



La Dirección de Proyecto en el Guayas y el Covid-19.

Análisis y Propuestas de Acción para la Reactivación Económica y la Dirección de Proyectos, durante la pandemia del COVID-19.

Documento de elaboración compartida entre el 22 abril y 25 de mayo del 2020 por miembros del Capítulo Potencial PMI Guayas.

Contenido

Table of Contents

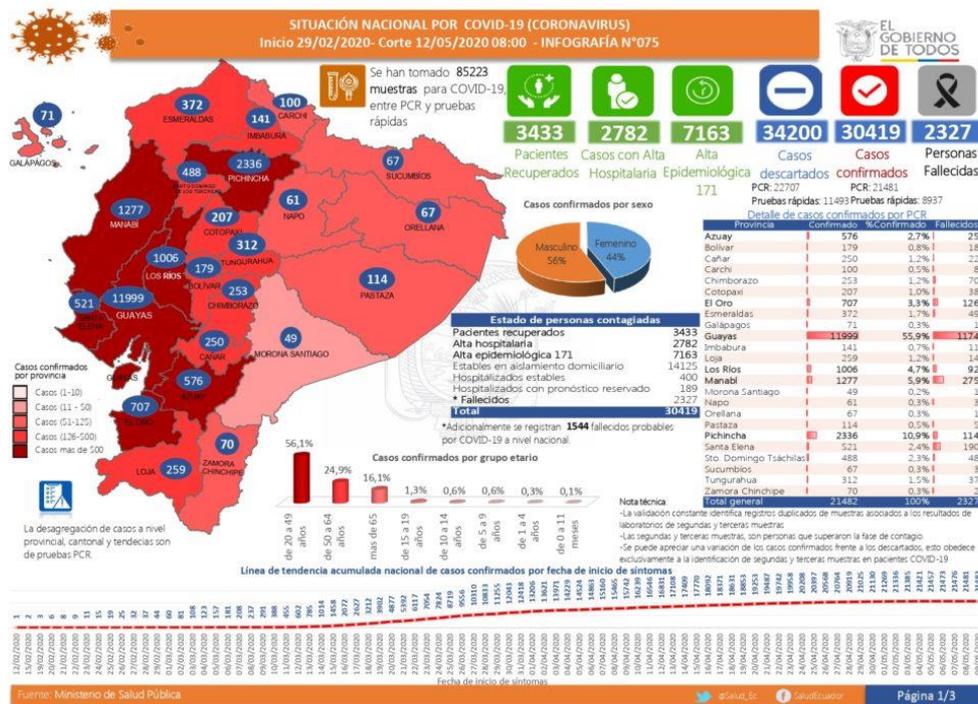
Introducción.....	3
2. Principales factores que están afectando a las empresas durante el periodo de la pandemia del COVID-19 y acciones que se están ejecutando.	7
3. Recomendaciones/buenas prácticas de Gestión de Portafolio de inversiones en Crisis. .	16
El enfoque sigue el siguiente orden:	19
4. Principales riesgos que pueden existir en este momento de la pandemia en los proyectos de las empresas.	20
5. Recomendaciones que el PMI Guayas sugiere para reactivar la economía.	22
6. Oportunidades que esta crisis ha puesto en evidencia, las cuales pudieran ser utilizadas por los empresarios o nuevos emprendedores.	23
7. Áreas de Conocimiento más afectadas durante la Pandemia del Covid-19.....	24
8. Áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto de acuerdo con las nuevas realidades impuestas por la emergencia del COVID-19	25
9. Afectaciones que se han tenido a nivel personal.	26
10. Oportunidades en la vida personal que se han identificados durante esta crisis.	27
11. Sectores que habrán mayores posibilidades laborables para los Gestores de Proyectos después de la pandemia.....	28
Reflexiones y Recomendaciones Finales	29
Agradecimiento a colaboradores del documento.....	30
Agradecimiento por el levantamiento de datos.	31

Introducción

El Capítulo PMI Guayas; Ecuador es un grupo de profesionales comprometidos con promover y difundir las buenas prácticas en Dirección de Proyecto, siendo un representante directo de Project Management Institute (PMI), una de las organizaciones mundiales más reconocidas en la Dirección de Proyectos y fundada desde el año 1969.

Es evidente el efecto que la pandemia del Coronavirus Covid-19 ha producido en todos los sectores productivos a nivel mundial. En Ecuador el 11 de marzo del 2020 se declaró la emergencia sanitaria dando lugar a una serie de medidas entre las cuales estuvo la declaración de cuarentena obligatoria y desarrollo de trabajo en casa en las actividades que sean posible. Siendo Guayas la región con el mayor impacto como se muestra en el cuadro 1.

Cuadro 1. Situación Ecuatoriana por el COVID-19 al 12 de mayo del 2020

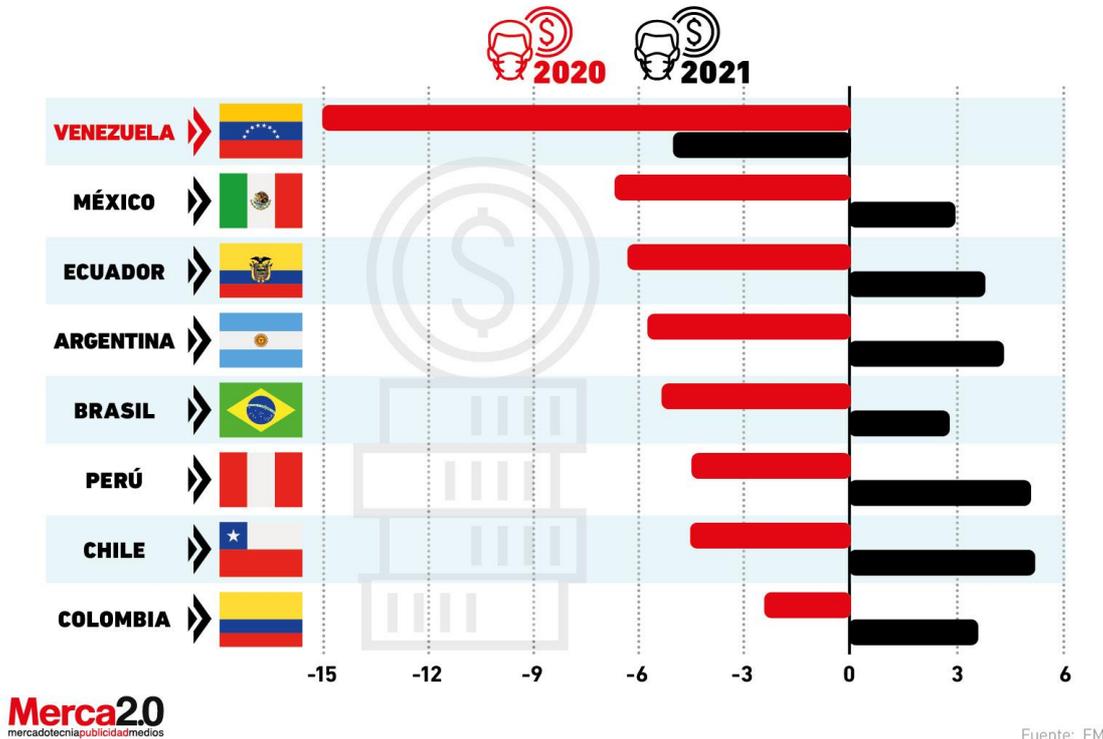


Tal como lo indica el FMI en el cuadro 2, la presente pandemia está produciendo cambio en las tasas de crecimiento de los años 2020 y 2021, donde se muestra que el PIB de los países latinoamericanos en el año 2020 será negativo con un valor aproximado en Ecuador de -6%.

Cuadro 2. Crecimiento del PIB de países Latinoamericanos 2020-2021

LA ECONOMÍA LATINOAMERICANA DESPUÉS DEL CORONAVIRUS

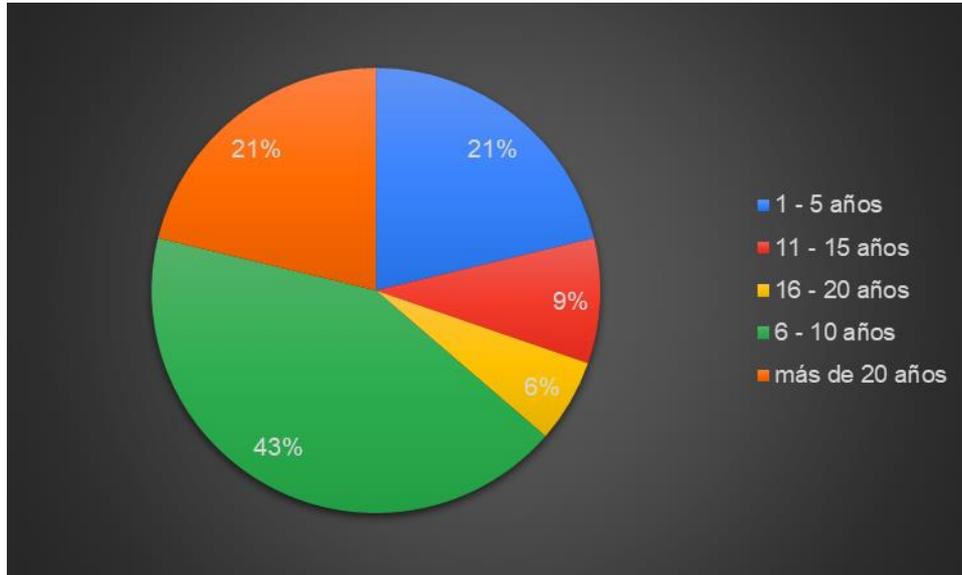
Crecimiento del PIB en países latinoamericanos seleccionados para 2020 y 2021.



Estas condiciones seguramente tienen un impacto en el desarrollo de los proyectos empresariales en la zona de la provincia del Guayas y nuestra intención con el presente estudio es levantar las afectaciones y desarrollar una serie de recomendaciones y acciones concretas que se deben llevar a cabo para el adecuado levantamiento y desarrollo de proyectos en durante este periodo muy crítico del COVID-19.

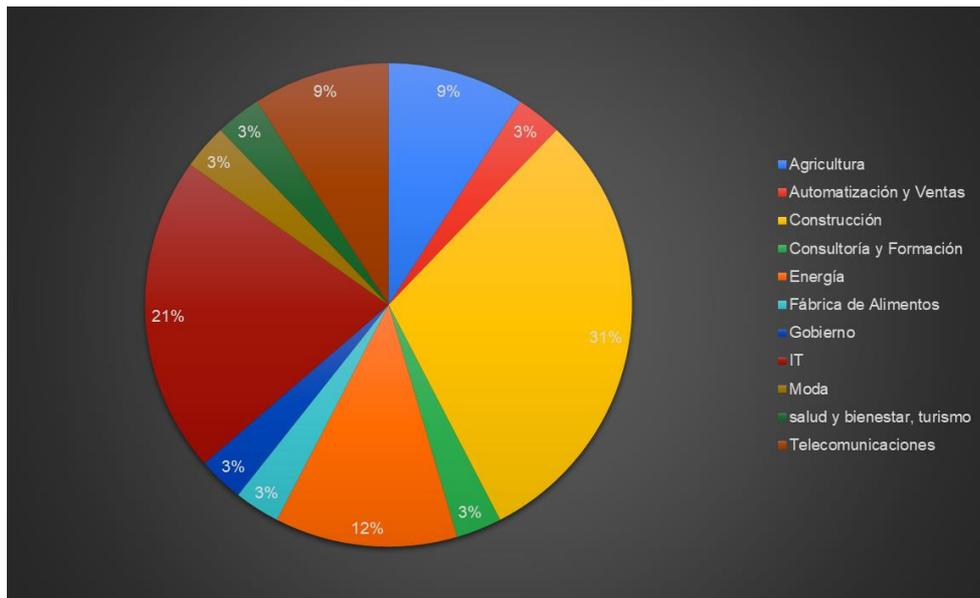
El estudio se realizó con la ayuda de los miembros del Capítulo PMI Guayas con quienes se realizaron encuestas enfocadas al levantamiento de información y recomendaciones de cada miembro.

El 61% de los encuestados tienen más de 6 años de experiencia en proyectos lo cuál avala la información levantada y hace muy importante y útil este estudio para todos aquellas personas y empresa que se encuentran inmersas en este momento en la dirección de proyectos. La distribución de los años de experiencia de cada miembro que participó en la encuesta se encuentra en el cuadro 3.



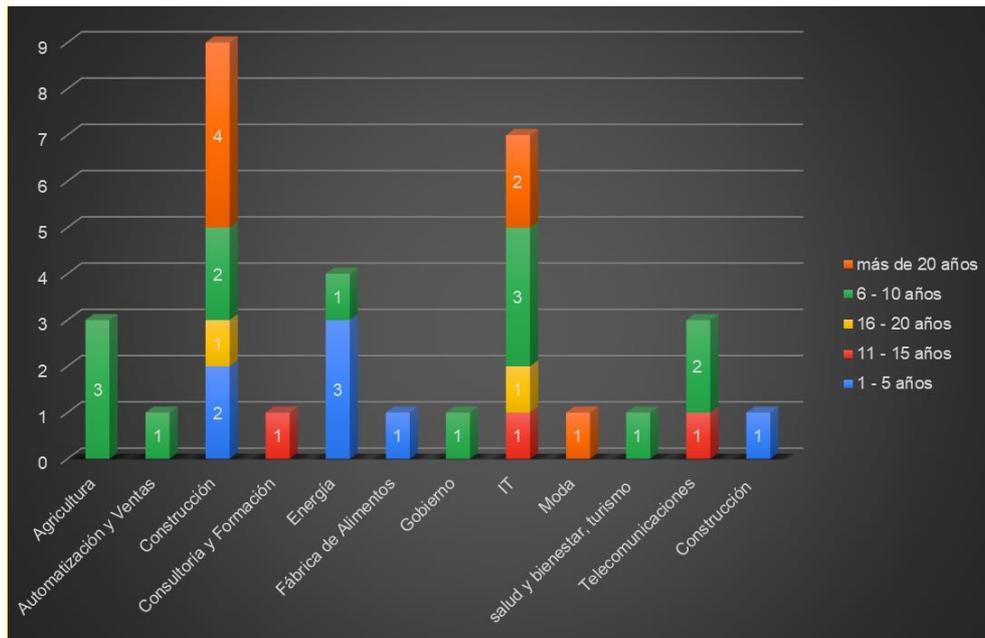
Cuadro 3. Años de experiencia en proyectos de las personas encuestadas

Si bien las recomendaciones para la Dirección de Proyectos pueden ser aplicados a cualquier proyecto de cualquier sector económico, se ha identificado que el 31% de las personas encuestadas son del sector de la construcción, seguidos con un 21% del sector de IT. Se cuenta con personas de otros sectores menos tradicionales como moda, consultoría, salud, entre otros. Ver más detalles en el cuadro 4.



Cuadro 4. Sectores Económico en las que trabaja las personas encuestadas

Adicional, para mayor detalle presentamos el cuadro que relaciona los sectores económicos y los años de experiencia de las personas encuestadas en cada uno de ellos. Ver a detalle en el cuadro 5.



Cuadro 5. Sectores Económico en las que trabajan las personas encuestadas y su tiempo de experiencia.

Esperamos que el siguiente documento sea de ayuda no solo a las empresas de la provincia del Guayas, sino a todas las empresas en general de Latinoamérica, así como a los Directores de Proyectos y miembros de equipos de proyectos donde pueden identificar acciones específicas y datos valiosos para lograr que sus proyectos culminen de la mejor manera en estas circunstancias de Pandemia.

Ing. José Luis González Rugel.
 MAE, MBI, MIE, PMP®, PMI - RMP®, GPM-b®, SMC®, TPM®, PMO-CP®
 Presidente del Capítulo PMI Guayas.

2. Principales factores que están afectando a las empresas durante el periodo de la pandemia del COVID-19 y acciones que se están ejecutando.

De los 31 encuestados, se obtuvieron 56 respuestas de los factores que consideran que están afectando a los proyectos en sus empresas, conforme al siguiente detalle:

56	RESPUESTAS DE FACTORES QUE AFECTAN LA EJECUCION DE LOS PROYECTOS
8	Liquidez de las empresas
5	Movilidad disminuida
4	Liquidez en ciudadanos
3	Mantenimiento de vehículos
3	Liquidez de gobiernos nacional y seccionales
3	Incertidumbre
2	Para laboral
2	Contacto personalizado limitado
2	Suspensión de actividades en los proyectos
2	Miedo al contagio
2	Taza de retorno
2	Teletrabajo
1	Pandemia
1	Desempleo
1	Crisis
1	Falta de claridad de políticas públicas de incentivo a sectores
1	Operación del servicio eléctrico por variación en demanda
1	Optimización de Gastos.
1	Exceso de Burocracia,
1	Procesos no automatizados
1	Fallas en las comunicaciones
1	Transporte pesado
1	Personal
1	Adquisiciones
1	Para de actividades comerciales.
1	Cambio de prioridades en clientes
1	Disponibilidad de Materia Prima
1	logística de distribución
1	Falta de clientes (turismo).
1	Disponibilidad de personal incierta en los proyectos.

Cuadro 6. Principales factores que están afectando a las empresas durante el periodo de la pandemia del COVID-19.

Por otro lado, registraron 52 respuestas sobre las acciones que está ejecutando su empresa para sobrevivir esta emergencia.

52	Respuestas de Acciones que está ejecutando su empresa para sobrevivir esta emergencia
9	Teletrabajo
1	Visitas remotas
1	Hacer campamento para personal clave, y jornadas de 22-8, protocolo de salida y entrada. Buses para personal interprovincial
1	Toma de Vacaciones de los empleados
1	Email-Marketing
2	Minimizar gastos
2	Crear nuevos trabajos
3	Reactivar trabajos siguiendo los protocolos de esta pandemia
1	Plan de acción para el reintegro
1	Parar todo por el momento
1	Disminuir personal
1	Refinanciar Créditos
2	Priorizar destino de flujos de efectivo disponibles,
1	Solo compras emergentes
1	Buscando una solución tecnológica para la optimización logística y control de las operaciones.
1	Focalizando los gastos y elaborar flujo de caja real
1	Ventas online con entregas un día a la semana cuando se puede salir por número de placa
1	Disminuir personal
1	Desanización de edificios
1	Visualizar todo el portafolio de proyectos
1	Categorizarlos por retorno de inversión vs regulatorio o continuidad
1	Matriz de priorización (retorno vs riesgos) de los proyectos de retorno
1	Priorizar operaciones de mayor impacto
1	Disciplina
1	Liderazgo
1	Mantener el buen servicio
1	Elaborando una normativa para el teletrabajo
1	Apertura más temprano de locales.
1	Venta por internet.
1	Entregas a domicilio.
1	Trabajar con contenidos de interés con clientes y proveedores en el programa de fidelización
1	Preparar el plan de producción con materiales 100 por ciento nacionales reemplazar el 20 por ciento importado
1	Reservas, pre ventas, ofertas
1	Gestionar clientes de largo plazo.
1	Capitalización.
1	Acuerdos con proveedores de confianza en términos de precio y plazos de pago
1	Personas con una limpieza y presentación de limpieza única, no importa las burlas, damos la imagen de que esto es serio.
1	Creación de un comité de crisis para evaluar el escenario día a día
1	Planeación alternativa

Cuadro 7. Principales acciones que se están realizando en las empresas durante el periodo de la pandemia del COVID-19.

Las respuestas han sido tabuladas a fin de tomar las respuestas de mayor puntaje, considerando además la relación entre varias respuestas, para encontrar afinidad y tomarlas como ideas generales, así en el cuadro 8 se pueden observar las respuestas pintadas en amarillo que tienen relación con la emergencia provocada por el Covid-19 (Pandemia) y su consecuente movilidad disminuida en personas y vehículos, así como otros efectos directos.

Se han agrupado las respuestas referentes a la Liquidez de las empresas en medio de esta crisis, la Liquidez en Gobierno Nacional y Gobiernos Seccionales y efectos puntuales como la incertidumbre y consecuencias alternativas como el teletrabajo, los resultados de esta ponderación se pueden observar en el Cuadro 8:

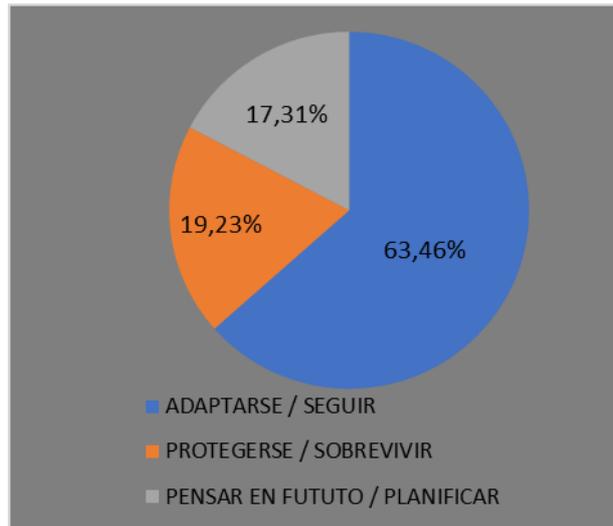
Factores que afectan la Ejecución de los Proyectos	# de Respuestas	% Respecto al total
Liquidez de las empresas	11	19,64%
Teletrabajo	2	3,57%
Liquidez en ciudadanos	5	8,93%
Liquidez de gobiernos nacional y seccionales	4	7,14%
Pandemia / Movilidad disminuida y sus efectos	25	44,64%
Incertidumbre	5	8,93%
Otros	4	7,14%

Cuadro 8. Categorías de factores que están afectando a las empresas durante el periodo de la pandemia del COVID-19.

Las acciones se han agrupado asumiendo la similitud en sus contenidos, definiendo tres principales grupos, el que en sus decisiones se apreció su voluntad de trabajar de acuerdo a las nuevas condiciones impuestas por la pandemia, un segundo grupo que decidió protegerse para sobrevivir, reduciendo personal, minimizando el flujo de efectivo, haciendo solo las compras más prioritarias, y un tercer grupo que prefirió planificar y prepararse para el retorno futuro a los trabajos, los porcentajes de estos tres tipos de ESTRATEGIAS implementadas por las empresas se pueden apreciar en el Cuadro 9 y 10:

TIPO DE RESPUESTA ANTE LA CRISIS		# de Respuestas	% Respecto al total
Trabajar de acuerdo con las nuevas condiciones impuestas por la pandemia	ADAPTARSE / SEGUIR	33	63,46%
Restricciones por la crisis, disminuir personal, flujo de efectivo, solo compras prioritarias	PROTEGERSE / SOBREVIVIR	10	19,23%
Planificación y ajustes pensando en el retorno futuro al trabajo	PENSAR EN FUTUTO / PLANIFICAR	9	17,31%

Cuadro 9. Categorías de Acciones que se están realizando en las empresas durante el periodo de la pandemia del COVID-19.



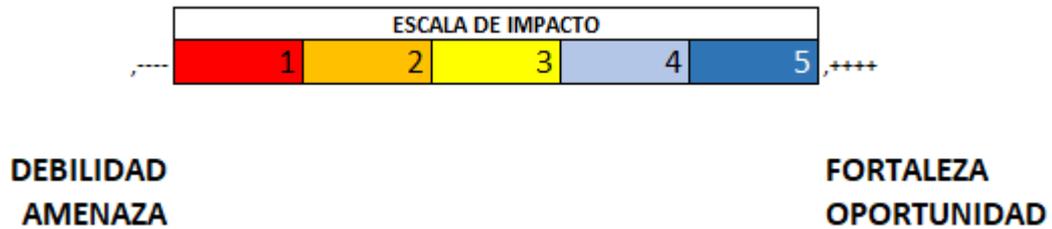
Cuadro 10. Porcentaje de Categorías de Acciones que se están realizando en las empresas durante el periodo de la pandemia del COVID-19.

A partir de estos resultados, se ha realizado el análisis de la situación actual de las empresas, buscando como Objetivo Estratégico, **LA REACTIVACIÓN DE LA ECONOMÍA**, desde la perspectiva de la empresa privada, para lo cual se ha usado herramientas propias del análisis y Gestión de Proyectos.

Se ha usado la Herramienta de Gestión de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de P.S.Taha Company, para lo cual hemos hecho un Análisis FODA (Fortalezas/Oportunidades-Debilidades/Amenazas) del sector empresarial obtenido de los resultados de la encuesta.

En primer lugar, se definió si los factores indicados en el Cuadro 8 corresponden a factores Internos de las empresas, o a factores Externos que están fuera de su control. A partir del Cuadro 11, la metodología empleada sugiere que se considere (SUPONER) que los tres factores internos definidos (Liquidez de las empresas. Teletrabajo, Taza de retorno de los negocios), tengan una responsabilidad sobre el 100% de la situación actual de las empresas, asignando un valor de Coeficiente de Importancia entre 0 y 100% para cada uno, que sumados den 100%.

Así mismo para proseguir con el análisis FODA, se procede a definir un coeficiente de impacto de cada uno de los factores internos indicados de acuerdo al cuadro 11, el cual estará valorado entre 1 y 5 dependiendo del impacto que tenga el factor interno analizado en la situación actual de la empresa. Por ejemplo, si la empresa tiene serios problemas de liquidez el impacto puede ser 1, mientras que si tiene excelente liquidez puede ser 4 o 5.



Cuadro 11. Escala de Impacto

El producto de los coeficientes de Importancia e Impacto, darán valores que al sumarlos, podrán obtenerse valoraciones de entre 1 y 4, si el valor obtenido es cercano a 1 la empresa está en situación de DEBILIDAD, mientras que un valor de 4 correspondería a una situación de FORTALEZA.

La misma secuencia se usa para analizar los factores Externos más relevantes detectados en la investigación, estos son, Liquidez de los ciudadanos, Liquidez de los Gobierno Nacional y Gobiernos Seccionales, Pandemia / Movilidad disminuida y sus efectos e Incertidumbre.

Se realiza la valoración de Importancia e Impacto, esto es que tan importantes son estos factores en la situación actual de la empresa y que tanto impactan en su situación. En este caso los productos de Importancia por el Impacto mostrarán la valoración global actual de la empresa respecto a estos factores externos, ubicando a la empresa en situación de AMENAZA con valores cercanos a 1 y en OPORTUNIDAD con valores cercanos a 4. Por ejemplo, si la empresa se dedica a proveer banano y existiera una alta demanda externa de esa fruta, el análisis debería mostrar una situación de OPORTUNIDAD.

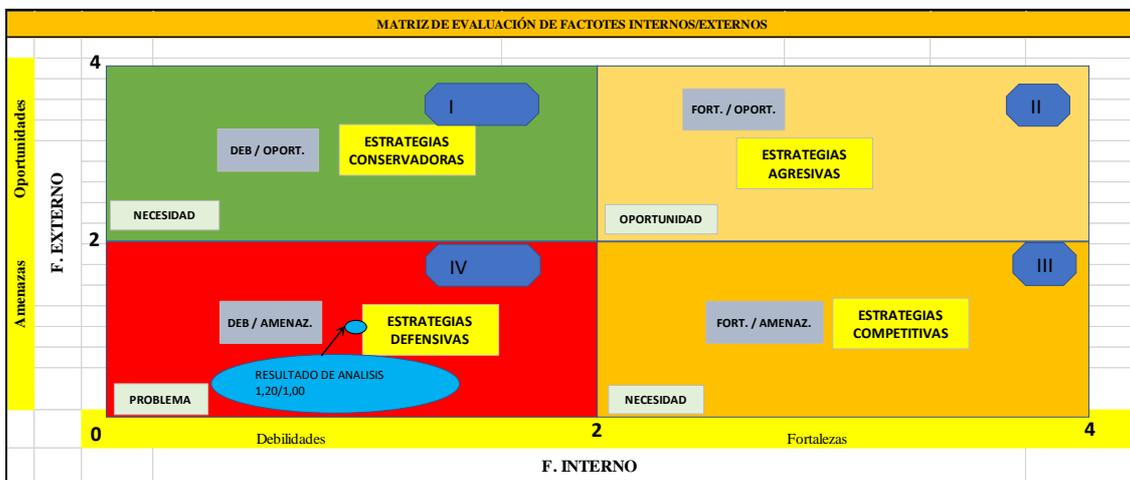
Con este análisis se obtendrá una coordenada (X, Y), donde X es el valor resultante del análisis de los factores internos y Y es el valor obtenido de los factores externos, que se colocarán en la Matriz FODA que se mostrará más adelante. Este análisis se detalla a continuación en el Cuadro 12.

OBJETIVO ESTRATÉGICO: REACTIVAR LA ECONOMÍA EN EMPRESAS PRIVADAS					
ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS VS EXTERNOS (FODA)					
FACTORES INTERNOS					
COD	AREA	Debilidades/Fortalezas	COEFIC. IMPORTANCIA	COEFIC. IMPACTO	TOTAL
EEFI-001	FACTOR INTERNO	Liquidez en Empresas	0,60	1,00	0,6
EEFI-002	FACTOR INTERNO	Teletrabajo	0,20	2,00	0,4
EEFI-003	FACTOR INTERNO	Taza de retorno de los proyectos	0,20	1,00	0,2
	TOTALES		1,00		1,20
FACTORES EXTERNOS					
COD	AREA	Oportunidades/Amenazas	COEFIC. IMPORTANCIA	COEFIC. IMPACTO	TOTAL
EEFE-001	FACTOR EXTERNO	Liquidez en ciudadanos	0,35	1,00	0,35
EEFE-002	FACTOR EXTERNO	Liquidez de gobiernos, nacional y seccionales	0,20	1,00	0,20
EEFE-002	FACTOR EXTERNO	Pandemia / Movilidad disminuida.	0,35	1,00	0,35
EEFE-003	FACTOR EXTERNO	Incertidumbre	0,10	1,00	0,10
	TOTALES		1,00		1,00

Cuadro 12. Análisis de Factores Internos y Externos

El cuadro 12 muestra la situación actual de las empresas. Por ejemplo, el valor de impacto de 2 en Teletrabajo fue ponderado de acuerdo a que actualmente es más explotado y utilizado. Dicha ponderación se obtiene de una de las preguntas que se realizó en la encuesta de levantamiento de información, en la cual se muestra que el 60% de las empresas están realizando teletrabajo.

Del análisis realizado, se observa que el puntaje obtenido por los factores internos es de 1,20 y de los factores externos es 1,00 por lo que la situación de la empresa se debe colocar en el cuadrante IV de las cuatro celdas de la matriz FODA, de factores internos y externos, y revela que las empresas analizadas a partir de la encuesta, están en zona de Amenazas y Debilidades donde las estrategias Defensivas serían las más recomendadas para la situación analizada (Cuadro 13. Matriz FODA).



Cuadro 13. Matriz FODA

Para continuar con el análisis de estrategias para superar la crisis actual de las empresas, la metodología empleada sugiere que se tomen los valores resultantes de los factores internos y se sumen con el valor obtenido de los factores externos, de lo cual se obtiene que la situación actual de la empresa tiene un puntaje de $1,20+1,00=2,20$ puntos (Ver Cuadro 14.)

SITUACION ACTUAL DE EMPRESAS ENCUESTADAS					
FACTORES INTERNOS			ESTADO ACTUAL		
COD	AREA	FORTALEZAS/ DEBILIDADES	COEFIC. IMPORTANCIA	COEFIC. IMPACTO	TOTAL
EEFI-001	FACTOR INTERNO	Liquidez en Empresas	0,60	1,00	0,6
EEFI-002	FACTOR INTERNO	Teletrabajo	0,20	2,00	0,4
EEFI-003	FACTOR INTERNO	Taza de retorno de los proyectos	0,20	1,00	0,2
TOTAL FACT. INT.			1,00		1,20
FACTORES EXTERNOS			ESTADO ACTUAL		
COD	AREA	OPORTUNIDADES / AMENAZAS	COEFIC. IMPORTANCIA	COEFIC. IMPACTO	TOTAL
EEFE-001	FACTOR EXTERNO	Liquidez disminuida en ciudadanos	0,35	1,00	0,35
EEFE-002	FACTOR EXTERNO	Baja liquidez del gobierno nacional y seccionales	0,20	1,00	0,20
EEFE-002	FACTOR EXTERNO	Pandemia / Movilidad disminuida.	0,35	1,00	0,35
EEFE-003	FACTOR EXTERNO	Incertidumbre	0,10	1,00	0,10
TOTAL FACT. EXT.			1,00		1,00
TOTAL					2,20

Cuadro 14. Análisis de estrategias para superar la crisis

A partir de la información levantada, se pudo inferir tres estrategias empleadas por las empresas para enfrentar la situación actual:

1. ADAPTARSE Y SEGUIR.
2. PROTEGERSE PARA SOBREVIVIR
3. PLANIFICAR ESPERANDO EL FUTURO RETORNO DE LOS TRABAJOS.

Las cuales constan en el Cuadro 7 y 10, las cuales se han procedido a codificar para continuar con su análisis, incluyendo además dos estrategias adicionales recomendadas por el PMI GUAYAS:

DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS:	
EEC-01	Trabajar de acuerdo con las nuevas condiciones impuestas por la pandemia (ADAPTARSE / SEGUIR)
EEC-02	Restricciones por la crisis, disminuir personal, flujo de efectivo, solo compras prioritarias (PROTEGERSE / SOBREVIVIR)
EEC-03	Planificación y ajustes pensando en el retorno futuro al trabajo (PENSAR EN FUTUTO / PLANIFICAR)
EEC-04	Inyectar liquidez a las empresas de parte del Gobierno central y en lo posible de gobiernos seccionales (líneas de crédito a bajas tasas de interés)
EEC-05	Reestablecer la movilidad de personas y vehículos, lo antes posible, priorizando el cuidado de la salud y bienestar de los ciudadanos

Cuadro 15. Definición de Estrategias

Procederemos a analizar las estrategias indicadas en el Cuadro 15, a partir de la Metodología de P.S.Taha Company, la cual sugiere que se analice únicamente el Coeficiente de Impacto que estas estrategias causarían a la situación actual de las empresas, generando un nuevo escenario probable luego de la aplicación de las estrategias.

Del Análisis realizado que consta en el Cuadro 16, se puede concluir que la estrategia **EEC-01 de ADAPTARSE Y SEGUIR** ha sido la más adecuada pues arroja un valor de **3,25** puntos en la situación de la empresa, respecto a los 2,20 puntos que se obtuvo del análisis de las empresas sin aplicar ninguna estrategia.

En el Cuadro 16 se muestra también el resultado de la aplicación de las dos estrategias adicionales detectadas en la encuesta, mostrando que la estrategia **EEC-02 de PROTEGERSE Y SOBREVIVIR** muestra un valor de la situación de la empresa de **1,75** puntos, esto es inferior a la situación actual de las empresas, adicionalmente muestra que la estrategia de **EEC-03 PLANIFICAR Y ESPERAR EL FUTURO REINICIO DE LOS TRABAJOS**, tendría un escenario probable de **2,45** puntos, esto es que existiría una ligera mejora en la situación de las empresas.

Cabe indicar que en la encuesta justamente arroja un indicador en el Cuadro 9, respecto a que el **63,46%** de las empresas han usado estrategias del tipo **ADAPTARSE Y SEGUIR**, mientras que un **19,23%** prefirieron **PROTEGERSE PARA SOBREVIVIR** y un **17,31%** decidieron **PLANIFICAR Y ESPERAR EL FUTURO REINICIO DE LOS TRABAJOS**.

ANÁLISIS DE APLICACIÓN DE ESTRATEGIAS															
FACTORES INTERNOS			ESTADO ACTUAL			ESTRATEGIA EEC-01		ESTRATEGIA EEC-02		ESTRATEGIA EEC-03		ESTRATEGIA EEC-04		ESTRATEGIA EEC-05	
COD	AREA	FORTALEZAS/DEBILIDADES	COEFIC. IMPORTANCIA	CLASIFIC. IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL
EEFI-001	FACTOR INTERNO	Liquidar en Empresas	0,60	1,00	0,6	2,00	1,2	1,00	0,6	1,50	0,9	3,00	1,8	2,50	1,5
EEFI-002	FACTOR INTERNO	Teletrabajo	0,20	2,00	0,4	4,00	0,8	1,00	0,2	2,00	0,4	4,00	0,8	3,00	0,6
EEFI-003	FACTOR INTERNO	Tasa de retorno de los proyectos	0,20	1,00	0,2	2,50	0,5	1,00	0,2	2,00	0,4	1,00	0,2	2,00	0,4
	TOTAL		1,00		1,20		2,50		1,00		1,70		2,80		2,50
FACTORES EXTERNOS			ESTADO ACTUAL												
COD	AREA	OPORTUNIDADES / AMENAZAS	COEFIC. IMPORTANCIA	CLASIFIC. IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL	IMPACTO	TOTAL
EEFE-001	FACTOR EXTERNO	Liquidar en ciudadanos	0,35	1,00	0,35	1,00	0,35	1,00	0,35	1,00	0,35	2,00	0,70	1,50	0,53
EEFE-002	FACTOR EXTERNO	Liquidar del gobiernos, nacional y seccionales	0,20	1,00	0,20	1,00	0,20	1,00	0,20	1,00	0,20	2,00	0,40	1,00	0,20
EEFE-002	FACTOR EXTERNO	Pandemia / Movilidad disminuida	0,35	1,00	0,35		0,00					2,00	0,70	3,00	1,05
EEFE-003	FACTOR EXTERNO	Incertidumbre	0,10	1,00	0,10	2,00	0,20	2,00	0,20	2,00	0,20	3,00	0,30	2,00	0,20
	TOTAL		1,00		1,00		0,75		0,75		0,75		2,10		1,98
	TOTAL				2,20		3,25		1,75		2,45		4,90		4,48

Cuadro 16. Análisis de Aplicación de Estrategias
Anexo 1

Tanto en el Cuadro 9, así como en el cuadro 15, se han incluido dos estrategias adicionales que son recomendaciones del PMI GUAYAS, las cuales consideramos pueden ser de gran aporte para la Reactivación Económica de las empresas, de hecho, se puede apreciar en el Cuadro 16 que la estrategia EEC-04 podría generar un importante impacto en positivo en la situación de las empresas pasando de un valor de 2,20 a 4,90 al Inyectar liquidez.

Así mismo la estrategia EEC-05 de Reestablecer la movilidad de personas y vehículos, lo antes posible, priorizando el cuidado de la salud y bienestar de los ciudadanos generaría una importante mejora en las condiciones de las empresas privadas al pasar de 2,20 a 4,48 puntos.

Cabe indicar que, el empleo de herramientas para el análisis organizacional estratégico de empresas con metodologías como la empleada en este documento, requiere que sea realizado por profesionales conocedores de estas herramientas y la valoración de los coeficientes de importancia e impacto deben ser marcados en conjunto con los especialistas de las diferentes áreas de una organización a fin de que estén adecuadamente valorados.

3. Recomendaciones/buenas prácticas de Gestión de Portafolio de inversiones en Crisis.

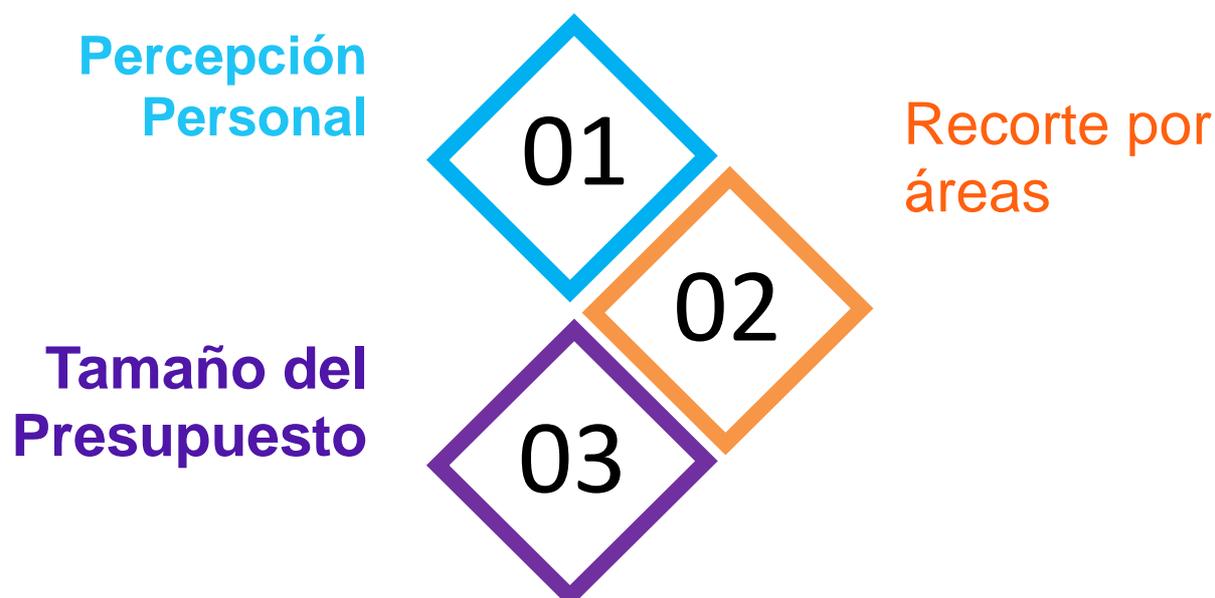
En este momento las empresas están tomando acciones para asegurar la continuidad de sus negocios, como recorte de personal, implementación de teletrabajo y optimización de inventarios. Pero ahora nos enfocaremos en cómo gestionar el portafolio de **inversión en proyectos de capital e infraestructura**.

Llamamos **portafolio de proyectos de inversión**, aquellas inversiones en las que las empresas apuestan a su crecimiento o fortalecimiento a corto, mediano y largo plazo.

Los proyectos se pueden categorizar entre aquellos que generan un **retorno financiero y los regulatorios o de continuidad operacional**. Algunos ejemplos de los primeros son la adquisición de una nueva línea de producción, una expansión o nuevos puntos de ventas o distribución. De los proyectos regulatorios, no se espera un claro retorno financiero, pero sí el beneficio de cumplir con las normas y de brindar beneficios a los empleados, como son proyectos de seguridad y salud, seguridad alimentaria o normas de protección al consumidor.

Es importante entender que el presupuesto de inversión **no es un presupuesto de gasto**, sino una apuesta a **construir algo nuevo** o mejorar algo existente que va a rendir frutos en el futuro. Para lograrlo las compañías muchas veces se **apalancan en deuda** para financiar estos proyectos de retorno de inversión. **Pero en tiempos de crisis** un alto nivel de endeudamiento puede representar un **riesgo**, y convertir a las empresas **vulnerables** para combatir la crisis, lo más común es que las empresas **hagan recortes en este presupuesto**, y por ende, **reduzcan la cantidad de proyectos** para el año en curso o en planeación.

La falta de información **histórica y estadística** sobre proyectos pasados y sus resultados lleva a muchas empresas a hacer reducciones a su portafolio por **“feeling” o de manera subjetiva**. Casi siempre se comete uno o varios de estos 3 **errores al hacer recortes** al presupuesto de inversión:



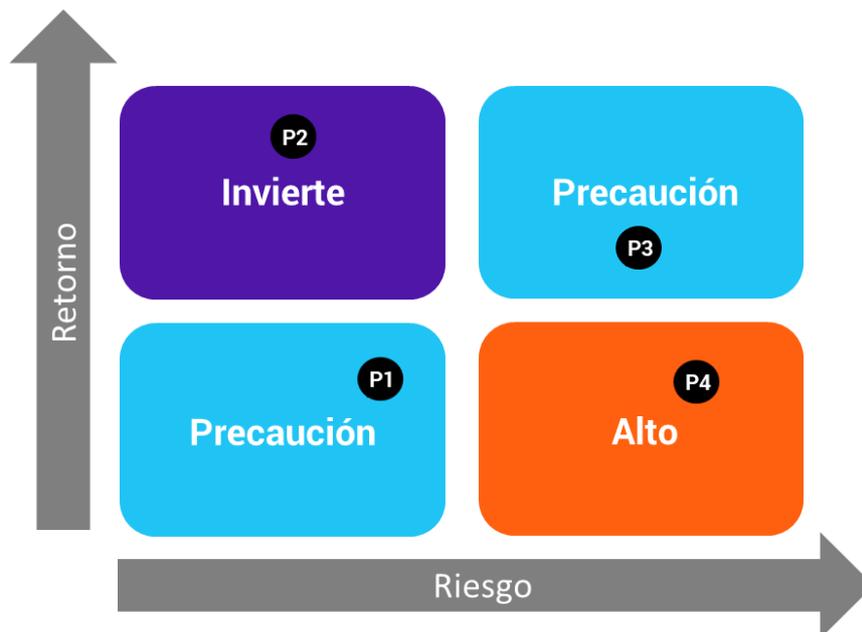
Cuadro 17. Tres errores comunes al hacer recorte de Presupuesto.

¿Cómo administrar el portafolio de inversiones en tiempos de crisis para liberar capital sin comprometer la rentabilidad de tu empresa?

1. Entender el contexto y la nueva realidad de la compañía, repensando sus estrategias y redefiniendo sus iniciativas.
2. Tener visibilidad de todo el portafolio de proyectos de inversión y categorizarlos de acuerdo al tamaño, tipo de inversión y alguna segregación que ayude a dar un entendimiento claro del portafolio existente.
3. Comparar los proyectos – Matriz retorno vs riesgo (Para los proyectos con retorno de inversión)

Matriz Retorno vs Riesgo

Para proyectos con retorno, ejemplo incremento de negocio, excelencia operacional, diversificación de riesgos. De acuerdo con el cuadro 18.



Cuadro 18. Matriz Retorno vs. Riesgo.

Es importante aclarar que cuando realizamos un análisis de riesgos de cada proyecto es imperativo realizar en conjunto con el equipo, y siempre teniendo la claridad de los objetivos del proyecto que se estarían afectando en caso de que se materialice los riesgos identificados.

Por otro lado, los proyectos que no tienen un **resultado financiero directo**, es decir, se hacen por regulación o por razones de continuidad operativa se pueden medir también de manera **objetiva**. Una forma de analizarlos es bajo un análisis de impactos vs probabilidad de ocurrencia y de esta forma medir el impacto y la frecuencia estimada poniendo en evidencia objetiva la severidad de un proyecto con respecto a otro. De esta manera se podrá priorizar, suspender, reducir alcance, desplazar al próximo año, etc.

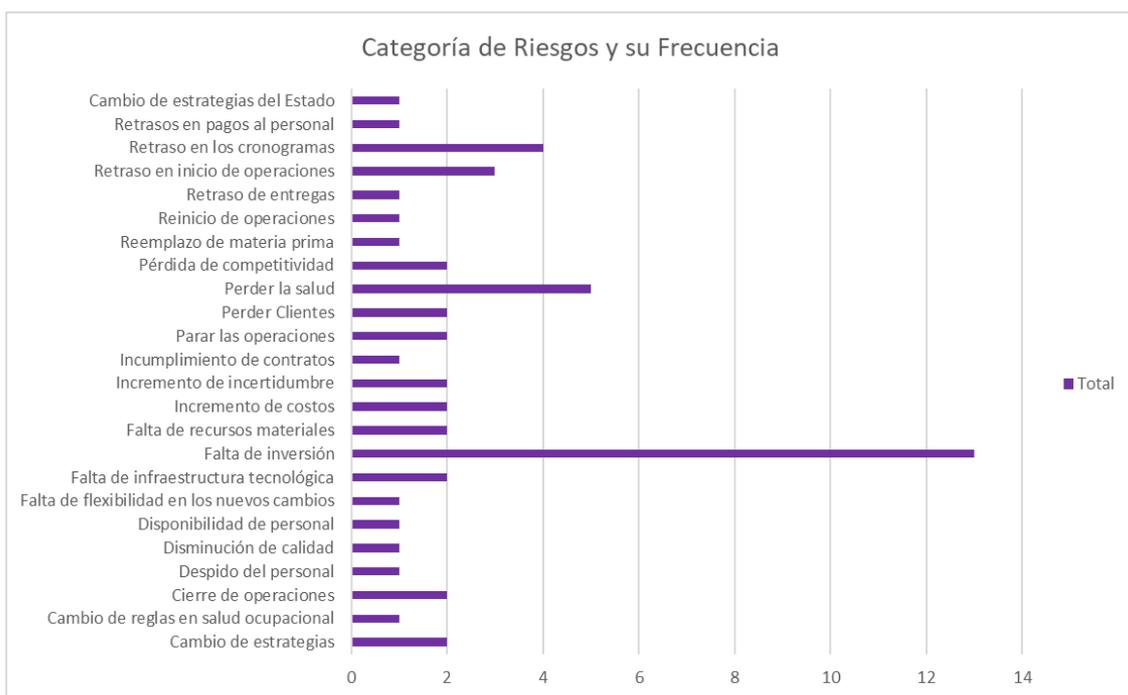
El enfoque sigue el siguiente orden:

1. **ANÁLISIS de mercado**, hacemos énfasis en análisis ya que consideramos clave la analítica de datos, en estos momentos se está generando gran parte de la información que servirá para el conocimiento del consumidor de ahora y el futuro.
2. **REINVENCIÓN de la cadena de valor**, reinventarse es prioridad en tiempos de crisis y más aún en tu cadena de valor, redefiniendo las políticas promocionales, revaluando la cadena de abastecimiento, generando plataformas donde pueda convivir el mundo físico y el online.
3. **VERDADERA gestión humana**, en estos momentos es clave ser consecuentes con sus valores corporativos, mantener la confianza y la transparencia en las acciones que tomen. Tener canales de comunicación no es suficiente, se trata de una verdadera comunicación con su personal, transparente para que juntos se pueda sobrellevar la crisis. Los planes de bioseguridad, digitalización y teletrabajo deben ser introducidos de forma ágil, pero al mismo tiempo inclusiva.
4. **RECURSIVA gestión de portafolio de proyectos**, como lo mencionamos anteriormente en estos momentos de crisis es crucial salvaguardar el capital, sin embargo, existen proyectos que tienen impactos en el negocio que deben ser evaluados con un esquema formal como el sugerido, permitiendo tomar decisiones consecuentes de nuestra nueva realidad y del negocio. Ser recursivos en la implementación de las inversiones, significa tener la capacidad para fijar nuevos retos y metas, identificar recursos críticos para lograrlo, habilidad para conjugarlos y la voluntad y el coraje para hacerlo.

4. Principales riesgos que pueden existir en este momento de la pandemia en los proyectos de las empresas.

Siendo las condiciones actuales momentos de alta incertidumbre, es muy recomendado realizar un proceso de análisis de riesgo en cada uno de los proyectos y empresas. Por medio de conocimiento colaborativo se han levantado los principales riesgos que pueden existir en estos momentos. Además, se presenta un plan de respuesta y contingencia que sirva como referencia.

En el cuadro 20, se encuentran las categorías que fueron levantadas y su frecuencia, siendo la falta de inversión, seguido con la pérdida de salud las de mayor incidencia.



Cuadro 20. Categorías de Riesgos vs. Frecuencia

En el cuadro 21, se presentan los riesgos de las categorías más frecuentes, así como un plan de respuesta sugerido y plan de contingencia.

Se puede tomar como referencia con el fin de poder levantar y gestionar los riesgos, aterrizados a los aspectos ambientales y activos de los procesos de cada unos de los proyectos y empresas.

La gestión de riesgo permite tomar medidas prevenidas y contar con acciones específicas y claras en caso de que algún riesgo se ejecute y lograr reducir el impacto del mismo.

Categoría	Causa	Riesgo/Evento	Efecto	Respuesta al Riesgo	Plan de Contingencia
Falta de inversión	Debido a la preparación de las empresas para afrontar una pandemia como la del COVID-19	Se podría no tener capital para soportar la crisis	Para de proyectos, cancelación de proyectos y/o Cierre de negocios.	1.-Solicitar préstamo bancario 2.-Solicitar inyección de capital a los accionistas	
Perder la salud	Debido al uso no adecuado de elementos de protección sanitaria	Colaboradores podrían enfermarse de COVID-19	lo que causaría retrasos y sobrecostos en los proyectos.	Cumplir con los lineamientos y disposiciones gubernamentales y de empresas respecto a la seguridad y salud ocupacional.	Con base en el plan de contingencia definido por el gobierno y empresas respecto a la seguridad y salud ocupacional
Perder la salud	No cumplir con las reglas de distanciamiento personal	Colaboradores podrían enfermarse de COVID-19	lo que causaría retrasos y sobrecostos en los proyectos.	Cumplir con los lineamientos y disposiciones gubernamentales y de empresas respecto a la seguridad y salud ocupacional.	Con base en el plan de contingencia definido por el gobierno y empresas respecto a la seguridad y salud ocupacional
Perder la salud	Debido al uso no adecuado de elementos de protección sanitaria	Colaboradores podrían enfermarse de COVID-19	Baja productividad de las empresas	Cumplir con los lineamientos y disposiciones gubernamentales y de empresas respecto a la seguridad y salud ocupacional.	Con base en el plan de contingencia definido por el gobierno y empresas respecto a la seguridad y salud ocupacional
Perder la salud	No cumplir con las reglas de distanciamiento personal	Colaboradores podrían enfermarse de COVID-19	Baja productividad de las empresas	Cumplir con los lineamientos y disposiciones gubernamentales y de empresas respecto a la seguridad y salud ocupacional.	Con base en el plan de contingencia definido por el gobierno y empresas respecto a la seguridad y salud ocupacional
Retraso en los cronogramas	Paro de actividades comerciales en varios sectores económicos	Se podría generar retraso en la entrega de proyectos	Incumplimiento de contratos de clientes y/o incumplimiento de los objetivos del proyecto	1.-Re-negociación de términos de contratos 2.-Plan de recuperación	
Retraso en los cronogramas	Paro de actividades comerciales en varios sectores económicos	Se podría generar retraso en la entrega de proyectos	Incumplimiento de pago a proveedores	1.-Re-negociación de términos de contratos	
Cambio de estrategias	Debido al cambio de estrategias en las empresas,	Se podrían generar cambios de prioridades de los proyectos	lo que conllevaría retrasos en cronogramas, incrementos de costos y/o cancelación de proyectos	1.-Presentar justificación documentada de proyectos principales	

Cuadro 21. Riesgos de las Categorías más frecuentes y Planes de Respuesta

5. Recomendaciones que el PMI Guayas sugiere para reactivar la economía.

La pandemia del COVID-19 ha afectado de forma considerable a varios sectores económicos tales como: líneas aéreas, turismo, gimnasios, ventas al detalle o comercio minorista, productos de lujo, etc. pero también ha beneficiado a otros sectores de la economía como la servicios médicos, procesamiento de alimentos, asistencia sanitaria, tecnologías de la información y la comunicación (TICs), comercio electrónico, educación en línea, herramientas de teletrabajo, empresas de logística y distribución (delivery), agricultura y ganadería entre muchas otras.

Es el momento del cambio, por lo que cada sector de la economía deberá diagnosticar y establecer estrategias que le permitan recuperarse lo más pronto posible.

Muchas compañías se verán forzadas a retomar o incursionar de una forma mucho más acelerada a la transformación digital de sus negocios con la finalidad de estar disponibles a través de canales digitales.

Las compañías y pequeños negocios comenzarán a gestionar proyectos de transformación digital que les permita ofrecer a sus clientes/distribuidores, opciones para acceder a sus productos a través de comercio electrónico, aplicaciones para dispositivos móviles, chatbots, mensajes WhatsApp o SMS; deberán fortalecer la venta asistida por call center y desarrollar opciones de logística y distribución para las entregas.

También incursionarán en proyectos para la readecuación de oficinas y puntos de venta, con la finalidad de cumplir con ordenanzas municipales y ofrecer a sus clientes un ambiente de seguridad e higiene; incrementar puntos de autogestión de pago, impulsar el uso de tarjetas sin contacto (contact less), etc.

PMI Guayas, recomienda a las compañías y negocios que se asesoren adecuadamente con profesionales preparados y capacitados en la gestión y administración de proyectos, de tal forma que les permita asegurar el éxito.

A los empresarios y funcionarios llamados a liderar los procesos de transformación y readecuación de sus negocios que conozcan de algunas de las metodologías y la forma en el que pueden incursionar en los nuevos retos, actualizando los conocimientos de evaluación, planificación y seguimiento de los proyectos existentes y de los nuevos que están por emprender.

A las autoridades locales como alcaldías, prefecturas, y organismos internacionales (ONGs, BID, etc.) que se enfoquen y se esfuercen en los sectores productivos más vulnerables y afectados por la presente pandemia.

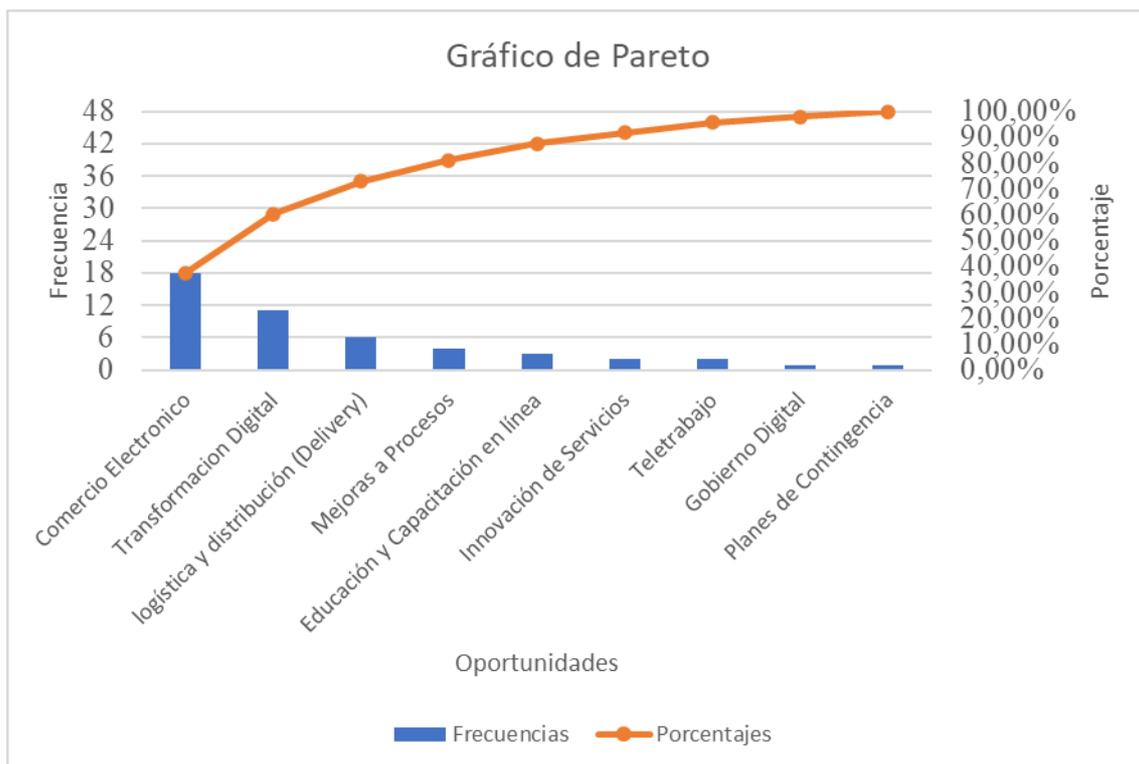
A las cámaras de la pequeña industria y la construcción, que brinden el apoyo necesario a sus agremiados ofreciéndoles asesoramiento y experiencia en la ejecución de proyectos para la reactivación económica. Que promocionen planes de acción que sirvan de guía para que las empresas puedan ejecutar sus proyectos de la mejor manera considerando el contexto actual; realización de visitas y charlas a sus miembros, agremiados y ciudadanía en general para asesorarlos en materia de gestión de proyectos.

6. Oportunidades que esta crisis ha puesto en evidencia, las cuales pudieran ser utilizadas por los empresarios o nuevos emprendedores.

El comercio electrónico se presenta como una gran oportunidad para todos los involucrados en él. Las medidas de confinamiento dictadas por el gobierno, ha puesto en evidencia que gran cantidad del **comercio se está efectuando electrónicamente** gracias al internet y dispositivos móviles; aquellos establecimientos y comercios que aún no disponen de este canal de venta se ven en la necesidad de implementarlos en el corto plazo, estimulando la creación y utilización de innovaciones como medios de pagos electrónicos (tarjetas de crédito, tarjetas de débito, etc.), la administración de cadenas de suministros, el marketing en internet, procesamiento de transacciones en línea, los sistemas de administración de inventarios y los sistemas de logísticas y distribución.

La **transformación digital** también se la visualiza como otra gran oportunidad para quienes asesoran y ayudan lograrla en los negocios y compañías que requieran reinventarse a través de la utilización de la tecnología digital para mejorar la forma en que se desempeñan y sirve a sus grupos de interés como clientes, distribuidores, proveedores, etc. Digital se refiere al uso de la tecnología que genera, almacena y procesa los datos.

Otras oportunidades que se han evidenciado son en temas de logística y distribución, educación y capacitaciones en líneas, optimizaciones y mejoras a procesos y procedimientos. Ver cuadro 22.



Cuadro 22. Oportunidades puestas en evidencia a través de la crisis derivada de la pandemia

7. Áreas de Conocimiento más afectadas durante la Pandemia del Covid-19.

De acuerdo con el levantamiento de información, el cambio en el entorno con la pandemia del COVID-19 ha causado impacto en todas las áreas de conocimiento, pero los 5 principales, de acuerdo con el cuadro 23, son los siguientes:

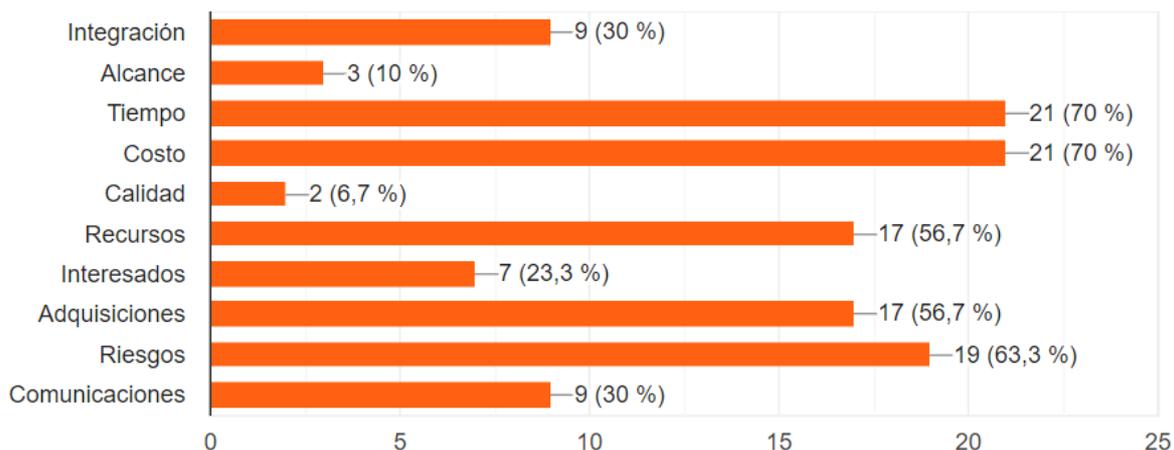
1. Gestión del Cronograma.
2. Gestión de Costo.
3. Gestión de Riesgo.
4. Gestión de Adquisiciones
5. Gestión de recursos

El 70% de los encuestado indicaron que los principales impactos se dieron en tiempo y costos, alineados a las suspensiones o cancelaciones de algunos proyectos.

La gestión de riesgo cuenta con un gran impacto; seguro una serie de riesgos desconocidos que se han presentado, y la ponderación de probabilidades e impacto han cambio de acuerdo con la nueva realidad. Hay que desarrollar los nuevos planes de respuesta y contingencia, alineados con las prioridades del cliente y la eficiencia en los costos de los planes de respuesta con respecto al Valor Monetario Esperado (VMR) de los riesgos. Por lo que se sugiere, tomar en cuenta los riesgos recomendados en el presente documento.

En cuarto y quinto puesto, tenemos la gestión de recursos y adquisiciones, los cuales tienen un impacto como efecto del impacto en los costos por tiempos muertos o reducción de ingresos para continuar el proyecto. Se sugiere revisar apropiadamente los bienes sustitutos de los recursos, así como la maximización de los acuerdos por parte de adquisiciones por medio de compras estratégicas y convenios a mediano y largo plazo que permita optimizar los costos de las compras.

La recomendación general es realizar las solicitudes de cambio respectivas en cada proyecto, con el fin de poder analizar el impacto del entorno en los proyectos. Por medio de dicho análisis, buscar alternativas de reestructurar el plan del proyecto alineado a las necesidades y limitantes con que el cliente cuente.



Cuadro 23. Áreas de Conocimiento más afectadas durante la Pandemia.

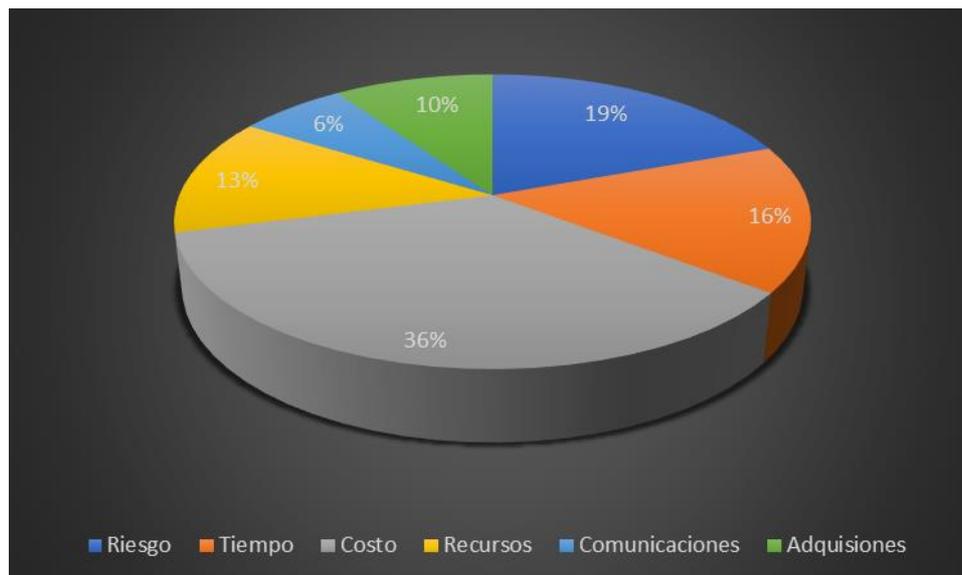
8. Áreas de conocimiento que tendrán mayor impacto de acuerdo con las nuevas realidades impuestas por la emergencia del COVID-19

De acuerdo con el levantamiento de información, la perspectiva de los directores de proyectos sobre cuales serían las áreas de conocimiento que tendrían mayor cambio o importancia después del paso del COVID-19, son las siguientes (ver cuadro 24):

1. Gestión de Costo.
2. Gestión del Cronograma.
3. Gestión de Riesgo.

Definitivamente la gestión del cronograma y costos van a cambiar dado las nuevas condiciones con que se trabajará, condiciones de seguridad física y biológicas de los colaboradores, cultura de trabajo grupal, mecanismos de trabajo remoto, entre otros factores que seguramente van a afectar las estimaciones de tiempo y costos de los proyectos.

Adicionalmente el nivel de incertidumbre ha cambiado, los riesgos conocidos se han ampliado, lo cuál llevará a considerar planes de respuestas puntuales para evitar impactos en la disponibilidad de los colaboradores y a su vez en las otras áreas de conocimiento del proyecto. Se vuelve crítico e importante las acciones preventivas (planes de respuestas) en la gestión de riesgos para evitar eventos que nos causen impactos negativos en los proyectos, así como contar con una reserva de contingencia adecuada.



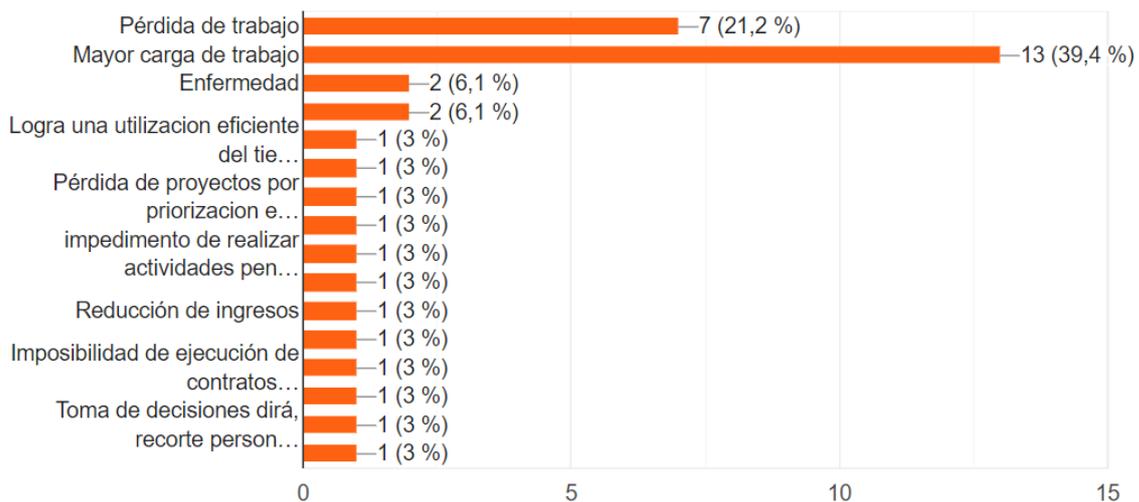
Cuadro 24. Áreas de conocimiento que tendrían mayor cambio después del paso del COVID-19

9. Afectaciones que se han tenido a nivel personal.

Dentro del análisis se han consultado los impactos que los miembros del Capítulo PMI Guayas han tenido en este periodo de la pandemia global. A continuación, se presentan los resultados de acuerdo con el cuadro 25.

Las 3 principales afectaciones son:

1. El 39,4% tiene una mayor carga de trabajo, principalmente por acciones de teletrabajo que cambio el ritmo de reuniones y mecanismos de seguimiento, haciendo que los límites de trabajo y hogar sean más grises, así como nuevos mecanismos para el seguimiento y control de los proyectos en todos los niveles de la compañía.
2. El 21% ha tenido pérdida de trabajo basado en proyectos suspendidos, cancelados o por reducción de personal por parte de la empresa.
3. El 6% ha sido contagiado lo que causa una baja en la disponibilidad de trabajo de al menos 60 días, causando impacto en los proyectos en ejecución y complicación con los colaboradores.



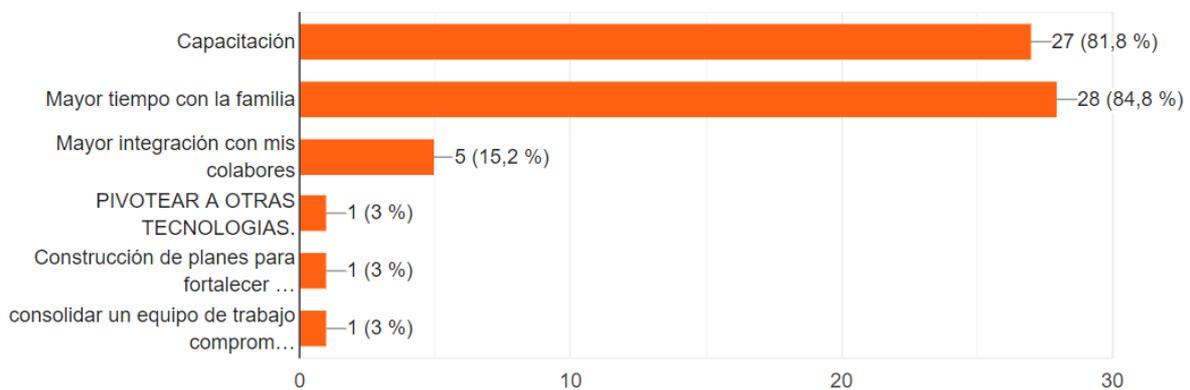
Cuadro 25. Principales impactos personales reportados durante la pandemia del COVID-19

10. Oportunidades en la vida personal que se han identificados durante esta crisis.

Los problemas son oportunidades disponibles, por lo cual, en este tiempo de cuarentena los miembros han ejecutado principalmente dos acciones, tal como se observa en el cuadro 26:

1. Capacitación.
2. Mayor tiempo con la familia.

Estas condiciones han permitido a los miembros “afilar la sierra” y a buscar mecanismos de crecimiento profesional



Cuadro 26. Principales oportunidades personales identificadas durante el confinamiento

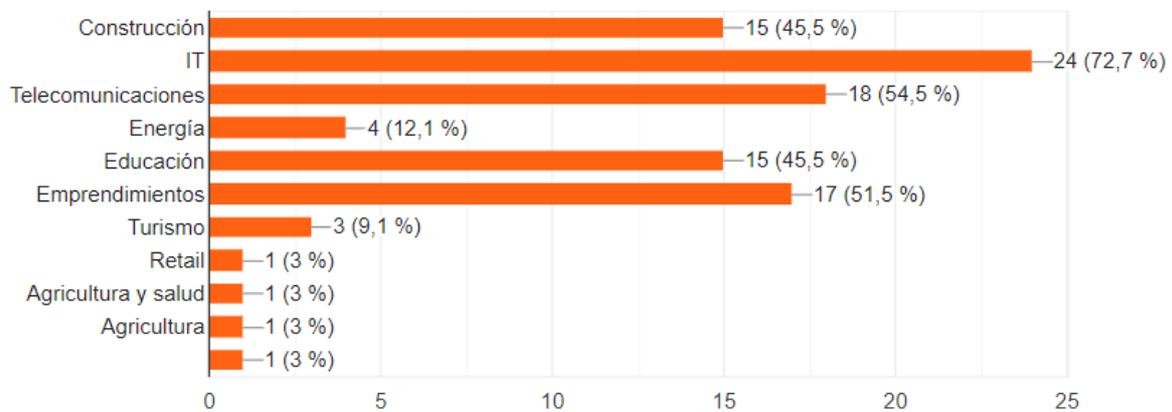
11. Sectores que habrán mayores posibilidades laborables para los Gestores de Proyectos después de la pandemia.

Los tres principales sectores que se espera tengan un repunte en las necesidades de directores de proyectos luego de la pandemia son:

1. Tecnología de la Información (IT)
2. Telecomunicaciones
3. Emprendimientos

Basados principalmente en desarrollo de trabajo remoto, nuevos mecanismos de trabajo, sistema de comunicación 5G, internet de las cosas e industria 4.0.

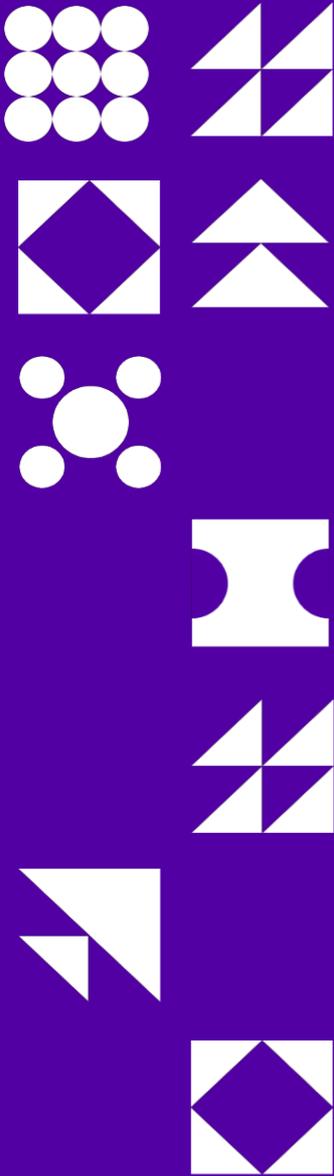
Los siguientes sectores se enfocan en la construcción y educación, sectores estancados durante la pandemia pero que serán palancas claves para reactivar la economía del país (ver cuadro 27).



Cuadro 27. Sectores con mayores posibilidades laborables para los Gestores de Proyectos.

Reflexiones y Recomendaciones Finales

1. La estrategia de trabajar de acuerdo con las nuevas condiciones impuestas por la pandemia (**adaptarse / seguir**) empleada mayormente por las empresas, resulta la más adecuada respecto a otras como restricciones por la crisis, disminuir personal, flujo de efectivo, solo compras prioritarias (**protegerse / sobrevivir**) y planificación y ajustes pensando en el retorno futuro al trabajo (**pensar en el futuro / panificar**).
2. El reestablecer la movilidad de personas y vehículos, lo antes posible, priorizando el cuidado de la salud y bienestar de los ciudadanos será de gran importancia para la reactivación de la economía de las empresas privadas. (Con excepción de las empresas que han tomado como vía el teletrabajo).
3. Otras alternativas como el inyectar liquidez a las empresas de parte del Gobierno Nacional y en lo posible de Gobiernos Seccionales mediante líneas de crédito a bajas tasa de interés, generaría un impacto trascendental en la reactivación de las empresas y el consecuente beneficio positivo en mantener las plazas de empleo y reactivar la economía del país. Adicional serviría para no detener proyectos en que se prevea un buen retorno o beneficio ante esta nueva realidad.
4. El uso de los conocimientos y herramientas para el análisis estratégico y la correcta evaluación y dirección de proyectos aportaría de forma técnica a la búsqueda de soluciones para superar la crisis económica generada por la Emergencia Sanitaria del COVID – 19.
5. El análisis de la situación de las empresas debe ser realizado por profesionales capacitados en la evaluación y dirección de proyectos, a fin de que se tome las decisiones técnicamente más adecuadas.
6. Salvaguardar el capital sin comprometer la rentabilidad de la empresa. No es momento acciones empíricas, sino de tomar decisiones basadas en esquemas y metodologías sólidas que faciliten los procesos de priorización de inversiones.
7. Ser recursivos y cautelosos en la implementación de inversiones, es decir tener la capacidad para fijar nuevos retos y objetivos, identificar recursos críticos para lograrlo, habilidad para conjugarlos y la voluntad y el coraje para hacerlo.
8. Realizar un análisis profundo de riesgo considerando las realidades de cada proyecto y empresa, con el fin de realizar las mejores acciones de mitigación y un plan adecuado de contingencia.
9. Un tema crucial en momentos de alta incertidumbre y cambios externos es una estricta Gestión de Cambio, con especial cuidado en la comunicación, lo cual puede ser la diferencia entre una empresa que, a pesar de la liberación de capital, no logre superar la crisis y una empresa resiliente que aporte con la reactivación de la economía del país.



Agradecimiento a colaboradores del documento.

A todos los miembros del Capítulo Potencial PMI Guayas, quienes aportaron con información para el desarrollo del presente documento y a quienes expresamos públicamente nuestro especial reconocimiento por su colaboración en la elaboración de este (nombrados en orden alfabético por apellido):

- Santiago Chimarro
- José Luis González
- Estefanía Mantilla
- Edgar Moreira
- Martín Obando
- César Ramírez

Guayas, 25 de mayo de 2020



**Project
Management
Institute®**
Guayas, Ecuador

<https://pmiguayas.org>



PMI Guayas Chapter



@pmiguayas



pmi_guayas

Agradecimiento por el levantamiento de datos.

A todos los miembros del Capítulo Potencial PMI Guayas, quienes contribuyeron contestando la encuesta de levantamiento de información y a quienes expresamos públicamente nuestro especial reconocimiento (nombrados en orden de respuestas):

Martín Obando
Paúl Villacreses
René Sánchez
S Salvatierra
Fernando Rojas
María Laura Roche
Cristhian Camacho
Jefferson Pachar
Edgar Moreira
Ronny Carriel
Kevin Gómez
Víctor Ibarra
Josué Macías
Santiago Chimarro
Fabricio Aguilar
Lourdes Vaca
Nathalie Ortega
Juan León
Luis Armijos
Fabricio Verdezoto
Javier Zetina
Zoila Ortiz
César Ramírez
Estefanía Mantilla



Project
Management
Institute®
Guayas,
Ecuador

Guayas, 25 de mayo de 2020