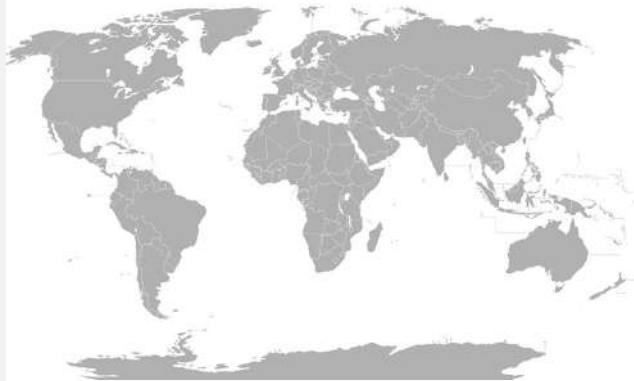


Ningún negocio o proyecto es una isla: ¿es un paraíso fiscal?

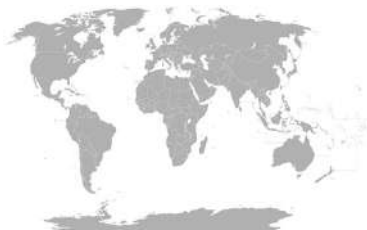
- Albania.
- Anguila
- Macedonia.
- Antigua y Barbuda.
- Aruba.
- Bahamas.
- Bahreín.
- Bosnia y Herzegovina.
- Curasao
- San Maarten.
- EAU.
- Gibraltar.
- Granada.
- Hong Kong.
- Islas Bermudas.



- Islas Caimán.
- Islas Cook.
- Islas Feroe.
- Islas Marshall.
- Islas Turcas y Caicos.
- Islas Vírgenes UK.
- Islas Vírgenes EEUU.
- Jersey.
- Nauru.
- Niue.
- Nueva Caledonia.
- Palau.
- Serbia.
- Suiza.
- Taiwán.
- Trinidad y Tobago.

www.gestha.es Sindicato de Técnicos del Ministerio de Hacienda (05.12.17)

Ningún negocio o proyecto es una isla: ¿es un país no cooperante o con compromisos adquiridos?



PAISES NO COOPERANTES

- Samoa Americana.
- Anguila.
- Barbados.
- Fiyi.
- Guam.
- Palau.
- Panamá.
- Samoa.
- Seychelles.
- Trinidad y Tobago.
- Islas Vírgenes EEUU.
- Vanuatu.

PAISES CON COMPROMISOS ADQUIRIDOS

- Palaos.
- Turquía.
- Curasao.
- Jordania.
- Namibia.
- Vietnam.
- Armenia.
- Botsuana.
- Cabo Verde.
- Maldivas.
- Mongolia.
- Montenegro.
- Marruecos.
- Tailandia.
- Costa Rica.
- Islas Cook.
- Mauricio.
- Bahamas.
- Bermuda.
- Islas Caimán.
- Albania.
- Nauru.
- Niue.
- Islas Vírgenes UK
- Santa Lucía.
- San Cristóbal.
- Esuatni.
- Australia.

DOE, Diario Oficial de la UE, C331/4, 07.10.2020

¿Por dónde empezar? Analizar el Contexto

Ningún negocio o proyecto es una *isla*: conocer por dónde actuamos.



¿OBJETIVO?

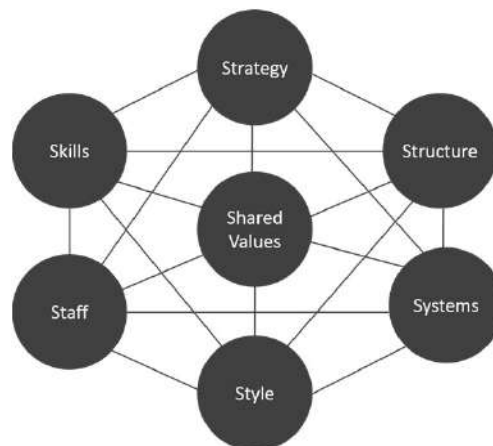
Aportar una visión global del negocio o proyecto previa a su puesta en marcha, considerando los **factores internos**.

Contexto Interno

- **Cultura de la organización.**
 - Tipo de estructura.
 - Know how.
 - Experiencia en el sector.
 - Conocimiento de sector.
 - Infraestructuras.
 - Capacidad de empleados.
 - Distribución de recursos.
 - Capacidad financiera.
 - Estructura accionarial.
 - Valores, metas y objetivos.
- **Madurez de gestión.**
 - Madurez tecnológica.
 - Experiencia internacional.
 - Tolerancia al riesgo.
 - Actitud frente a los cambios.
 - Estilo de dirección.
- **Base de conocimiento corporativo.**
 - Estrategia.
 - Alianzas.

Modelo de las 7S de McKinsey

Modelo empleado para evaluar si la implementación de cualquier tipo de estrategia en la organización estaría alineada con dichos factores. En caso negativo, sería necesario replantearse todo o parte de la estrategia.



DAFO: Debilidades / Amenazas / Fortalezas / Oportunidades

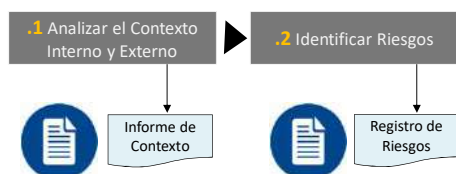
	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
ORIGEN INTERNO	 <p>DEBILIDADES Carencias y limitaciones desfavorables propias</p>	 <p>FORTALEZAS Características y habilidades favorables propias</p>
ORIGEN EXTERNO	 <p>AMENAZAS Factores externos desfavorables</p>	 <p>OPORTUNIDADES Factores externos favorables</p>

DAFO: Proyecto Rumanía.

	ASPECTOS NEGATIVOS	ASPECTOS POSITIVOS
ORIGEN INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Sin experiencia internacional • Necesidad de resultados. • Recursos propios limitados. • Múltiples focos de atención. <p>DEBILIDADES Carencias y limitaciones desfavorables propias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa muy especializada. • Recursos especializados. • Posibles clientes inversores. • Diseños novedosos. • Madurez en gestión. <p>FORTALEZAS Características y habilidades favorables propias</p>
ORIGEN EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado desconocido. • Inseguridad jurídica. • Moneda local no Euro. • Corrupción pública. • Infraestructuras obsoletas. <p>AMENAZAS Factores externos desfavorables</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Abierto a nuevos proyectos. • Recursos especializados. • Recursos económicos. • Mercado poco explotado. • Aeropuertos internacionales. • Puerto de gran tamaño. • Alto crecimiento del PIB. <p>OPORTUNIDADES</p>

¿Por dónde continuar?

Paso 2: Identificar los Riesgos



Complejidad de identificar riesgos individuales: mejor a partir de categorías (I)

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Criterios de aceptación ▪ Procedimientos administrativos ▪ Edad ▪ Aprobaciones ▪ Asunciones ▪ Desgaste ▪ Autoridad ▪ Disponibilidad ▪ Insolvencia ▪ Sobornos ▪ Errores ▪ Cash flow ▪ Control de cambios ▪ Cambios ▪ Elección de tecnologías ▪ Comunicaciones ▪ Canales de comunicación ▪ Organización de la empresa ▪ Compatibilidad ▪ Competencia ▪ Competidores ▪ Hardware | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Cultura organizacional ▪ Moneda ▪ Clientes ▪ Proceso de aceptación ▪ Requisitos del cliente ▪ Usuario final del cliente ▪ Dependencias ▪ Drogas ▪ Fechas obligadas ▪ Egos ▪ Electricidad ▪ Medioambiente ▪ Ética ▪ Cambio oficial de moneda ▪ Ejecución simultánea ▪ Financieros ▪ Seguimiento constante ▪ Actos de corrupción externos ▪ Estructura de la organización ▪ Fraude ▪ Recursos económicos ▪ Limitaciones geográficas | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Inexperiencia ▪ Distribución de la información ▪ Daños ▪ Integración ▪ Propiedad intelectual ▪ Interface ▪ Base de conocimiento ▪ Mano de obra ▪ Falta de progreso ▪ Falta de conocimiento en gestión ▪ Falta de formación en gestión ▪ Husos horarios ▪ Idioma ▪ Curva de aprendizaje ▪ Lecciones aprendidas ▪ Cartas de crédito ▪ Licencias ▪ Logística ▪ Decisión hacer o comprar ▪ Alta dirección ▪ Mercado ▪ Medición del avance |
|---|--|--|

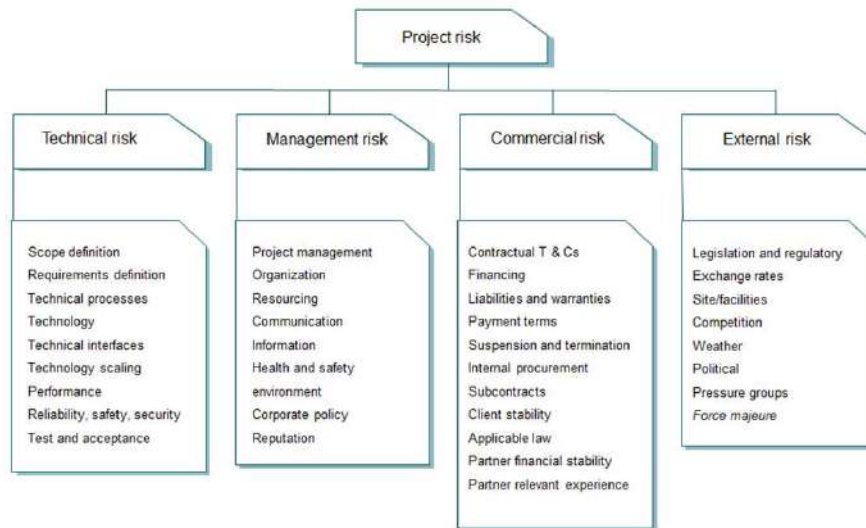
Complejidad de identificar riesgos individuales: mejor a partir de categorías (II)

- | | | |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ▪ Negociaciones ▪ Nuevas metodologías ▪ Nuevas tecnologías ▪ Obsolescencia ▪ Operaciones ▪ Otras organizaciones ▪ Otros proyectos ▪ Colchones ▪ Permisos ▪ Agendas personales ▪ Personalidades ▪ Políticas ▪ Proyectos mal diseñados ▪ Soluciones mal diseñadas ▪ Prioridades ▪ Políticos ▪ Procedimientos ▪ Adquisiciones ▪ Ciclo de vida del proyecto ▪ Ciclo de vida del producto ▪ Cierre del proyecto ▪ Creencias religiosas ▪ Resistencia al cambio | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Incorrecta definición de alcance ▪ Seguridad ▪ Intromisiones alta dirección ▪ Transportes marítimos ▪ Ámbito de control ▪ Provisiones especiales ▪ Disponibilidad del patrocinador ▪ Intereses de los stakeholders ▪ Estándares ▪ Almacenamiento ▪ Estrategia ▪ Proveedores ▪ Opiniones técnicas ▪ Actos de terrorismo ▪ Desastres naturales ▪ Fuerza mayor ▪ Robos ▪ Umbrales de tolerancia ▪ Capacidad de formación ▪ Pérdidas ▪ Actos de vandalismo ▪ Equipos virtuales ▪ Garantías | <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflictos de interés ▪ Construcción ▪ Contratos ▪ Costes ▪ Caminos críticos ▪ Regulaciones gubernamentales ▪ Huelgas ▪ Salud ▪ Objetivos ocultos ▪ Corrupción de alcance ▪ Hitos ▪ Motivación ▪ Múltiples proyectos en paralelo ▪ Múltiples ubicaciones del proyecto ▪ Disponibilidad de recursos ▪ Propietarios de los recursos ▪ Cronograma ▪ Climatología ▪ Carga de trabajo ▪ Despliegues ▪ Requisitos en conflicto ▪ Gold plating ▪ Fusiones |
|---|--|--|

Utilizar SOLO aquellas que apliquen: Estructura de Desglose de Riesgos (EDR). Ejemplo 1

RBS NIVEL 0	RBS NIVEL 1. Categorías	RBS NIVEL 2. Subcategorías	NIVEL 3
FUENTES DE RIESGO DEL PROYECTO	1. RIESGOS TÉCNICOS	1.1. Definición del Alcance 1.2. Definición de Requisitos 1.3. Estimaciones, asunciones y restricciones 1.4. Procesos Técnicos 1.5. Tecnología 1.6. Interfaces Técnicos	Riesgos Individuales
	2. RIESGOS DE GESTIÓN	2.1. Gestión del Proyecto 2.2. Gestión del Programa/Portafolio 2.3. Gestión de Operaciones 2.4. Organización 2.5. Recursos 2.6. Comunicación	
	3. RIESGOS COMERCIALES	3.1. Términos y Condiciones Contractuales 3.2. Compras Internas 3.3. Proveedores 3.4. Subcontratistas 3.5. Cliente 3.6. Socio y Joint Ventures	
	4. RIESGOS EXTERNOS	4.1. Legislación 4.2. Tasa de Cambio de Moneda 4.3. Ubicación/Instalaciones 4.4. Ambientales/Climatológicos 4.5. Competencia 4.6. Regulaciones	

Utilizar SOLO aquellas que apliquen: Estructura de Desglose de Riesgos (EDR). Ejemplo 2

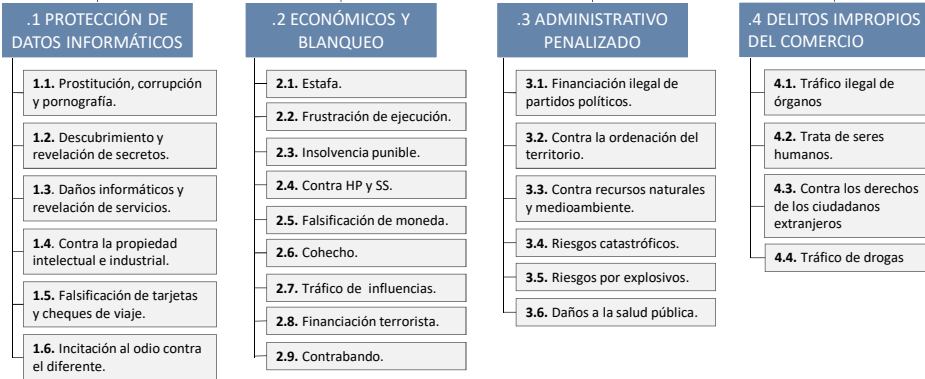


Utilizar SOLO aquellas que apliquen: Estructura de Desglose de Riesgos (EDR). Ejemplo 3



Estructura de Desglose de Riesgos para Compliance Penal en España

CATEGORÍAS DE RIESGO



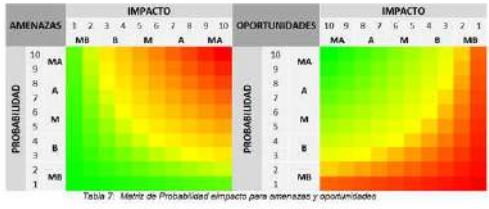
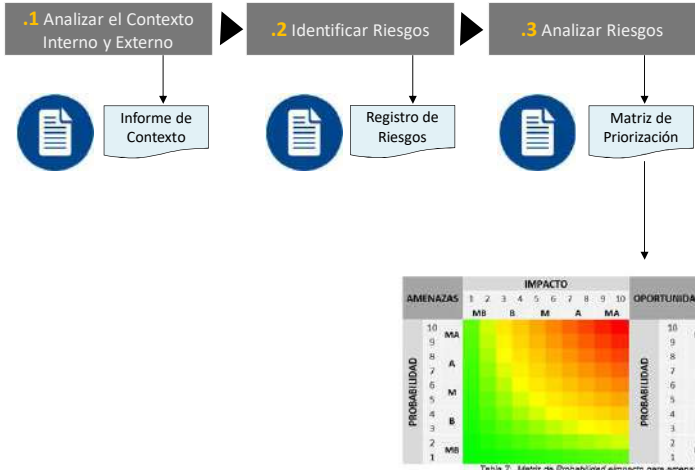
Clasificación propuesta por Eloy Velasco Núñez (Magistrado de la Audiencia Nacional)

¿Dónde y cómo se documentan los riesgos?: Registro de Riesgos

IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS						
#ID	Amenaaza	Oportunidad	CATEGORÍA	CAUSA	EVENTO	EFEECTO
1	X		.1.1 Tasa de cambio de moneda	Debido a la inestabilidad de la moneda local (Ron/Lei).....puede tener lugar una devaluación de la moneda durante el periodo en el que la empresa estuviera en Rumania.....pudiendo generar una pérdida de valor de las inversiones realizadas.
2	X		.3.2 Compras internas	Debido a que la empresa es de nueva creación y de capital español....puede resultar complicado obtener financiación bancaria para efectuar adquisiciones de inmuebles.....pudiendo retrasar el inicio de determinados proyectos planificados.
3	X		.1.4 Procesos técnicos	Debido a que Rumania en general y Brasov en particular es una reconocida zona sísmica....pueden aparecer dificultades técnicas en determinados proyectos.....ocasionando retrasos y sobre costes en los proyectos.
4	X		.4.5 Competencia	Debido a que empresa de nueva creación y capital español.....puede ocasionar reticencias iniciales con empresas e individuos locales....pudiendo dificultar la implantación de la empresa en Rumania.

¿Por dónde continuar?

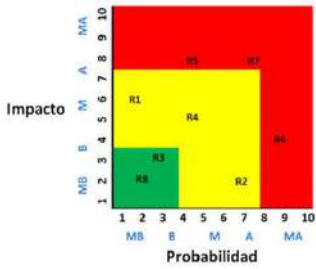
Paso 3: Analizar los Riesgos



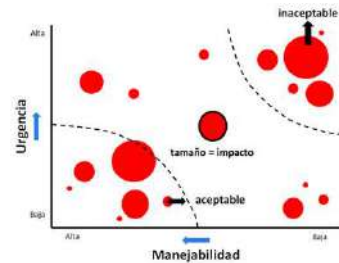
Análisis Subjetivo: Talón de Aquiles

¿Cómo se priorizan los riesgos individuales?

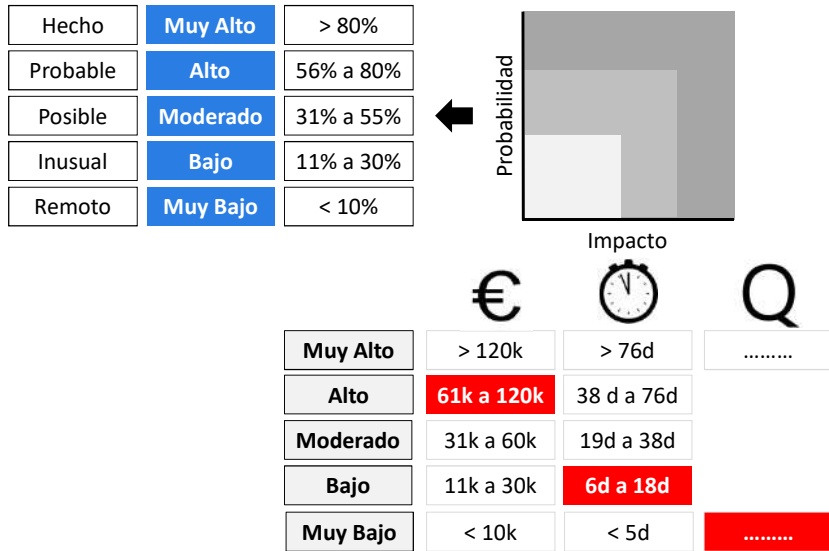
Tradicionalmente:
Probabilidad x Impacto



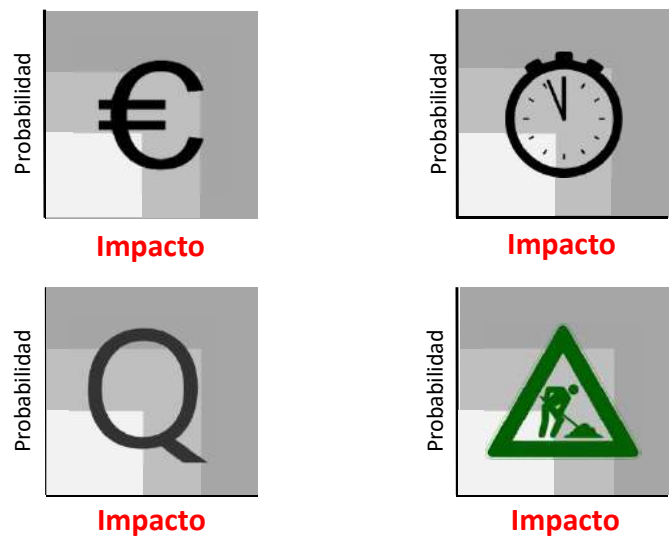
Ahora, además, también:
Otras variables



Representar la prioridad de los riesgos: la problemática relacionada con la matriz de probabilidad e impacto



Representar la prioridad de los riesgos: la problemática relacionada con la matriz de probabilidad e impacto



¿Cómo se reduce la subjetividad del análisis?: Utilizando datos de calidad para aportar conocimiento: factor crítico de éxito.

Información exacta, íntegra, de calidad y de fuentes fiables.

Entorno Interno

- Datos históricos.
- Lecciones aprendidas.
- Bases corporativas de conocimiento.
- Matrices y plantillas corporativas.
- Participación de expertos internos.
- Madurez en Gestión de Proyectos.
- Madurez en Gestión de Riesgos.
- Director cualificado en riesgos.
- Equipo cualificado en riesgos.
- Glosario de terminología común.



Entorno Externo

- Normas de la industria.
- Datos comerciales.
- Estudios de mercado.
- Colegios profesionales.
- Asociaciones profesionales.
- Organismos públicos.
- Organismos internacionales.
- SME: expertos externos en riesgos.
- Estudios académicos.
- Artículos/blogs especializados.

¿Cómo se reduce la subjetividad del análisis?: Utilizando datos de calidad para aportar conocimiento: factor crítico de éxito.



ESTUDIOS DE MERCADOS Y OTROS DOCUMENTOS DE COMERCIO EXTERIOR

PAÍS:

SECTOR:

TÍTULO:

CATEGORÍA:

Fecha:

Página 1 de 8
Mostrando 1 a 10 de 73 resultados

1 2 3 4 5 >

SERVICIOS DESTACADOS

- Servicios Personalizados
- Servicios Asesoramiento Financiero
- Ventana Global
- ICEX Next
- Conecta2 a ICEX
- Estudios de Mercado
- Simulador de Costes de Establecimiento**
- Participación en ferias internacionales
- Mercados electrónicos

¿Cómo se reduce la subjetividad del análisis?: Utilizando datos de calidad para aportar conocimiento: factor crítico de éxito.

ES | ES

Primera página | Contacto | Facebook | RSS

Rumanía | Embajada | Servicios consulares | Oficina económica | Comunidad | Presencias institucionales | Relaciones bilaterales | España

EMBAJADA DE RUMANÍA
en el Reino de España

Busca...

Enlaces útiles

- Rumanía
- Embajada
- Visas y servicios consulares:
- **Promoción económica**
 - Noticias económicas
 - Promoción de las exportaciones rumanas
 - Atrayendo Inversión española
 - Guía de negocios
 - Eventos de exhibición
 - Enlaces útiles
- La comunidad rumana
- Presencias institucionales
- Relaciones bilaterales
- España

www.madrid.mae.ro

¿Cómo se reduce la subjetividad del análisis?: Utilizando datos de calidad para aportar conocimiento: factor crítico de éxito.

BANCA NAȚIONALĂ A ROMÂNIEI 140

The BNR's primary objective is to ensure and maintain price stability.

NBR | Monetary Policy | Financial Stability | Supervision | Payment Systems | Coins and notes | Publications | **Statistics** | Legislation

Statistics > Data sets

Data sets

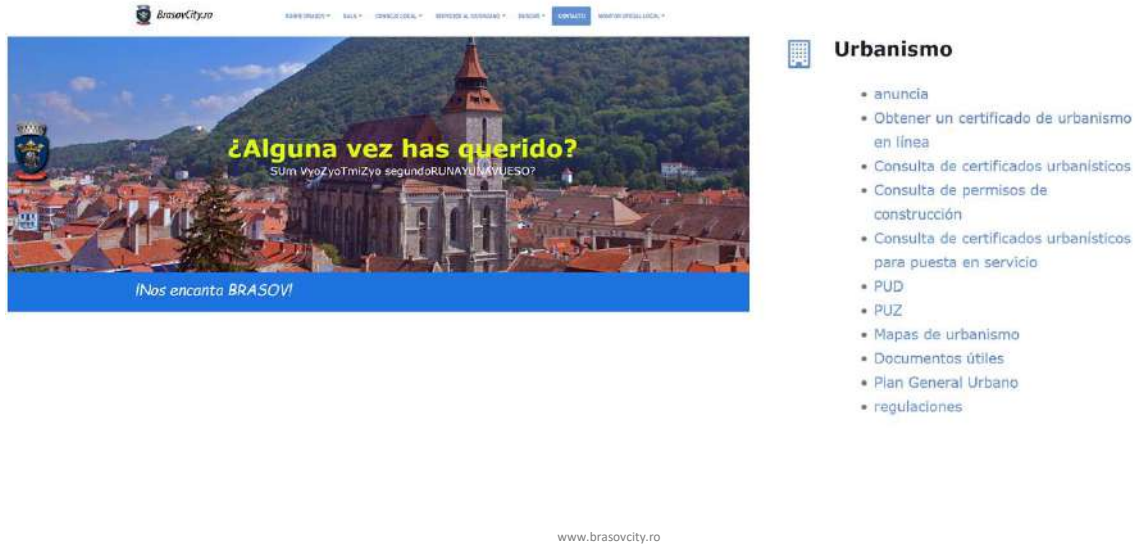
Data sets provide an easy way to find the information relevant to the most common areas of interest.

- Exchange Rates: daily values, monthly, quarterly and annual series
- Financial Info: the latest values recorded by the main indicators of the financial markets. Money Market Reference Index
- Monetary Policy Rates, incl. lending and deposit facility rates. NBR's Reference Interest Rate
- Open Market Operations: Repo, Reverse repo, CD tenders, Deposit tenders
- Government Securities
- Broad Money, Loans and Deposits of Monetary and Financial Institutions
- Inflation Reports: chart's data-sets
- Financial stability reports: chart's data-sets
- Indicators used for setting the Counter Cyclical Buffer Rate
- Financial Accounts: annual and quarterly series, total economy and institutional sectors
- Aggregate Indicators for Credit Institutions: quarterly values
- Loans and Deposits by County: Structure of loans and deposits of non-banks, non-government customers by county
- Payments Statistics: indicators on payment and securities settlement systems
- External Sector Indicators: balance of payments, external debt, international investment position
- Public Finances: budget deficit, public debt
- NBR's Financial Statements

f t in v e

www.bnr.ro

¿Cómo se reduce la subjetividad del análisis?: Utilizando datos de calidad para aportar conocimiento: factor crítico de éxito.



Urbanismo

- anuncia
- Obtener un certificado de urbanismo en línea
- Consulta de certificados urbanísticos
- Consulta de permisos de construcción
- Consulta de certificados urbanísticos para puesta en servicio
- PUD
- PUZ
- Mapas de urbanismo
- Documentos útiles
- Plan General Urbano
- regulaciones

www.brasovcity.ro

Determinar la probabilidad de ocurrencia e impacto: análisis subjetivo

Probabilidad	Escala	Significado	Probabilidad	Escala	Impacto
Seguro	Muy Alto	> 85%	Seguro	1	Total
Probable	Alto	56% a 85%	Casi seguro	0,9	Muy alto
Posible	Moderado	31% a 55%	Probablemente	0,8	Alto
Inusual	Bajo	11% a 30%	Puede ser	0,6	Considerable
Remoto	Muy Bajo	< 10%	Quizás	0,4	Medio
			No creemos	0,2	Bajo
			Improbable	0,05	Muy bajo

* Habitualmente pasa en la industria	0.8	MUY ALTA
* Habitualmente pasa en la organización		
* Alguna vez ha pasado en la industria	0.6	ALTA
* Habitualmente pasa en la organización		
* Alguna vez ha pasado en la industria	0.4	MODERADA
* Alguna vez ha pasado en la organización		
* Alguna vez ha pasado en la industria	0.2	BAJA
* Nunca ha pasado en la organización		
* Nunca ha pasado en la industria	0.05	MUY BAJA
* Nunca ha pasado en la organización		

MIL-STD-882 (Modified) Hazard Risk Matrix

Calibration Event
Intensifies a known event with established probability or severity to "calibrate" probability estimates, i.e. risk of death due to an accident during commute to work over 20 year working life.

Probability bins (over service life)					
ID _{log}	Description	Individual	Fleet/Inventory	Annual Threshold	Combinatorial probability
A ₂	Frequent	Occurs regularly	Continuously experienced	$> 8 \times 10^{-2}$	3×10^{-1}
B ₂	Probable	Will occur several times in the life	Occurs regularly	$> 8 \times 10^{-3}$	3×10^{-2}
C ₂	Occasional	Unlikely but can reasonably expect to occur in life of item	Will occur several times in the fleets life	$> 8 \times 10^{-4}$	3×10^{-3}
D ₂	Remote	Unlikely but possible in life of item	Unlikely but can reasonably expect to occur in life of fleet	$> 8 \times 10^{-5}$	3×10^{-4}
E ₂	Improbable	So unlikely it may not be experienced in life of item	Unlikely but possible in life of fleet	$> 8 \times 10^{-6}$	3×10^{-5}
F ₂	Impossible	Virtually impossible to occur	So unlikely it may not be experienced in life of fleet	$> 8 \times 10^{-7}$	3×10^{-6}

Severity bins					
ID _{sev}	Description	Mission	Personnel	Equipment	Environment
I ₄	CATASTROPHIC	Loss of mission area capability no recovery capability	Multiple deaths to single death	Total loss of system, > \$1M equipment damage	Long-term (5 yrs or greater) damage or requiring >\$2M to correct and/or in penalties
II ₃	CRITICAL	Significant degradation of mission area capability	Multiple severe injuries to single. Greater than 2 weeks hospitalisation	>\$250K to \$1M equipment damage	Medium-term (1-5 yrs) damage or requiring \$50K-2M to correct and/or in penalties
III ₂	MARGINAL	Degradation of mission area	Multiple Minor injuries (CH&S not/minor) to single minor injury	\$1K to \$250K equipment damage	Short-term (<1 yr) damage or requiring \$2K-500K to correct and/or in penalties
IV ₁	NEGLECTIBLE	Minor loss of mission functionality	No injury	< \$1K equipment damage	Minor damage, readily repaired requiring <\$5K to correct and/or in penalties

Hazard Risk Index Matrix				
Probability ID _{log}	Severity ID _{sev}			
	IV ₁	III ₂	II ₃	I ₄
A ₂ (Frequent)	10 ₍₂₎	6 ₍₂₎	2 ₍₂₎	1 ₍₂₎
B ₂ (Probable)	14 ₍₂₎	9 ₍₂₎	5 ₍₂₎	3 ₍₂₎
C ₂ (Occasional)	17 ₍₂₎	13 ₍₂₎	8 ₍₂₎	4 ₍₂₎
D ₂ (Remote)	19 ₍₂₎	16 ₍₂₎	12 ₍₂₎	7 ₍₂₎
E ₂ (Improbable)	20 ₍₂₎	18 ₍₂₎	15 ₍₂₎	11 ₍₂₎
F ₂ (Impossible)	21 ₍₂₎	21 ₍₂₎	21 ₍₂₎	21 ₍₂₎

Risk treatment		
Risk Zone	Risk treatment	Decision maker
I-6 High	Intolerable risk must be reduced	---
(ALARP) 7-9 Medium	Reduce risk until further risk reduction is grossly disproportionate. Residual risk must be qualitative or semi-quantitatively assessed and well understood.	Customer or Project Sponsor
(ALARP) 11-17 Low	Reduce risk until further risk reduction costs exceed the benefit gained. Residual risk may be more subjectively assessed.	PM
18-26 V. Low	Broadly acceptable with periodic review. Application of existing best practice is deemed to reduce risk to this level. Without qualitative risk assessment	IPT
21 Negligible	Record only.	IPT

MIL-STD-882C risk acceptance curve converted to log scale

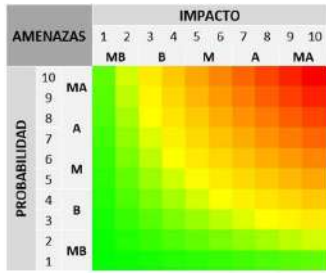
The 4x4 Matrix									
1	3	7	12	VERY HIGH	12	7	3	1	Will Materialize almost certainly
2	5	9	13	HIGH	13	9	5	2	Would not materialize only under optimistic assumptions
4	6	11	15	MEDIUM	15	11	6	4	Could possibly materialize
8	10	14	16	LOW	16	14	10	8	Would materialize only under pessimistic assumptions
VERY HIGH	HIGH	MEDIUM	LOW	Probability	LOW	MEDIUM	HIGH	VERY HIGH	Impact
Significantly below budget	Well below budget	Below budget but limited	Below budget but non negligible	Cost	Above budget but non negligible	Limited excess budget	Well outside budget	Seriously outside budget	
Improvement on contractual paramount values	Improvement on contractual guaranteed values	Improvement on contractual requirements	Improvement on non contractual requirements	Performance	Negotiable with the customer.	Workaround identified	Work around not identified	Blocking the acceptance by the customer	
Increase of contingency for master schedule	Increase of contingency for major milestones	Limited increase of schedule contingency	Secure current schedule	Schedule	May be contained	Without any major re-planning	Failure to meet major milestones	Failure to meet master schedule commitment	
OPPORTUNITY					RISK				

Severity categories

- Category I (Red)
- Category II (Orange)
- Category III (Yellow)
- Category IV (Green)

Determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos penales.

Para determinar el impacto del evento de riesgo se tienen en consideración 3 perspectivas: **impacto penal, económico y reputacional.**

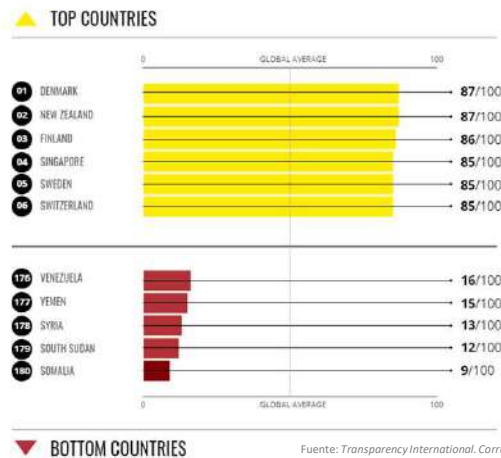


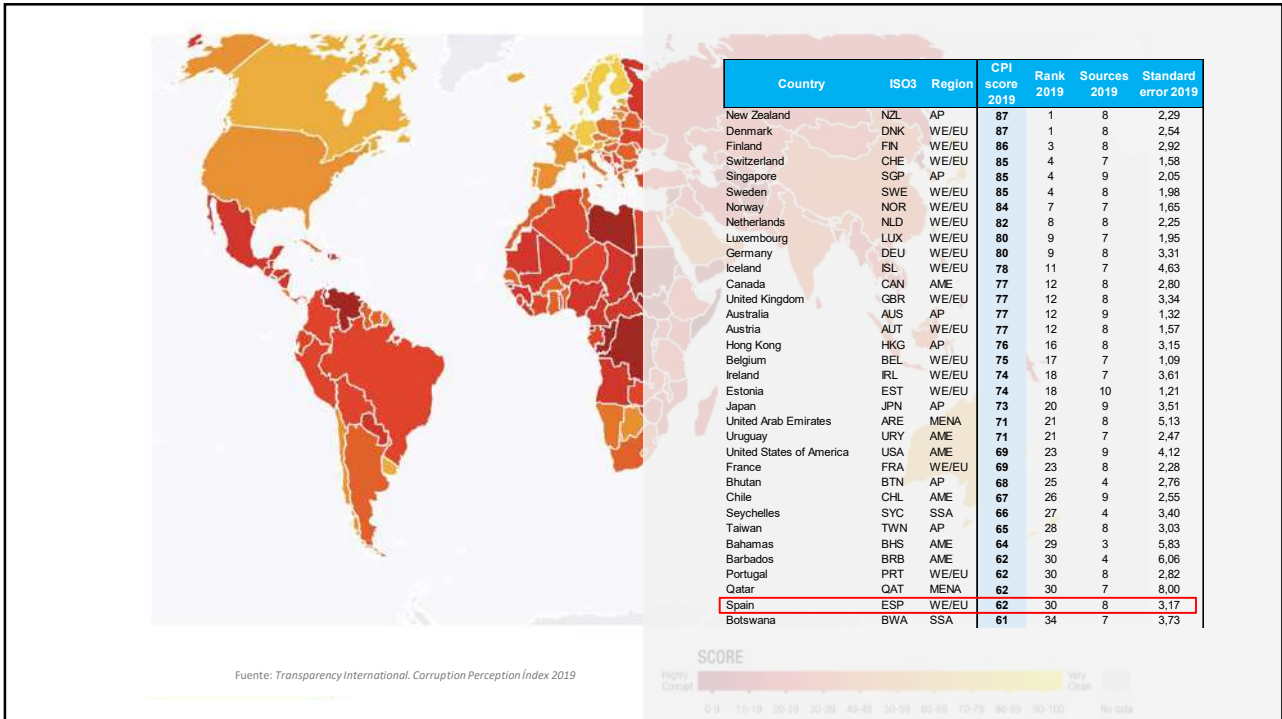
- Datos históricos.
- Bases de la industria.
- Código penal.
- Reuniones.

	Penal	Económico	Reputacional
0.8	MUY ALTO		
0.6	ALTO		
0.4	MODERADO	Código Penal	¿?
0.2	BAJO		
0.05	MUY BAJO		

Determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos penales.

También pueden utilizarse las bases de datos de **Transparencia Internacional**, donde se incluyen varios rankings de la percepción de la corrupción a nivel mundial, ofreciendo un **riesgo país**.





¿Por dónde continuar?

Paso 4: Planificar Respuestas frente a los Riesgos



¿Se puede eliminar todo el riesgo?: No, pero se puede reducir

Reducir la exposición global de riesgo del proyecto hasta un nivel aceptable



ALARP
[As low as reasonably practicable]
Tan bajo como sea razonablemente posible



Desarrollar un Diagrama de Flujo para planificar e implementar las respuestas frente a los riesgos



¿Cómo se abordan las respuestas? Considerando diferentes escenarios > Proactividad

Análisis de Escenarios “¿Qué pasa sí...?” [What’s if...?”]



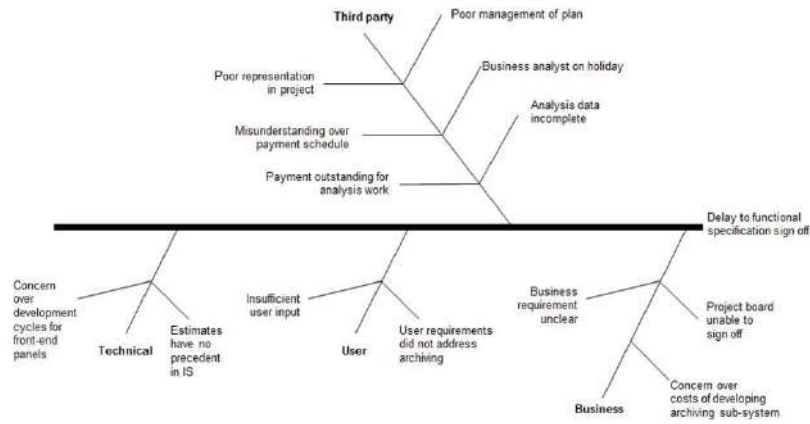
Consiste en **evaluar escenarios con la finalidad de predecir su efecto** (positivo o negativo) sobre los objetivos del proyecto.

- ✓ ¿Qué pasa si.....se retrasa la entrega de un componente clave?
- ✓ ¿Qué pasa si..... el diseño X se prolonga?
- ✓ ¿Qué pasa si..... se reciben las licencias con retraso?
- ✓ ¿Qué pasa si.....aparecen factores externos como una huelga?

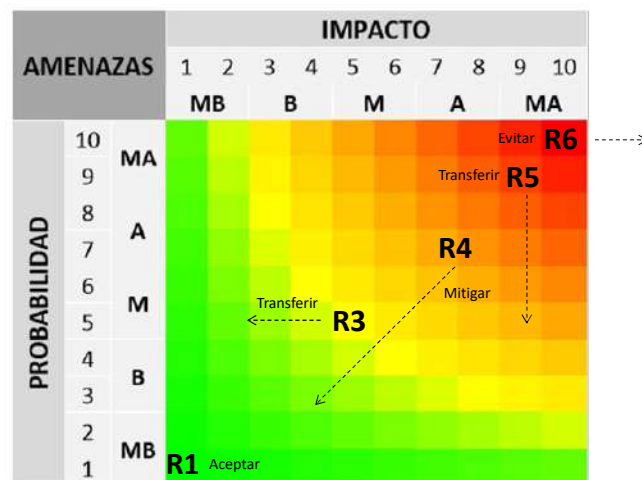
¿Para que sirve principalmente este análisis?

1. Para **evaluar la viabilidad del cronograma** bajo condiciones diferentes.
2. Para **preparar reservas del cronograma y planes de respuesta** para abordar los posibles impactos de situaciones inesperadas.

¿Cómo se abordan las respuestas? Diagrama Causa – Efecto > Proactividad

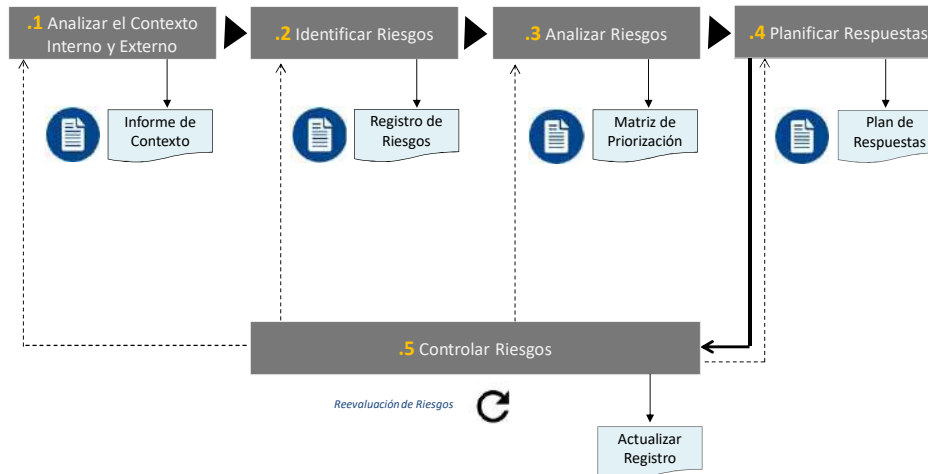


Matriz de Estrategia frente a Riesgos: diferente para cada negocio/proyecto



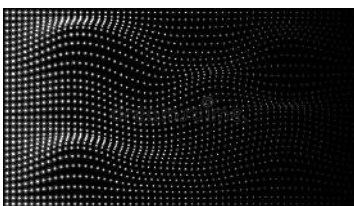
¿Por dónde continuar?

Paso 5: Controlar los Riesgos



¿Por dónde continuar? Controlar los Riesgos

¿Cómo se controlan los riesgos?: Mediante la reevaluación de riesgos



El Riesgo no es estático, sino dinámico

¿Por qué?

- Identificar **riesgos nuevos**: emergentes.
- Reevaluar los **riesgos existentes**.
- Eliminar los **riesgos obsoletos**.
- Evaluar la **efectividad de las respuestas**.



- De **manera periódica** según lo planificado.
- Ocurrencia de un **problema inesperado**.
- **Cambio del entorno** interno/externo.
- **Cambio en los elementos** del proyecto/negocio.
- Revisión de **fin de fase** de un proyecto.
- **Replanificación** del proyecto/negocio.
- **Verificar la validez** de la información.

