

11 GESTIÓN DE LOS RIESGOS

EQUIPO JUICE IN TIME

- Nora Fonseca Benharref (NF)
- Alicia Morató Biosca (AM)
- Laia Gil Clapera (LG)
- Marta Vila Kuklinski (MV)

REVISIÓN	FECHA	MODIFICACIÓN	REVISADO
001	20/06/18	Creación del documento	LG
002	25/06/18	Revisión del documento	AM
003	30/06/18	Revisión del documento	NF
004	02/07/18	Revisión del documento	MV

ÍNDICE

11.1. PLAN DE GESTIÓN DE LOS RIESGOS	2
11.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS RIESGOS	2
11.2.1 RIESGOS EN EL ALCANCE (RA)	4
11.2.2 RIESGOS EN LA PLANIFICACIÓN DEL TIEMPO (RT)	4
11.2.3. RIESGOS EN RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIÓN E INTERESADOS (RR)	4
11.2.4. RIESGOS EN LOS COSTES (RC)	4
11.2.5. RIESGOS EN LA CALIDAD (RQ)	4
11.2.6 RIESGOS EN LOS AGENTES EXTERNOS (RX)	4
11.2.7 OTROS RIESGOS (RO)	4
11.3. ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS	5
11.4. ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS	7
11.5. PLANIFICAR LAS RESPUESTAS	10

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1. TABLA IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS	3
FIGURA 2. LEYENDA VALORES PROBABILIDAD E IMPACTO	5
FIGURA 3. TABLA RANGO DE COLORES PROBABILIDAD-IMPACTO	5
FIGURA 4. TABLA VALORES NUMÉRICOS PROBABILIDAD-IMPACTO	5
FIGURA 5. TABLA ESTRATEGIAS RIESGOS	6
FIGURA 6. TABLA ANÁLISIS CUALITATIVO DE RIESGOS	7
FIGURA 7. TABLA ANÁLISIS CUANTITATIVO DE RIESGOS	10
FIGURA 8. PLANIFICACIÓN DE RESPUESTAS	14

Bloque 11. Gestión de los Riesgos

11.1. Plan de gestión de los riesgos

Uno de los principales beneficios de la gestión de riesgos es la cuantificación de la incertidumbre, es por ello por lo que es más fácil abordarlo cuando disponemos de un punto de partida (acta de constitución del proyecto, interesados, alcance, tiempo y costes). Sin embargo, como este proceso de organización demanda asignación de recursos e involucración de interesados, se ha intentado llevarlo a cabo lo antes posible.

Un riesgo es un evento o condición incierta que puede tener consecuencias positivas o negativas sobre uno o varios objetivos del proyecto. El primer paso será identificarlos ya que un riesgo bien definido tiene tres partes: causa (una condición cierta que puede originar eventos inciertos), el evento incierto en sí, y la consecuencia, que puede tener un mayor o menor impacto en el proyecto.

11.2. Identificación de los Riesgos

Es el proceso de determinar los riesgos que pueden afectar al proyecto y documentarlos. Identificar los riesgos correctos es esencial para poder después abordar las acciones necesarias para maximizar los riesgos positivos (oportunidades) y minimizar los negativos (amenazas). El beneficio clave de este proceso es que nos permite anticipar los eventos inciertos realmente potenciales y por ello justificar la inversión necesaria de tiempo y recursos en gestionarlos.

Para la identificación de los riesgos, el equipo *Juice in time* se ha basado en un análisis de la EDT y una observación del entorno del proyecto para crear el marco adecuado de trabajo.

CAUSA	RIESGO	CONSECUENCIA
Falta de estudios previos sobre el tema	No obtener información suficiente	Imposibilidad de redactar hipótesis de partida causando un retraso en el proyecto
Varios	Fallo informático	Paralizar el proceso hasta solucionar el fallo
Expectativas erróneas	Presupuestos muy elevados	Aumento del presupuesto
Falta de claridad en criterios	Cambios en las condiciones de contrato en el último momento	Retraso
Falta de planificación	No disponer de capacidad de pago	No poder pagar a proveedores
Falta de mantenimiento	Fallo técnico de las máquinas	Paralizar el proceso hasta solucionar el fallo
Hipótesis erróneas	No obtener un resultado favorable	Redacción de una nueva hipótesis de proceso y repetir el posterior ensayo
Realización de más ensayos que los previstos	Agotar existencias de material sin resultados positivos	No poder proseguir con el proceso y aumento del costo

Prototipo sin la calidad requerida	No obtener el certificado de calidad	Revisar y rehacer el proceso
Falta de organización	Extravió de documentación	Demora en el tiempo
Máquina muy usada	Fallo técnico de la máquina de Nestlé	Obtener una nueva máquina
Project Manager ineficiente	Mala organización	Demoras en el tiempo
Modificación de la legislación	Cambios en el proyecto para adaptarlo a la legislación	Revisar y rehacer el proyecto
No cumplir con alguno de los requerimientos	No validación del proyecto	Revisar y rehacer el proyecto
Project Manager con dotes de liderazgo ineficiente	Falta de liderazgo	Poca motivación del equipo causando el fracaso del proyecto
Falta de atención	Faltas de ortografía y/o sintaxis	Resultado poco profesional
Mala selección del personal	Equipo poco cualificado	Resultados mediocres
Administración saturada	Retraso en la validación de calidad	Retraso en las tareas dependientes
Falta de técnica fotográfica	Poca calidad en las imágenes realizadas	Resultado poco profesional
Poca precisión	Contradicción entre resultados de las encuestas y los estudios	Imposibilidad de obtener hipótesis de trabajo
Falta de rigor	Información inconcluyente o redundante	Resultados poco atractivos
Sitio y hora de encuesta no planificados	Cantidad de respuestas insuficientes respecto lo previsto	Falta de datos para realizar el estudio
Trabajar con prisas	Síntesis mal hecha, olvidando información útil	Obtención de hipótesis de partida incompletas
Proveedor saturado	Entrega tardía de materia prima	Retraso del inicio de la realización de ensayos
Estudios de diferente índole	Resultados contradictorios	Rehacer el trabajo
Gran variedad de productos a analizar	Falta de tiempo para la investigación de frutas	Demora del proyecto
Falta de experiencia	Desconocimiento en el tema	Retraso del proyecto

Figura 1. Tabla identificación de riesgos

A continuación, se enumeran todos los riesgos, agrupados por bloques según el contexto donde tengan su afectación:

11.2.1 RIESGOS EN EL ALCANCE (RA)

- RA01 - No obtener información suficiente
- RA02 - No obtener un resultado favorable
- RA03 - No validación del proyecto

11.2.2 RIESGOS EN LA PLANIFICACIÓN DEL TIEMPO (RT)

- RT01 – Falta de tiempo para la investigación del producto
- RT02 - Desconocimiento en el tema
- RT03 - Contradicción entre resultados de las encuestas y los estudios

11.2.3. RIESGOS EN LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIÓN E INTERESADOS (RR)

- RR01 - Falta de liderazgo
- RR02 - Mala organización
- RR03 - Equipo poco cualificado

11.2.4. RIESGOS EN LOS COSTES (RC)

- RC01 - Presupuestos muy elevados
- RC02 - No disponer de capacidad de pago
- RC03 - Agotar existencias de material

11.2.5. RIESGOS EN LA CALIDAD (RQ)

- RQ01 - No obtener el certificado de calidad
- RQ02 - Poca calidad en las imágenes realizadas
- RQ03 - Faltas de ortografía y/o sintaxis
- RQ04 - Síntesis mal hecha, olvidando información útil
- RQ05 - Resultados contradictorios

11.2.6 RIESGOS EN LOS AGENTES EXTERNOS (RX)

- RX01 - Entrega tardía de la materia prima
- RX02 - Retraso en la validación de calidad
- RX03 - Certificado de calidad denegado ^[L]_[SEP]
- RX04 - Cambios en las condiciones de contrato
- RX05 - Cambios en el proyecto para adaptarlo a la legislación

11.2.7 OTROS RIESGOS (RO)

- RO01 - Fallo informático
- RO02 - Fallo técnico de las máquinas de fabricación
- RO03 - Fallo técnico de la máquina Dolce gusto
- RO04 - Extravió de documentación

Desde aquí se han realizado los dos análisis posteriores, el cualitativo y el cuantitativo.

11.3. Análisis Cualitativo de Riesgos

Para la valoración de los riesgos, se realiza un análisis cualitativo de los riesgos mencionados según probabilidad de ocurrencia e impacto, que permitirá obtener un orden de prioridades.

El nivel de riesgo (R) viene definido como el nivel de probabilidad (P) multiplicado por el nivel estimado de impacto (I) sobre el proyecto. Es decir:

Siendo, los valores de probabilidad e impacto los siguientes:

PROBABILIDAD	VALOR	IMPACTO	VALOR
Muy alta	5	Muy alto	10
Alta	4	Alto	5
Media	3	Medio	3
Baja	2	Bajo	2
Muy baja	1	Muy bajo	1

Figura 2. Leyenda valores probabilidad e impacto

Y así se obtiene la matriz de riesgo Probabilidad – Impacto:

- Con rango de colores

PROBABILIDAD	FRECUENTE					
	PROBABLE					
	IMPROBABLE					
	RARO					
	EXTRAORDINARIO					
		INSIGNIFICANTE	MENOR	MODERADO	MAYOR	SEVERO
		IMPACTO				

Figura 3. Tabla rango de colores probabilidad-impacto

- Con valores numéricos:

		Impacto				
		1	2	3	5	10
Probabilidad	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

Figura 4. Tabla valores numéricos probabilidad-impacto

Las estrategias que seguir en cada caso según el valor del riesgo (R), se describen a continuación:

Valores	Prioridad	Estrategia	Descripción
1 y 2	Muy baja	Aceptar	No hacer nada
3 y 4	Baja	Aceptar	Dejar por escrito qué se hará cuando ocurra este riesgo
5 a 10	Media	Mitigar	Acciones para disminuir la probabilidad y/o el impacto
11 a 24	Alta	Transferir	Traspasar el riesgo a un tercero
25 a 50	Muy alta	Evitar	No avanzar con el proyecto hasta que no se disminuya el valor de riesgo

Figura 5. Tabla estrategias riesgos

La tabla con los riesgos cualitativos del proyecto, se muestra a continuación. Sin embargo, está también en el apartado anexos del proyecto:

ID	Descripción	Probabilidad (1,2,3,4,5)	Impacto (1,2,3,5,10)	Prioridad	Estrategia
RIESGOS EN EL ALCANCE					
RA01	No obtener información suficiente	2	10	20	Transferir
RA02	No obtener un resultado favorable	3	10	30	Evitar
RA03	No validación del proyecto	2	10	20	Transferir
RIESGOS EN LA PLANIFICACIÓN DEL TIEMPO					
RT01	Falta de tiempo para la investigación del producto	1	5	5	Mitigar
RT02	Desconocimiento en el tema	2	3	6	Mitigar
RT03	Contradicción entre resultados de las encuestas y los estudios	1	3	3	Aceptar
RIESGOS EN LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIÓN E INTERESADOS					
RR01	Falta de liderazgo	1	5	5	Mitigar
RR02	Mala organización	2	10	20	Transferir
RR03	Equipo poco cualificado	2	10	20	Transferir
RIESGOS EN LOS COSTES					
RC01	Presupuestos muy elevados	3	3	9	Mitigar
RC02	No disponer de capacidad de pago	1	5	5	Mitigar
RC03	Agotar existencias de material	3	5	15	Transferir
RIESGOS EN LA CALIDAD					
RQ01	No obtener el certificado de calidad	2	10	20	Transferir
RQ02	Poca calidad en las imágenes realizadas	2	1	2	Aceptar
RQ03	Faltas de ortografía y/o sintaxis	1	2	2	Aceptar
RQ04	Síntesis mal hecha, olvidando información útil	3	5	15	Transferir
RQ05	Resultados contradictorios	2	5	10	Mitigar

RIESGOS EN LOS AGENTES EXTERNOS					
RX01	Entrega tardía de la materia prima	4	5	20	Transferir
RX02	Retraso en la validación de calidad	5	3	15	Transferir
RX03	Certificado de calidad denegado	2	10	20	Transferir
RX04	Cambios en las condiciones de contrato	2	3	6	Mitigar
RX05	Cambios en el proyecto para adaptarlo a la legislación	2	3	6	Mitigar
OTROS RIESGOS					
RO01	Fallo informático	5	3	15	Transferir
RO02	Fallo técnico de las máquinas de fabricación	4	5	20	Transferir
RO03	Fallo técnico de la máquina Dolce gusto	3	1	3	Aceptar
RO04	Extravió de documentación	3	5	15	Transferir

Figura 6. Tabla análisis cualitativo de riesgos

11.4. Análisis Cuantitativo de Riesgos

Es el proceso de analizar numéricamente las consecuencias de los riesgos identificados sobre los objetivos del proyecto. En este caso se ha seguido el modelo ejemplo y se han trabajado todas las tareas considerando las duraciones y los costes.

Una vez identificadas en todas las tareas sus duraciones más probables ha sido necesario establecer las duraciones mínimas y máximas de cada una de ellas, de acuerdo con el juicio de expertos. Para realizar la simulación de costes se ha procedido de la misma manera.

1- ESTUDIO CONTENIDO

ID	TAREA	MÍNIMA (días)	MÁS PROBABLE (días)	MÁXIMA (días)	MÍNIMA	MÁS PROBABLE	MÁXIMA
1.1.	Investigación	55	60	60	€ 22.000	€ 24.000	€ 24.000
1.2.	Contactos	55	60	62	€ 22.000	€ 24.000	€ 24.800
1.3.	Generar hipótesis	8	10	10	€ 3.200	€ 4.000	€ 4.000
1.4.	Pruebas y ensayos						
1.4.1.	Proceso de pedido						
1.4.1.1.	Contactar con proveedores	1	2	4	€ 400	€ 800	€ 1.600
1.4.1.2.	Analizar y negociar ofertas	14	15	17	€ 5.600	€ 6.000	€ 6.800
1.4.2.	Ejecución de pruebas y ensayos						
1.4.2.1.	Preparar instalación y maquinaria	3	4	6	€ 1.200	€ 1.600	€ 2.400

1.4.2.2.	Realizar ensayos	75	80	82	€ 30.000	€ 32.000	€ 32.800
1.4.2.3.	Elegir el proceso	1	1	1,5	€ 400	€ 400	€ 600
1.4.3.	Control de calidad						
1.4.3.1.	Presentar propuesta a entidad competente	2	4	5	€ 800	€ 1.600	€ 2.000
1.4.3.2.	Validar propuesta	1	1	2	€ 400	€ 400	€ 800
1.5.	Conclusiones						
1.5.1.	Redactar estudio	3,5	4	4,5	€ 1.400	€ 1.600	€ 1.800
1.5.2.	Presentar estudio	0,5	1	1,5	€ 200	€ 400	€ 600

2- ESTUDIO CONTENEDOR

ID	NOMBRE DE LA TAREA	MÍNIMA (días)	MÁS PROBABLE (días)	MÁXIMA (días)	MÍNIMA	MÁS PROBABLE	MÁXIMA
2.1.	Investigación	55	60	60	€ 22.000	€ 24.000	€ 24.000
2.2.	Contactos	55	60	62	€ 22.000	€ 24.000	€ 24.800
2.3.	Estudio de materiales	18	20	22	€ 7.200	€ 8.000	€ 8.800
2.4.	Generar hipótesis	8	10	10	€ 3.200	€ 4.000	€ 4.000
2.5.	Pruebas y ensayos						
2.5.1	Proceso de pedido						
2.5.1.1	Contactar con proveedores	1	2	4	€ 400	€ 800	€ 1.600
2.5.1.2.	Analizar y negociar ofertas	14	15	17	€ 5.600	€ 6.000	€ 6.800
2.5.2.	Ejecución de pruebas y ensayos						
2.5.2.1.	Preparar instalación y maquinaria	3	4	6	€ 1.200	€ 1.600	€ 2.400
2.5.2.2.	Realizar ensayos	75	80	82	€ 30.000	€ 32.000	€ 32.800
2.5.2.3.	Verificar compatibilidad con maquinaria actual	1	2	3	€ 400	€ 800	€ 1.200
2.5.2.4.	Elegir el proceso	1	1	1,5	€ 400	€ 400	€ 600
2.5.3.	Control de calidad						
2.5.3.1.	Presentar propuesta a entidad competente	2	5	5	€ 800	€ 2.000	€ 2.000
2.5.3.2.	Validar propuesta	1	1	2	€ 400	€ 400	€ 800
2.6.	Conclusiones						

2.6.1.	Redactar estudio	3,5	4	4,5	€ 1.400	€ 1.600	€ 1.800
2.6.2.	Presentar estudio	0,5	1	1,5	€ 200	€ 400	€ 600

3- DESCRIPCIÓN DE PROCESO DE ALMACENAJE (contenido + contenedor)

ID	NOMBRE DE LA TAREA	MÍNIMA (días)	MÁS PROBABLE (días)	MÁXIMA (días)	MÍNIMA	MÁS PROBABLE	MÁXIMA
3.1.	Estudio de compatibilidad						
3.1.1	Fusionar contenido – contenedor	25	30	35	€ 10.000	€ 12.000	€ 14.000
3.1.2	Configurar puesta en marcha	2	2	2,5	€ 800	€ 800	€ 1.000
3.1.3	Verificar compatibilidad con maquinaria actual	2,5	3	4	€ 1.000	€ 1.200	€ 1.600
3.2.	Preparar la puesta en marcha para producción	3	5	7	€ 1.200	€ 2.000	€ 2.800
3.3.	Control de calidad						
3.3.1.	Presentar propuesta a entidad competente	3	5	7	€ 1.200	€ 2.000	€ 2.800
3.3.2.	Validar los resultados	1	1	2	€ 400	€ 400	€ 800
3.4.	Presentar resultados a sponsor	14	15	15	€ 5.600	€ 6.000	€ 6.000

4- CATÁLOGO

ID	NOMBRE DE LA TAREA	MÍNIMA (días)	MÁS PROBABLE (días)	MÁXIMA (días)	MÍNIMA	MÁS PROBABLE	MÁXIMA
4.1.	Estudio de mercado						
4.1.1.	Investigar frutas mundiales	15	20	20	€ 6.000	€ 8.000	€ 8.000
4.1.2.	Investigar tendencias	15	20	20	€ 6.000	€ 8.000	€ 8.000
4.1.3.	Redactar conclusiones	4	5	5,5	€ 1.600	€ 2.000	€ 2.200
4.2.	Encuestas						
4.2.1.	Realizar encuestas al público	20	25	25	€ 8.000	€ 10.000	€ 10.000

4.2.2.	Recoger resultados	4	5	5,5	€ 1.600	€ 2.000	€ 2.200
4.3.	Conclusiones						
4.3.1.	Contrastar estudios y encuestas	8	10	12	€ 3.200	€ 4.000	€ 4.800
4.4.	Diseño gráfico						
4.4.1.	Diseñar catálogo	14	15	16	€ 5.600	€ 6.000	€ 6.400
4.4.2.	Fotografiar el producto	5	5	7	€ 2.000	€ 2.000	€ 2.800
4.4.3.	Redacción del cuerpo	9	10	12	€ 3.600	€ 4.000	€ 4.800
4.4.4.	Maquetación del catálogo	4	5	6	€ 1.600	€ 2.000	€ 2.400

5- GESTIÓN Y LIDERAZGO DEL PROYECTO

ID	NOMBRE DE LA TAREA	MÍNIMA (días)	MÁS PROBABLE (días)	MÁXIMA (días)	MÍNIMA	MÁS PROBABLE	MÁXIMA
5.	Gestión y liderazgo del proyecto	175	180	180	€ 70.000	€ 72.000	€ 72.000

Figura 7. Tabla análisis cuantitativo de riesgos

11.5. Planificar las Respuestas

En este proceso se desarrollan las acciones específicas a implementar para reducir la probabilidad o el impacto de los riesgos detectados anteriormente. Estas acciones conducen a nueva prioridad de cada uno de los riesgos que se detalla en la tabla siguiente.

ID	Descripción	Probabilidad (1,2,3,4,5)	Impacto (1,2,3,5,10)	Prioridad	Estrategia	Respuesta	Probabilidad (1,2,3,4,5)	Impacto (1,2,3,5,10)	Prioridad
RIESGOS EN EL ALCANCE									
RA01	No obtener información suficiente	2	10	20	Transferir	Se contratará un experto en el tema para tratar de evitar el riesgo y en caso de incurrir para que lo solvente	1	5	5
RA02	No obtener un resultado favorable	3	10	30	Evitar	Se contratarán investigadores más cualificados que encajen con los criterios establecidos	1	5	5

RA03	No validación del proyecto	2	10	20	Transferir	Se pedirá asesoramiento continuo del proyecto desde su inicio, a las entidades que posteriormente lo evaluarán	1	5	5
RIESGOS EN LA PLANIFICACIÓN DEL TIEMPO									
RT01	Falta de tiempo para la investigación del producto	1	5	5	Mitigar	Se ampliará el tiempo de investigación y se analizarán causas para poder anticiparse a las consec.	1	3	3
RT02	Desconocimiento en el tema	2	3	6	Mitigar	Se formará al equipo en el tema en cuestión ya sea de forma autodidáctica o buscando asesoramiento externo	1	2	2
RT03	Contradicción entre resultados de las encuestas y los estudios	1	3	3	Aceptar	Se establecerán unas prioridades y criterios a seguir para evitar contradicciones	1	1	1
RIESGOS EN LOS RECURSOS HUMANOS, COMUNICACIÓN E INTERESADOS									
RR01	Falta de liderazgo	1	5	5	Mitigar	Se identificarán las causas de la situación para tomar medidas para aumentar el rendimiento del líder y su equipo	1	2	2
RR02	Mala organización	2	10	20	Transferir	Se buscará asesoramiento de especialistas, tutores y formación en PMP	1	5	5
RR03	Equipo poco cualificado	2	10	20	Transferir	Se deberá dedicar el tiempo necesario a buscar un buen equipo o a formarlo	1	5	5

RIESGOS EN LOS COSTES									
RC01	Presupuestos muy elevados	3	3	9	Mitigar	Se buscarán y valorarán todos los proveedores y opciones posibles para evitarlo	2	3	6
RC02	No disponer de capacidad de pago	1	5	5	Mitigar	Se planificarán con antelación los cobros y pagos y se pagará a proveedores con un margen de tiempo	1	3	3
RC03	Agotar existencias de material	3	5	15	Transferir	Se planificará el stock y las necesidades para evitar gastar y agotar el material antes de tiempo	2	3	6
RIESGOS EN LA CALIDAD									
RQ01	No obtener el certificado de calidad	2	10	20	Transferir	Se pedirá asesoramiento a la entidad competente desde el inicio del proyecto para asegurar que se cumplen sus requisitos	1	5	5
RQ02	Poca calidad en las imágenes realizadas	2	1	2	Aceptar	Se detallarán las técnicas e instrumentos a utilizar para realizar las tareas en cuestión	1	1	1
RQ03	Faltas de ortografía y/o sintaxis	1	2	2	Aceptar	Se revisarán más de una vez los documentos y a través de distintas personas para evitar errores	1	1	1
RQ04	Síntesis mal hecha, olvidando información útil	3	5	15	Transferir	Se revisarán los documentos más de una vez para no cometer errores y se establecerán criterios	2	3	6

RQ05	Resultados contradictorios	2	5	10	Mitigar	Se contrastará la información debidamente para resolver las diferencias y en caso de duda se establecerán prioridades	1	4	4
RIESGOS EN LOS AGENTES EXTERNOS									
RX01	Entrega tardía de la materia prima	4	5	20	Transferir	Se contratarán empresas con experiencia contrastada en proyectos similares	2	3	6
RX02	Retraso en la validación de calidad	5	3	15	Transferir	Se deberá estar en contacto con la entidad competente para conocer sus plazos e insistir si es necesario	3	3	9
RX03	Certificado de calidad denegado	2	10	20	Transferir	Se hará un check list con los requerimientos necesarios para la obtención del certificado desde el inicio de las tareas involucradas	1	5	5
RX04	Cambios en las condiciones de contrato	2	3	6	Mitigar	Se documentará correctamente el alcance inicial y se consensuará con el cliente, rehaciendo planificación si procede	1	3	3
RX05	Cambios en el proyecto para adaptarlo a la legislación	2	3	6	Mitigar	Se revisará de forma continua normativas y actualizaciones de la misma para informarse de posibles cambios y entrada en vigor	1	3	3

OTROS RIESGOS									
RO01	Fallo informático	5	3	15	Transferir	Se dispondrá de soporte informático	2	3	6
RO02	Fallo técnico de las máquinas de fabricación	4	5	20	Transferir	Se incrementará el mantenimiento de dichas máquinas para garantizar su funcionamiento	2	3	6
RO03	Fallo técnico de la máquina Dolce gusto	3	1	3	Aceptar	Se debería disponer de una segunda máquina de repuesto para evitar paralizar el proceso	2	1	2
RO04	Extravió de documentación	3	5	15	Transferir	Se establecerá un sistema de back-up periódicos	2	2	4

Figura 8. Planificación de respuestas