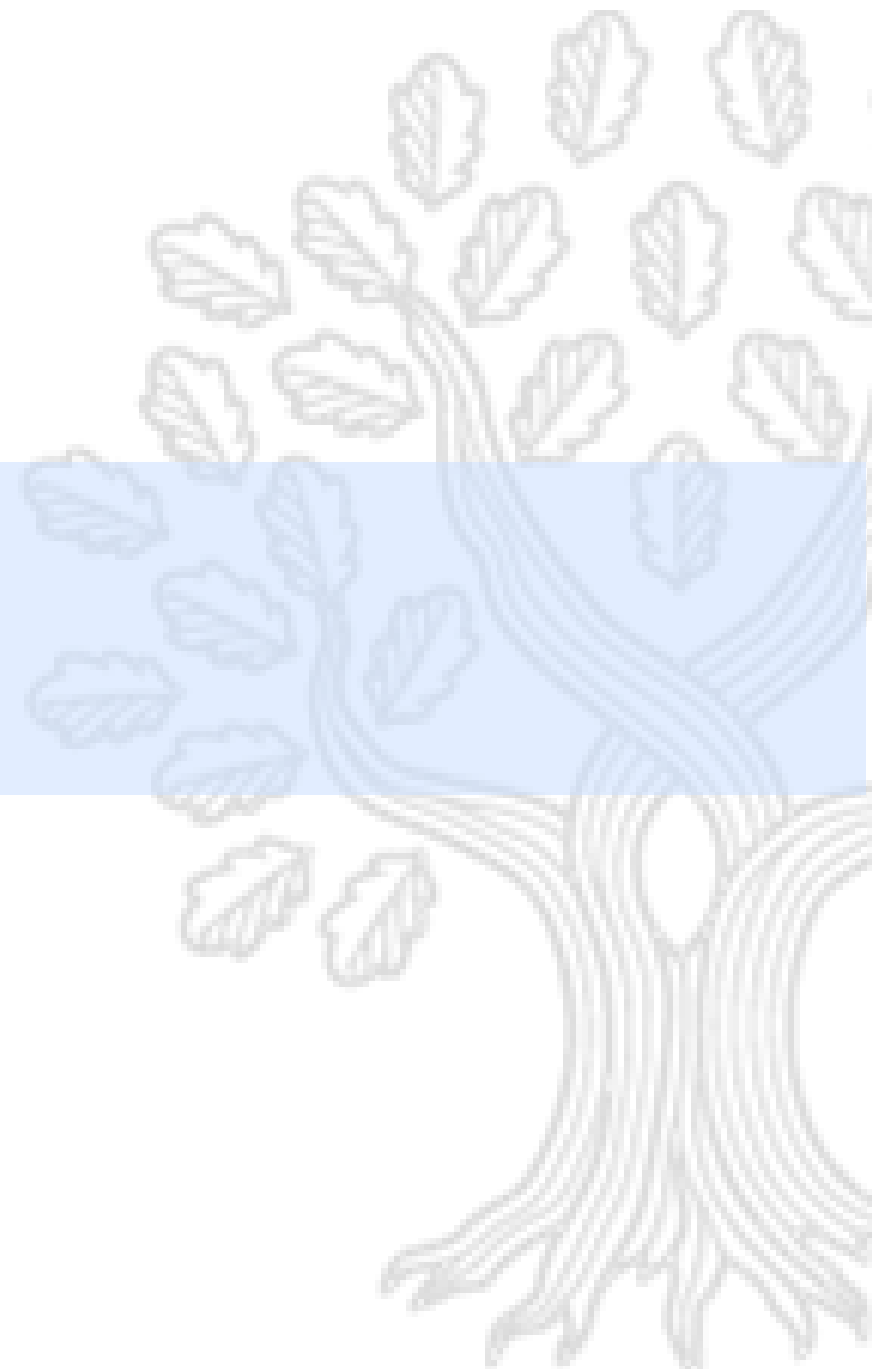


# GESTION DE RISGOS

Ricardo Ramirez Herrmann

Primavera 2023



# AGENDA

- Dudas de examen
- Implementacion de plan de respuesta riesgos
- Monitoreo de respuesta a riesgos
- Reporteo de plan de respuesta a riesgos
- Alineacion trabajo final



## Risk Intelligence



*Ubi spiritus, libertas*

## Implementación del Plan de respuesta a riesgos

- En la etapa de IMPLEMENTACION DEL PLAN DE RESPUESTA A RIESGOS se toman los planes generados de respuesta a riesgos y se llevan a cabo los que se pueden ejecutar PROACTIVAMENTE y se hacen los preparativos para REACCIONAR de manera adecuada a los riesgos que no se pueden mitigar reactivamente.
- Ejecución de las acciones proactivamente relacionadas con las estrategias seleccionadas para cada riesgo:
  - Evitarlos
  - Reducir la probabilidad y/o impactos
  - Conseguir los fondos de contingencia requeridos para los riesgos que se aceptarán y los que se mantienen con probabilidad y/o impacto reducidos
  - Asegurar los fondos y comprar los seguros requeridos (transferencia)
  - Asegurar fondos y ejecución de las estrategias de traslado de riesgo
    - Subcontratación y contratación de servicios
    - Definición y firma de contratos con cláusulas adecuadas con proveedores
    - Definición de cláusulas en contratos con clientes
  - Generar los casos de negocio para los riesgos que se desean escalar
  - Generar los casos de negocio para los riesgos que se desean compartir así como las estrategias de negociación para la propuesta de negocio.

## Agregar los planes de mitigación a Project Risk manager

Probability Mitigations | Impact Mitigations

Mitigation	Rank	Implementation Date	Status	Delete
▶ (2) Product Manager, Fraud Risk   Square   LinkedIn	Rare	3/8/2023	Target	

Capturar los planes de mitigación es parte de planeación de respuesta.

Ajustar el status, Implementation date & Mitigated Ranking es parte de la implementación del plan de respuesta.

La implementación del plan de respuesta no es una actividad de un día o una reunión, es un trabajo continuo que puede llevar semanas o meses hasta que se logra completar

Mitigation:

Mitigated Ranking:

Mitigation Status: ☒ Target ☐ On-Going ☐ Complete

Implementation/Status Achievement Date:

Impact Category:

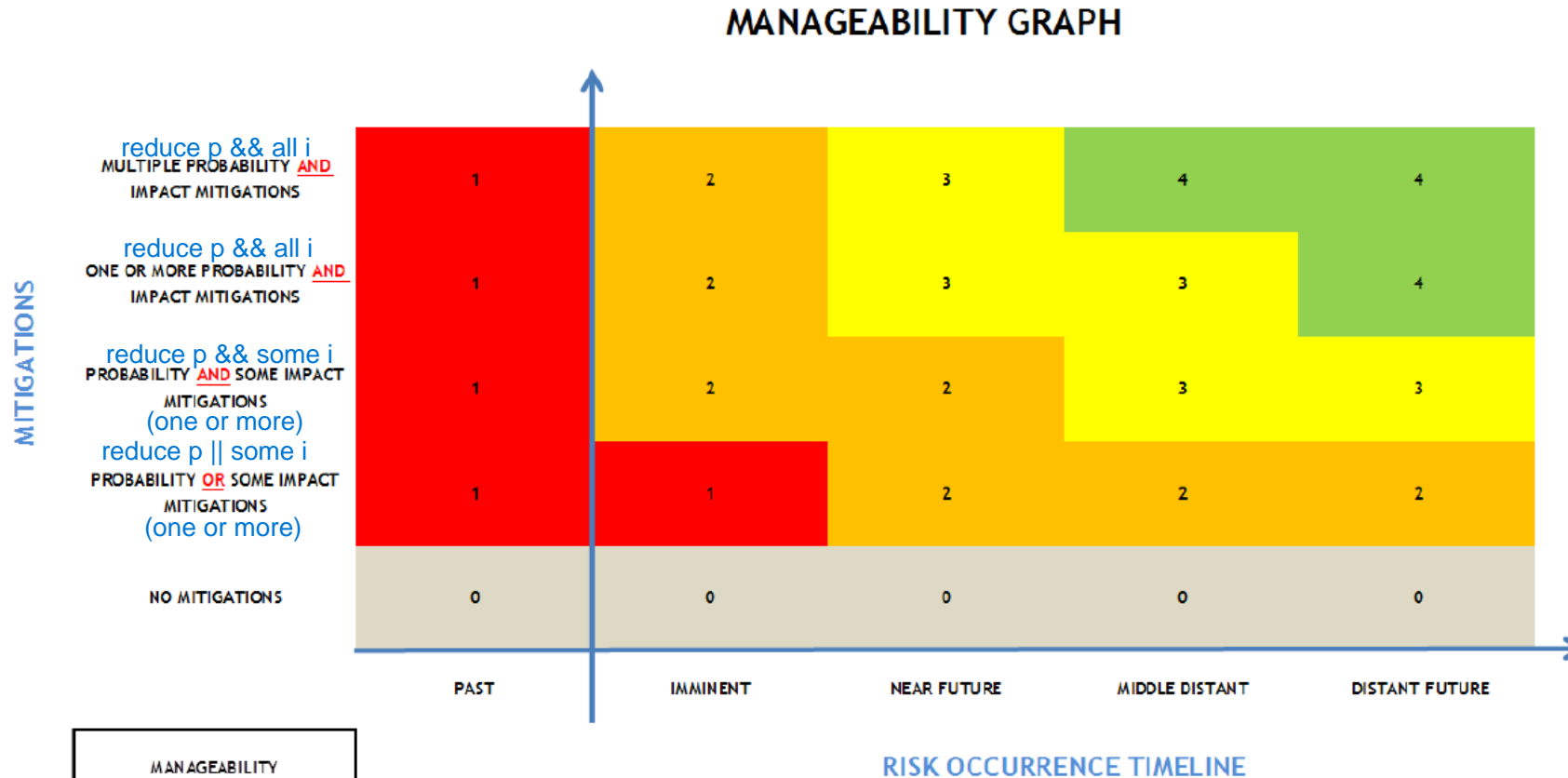
Mitigation:

Mitigated Ranking:

Mitigation Status: ☒ Target ☐ On-Going ☐ Complete

Implementation/Status Achievement Date:

# Manageability (Administrabilidad de los riesgos)



MANAGEABILITY
0 = NONE
1 = VERY LOW
2 = LOW
3 = MODERATE
4 = HIGH

Es deseable que los riesgos sucedan en un futuro distante para permitir su adecuada mitigación, aunque no es algo que se pueda elegir a menos que se tome una decisión de no aceptar un riesgo por el momento.

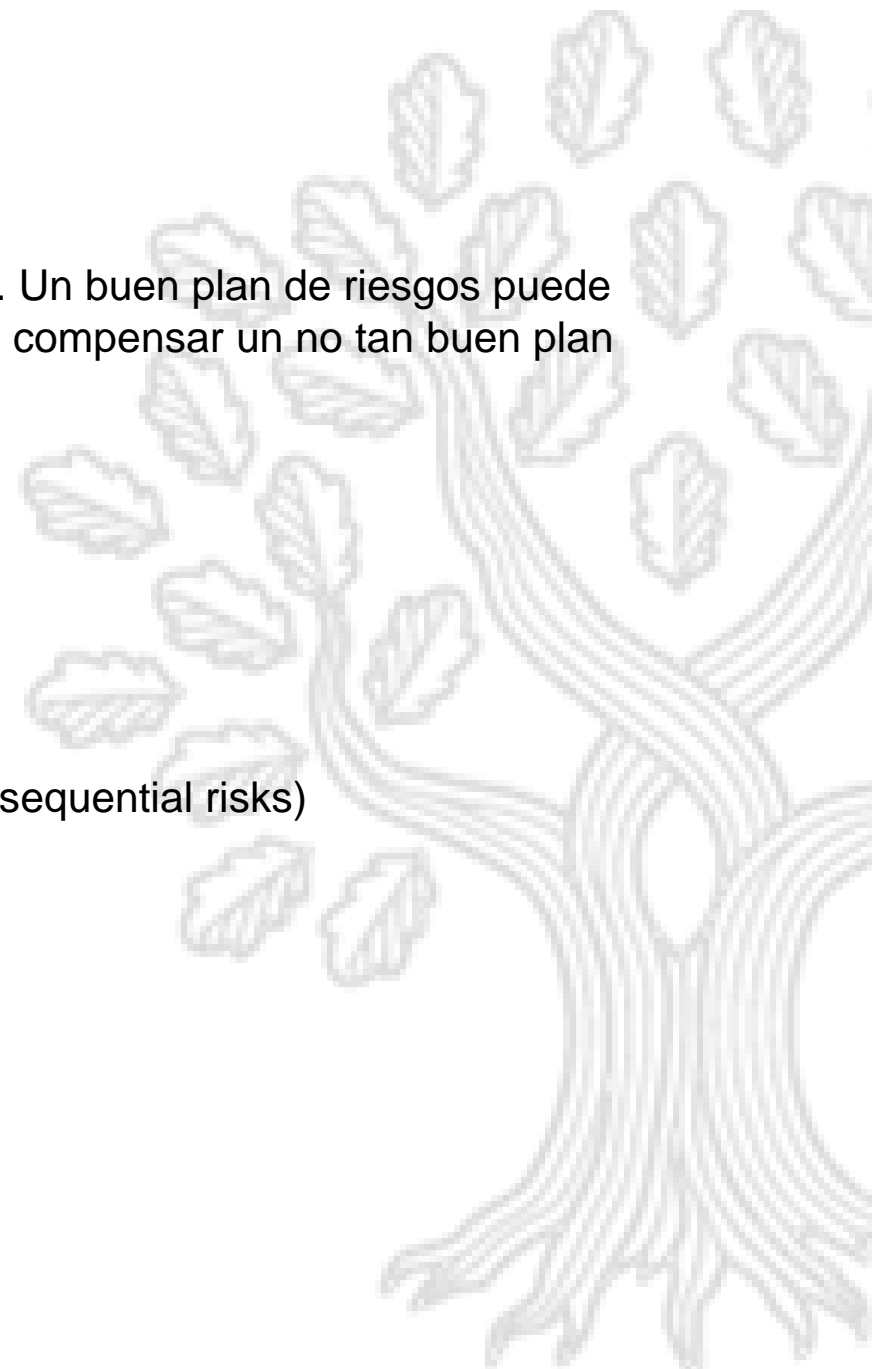
	Manageability Rules		
4 High	It will be possible to reduce the probability and all impacts of this risk through the application of multiple mitigations to both probability and each impact.	AND	The risk is likely to occur any time from the middle-distant to distant future.
	OR		
	It will be possible to reduce the probability and all impacts of this risk through the application of one or more mitigations to both probability and each impact.	AND	The risk is likely to occur any time in the distant future.
3 Moderate	It will be possible to reduce the probability and all impacts of this risk through the application of multiple mitigations to both probability and each impact.	AND	The risk is likely to occur any time in the near future.
	OR		
	It will be possible to reduce the probability and all impacts of this risk through the application of one or more mitigations to both probability and each impact.	AND	The risk is likely to occur any time from the near to middle-distant future.
	OR		
	It will only be possible to reduce the probability and some of the impacts of this risk through application of one or more mitigations to probability and some of the impacts, but not all.	AND	The risk is likely to occur any time from the middle-distant to distant future.

2 Low	It will be possible to reduce the probability and all impacts of this risk through the application of one or more mitigations to both probability and each impact.	AND	The risk is likely to occur imminently.
	OR		
	It will only be possible to reduce the probability and some of the impacts of this risk through application of one or more mitigations to probability and some of the impacts, but not all.	AND	The risk is likely to occur any time from the imminent to near future.
	OR		
1 Very Low	It will only be possible to reduce either the probability or some of the impacts of this risk through application of one or more mitigations to either probability, or one or more of the impacts, but not both.	AND	The risk is likely to occur any time from the near to distant future.
	It will only be possible to reduce either the probability or some of the impacts of this risk through application of one or more mitigations to either probability, or one or more of the impacts, but not both.	AND	The risk is likely to occur imminently.
	OR		
0 None	It will only be possible to reduce some of the impacts of this risk through application of one or more mitigations to one or more of the impacts. No mitigations are possible to reduce probability, as the risk has already occurred.	AND	The risk has already occurred,
	There are no mitigations available which will reduce either the probability or impacts of this risk.		



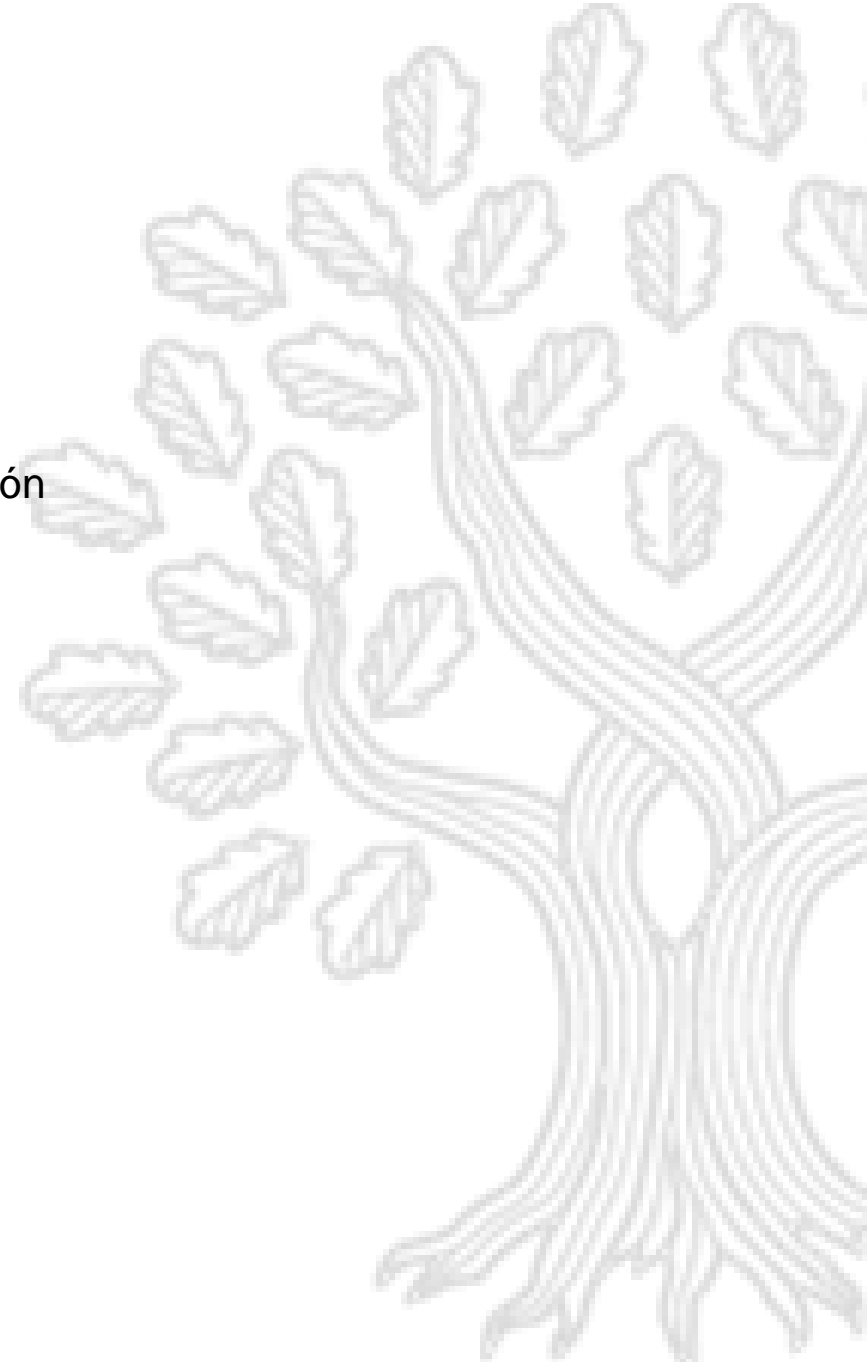
## Monitoreo de riesgos

- El monitoreo de riesgos es una etapa crucial de la Administración de riesgos. Un buen plan de riesgos puede irse a la basura sin un buen monitoreo. Un buen monitoreo de riesgos puede compensar un no tan buen plan de manejo de riesgos
- Siempre podrán aparecer nuevos riesgos (unknown – Unknown)
- Los riesgos se pueden materializar de un día para otro
- Los riesgos pueden cambiar su impacto o probabilidad por factores externos
- La ejecución de planes de mitigación puede generar riesgos colaterales (consequential risks)
- Los KRI (Key Risk indicators) son esenciales para el monitoreo de riesgos

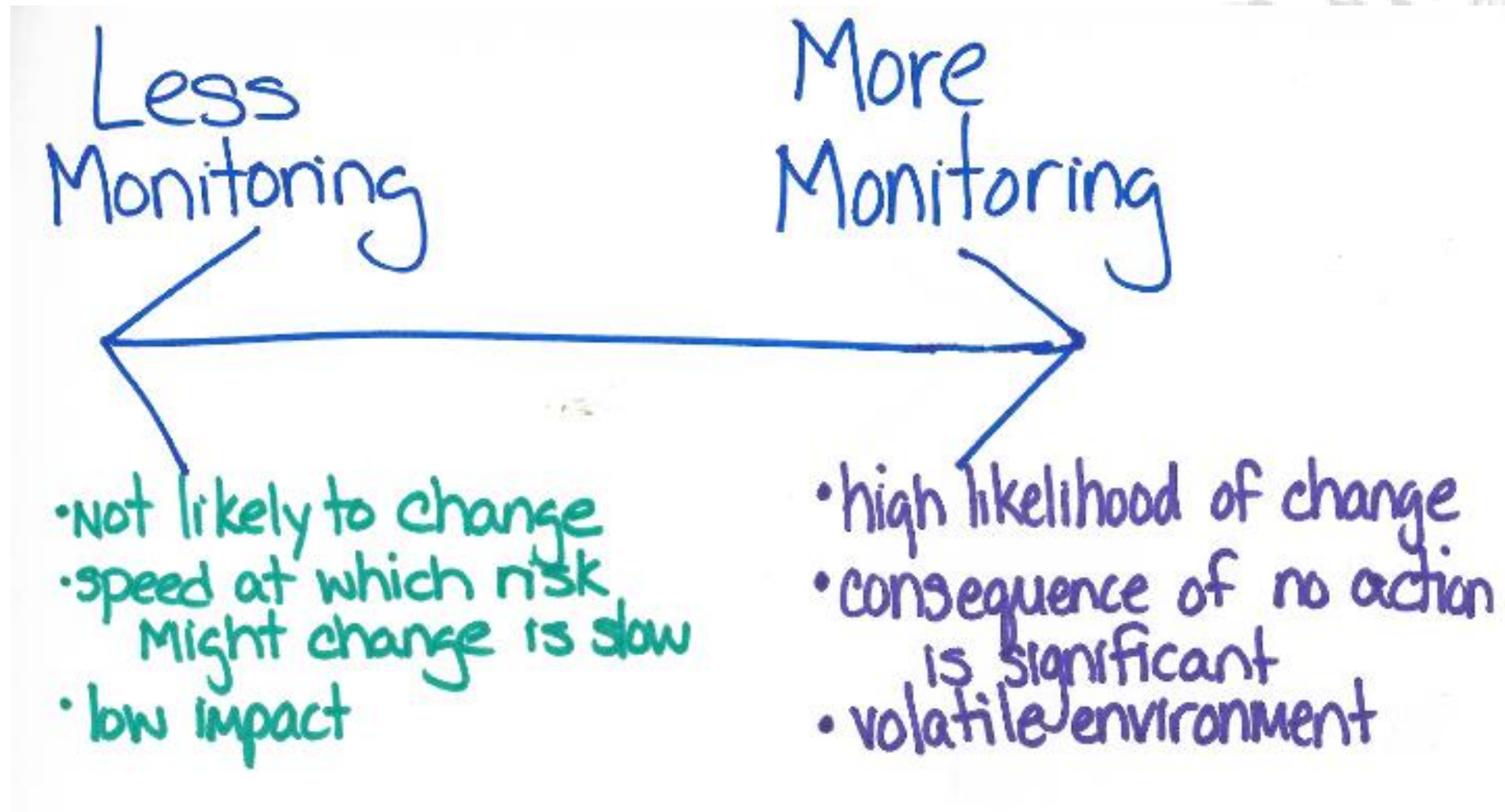


## Para que monitorear riesgos

- Minimizar el riesgo o mantenerlo en control
- Activar/usar planes de mitigación tan rápido como sea posible
- Poder comunicar claramente el estado de los riesgos del proyecto/organización
- Promueve la responsabilidad (accountability)
- Fortalece la cultura de tomar Y manejar riesgos responsablemente
- Genera transparencia hacia los lideres y stakeholders en la compañía
- Habilita crecimientos
- Poder demostrar en una auditoria un manejo adecuado de riesgos



## Que tanto monitoreo es necesario?

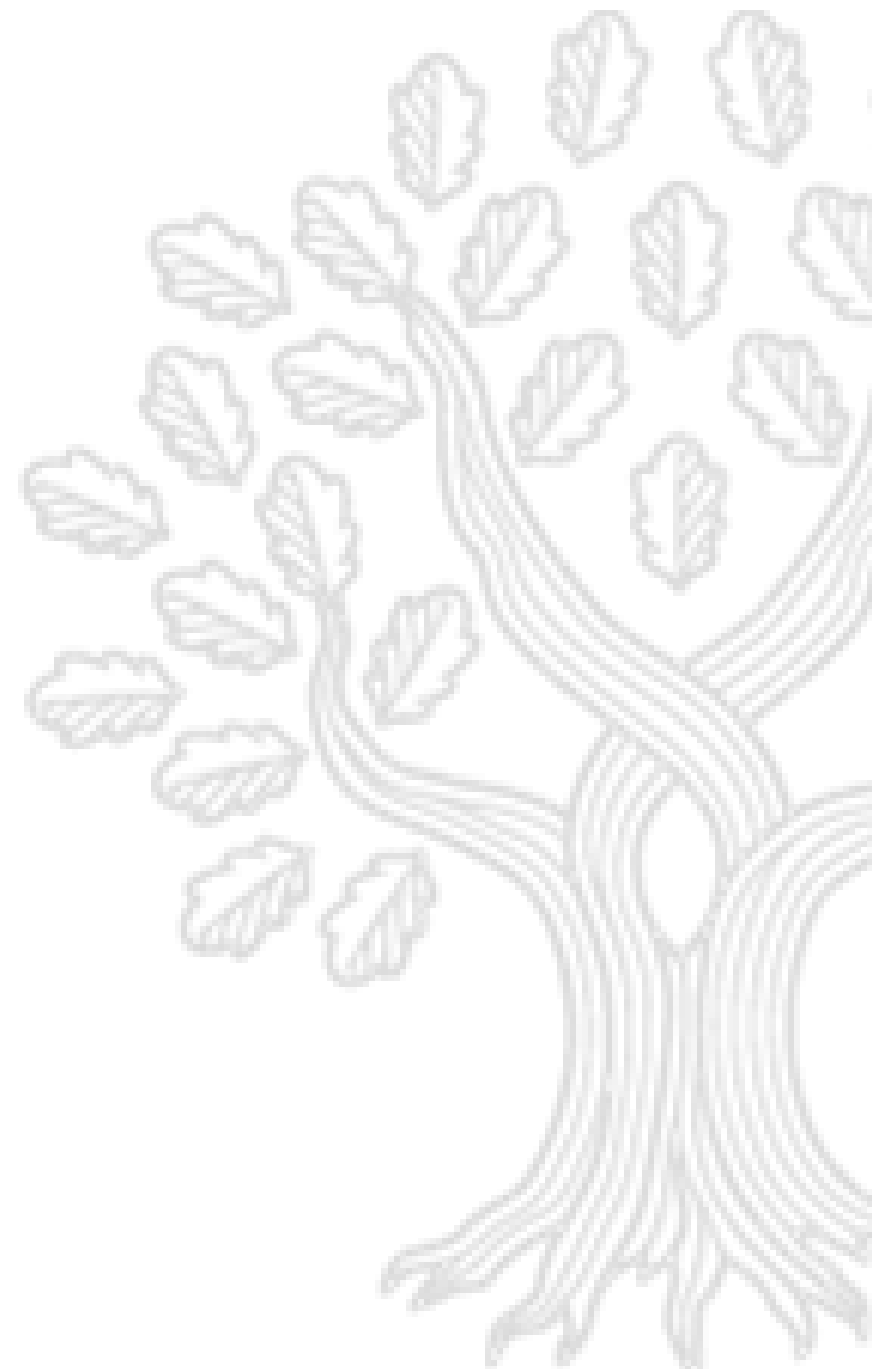


## Indicadores principales de riesgo Key Risk Indicators (KRI)

- Un KRI es un métrico permite medir (cuantificable) una o mas dimensiones de los riesgos que se detectaron para el proyecto o organización.
- UN set adecuado de KRIs permite mantener un adecuado monitoreo de riesgos y habilita a tomar acciones de manera rápida.
- Los KRI pueden ser indicadores de desempeño, indicadores de tendencia o indicadores de predicción
- Los KRI seleccionados deben ser relevantes para el proyecto o negocio en cuestión, no existen de manera general KRI genéricos aunque se puede aprender o apalancarse de otros proyectos.
- Idealmente un KRI debería poder ser generados a diferentes niveles (compañía, organización, grupo, departamento, categoría, etc) para que exista responsabilidad en el nivel/grupo adecuado.
- Debería existir limites que permitan determinar si dichos KRI están en control, en una zona de transición a estar fuera de control o muy fuera de control.

## Ejemplos de KRI

- MTTR – Mean time to Repair
- MTBF – Mean time between failures
- System availability
- System downtime
- IT service desk % out of SLA (Service level agreement)
- Contingency fund usage/remain
- Safety incidents
- Staff turnover
- Fines paid/month
- Customer claims related to food poisoning
- % of contingency fund used
- Insurance related events costs
- Hour of down system



# Example IT System KRI



## IT Flow Metrics Impacting Supply Chain Ops (Details)

Business Process	Metric Name / Definition	Threshold	14 <sup>th</sup> Jul	15 <sup>th</sup> Jul	16 <sup>th</sup> Jul	19 <sup>th</sup> Jul	Business Impact Next Steps for Yellow & Red Items
Order Entry	Idocs Fallout ratio against # sales orders received in B2B via OIS & SEEBURGER into S4	Up to 2% G Above 3% R	0.49%	0.71%	0.63%	0.74%	Nothing to report
	Idocs Fallout ratio against # sales order received in Instant Ink Fulfillment Service(IIFS)	Up to 2% G Above 3% R	0.00%	0.00%	0.00%	0.00%	Nothing to report
Backlog Management (Backorder Processing Run Time)	CH 22 HP INT'L SARL - K&N (Daily Average Run time)	Up to 2hr G, Above 3hr R	0.24	0.22	0.22	0.21	Nothing to report
	US 21 HP INDIANAPOLIS (Daily Average Run time)	Up to 2hr G, Above 3hr R	0.51	0.53	0.53	0.40	Nothing to report
	US 22 HP RYDER EL PASO HUB (Daily Average Run time)	Up to 2hr G, Above 3hr R	0.17	0.17	0.13	0.1	Nothing to report
	US 23 HP WEST COAST HUB XPO LOGISTIC (Daily Average Run time)	Up to 2hr G, Above 3hr R	0.18	0.14	0.15	0.08	Nothing to report
	US 27 HP SANDSTON DISTRIBUTION CTR (Daily Average Run time)	Up to 2hr G, Above 3hr R	0.14	0.13	0.1	0.04	Nothing to report
	US 37 Bentonville PCC	Up to 2hr G, Above 3hr R	0.18	0.17	0.17	0.05	Nothing to report
Order Release	Quanta S/4 Purchase Requisition and Purchase Order	Up to 200 G Above 300 R	30	51	57	60	Nothing to report
	Inventec S/4 Purchase Requisition and Purchase Order	Up to 200 G Above 300 R	69	97	44	99	Nothing to report
	Wistron S/4 Purchase Requisition and Purchase Order	Up to 200 G Above 300 R	3	1	2	4	Nothing to report
	S/4 Delivery creation 1. Did the Delivery job run or fail	Run/Fail	Run	Run	Run	Run	Nothing to report
	S/4 Delivery creation 2. How many past due deliveries for clean orders	Up to 75K G Above 100 K Red	24215	23755	25567	23999	Nothing to report
Order Fulfillment	Idocs Fallout percentage of Deliveries dropped to DC	Up to 2% G Above 3% R	0	0	0	0	Nothing to report
	Idocs Fallout percentage of Purchase Orders dropped to Factory	Up to 2% G Above 3% R	0	0	0	0	Nothing to report
	Idocs Percentage of legacy system Purchase Order Acknowledgment in backlog	Up to 2% G Above 3% R	5.65%	4.24%	4.49%	3.39%	Valid errors, such as qty variance, qty deleted ext. Working to resolve them.
	Idocs Percentage of S/4 Purchase Order acknowledgement in backlog	Up to 1% G Above 2% R	0.31%	0.29%	0.25%	0.38%	Nothing to report
	Idocs Percentage of Advance Shipping Notification in backlog	Up to 1% G Above 2% R	0.61%	0.44%	0.58%	0.63%	Nothing to report
Order Shipment	S/4 PGI – SHIP NOT PGI - Count of Shipped not PGI in backlog	Up to 500 G Above 1000 R	296	136	152	275	Nothing to report
	S/4 ASN to Carrier - Percentage of ASN to Carrier in backlog	Up to 2% G Above 3% R	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	Nothing to report
Order Invoicing	S/4 Billing – SHIP NOT BILL Count of PGI Shipped not Billed	Up to 50000 G Above 75000 R	56279	58315	54195	52190	IT monitoring fluctuations, slightly exceeding green threshold. No major impact.
Invoice Distribution	S/4-OSS Count of OSS IDOC In backlog	Up to 5000 G Above 7500 R	7028	4141	6161	7603	IT monitoring fluctuations
	S/4 to E-INVOICING - Count of S4 invoice in backlog	Up to 1000 G Above 2500 R	2655	29	44	18	IT monitoring fluctuations
Reporting	Outbound S/4 to SCDE	Up to 2hr G Above 4 hrs R					Nothing to report

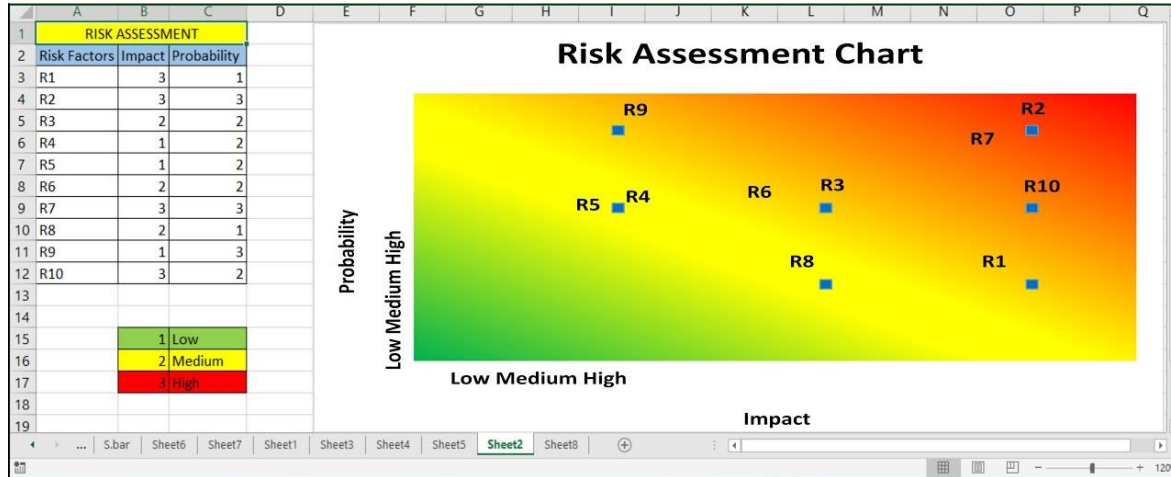


## Reportes

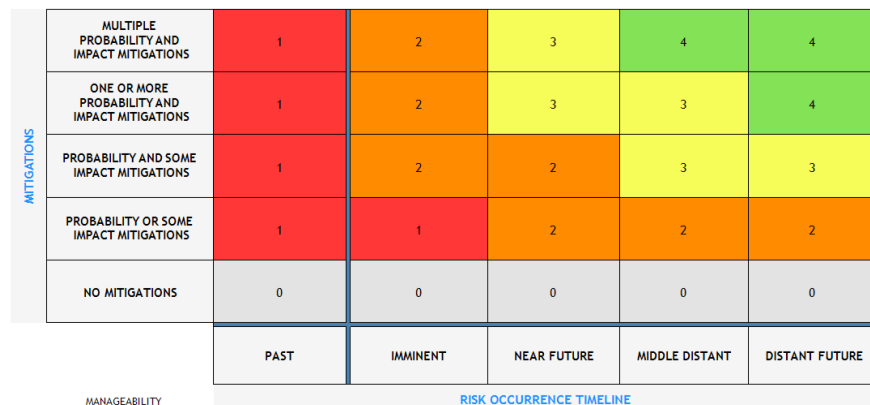
- Los reportes son instrumentos que permitieron visualizar información de manera sintetizada y muchas veces gráficamente de manera que se puedan identificar áreas de enfoque de manera rápida así como evidenciar progreso,
- Los reportes incluyen
  - tablas de riesgos con las estrategias de mitigación
  - Tablas de mapeo de los riesgos por su impacto/probabilidad
  - Tablas de mapeo de los riesgos por su manageabilidad
  - Graficas que permitan mostrar los riesgos por fase, dueño, estado, impacto, probabilidad, manageabilidad
  - Las graficas pueden ser de pay, tendencia, barras,



# Ejemplos de reportes y dashboards



Manageability Graph



## Risk Management KPI Dashboard Showing Open Issues...



This graph/chart is linked to excel, and changes automatically based on data. Just left click on it and select "Edit Data".



## Trabajo Final a entregar por equipo

Documento en pdf con los siguientes capítulos relacionados con su proyecto:

- M 1. Antecedentes
- M 2. Objetivos y entregables del proyecto
- ☒ 3. Plan de gestión de riesgos (con los detalles que entregaron en el examen)
- ☒ 4. Análisis de aplicabilidad de herramientas de identificación de riesgos
- ☒ 5. Lista de riesgos identificados (capturados en Project Risk manager)
- ☒ 6. Análisis cualitativo de cada riesgo
- ☒ 7. Análisis cuantitativo de los riesgos mas importantes incluyendo calculo de Fondo de contingencia
- F ☐ 8. Lista de estrategias de Mitigación de los riesgos mas importantes (Med , Hi, Vhi) capturadas en Project Risk manager
- ☐ 9. Plan de actividades con las acciones incluidas para la gestión de riesgos
- ☐ 10. Indicadores de riesgos (KRI) para su proyecto con limites de alerta propuestos
- M 11. Aprendizajes del equipo respecto a gestión de riesgos