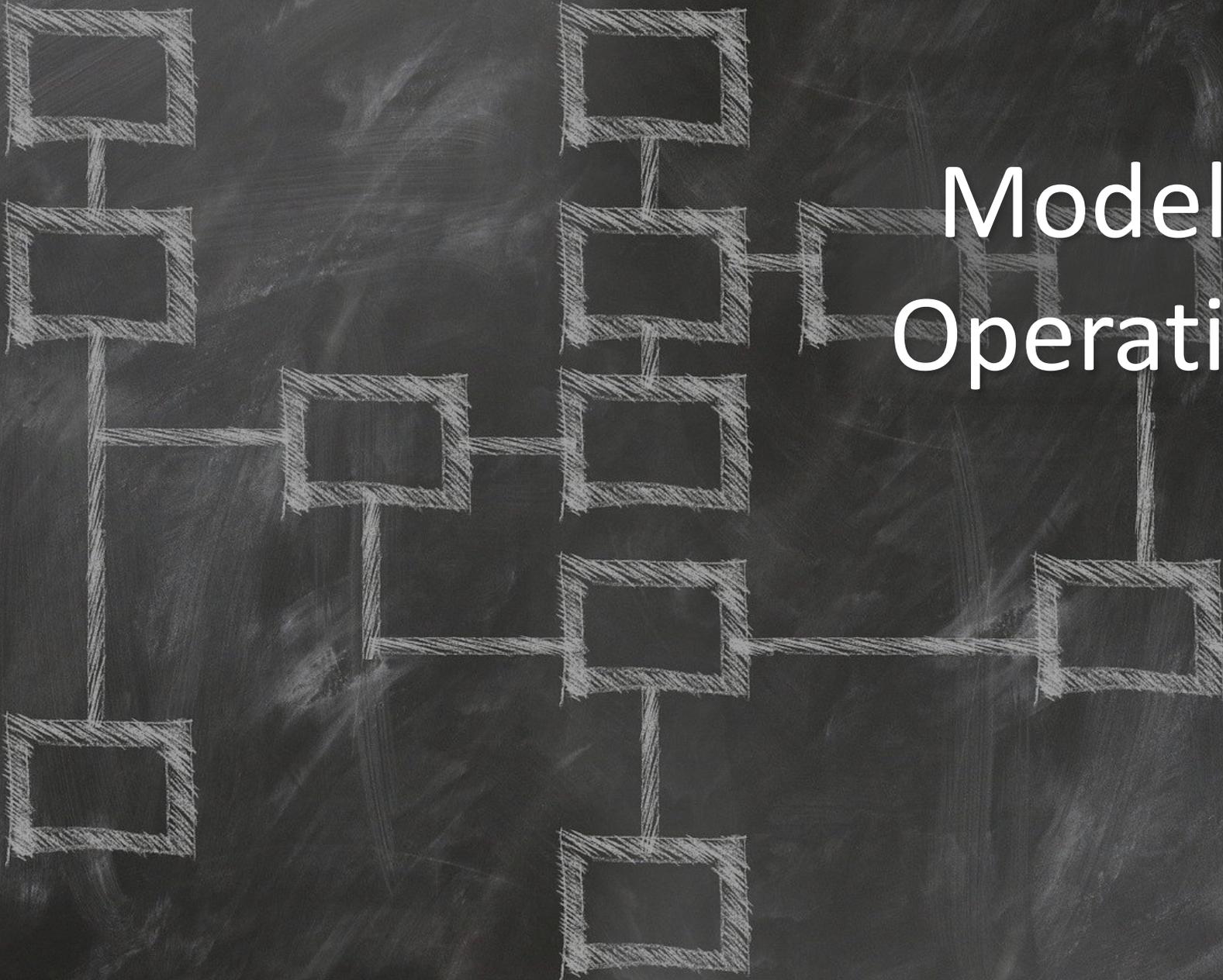
Involucrar a los agentes de cambio

Proporcionar foros para que escuchen de sus compañeros

Conformar equipos y redes

Administrar conocimiento





# Modelo Operativo



# Modificación al modelo operativo





# Flujo de Efectivo y Liquidez





# Premisas Principales

- Renegociación con clientes y proveedores:
  - Descuentos importantes por pagos de contado o pronto pago
  - Identificar clientes con riesgo de impago y negociar a la brevedad
  - Acordar con proveedores pagos a más de 30 días
- Emplear el esquemas de factoraje para no esperar plazos de pago de 60 a 120 días



- Seguimiento al estatus de cobranza DIARIO
- Reducir los costos y gastos para tener mayor liquidez



# Capital de Trabajo





## Premisas principales

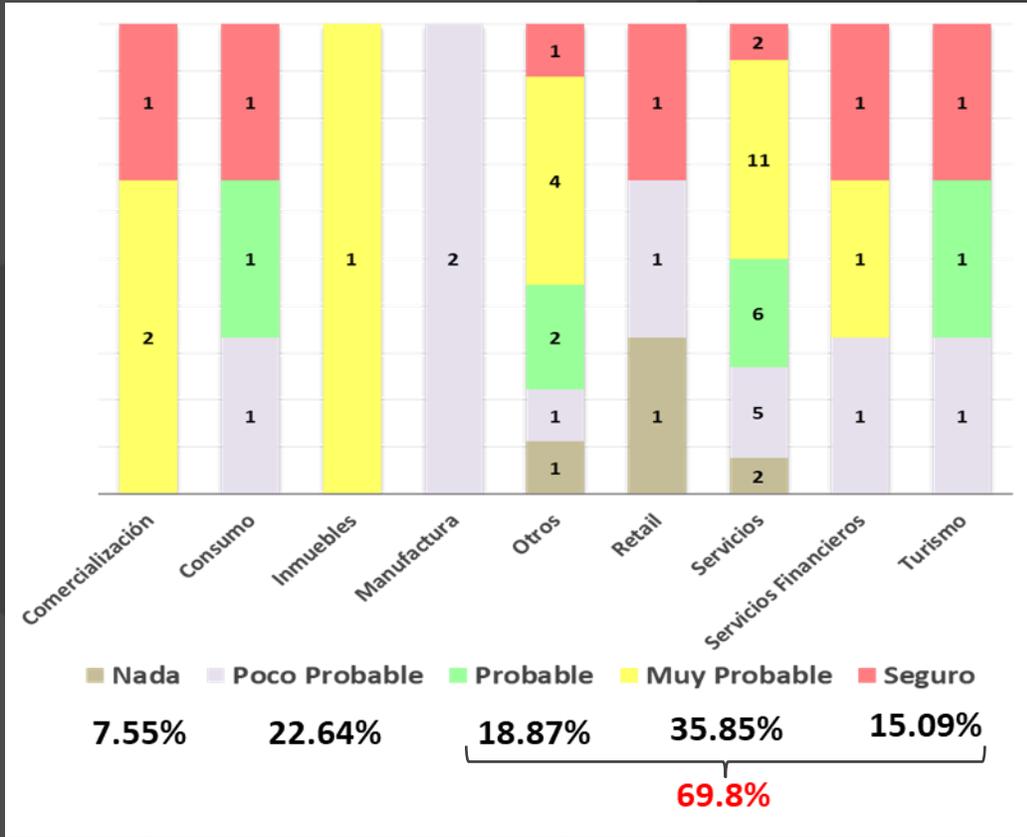


- Solicitar crédito para PYME a través de programas de apoyo (Programa Banxico), SOFOME, SOFOLES o Fintechs
- Utilizar modelos de analytics para la optimización de inventarios y liberar capital de trabajo inmovilizado
- Buscar la entrada de capital a través de la inversión privada, enajenando parte de la propiedad de la empresa (Crowdsourcing)
- Identificar activos no críticos para la operación que puedan ser enajenados



# Opciones de acceso a capital de trabajo

## Tradicional y no tradicional





332203303

TTNU 106765 0

22G1

MAX. GROSS 30.480 KGS  
67.200 LBS

TARE 2.100 KGS  
4.630 LBS

NET 28.380 KGS  
62.570 LBS

CU. CAP. 33.2 CU.M.  
1.172 CU.FT.



PONU 009531 5

22G1

MAX. GROSS 30.480 kg  
67.200 lb

TARE 2.300 kg  
5.070 lb

PAYLOAD 28.180 kg  
62.130 lb

CUBE 33.0 cu.m  
1.165 cu.ft

# Cadena de Suministros

MSKU 769 753 0  
22G1

MAX. GROSS 30.480 KG  
67.200 LB

TARE 2.170 KG  
4.780 LB

PAYLOAD 28.310 KG  
62.420 LB

CUBE 33.2 M<sup>3</sup>  
1.170 FT<sup>3</sup>

maerskline.com



MRKU 734 355 6  
22G1

MAX. GROSS 30.480 KG  
67.200 LB

TARE 2.170 KG  
4.780 LB

PAYLOAD 28.310 KG  
62.420 LB

CUBE 33.2 M<sup>3</sup>  
1.170 FT<sup>3</sup>

maerskline.com



SUDDU 7699689 9



TC

MAX. GRO

TARE

NET

CU. CAP.

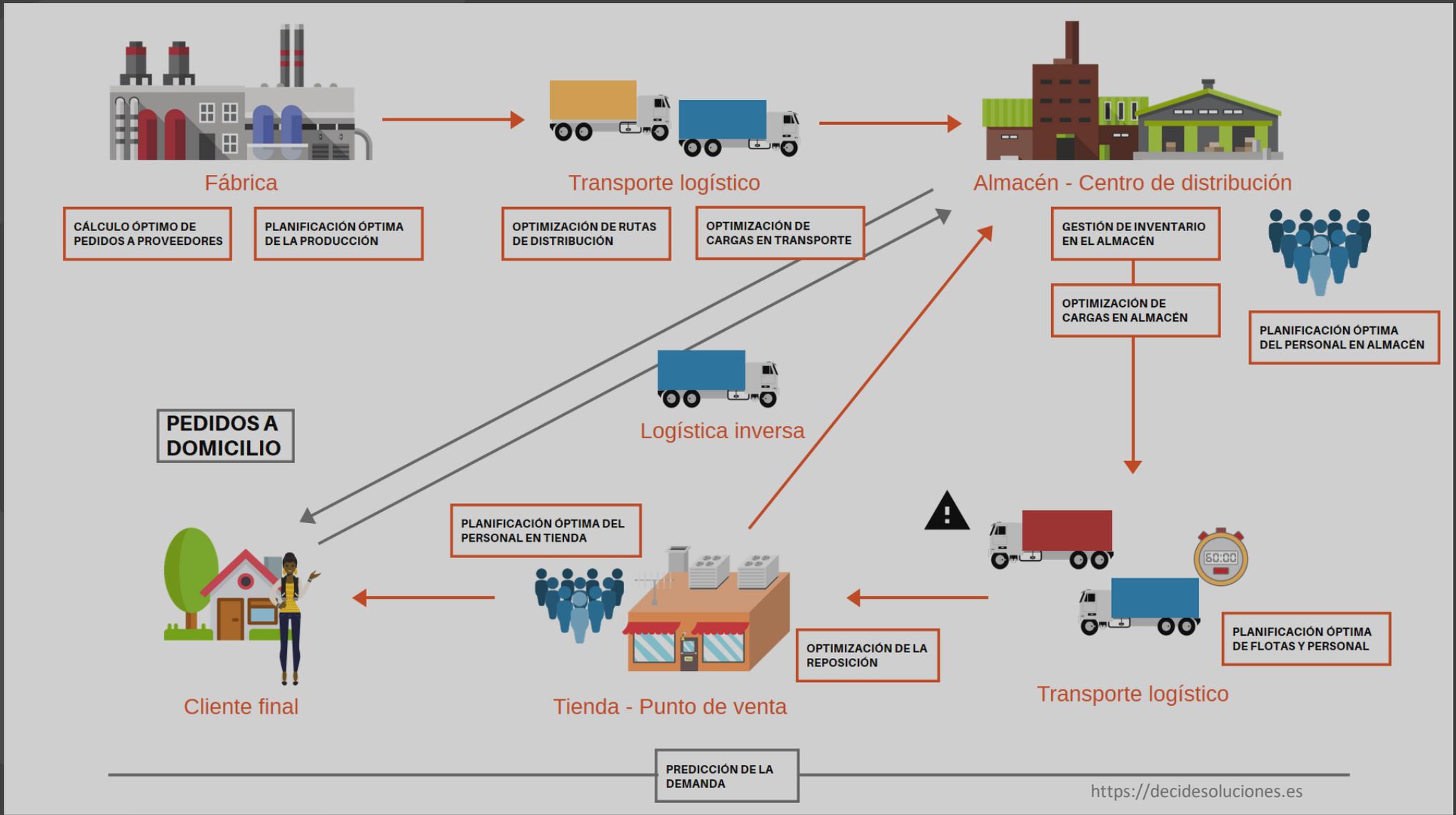


# Premisas principales

- Alinear la oferta y la demanda
- Asegurar el suministro materia prima adecuada y suficiente
- Evaluar la situación de los proveedores actuales y contar con alternativas en caso de necesidad
- Evaluar la situación de los clientes actuales para prever la demanda futura
- Renegociación de Términos y Condiciones (en caso de ser necesario) en uno o ambos frentes
- La dimensión de comunicación es un valioso insumo de este apartado; así como este guarda una relación bidireccional con las de Flujo de efectivo y liquidez; Capital de Trabajo y Otros Ingresos



# Puntos clave de la cadena de suministros





Talento





## Guía para competir a través de las personas



- La inteligencia de los datos del personal como eje central
- Reinventar las operaciones de Recursos Humanos
- Mejorar la experiencia de los empleados
- Automatizar con base en herramientas de la próxima generación
- Generar la auto gestión – auto desarrollo – autonomía
- Inyectar experiencia y talento para reducir los tiempos
- Recompensar por resultados ... no porque “gira la tierra”



# La transformación de la fuerza laboral implica tres fases



## Explorar

Roles a sistematizar  
reducir/tercerizar  
Futuras brechas de talento

- Aspiración ambiciosa en la transformación
- Visión del valor de las personas en el cambio
- Aprovechar todas las oportunidades de automatización



## Ajustar

Roles, y esquemas de reducción de costos

- Mejorar los roles
- Definir nuevas habilidades
- Establecer tecnologías
- Nuevas formas de trabajo



## Cambiar

El trabajo, desarrollar nuevos modelos

### Aceleradores :

- Auto- administración del desempeño
- LMS de bajo costo
- Peso a la compensación variable
- Plataformas/sistematización
- Tercerización/expertos por tiempo limitado/crowd sourcing



# Otros Ingresos





# Premisas principales



- Evaluar alternativas para el desarrollo de nuevos productos, servicios y/o mercados, canales y clientes
- Evaluar la necesidad de redefinir las relaciones cliente - proveedor (en ambas direcciones)
- Innovar en las interacciones con clientes y proveedores con el objetivo de maximizar ingresos (Reactivación, nuevas condiciones, promociones, intercambios y canales)
- Maximizar la infraestructura y condiciones existentes para generar mayores ingresos
- Dependiendo de la posición económica de la empresa, puede ser el momento ideal de diversificarse, tanto en productos como en infraestructura, a través de las oportunidades que se están generando



# Reducción de Costos y Gastos





# Premisas principales

- Evaluar opciones de eficiencia en la Organización / Estructura
  - Perfiles y dimensión requerida, alineados al nuevo modelo operativo
  - Tercerización / insourcing
- Optimización de la cadena de suministros
  - Procesos
  - Condiciones de compra
- Alinear los Gastos de venta y administración (SG&A) a los probables cambios del modelo operativo, dimensión del negocio, canales, clientes y entorno
- Evaluar oportunidades de Digitalización
  - Automatización de procesos
  - Canales y comercio digitales
  - Home office / Trabajo a distancia
  - Una vez identificadas las oportunidades y su viabilidad, es necesario definir una estrategia comprehensiva y un plan de trabajo



# Herramienta de auto-evaluación PARS



# Cuestionarios / Herramienta

- Se puede acceder en la dirección: [www.workingminds.com.mx/pars](http://www.workingminds.com.mx/pars)
- Incluye un cuestionario por cada una de las 8 dimensiones que hemos revisado en esta presentación; en promedio cada uno tiene 20 preguntas
- Al registrarse, se les pedirá su correo electrónico, al que dirigiremos los resultados a más tardar 2 días hábiles posteriores a la respuesta de los mismos
- En caso de delegar la respuesta de los cuestionarios a los responsables de las deferentes áreas y/o en caso de que decida responderlos en el transcurso de varios días; solo le pedimos nos lo notifique a [contacto@workingminds.mx](mailto:contacto@workingminds.mx) para consolidar los resultados de su empresa

\* Los cuestionarios no recaban información sensible, únicamente información cualitativa subjetiva de la persona que los responde y/o ordenes de magnitud también subjetivos y en rangos.  
 Puede consultar nuestro aviso de privacidad en la pagina de inicio del PARS

## Bienvenido/a:

A continuación ponemos a su disposición los cuestionarios que comprenden los 8 temas principales del PARS; puede hacer uso de todos o únicamente de aquellos que en su opinión requieran mayor grado de atención. Le haremos llegar los resultados de los mismos en un máximo de dos días hábiles posteriores a la finalización de él o los cuestionarios.

Adicionales a los temas principales, podemos proveerle de secciones transversales de información, tales como: Estrategia, Organización, Empleados; Productos y Servicios, Ventas, Canales y Clientes; Presupuestos, Procesos, Gasto / Costo; Compras, Commodity, Contratos, Negociación; Proveedores, Transporte, Envíos Entregas; Home Office, Tecnología y Automatización.

A mayor cantidad de cuestionarios respondidos, mayor es el número de secciones transversales que podemos ofrecerle; le haremos llegar aquellas que estén disponibles conforme a la cantidad de cuestionarios respondidos.

## Panel

Para comenzar ingrese a un cuestionario de acuerdo al área que quiere evaluar.

<p>Questionario 01</p> <p><b>Comunicación</b></p> <p>Evalúe que tan robusta es la comunicación en su empresa.</p> <p><a href="#">Evaluar</a></p>	<p>Questionario 02</p> <p><b>Modelo operativo</b></p> <p>Analice las diferentes facetas del Modelo Operativo en su empresa.</p> <p><a href="#">Evaluar</a></p>	<p>Questionario 03</p> <p><b>Flujo de efectivo y liquidez</b></p> <p>Verifique la situación de su empresa en relación a las facetas de este apartado.</p> <p><a href="#">Evaluar</a></p>	<p>Questionario 04</p> <p><b>Capital de trabajo</b></p> <p>¿Ha llegado ya al nivel óptimo de maximización de este apartado?</p> <p><a href="#">Evaluar</a></p>
<p>Questionario 05</p> <p><b>Cadena de suministros</b></p> <p>Verifique la situación de su empresa en relación a las facetas de este apartado.</p> <p><a href="#">Evaluar</a></p>	<p>Questionario 06</p> <p><b>Talento</b></p> <p>Analice las diferentes facetas relacionadas al persona de su empresa.</p> <p><a href="#">Evaluar</a></p>	<p>Questionario 07</p> <p><b>Otros ingresos</b></p> <p>Evalúe si ya ha considerado las diferentes opciones para maximizar sus ingresos.</p> <p><a href="#">Evaluar</a></p>	<p>Questionario 08</p> <p><b>Reducción de costos y gastos</b></p> <p>¿Ha llegado ya al nivel óptimo de maximización en los niveles de costos y gastos?</p> <p><a href="#">Evaluar</a></p>

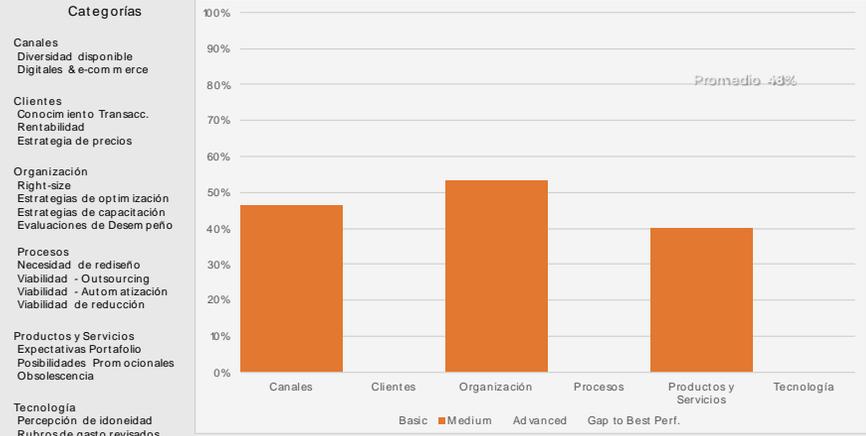


# Dimensiones del PARS

- Las dimensiones se corresponden a cada uno de los cuestionarios
- Los resultados se agrupan en categorías conforme a la temática de las preguntas
- Los resultados permiten evaluar el nivel de madurez respecto al tópico en cuestión, enmarcando los resultados en 3 niveles: básico, intermedio o avanzado
- Adicionalmente se calcula la distancia existente (gap) entre los resultados agregados, obtenidos en las diferentes categorías, y las mejores practicas
- El consolidado de las 8 dimensiones (o las resultantes dependiendo del numero de cuestionarios respondidos) permite identificar las diferencias entre estas, y establecer prioridades

## Modelo Operativo

El siguiente gráfico detalla la posición de su empresa en relación a las definiciones bajo las cuales opera en cada una de las categorías graficadas, y la distancia de dicha posición versus las mejores practicas disponibles



Las mayores brechas expresadas en el gráfico son indicativas de las áreas que potencialmente requieren una priorización mayor, sin embargo, la realidad y las necesidades de cada empresa son particulares.

Los resultados aquí reflejados, invitan a una mayor profundización en el entendimiento de la realidad específica de su empresa; y a partir de esta, definir los siguientes pasos.

## Consolidado PARS

El siguiente gráfico detalla la posición de su empresa en relación a cada una de las categorías graficadas, y la distancia de dicha posición versus las mejores practicas disponibles (Valor = 5)



Las mayores brechas expresadas en el gráfico son indicativas de las áreas que potencialmente requieren una priorización mayor, sin embargo, la realidad y las necesidades de cada empresa son particulares.

Los resultados aquí reflejados, invitan a una mayor profundización en el entendimiento de la realidad específica de su empresa; y a partir de esta, definir los siguientes pasos.

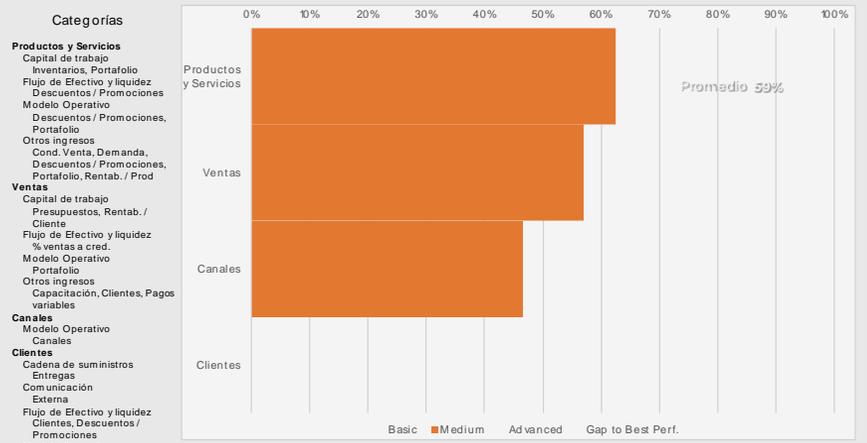


# Categorías Transversales

- Las categorías se repiten en mas de un cuestionario dependiendo de su temática; la vista transversal permite analizarlas por si mismas, independientemente de los cuestionarios en los que hace parte
- Se presentan entre 2 y 4 categorías por gráfico, dependiendo de los temas de referencia. Las 19 categorías se agrupan en 6 diferentes gráficos
- Al igual que en los resultados de las dimensiones, se utilizan 3 niveles de madurez y se calcula la distancia existente (gap) entre los resultados agregados, obtenidos en las diferentes categorías, y las mejores practicas
- El consolidado de las 19 categorías (o las resultantes dependiendo del numero de cuestionarios respondidos) permite identificar las diferencias entre estas y establecer prioridades

## Productos y Servicios, Ventas, Canales y Clientes

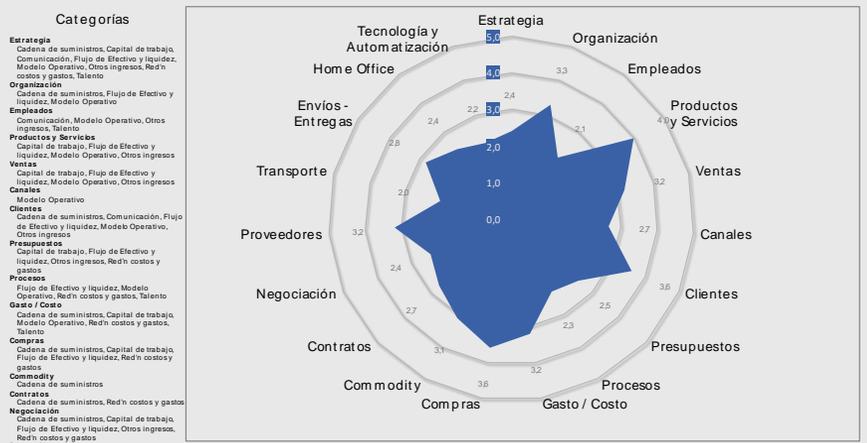
El siguiente gráfico detalla la posición de su empresa respecto a las categorías en los diferentes cuestionarios de PARS, ofreciendo una visión transversal acerca de c/u de ellas y la distancia de estas vs. las mejores practicas



- Las mayores brechas expresadas en el gráfico son indicativas de las áreas que potencialmente requieren una priorización mayor, sin embargo, la realidad y las necesidades de cada empresa son particulares.
  - Los resultados aquí reflejados, invitan a una mayor profundización en el entendimiento de la realidad específica de su empresa; y a partir de esta, definir los siguientes pasos.
- \*Las categorías no graficadas no inciden en el promedio; y no fueron graficadas ya que no han sido respondidos todos los cuestionarios en los que se evalúan.*

## Consolidado Transversales PARS

El siguiente gráfico detalla la posición de su empresa en relación a cada una de las categorías transversales graficadas, y la distancia de dicha posición versus las mejores practicas disponibles (Valor = 5)



- Las mayores brechas expresadas en el gráfico son indicativas de las áreas que potencialmente requieren una priorización mayor, sin embargo, la realidad y las necesidades de cada empresa son particulares.
  - Los resultados aquí reflejados, invitan a una mayor profundización en el entendimiento de la realidad específica de su empresa; y a partir de esta, definir los siguientes pasos.
- \*Las categorías no graficadas no inciden en el promedio; y no fueron graficadas ya que no han sido respondidos todos los cuestionarios en los que se evalúan.*



Contacto:

Froylán Campos

[fcampos@workingminds.mx](mailto:fcampos@workingminds.mx)

55 4860 2646

Gracias . . .