

GOLONDRIN-BUS

11 Gestión del Riesgo



EQUIPO:

IGNACIO CALLE DEL CAMPO

JUAN DIEGO MONTIJANO LUNA

MARCO SPIAGGI

ELLEN VORSTENBOSCH



Tabla de contenido

Tabla de contenido	2
11. PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO	3
11.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RIESGOS	3
11.2 IDENTIFICAR LOS RIESGOS	4
11.3 ANÁLISIS CUALITATIVO	6
11.4 PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS	9
11.5 ANÁLISIS CUANTITATIVO	15
11.6 MONITORIZACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS	16

11. PLAN DE GESTIÓN DEL RIESGO

11.1 PLANIFICAR LA GESTIÓN DE RIESGOS

La planificación de la gestión de riesgos debe incluir como temas a destacar:

La metodología, roles y responsabilidades, las categorías de riesgo (Risk breakdown structure: similar a las EDT's pero de riesgos), definiciones de probabilidad e impacto, matriz de probabilidad/impacto, tabla de respuestas y finalmente cómo se llevará a cabo el seguimiento.

METODOLOGÍA		
PASOS	DEFINICIÓN	HERRAMIENTAS
Planificar la gestión de riesgos	Generar un plan de gestión de riesgos	PMBOK
Identificar los riesgos	Determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentarlos	Reuniones y analogía
Análisis cualitativo	Es el proceso de priorizar los riesgos identificados en el paso anterior	Matriz de probabilidad e impacto
Planificar la respuesta	Implica desarrollar acciones para minimizar los impactos negativos	Tabla de respuestas
Análisis cuantitativo	Consiste en analizar numéricamente las consecuencias de los riesgos identificados	Juicio de expertos
Seguimiento de los riesgos	Planificar el control de los nuevos riesgos	Tabla de los riesgos

ROLES/RESPONSABILIDAD		
PASOS	ROLES	RESPONSABILIDAD
Identificar los riesgos	Grupo	Generar tabla de identificación de los riesgos
Análisis cualitativo	Grupo	Generar matriz de probabilidad/impacto
Planificar la respuesta	Grupo	Generar tabla de respuestas
Análisis cuantitativo	Economista	Cuantificar los riesgos de mayor relevancia

Seguimiento de los riesgos	PM	Monitorizar y controlar riesgos
----------------------------	----	---------------------------------

11.2 IDENTIFICAR LOS RIESGOS

Para proceder a la identificación de los riesgos partimos de la estructura de trabajo “EDT”, lo que nos permite analizar para cada tarea los riesgos que se pueden llegar a producir. Esto nos da la oportunidad y la capacidad de crear un plan para disminuir el riesgo (previo a que suceda) y plan de respuesta (posterior al hecho). Cada riesgo queda identificado en la tabla con la codificación “Risk_Nº”.

IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS			
Nº EDT	Descripción tarea	Nº riesgo	Descripción riesgo
1.1	Acotar requisitos legislativos	Risk_1	Subestimar el volumen de información necesaria
		Risk_2	Dejar sin considerar alguna norma necesaria
1.2	Buscar ofertas de consultoría	Risk_3	No encontrar un número mínimo de proveedores de consultoría
1.3	Analizar ofertas de consultoría	Risk_4	Que las consultoras no cumplan con los requerimientos solicitados
1.4	Contratar consultoría	Risk_5	Demorar más de lo previsto para contratar la consultoría
1.5	Valorar informe jurídico	Risk_6	Generar una valoración negativa del informe jurídico
2.1	Analizar posibles proveedores	Risk_7	Seleccionar proveedores no acordes a los requisitos
2.2	Presentar proyecto	Risk_8	No generar interés a los proveedores
2.3	Negociar preacuerdo	Risk_9	No conseguir el preacuerdo entre al

			menos un proveedores y ATM
		Risk_10	Que se extienda el plazo previsto por una mala negociación
2.4	Redactar preacuerdo	Risk_11	Que el documento generado no satisfaga a las partes o no cumpla con lo pactado durante la negociación
2.5	Firma preacuerdo entre empresas	Risk_12	Demora en firmar el preacuerdo
3.1	Solicitar requisitos ATM	Risk_13	Demora por parte de ATM en entregar los requisitos solicitados
		Risk_14	Que envíen la información incompleta
3.2	Analizar la inversión para la adaptación de los barcos	Risk_15	Que la inversión sea mayor a la prevista
3.3	Analizar la inversión para la adaptación de los puertos	Risk_16	Que la inversión sea mayor a la prevista
4.1	Pedir ofertas a empresas de marketing	Risk_17	No encontrar un número mínimo de proveedores de empresas de marketing
4.2	Analizar ofertas de empresas de marketing	Risk_18	Que las empresas de marketing no cumplan con los requerimientos solicitados
4.3	Contratar empresa de marketing	Risk_19	Demorar más de lo previsto para contratar la empresas de marketing
4.4	Analizar resultados de la encuesta	Risk_20	Recibir un feedback negativo de la encuesta
4.5	Aprobar campaña de marketing	Risk_21	Que la valoración de la campaña de marketing sea negativa
5.1	Planificar rutas y horarios	Risk_22	Que el diseño no se pueda ajustar a lo previsto para las rutas y horarios
5.2	Calcular tasas de los puertos	Risk_23	Que las tasas sean mayores a lo previsto

5.3	Determinar Servicios	Risk_24	No poder coordinar entre el proveedor y ATM los servicios a ofrecer
5.4	Estimar coste del ticket	Risk_25	Que el costo del ticket sea mayor a lo previsto
6.1	Generar ficha técnica de los barcos	Risk_26	No considerar todos los campos necesarios
6.2	Recopilar datos técnicos barcos.	Risk_27	Que los proveedores no cumplan con todos los campos de información solicitados
		Risk_28	Que demoren más de lo pactado para entregar la ficha técnica
6.3	Crear informe técnico para adaptación de los barcos	Risk_29	Demorar más de lo previsto
6.4	Generar ficha técnica puertos	Risk_30	No considerar todos los campos necesarios
6.5	Crear informe técnico para adaptación de los puertos	Risk_31	Demorar más de lo previsto
6.6	Recopilar datos técnicos puertos.	Risk_32	Que los puertos no cumplan con todos los campos de información solicitada
		Risk_33	Que demoren más de lo previsto

11.3 ANÁLISIS CUALITATIVO

Para llevar a cabo este análisis debemos generar una valoración de los riesgos, y esto se hará desde dos variables: la probabilidad que ocurra el riesgo, y en caso de ocurrir, el impacto que genera en el proyecto.

PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	VALOR
Muy baja	1
Baja	2
Media	3
Alta	4
Muy alta	5

IMPACTO	VALOR
Muy bajo	1
Bajo	2
Medio	3
Alto	5
Muy alto	10

Una vez determinado la *probabilidad* y el *impacto* se podrán realizar la matriz de riesgos. Este ejercicio de priorización, incluso más que el de identificación de riesgos, necesita y exige el trabajo en equipo, para así poder realizar un balance entre “pesimistas” y “optimistas”.

		IMPACT.				
		1	2	3	5	10
PROB.	1	1	2	3	5	10
	2	2	4	6	10	20
	3	3	6	9	15	30
	4	4	8	12	20	40
	5	5	10	15	25	50

Esta matriz nos permite ubicar a cada riesgo en función de la suma de los valores anteriormente analizados, y de esta manera observar cuál va a ser la estrategia a adoptar para cada caso.

VALORES	PRIORIDAD	ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN
1 - 2	Muy baja	Aceptar	No hacer nada
3 - 4	Baja	Aceptar	Documentar en caso que suceda
5 - 10	Media	Mitigar	Tomar acciones para reducir el impacto
11 - 24	Alta	Transferir	Asesorarnos y trasladar el riesgo a un tercero
25 - 50	Muy alta	Evitar	No continuar hasta reducir el valor del riesgo

A continuación creamos una tabla con los códigos de riesgos, y en función del valor de prioridad obtenido anteriormente, la estrategia para cada uno de ellos.

RIESGO	PROB.	IMP.	VALOR	ESTRATEGIA
Risk_1	2	2	4	Aceptar
Risk_2	2	10	20	Transferir
Risk_3	1	1	1	Aceptar
Risk_4	2	3	6	Mitigar
Risk_5	2	2	4	Aceptar
Risk_6	2	5	10	Mitigar
Risk_7	2	5	10	Mitigar
Risk_8	4	10	40	Evitar
Risk_9	4	10	40	Evitar
Risk_10	5	3	15	Transferir
Risk_11	1	2	2	Aceptar
Risk_12	3	2	6	Mitigar
Risk_13	1	2	2	Aceptar
Risk_14	1	2	2	Aceptar
Risk_15	3	10	30	Evitar
Risk_16	3	10	30	Evitar
Risk_17	1	1	1	Aceptar

Risk_18	2	3	6	Mitigar
Risk_19	2	2	4	Aceptar
Risk_20	3	10	30	Evitar
Risk_21	2	5	10	Mitigar
Risk_22	3	10	30	Evitar
Risk_23	1	2	2	Aceptar
Risk_24	1	3	3	Aceptar
Risk_25	3	10	30	Evitar
Risk_26	3	2	6	Mitigar
Risk_27	4	2	8	Mitigar
Risk_28	4	2	8	Mitigar
Risk_29	3	2	6	Mitigar
Risk_30	3	2	6	Mitigar
Risk_31	3	2	6	Mitigar
Risk_32	3	2	6	Mitigar
Risk_33	3	2	6	Mitigar

11.4 PLANIFICAR LA RESPUESTA A LOS RIESGOS

Partiendo de la tabla anterior podemos generar por un lado una “*Watchlist*”, con los riesgos cuyas estrategias sean ignorar y/o aceptar. Y por el otro, los riesgos que tengamos que mitigar, transferir o evitar. Dichos riesgos se plasmarán en una tabla con su planificación para descender el riesgo.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	P.	I.	V.	ESTR.	PLAN PARA DESCENDER EL RIESGO
Risk_1	Subestimar el volumen de información necesaria.	2	2	4	Aceptar	

Risk_2	Dejar sin considerar alguna norma necesaria.	2	10	20	Transferir	Preparar al empezar el proyecto un meeting con los especialistas en legislación para que nos asesore.
Risk_3	No encontrar un número mínimo de proveedores de consultoría.	1	1	1	Aceptar	
Risk_4	Que las consultoras no cumplan con los requerimientos solicitados.	2	3	6	Mitigar	Chequear la oferta de la consultoras con los requisitos solicitados redactados previamente de forma clara.
Risk_5	Demorar más de lo previsto para contratar la consultoría.	2	2	4	Aceptar	
Risk_6	Generar una valoración negativa del informe jurídico.	2	5	10	Mitigar	Previamente a solicitar el informe jurídico, aclarar los requisitos necesarios para aprobar el informe.
Risk_7	Seleccionar proveedores no acordes a los requisitos.	2	5	10	Mitigar	Contrastar previamente los requisitos que necesitamos y confirmar que los posibles proveedores cumplen con dicho requisito.
Risk_8	No generar interés a los proveedores.	4	10	40	Evitar	Motivar a los proveedores y conseguir la máxima implicación desde el principio del proyecto.
Risk_9	No conseguir el preacuerdo entre al menos un proveedor y ATM.	4	10	40	Evitar	Realización de un meeting previo a la negociación para crear un vínculo entre las dos partes y facilitar la negociación.
Risk_10	Que se extienda el plazo previsto por una mala	5	3	15	Transferir	Finalizar la tarea de analizar la inversión en los barcos antes de

	negociación.					lo establecido, para poder empezar con esta tarea.
Risk_11	Que el documento generado no satisfaga a las partes o no cumpla con lo pactado durante la negociación.	1	2	2	Aceptar	
Risk_12	Demora en firmar el preacuerdo.	3	2	6	Mitigar	Confirmar la recepción del preacuerdo enviado y solicitar la firma el mismo día.
Risk_13	Demora por parte de ATM en entregar los requisitos solicitados.	1	2	2	Aceptar	
Risk_14	Que envíen la información incompleta.	1	2	2	Aceptar	
Risk_15	Que la inversión sea mayor a la prevista.	3	10	30	Evitar	Revisar condiciones para aprobar la adecuación de los barcos y estudiar otras alternativas más rentables.
Risk_16	Que la inversión sea mayor a la prevista.	3	10	30	Evitar	Revisar condiciones para aprobar la adecuación de los puertos y estudiar otras alternativas más rentables.
Risk_17	No encontrar un número mínimo de proveedores de consultoría.	1	1	1	Aceptar	
Risk_18	Que las consultoras no cumplan con los requerimientos solicitados.	2	3	6	Mitigar	Chequear la oferta de la consultoras con los requisitos solicitados redactados previamente de forma clara.
Risk_19	Demorar más de lo previsto para contratar la	2	2	4	Aceptar	

	consultoría.					
Risk_20	Recibir un feedback negativo de la encuesta.	3	10	30	Evitar	Preparar la encuesta de forma clara para saber filtrar el motivo del posible rechazo al servicio.
Risk_21	Que la valoración de la campaña de marketing sea negativa.	2	5	10	Mitigar	Dejar claro previamente el alcance y los requisitos que queremos a la empresa de marketing. Solicitar informes del estado de la campaña de marketing de forma periódica.
Risk_22	Que el diseño no se puede ajustar a lo previsto para las rutas y horarios.	3	10	30	Evitar	Solicitar con antelación a los proveedores sus horarios y paradas disponibles e indicarles las posibles modificaciones antes de escoger proveedor.
Risk_23	Que las tasas sean mayores a lo previsto.	1	2	2	Aceptar	
Risk_24	No poder coordinar entre el proveedor y ATM los servicios a ofrecer.	1	3	3	Aceptar	
Risk_25	Que el costo del ticket sea mayor a lo previsto.	3	10	30	Evitar	Preparar al empezar el proyecto un meeting con ATM para explicar el proyecto para que ellos realicen la viabilidad y nos indiquen un precio objetivo así como estudiar otras rutas y servicios para ofrecer otras alternativas más económicas y no sólo una solución.

Risk_26	No considerar todos los campos necesarios para la ficha técnica de los barcos.	3	2	6	Mitigar	Solicitar ayuda inicial a especialista para realizar la ficha.
Risk_27	Que los proveedores no cumplan con todos los campos de información solicitados.	4	2	8	Mitigar	Chequear la ficha cumplimentada y marcar los campos a revisar.
Risk_28	Que demoren más de lo pactado para entregar la ficha técnica.	4	2	8	Mitigar	Planificar correctamente el tiempo para que completen la ficha y solicitar informes de estado.
Risk_29	Demorar más de lo previsto.	3	2	6	Mitigar	Solicitar informes de progreso de forma periódica.
Risk_30	No considerar todos los campos necesarios.	3	2	6	Mitigar	Solicitar ayuda inicial a especialista para realizar la ficha.
Risk_31	Demorar más de lo previsto.	3	2	6	Mitigar	Solicitar informes de progreso de forma periódica.
Risk_32	Que los puertos no cumplan con todos los campos de información solicitada.	3	2	6	Mitigar	Chequear la ficha cumplimentada y marcar los campos a revisar.
Risk_33	Que demoren más de lo pactado para entregar la ficha técnica.	3	2	6	Mitigar	Planificar correctamente el tiempo para que completen la ficha y solicitar informes del estado.

Para los riesgos con la puntuación con un valor superior a 10 y que de todas formas éste se produzca, habrá que tener preparado un plan de respuesta para mitigar el riesgo.

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	P.	I.	V.	ESTR.	PLAN PARA DESCENDER EL RIESGO
--------	------------------------	----	----	----	-------	-------------------------------

Risk_2	Dejar sin considerar alguna norma necesaria.	2	10	20	Transferir	Contactar con otro especialista para que revise la normativa.
Risk_8	No generar interés a los proveedores.	4	10	40	Evitar	Realizar un plan de visitas a proveedores, hacer un seguimiento de la recepción de la presentación del proyecto y tener comunicación permanente.
Risk_9	No conseguir el preacuerdo entre al menos un proveedor y ATM.	4	10	40	Evitar	Contactar con otro de los proveedores buscados anteriormente y empezar las negociaciones.
Risk_10	Que se extienda el plazo previsto por una mala negociación.	5	3	15	Transferir	Mantener la comunicación clara y fluida con las dos partes y facilitar la comunicación entre los interesados.
Risk_15	Que la inversión sea mayor a la prevista.	3	10	30	Evitar	Comunicar al cliente el desvío producido y el motivo de este para que realice una valoración y ofrecer otras soluciones estudiadas anteriormente para finalizar la adecuación de los barcos.
Risk_16	Que la inversión sea mayor a la prevista.	3	10	30	Evitar	Comunicar al cliente el desvío producido y el motivo de éste para que realice una valoración y ofrecer otras soluciones estudiadas anteriormente para finalizar la adecuación de los puertos.
Risk_20	Recibir un feedback negativo de la encuesta.	3	10	30	Evitar	Analizar los resultados de la encuesta exhaustivamente y traspasar esa información al proyecto. Volver a realizar una encuesta una vez realizados los cambios.

Risk_22	Que el diseño no se puede ajustar a lo previsto para las rutas y horarios.	3	10	30	Evitar	Comunicar a ATM inmediatamente para que valore la viabilidad del proyecto y ofrecerle las otras soluciones estudiadas anteriormente. Así como contactar con otro proveedor.
Risk_25	Que el costo del ticket sea mayor a lo previsto.	3	10	30	Evitar	Comunicar a ATM inmediatamente para que valore la viabilidad del proyecto.

11.5 ANÁLISIS CUANTITATIVO

A partir del análisis cualitativo y siguiendo el resultado de la matriz de probabilidad impacto, vamos a valorar de forma económica los riesgos más significativos del proyecto, estimando el impacto que éste pueda tener y la probabilidad que ocurra.

Con los riesgos con la puntuación con un valor superior a 10 realizamos la siguiente estimación de los riesgos:

RIESGO	DESCRIPCIÓN DEL RIESGO	IMPACTO	PROBABI- LIDAD	RESULTADO
Risk_2	Dejar sin considerar alguna norma necesaria.	1.280,00 €	33,00%	422,40 €
Risk_8	No generar interés a los proveedores.	2.400,00 €	66,00%	1.584,00 €
Risk_9	No conseguir el preacuerdo entre al menos un proveedor y ATM.	4.480,00 €	66,00%	2.956,80 €
Risk_10	Que se extienda el plazo previsto por una mala negociación.	1.280,00 €	83,00%	1.062,40 €
Risk_15	Que la inversión sea mayor a la prevista.	3.200,00 €	50,00%	1.600,00 €
Risk_16	Que la inversión sea mayor a la prevista.	3.200,00 €	50,00%	1.600,00 €
Risk_20	Recibir un feedback negativo de la	4.800,00 €	50,00%	2.400,00 €



	encuesta.			
Risk_22	Que el diseño no se pueda ajustar a lo previsto para las rutas y horarios.	1.600,00 €	50,00%	800,00 €
Risk_25	Que el costo del ticket sea mayor a lo previsto.	1.280,00 €	50,00%	640,00 €
			TOTAL	13.065,60 €

Esta cantidad se deberá incluir en el presupuesto del proyecto e informar al sponsor.

Como conclusión, los riesgos que pueden tener un impacto económicamente mayor y por lo que tendríamos que focalizarnos en el plan para intentar que éstos no se produjeran serían los siguientes:

Risk_8	No generar interés a los proveedores.
Risk_9	No conseguir el preacuerdo entre al menos un proveedor y ATM.
Risk_15	Que la inversión sea mayor a la prevista.
Risk_16	Que la inversión sea mayor a la prevista.
Risk_20	Recibir un feedback negativo de la encuesta.

11.6 MONITORIZACIÓN Y CONTROL DE RIESGOS

Los riesgos se han identificado, cualificado y cuantificado. Además se ha planificado una estrategia a aplicar de los riesgos dependiendo del valor obtenido por la matriz en la cualificación del riesgo.

Además este resultado de cuantificación, se incluirá en el presupuesto del proyecto.

Durante la fase de ejecución de proyecto, habrá que asignar un responsable para la gestión de riesgos que cada vez que se vaya a ejecutar una EDT, deberá evaluar los riesgos y realizar la acción a aplicar siguiendo el plan. Previamente a que se produzca el riesgo, el responsable tendrá que ir realizando de forma periódica mediante indicadores, checklist, etc. un seguimiento para detectar el riesgo antes de que ocurra.

