



GESTIÓN DE LOS RIESGOS

No. de documento: 20120528_mg_gestionderiesgos_C

| No. Rev. | Realizado | Revisado | Aprobado |
|----------|-----------|----------|----------|
| 1 | MG | KA | MG |
| | KV | | |
| | AR | | |
| | JA | | |

Contenido

- 1. Plan de Gestión de Riesgos 3
 - 1.1. Planificación del los riesgos..... 3
 - 1.1.1. Metodología..... 4
 - 1.1.2. Roles y responsabilidades 5
 - 1.1.3. Calendario 5
 - 1.1.4. Categorías de riesgos..... 5
 - 1.1.5. Definiciones de probabilidad e impacto de los riesgos..... 6
 - 1.1.6. Formatos de Informes..... 7
 - 1.2. Identificación de los riesgos..... 7
 - 1.3. Evaluación de riesgos y respuestas..... 8

1. Plan de Gestión de Riesgos

Para la ejecución del proyecto se tienen en cuenta los riesgos para, de esta forma, poder prever el impacto de los riesgos y las posibles acciones a tener en cuenta para minimizar la aparición de riesgos o la afectación que podamos tener.

El riesgo procede de las incertidumbres que están presentes en el proyecto, y pueden ser:

- conocidos: si han sido identificados, evaluados, y cuantificados.
- desconocidos: si no han sido identificados o son imposibles de predecir.

La finalidad del plan de gestión de riesgos es la de acotar la mayoría de riesgos para conocerlos y prever acciones así como minimizar los riesgos desconocidos para evitar situaciones no contempladas.

Para la gestión de riesgos se van a utilizar los siguientes procesos:

- **Planificación de riesgos.** Definición del tratamiento y procesado de los riesgos que se van a considerar en el proyecto.
- **Identificación de riesgos.** Identificación de los que podrían afectar al proyecto y documentación de las características de los mismos.
- **Evaluación de riesgos.** Se realiza un análisis cualitativo con objeto de establecer el grado de importancia de cada uno de ellos. Esta herramienta permite realizar modificaciones en la planificación con objeto de reducir o eliminar algunos de los riesgos encontrados.
- **Definición de respuestas ante riesgos.** Definición de las respuestas posibles a las oportunidades y a las amenazas identificadas.

1.1. Planificación del los riesgos

Para poder realizar la planificación de los riesgos es importante tener en cuenta el Plan de Gestión del Alcance, el Plan de Gestión de los Costes y el Plan de Gestión de Comunicación.

1.1.1. Metodología

Se van a utilizar AMFE's simplificados para realizar la identificación, evaluación y definición de respuestas para cada uno de los riesgos que se identifiquen en el proyecto.

ANÁLISIS DE MODOS DE FALLO Y SUS EFECTOS (AMFE)

| | | | |
|---------------------------------|--|-----------------|--|
| Nombre del Sistema (Título): | | Fecha AMFE: | |
| Responsable (Ópto. / Área): | | Fecha Revisión: | |
| Responsable de AMFE (personal): | | | |

| Riesgo de Fallo | Efecto | Método de detección | Ocurrencia | Detección | Gravedad | NPR Inicial | Acciones recomend. | Responsable |
|-----------------|--------|---------------------|------------|-----------|----------|-------------|--------------------|-------------|
| | | | | | | 0 | | |
| | | | | | | 0 | | |
| | | | | | | 0 | | |
| | | | | | | 0 | | |
| | | | | | | 0 | | |
| | | | | | | 0 | | |
| | | | | | | 0 | | |
| | | | | | | 0 | | |

Ilustración 1 Plantilla AMFE

1.1.2. Roles y responsabilidades

Debido a la gran repercusión en el éxito del proyecto que puede tener la óptima gestión de los riesgos, el Project Manager es el responsable de coordinar la implantación, ejecución y seguimiento del Plan de Gestión de Riesgos, ya que al ser también la figura coordinadora de todas las fases del proyecto tiene también una visión más global.

Por otro lado, a de recibir el apoyo de todos los miembros del equipo del proyecto y son responsables de identificar, informar y analizar los riesgos asociados a sus áreas de trabajo.

1.1.3. Calendario

Además el equipo debe reunirse cómo mínimo quincenalmente durante la elaboración del proyecto, para realizar una revisión de los riesgos definidos. Si surgiera una situación que suponga un riesgo elevado, el equipo se reunirá de urgencia para poder tomar contramedidas inmediatamente.

1.1.4. Categorías de riesgos

En nuestro proyecto podemos identificar 3 tipos de riesgos:

Riesgos del proyecto:

- Afectan a la planificación temporal, al coste y calidad del proyecto.
- Identifican problemas potenciales de presupuesto, calendario, personal, recursos, cliente.

Riesgos producto

- Amenazan la calidad y la planificación temporal del producto y servicio a producir.
- Identifican posibles problemas de incertidumbre técnica, ambigüedad en la especificación, diseño, implementación, obsolescencia técnica o tecnología puntera, interfaz, verificación y mantenimiento.

Riesgos del negocio

- Riesgo de mercado
- Riesgo estratégico
- Riesgo de ventas
- Riesgo de presupuesto

1.1.5. Definiciones de probabilidad e impacto de los riesgos

Siguiendo la metodología AMFE se evaluará la probabilidad y el impacto de los riesgos a través del coeficiente NPR (Número de prioridad de riesgo). El NPR es el resultado de multiplicar la ocurrencia por la gravedad y la detección.

$$\text{NPR} = \text{O} \times \text{G} \times \text{D}$$

La Ocurrencia evalúa en una escala del 1 al 10 la posibilidad de que el riesgo ocurra. Para el cálculo de la ocurrencia deben considerarse todos los controles establecidos cuya misión es prevenir el riesgo.

Criterios de ocurrencia del riesgo

Clasificación

| | |
|---------------------------------|------|
| Probabilidad baja | 1-3 |
| Probabilidad moderada | 4-6 |
| Probabilidad alta de ocurrencia | 7-8 |
| Probabilidad sumamente alta | 9-10 |

La Detección evalúa en una escala del 1 al 10 la posibilidad de detectar el riesgo antes de que ocurra. Para calcular la detección han de identificarse todos los controles establecidos cuya misión es detectar el riesgo.

Criterios de no detección del riesgo

Clasificación

| | |
|---------------------------------|------|
| Probabilidad baja | 1-3 |
| Probabilidad moderada | 4-6 |
| Probabilidad alta de ocurrencia | 7-8 |
| Probabilidad sumamente alta | 9-10 |

La Gravedad evalúa también con una escala del 1 al 10 el impacto que el riesgo tiene sobre el proyecto.

| Criterios de gravedad del riesgo | Clasificación |
|----------------------------------|---------------|
| Impacto bajo | 1-3 |
| Impacto moderado | 4-6 |
| Impacto alto | 7-8 |
| Impacto sumamente alto | 9-10 |

1.1.6. Formatos de Informes

Ante la aparición de un riesgo, tanto previsto como no contemplado, deberá realizarse un registro a través de una plantilla de notificación de riesgo y que deberá comunicarse de forma inmediata a todo el equipo.

| Ficha de identificación de riesgos | | | |
|------------------------------------|--|-------|--|
| Persona Identificadora del Riesgo: | | Fecha | |
| Área de la persona Identificadora: | | | |
| Área donde se localizo el Riesgo: | | | |
| Riesgo encontrado: | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Posible Consecuencia: | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

1.2. Identificación de los riesgos

Riesgos del proyecto

- Mala definición del objetivo del proyecto.
- Mala definición del alcance de proyecto.
- Error de estimación de las duraciones de las actividades.
- Interesados mal definidos.
- Mala comunicación entre los miembros del equipo.
- Recursos insuficientes o sobrecargados.

Riesgos de producto

- Mal funcionamiento del tacón desmontable
- Diseño no atractivo
- Falta de especificaciones técnicas de producto
- Mala calidad de los materiales

Riesgos de negocio

- Mala investigación de mercado
- Denegación de licencia de actividades
- Retraso de licencia de obras
- Retraso del alquiler de la Flagship Store
- Retraso en la entrega de los diseños
- Retraso en la entrega de los zapatos fabricados
- Retraso en el lanzamiento de la web

1.3. Evaluación de riesgos y respuestas

Se ha utilizado un AMFE simplificado para la evaluación de riesgos y definición de respuestas. Este AMFE lo que permite es evaluar cuales son los riesgos más críticos y tener contramedidas documentadas, para que en el caso de que sucediesen la respuesta fuera la más inmediata posible. A continuación se adjuntan los AMFE's de riesgos de proyecto, de producto y de negocio:

ANÁLISIS DE MODOS DE FALLO Y SUS EFECTOS (AMFE)

| | | | | | | |
|--------------------------------|--|---------------------|--|----------------|--|------------|
| Nombre del Sistema (Título): | | Riesgos de proyecto | | Fecha AMFE: | | 18/05/2012 |
| Responsable (Dpto. / Área): | | Project Manager | | Fecha Revisión | | |
| Responsable de AMFE (persona): | | Project Manager | | | | |

| Riesgo de Fallo | Efecto | Método de detección | O ocurren cia | D detección | G gravedad | NPR Inicial | Acciones recomend. | Responsable |
|---|--|---------------------|---------------------|----------------|---------------|----------------|--|--------------------------|
| Mala definición del objetivo del proyecto | Inviabilidad del negocio | ROA | 3 | 2 | 10 | 60 | Reunión de equipo con el fin de la definición correcta del objetivo, revisión continua y comprobación del desarrollo del proyecto. | PM |
| | No aceptación por parte del cliente del producto | Encuesta | 2 | 5 | 10 | 100 | Intensificamos el plan de comunicación | Responsable de Marketing |
| Mala definición del alcance del proyecto | Inviabilidad del negocio | ROA | 3 | 2 | 10 | 60 | Reunión de equipo con el fin de la definición correcta del alcance, revisión continua y comprobación del desarrollo del proyecto. | PM |
| | Retraso en el cumplimiento del calendario | % de WBS | 7 | 4 | 6 | 168 | Reunión de equipo para el seguimiento del calendario | PM |
| Error en las estimaciones de la duraciones Interesados mal definidos. Mala comunicación entre los miembros del equipo. Recursos insuficientes o sobrecargados. | Retraso en el cumplimiento del calendario | % de WBS | 7 | 4 | 6 | 168 | Reunión de equipo para el seguimiento del calendario | PM |
| | No retorno de la inversión | Ventas | 4 | 5 | 10 | 200 | Revisión del estudio de mercado | Responsable de Marketing |
| | Retraso en el cumplimiento del calendario | % de WBS | 7 | 4 | 6 | 168 | Reunión de equipo para el seguimiento del calendario | PM |
| | No identificación de riesgos | ninguna | 6 | 8 | 6 | 288 | Reuniones de seguimiento y revisión de riesgos | PM |
| | Retraso en el cumplimiento del calendario | % de WBS | 7 | 4 | 6 | 168 | Reunión de equipo para el seguimiento del calendario | PM |

ANÁLISIS DE MODOS DE FALLO Y SUS EFECTOS (AMFE)

| | | | | | | |
|--------------------------------|--|---------------------|--|----------------|--|------------|
| Nombre del Sistema (Título): | | Riesgos de producto | | Fecha AMFE: | | 18/05/2012 |
| Responsable (Dpto. / Área): | | Project Manager | | Fecha Revisión | | |
| Responsable de AMFE (persona): | | Project Manager | | | | |

| Riesgo de Fallo | Efecto | Método de detección | O ocurren cia | D detecci ón | G graved ad | NPR Inicial | Acciones recomend. | Responsable |
|--|----------------------------|---------------------|---------------------|--------------------|-------------------|----------------|--|-------------|
| Mal funcionamiento del tacón desmontable | El tacón se suelta solo | Pruebas de calidad | 2 | 2 | 7 | 28 | Realizar más pruebas de calidad y revisar las especificaciones técnicas. | Fabricante |
| | El tacón se atasca | Pruebas de calidad | 2 | 2 | 7 | 28 | Realizar más pruebas de calidad y revisar las especificaciones técnicas. | Fabricante |
| Diseño no atractivo | No retorno de la inversión | Ventas | 4 | 5 | 10 | 200 | Revisión del diseño | Diseñadora |
| Falta de especificaciones técnicas de producto | Retraso en la fabricación | % de WBS | 7 | 4 | 6 | 168 | Reunión con el Fabricante para revisar las especificaciones técnicas | PM |
| Mala calidad de los materiales | Retraso en la fabricación | % de WBS | 7 | 4 | 6 | 168 | Reuniones entre Fabricante y Diseñadora para cambios de materiales | PM |

ANÁLISIS DE MODOS DE FALLO Y SUS EFECTOS (AMFE)

| | | | | | | | |
|--------------------------------|--|--------------------|--|----------------|--|------------|--|
| Nombre del Sistema (Título): | | Riesgos de negocio | | Fecha AMFE: | | 18/05/2012 | |
| Responsable (Dpto. / Área): | | Project Manager | | Fecha Revisión | | | |
| Responsable de AMFE (persona): | | Project Manager | | | | | |

| Riesgo de Fallo | Efecto | Método de detección | O ocurren cia | D detecci ón | G ad gravad | NPR inicial | Acciones recomend. | Responsable |
|---|---|---------------------|---------------------|--------------------|-------------------|----------------|---|-------------|
| Mala investigación de mercado | Inviabilidad del negocio | ROA | 3 | 2 | 10 | 60 | Reunión de equipo con el fin de la definición correcta del objetivo, revisión continua y comprobación | PM |
| Denegación de licencia de actividades | Retraso en el cumplimiento del calendario | % de WBS | 3 | 4 | 8 | 96 | Contacto con la administración pública para conocer los requerimientos y normativa necesaria. | PM |
| Retraso de licencia de obras | Retraso en el cumplimiento del calendario | % de WBS | 3 | 4 | 6 | 72 | Contacto con la administración pública para conocer los requerimientos y normativa necesaria. | PM |
| Retraso del alquiler de la Flagship Store | Retraso en el cumplimiento del calendario | % de WBS | 5 | 4 | 6 | 120 | Contacto con la inmobiliaria para evaluar las diferentes opciones que ofrece el mercado. | PM |
| Retraso en la entrega de los diseños | Retraso en la fabricación | % de WBS | 7 | 4 | 6 | 168 | Reuniones entre Fabricante y Diseñadora | PM |