

Programa de Formación en Gestión de Proyectos

MiiN Cosmetics, Equipo de Marketing

Duración total: 12 horas (4 sesiones de 3 horas)

Sesión 3 de 4: Riesgos y Comunicación

Formador: Marc Bara Iniesta



Programa: 4 sesiones

01

Sesión 1: Fundamentos y Alcance ✓

02

Sesión 2: Planificación temporal ✓

03

Sesión 3: Riesgos y Comunicación ← hoy

04

Sesión 4: Soft Skills, Integración y Cierre

Recordatorio

Ya tenemos

- Enunciado de alcance definido
- EDT con paquetes de trabajo
- Dependencias, estimaciones y Gantt

Hoy añadimos

- ¿Qué puede salir mal y qué hacemos?
- ¿Cómo gestionamos cambios de alcance?
- ¿Quién necesita saber qué?
- ¿Quién hace qué?

Agenda: Sesión 3

Primera parte

- Riesgo vs problema: la diferencia clave
- Técnica del Pre-mortem
- EJERCICIO: Pre-mortem de vuestro proyecto
- Del pre-mortem al registro de riesgos
- EJERCICIO: Vuestro plan de bomberos
- ¿Y si pudierais evitarlo?
- Las 4 estrategias de respuesta
- EJERCICIO: Completad el registro con prevención

Segunda parte

- Seguimiento del proyecto: semáforos y status report
- Gestión de cambios de alcance
- EJERCICIO: "Oye, ¿podemos añadir esto?"
- Stakeholders y RACI
- Wrap-up y preparación sesión 4

 Descanso



¿Qué puede salir mal?

¿Qué es un riesgo?

Un riesgo NO es un problema.

Un riesgo es algo que **puede pasar**. Un problema es algo que **ya ha pasado**.

	RIESGO	PROBLEMA
Tiempo	Futuro	Presente
Certeza	Incierto	Real
Gestión	Proactiva (puedes prepararte)	Reactiva (tienes que apagar el fuego)

Si identificas el riesgo antes, tienes un plan preparado. Si no, improvisas bajo presión.

La diferencia no es que los problemas no aparezcan. Es que cuando aparecen, ya sabéis qué hacer.

¿Qué NO es un riesgo?

Riesgo

"La marca coreana podría retrasarse con las muestras"

Problema (issue)

"La marca coreana ya se ha retrasado 2 semanas"

Restricción

"Solo tenemos 15.000€ de presupuesto para la campaña"

Preocupación genérica

"Esto va a ser complicado"

Un riesgo bien formulado tiene tres partes: una **causa** (hecho cierto), un **evento** (lo que podría pasar) y un **impacto** (consecuencia en el proyecto).

Anatomía de un riesgo bien identificado

Fórmula:

"Dado que [CAUSA], existe el riesgo de que [EVENTO], lo cual [IMPACTO]"

Ejemplo MiIN:

CAUSA	EVENTO	IMPACTO
El viaje a Seúl depende de 4 influencers con agendas ajustadas	Alguna cancela a menos de 3 semanas del viaje	Hay que reorganizar la agenda de contenido y se reduce la cobertura

❏ **Mal formulado:** "Problemas con influencers". Demasiado vago, sin causa ni impacto.



Técnica Pre-mortem

Imagina que tu proyecto ha fracasado

¿Qué es un Pre-mortem?

A diferencia de un post-mortem (análisis después del fracaso), el pre-mortem **imagina el fracaso antes de que ocurra**.

Proceso

1 Imaginar

"Estamos en [fecha futura], el proyecto ha fracasado estrepitosamente"

2 Preguntar

"¿Qué salió mal?"

3 Brainstorm

Sin censura, todas las formas de fracaso posibles

4 Priorizar

Los más probables y más graves

5 Actuar

Planes para evitar que pasen

¿Por qué funciona?

- Elimina el sesgo optimista: es más fácil imaginar el fracaso que admitir dudas
- Legitima las preocupaciones: da permiso para decir "esto me preocupa"
- Genera compromiso: todos participan en la prevención

Para clasificar lo que salga, usaremos tres categorías:

 **Tiger:** amenaza real, si no hacemos nada nos va a hacer daño

 **Elephant:** nadie lo dice, pero alguien lo está pensando

 **Paper Tiger:** parece grave, pero alguien del equipo puede explicar por qué no lo es tanto

EJERCICIO: Pre-mortem de vuestro proyecto

🕒 En equipos, 20 minutos

1

Imaginar el fracaso (2 min)

"Estamos en [fecha fin de vuestro proyecto]. Ha sido un desastre total. No se han cumplido los objetivos."

2

El titular (7 min)

Cada persona escribe en post-its los titulares que saldrían en el grupo de WhatsApp de la empresa o en la intranet de MiiN. Un titular por post-it. Sin censura, sin filtros. Cuanto más concreto, mejor.

3

Clasificar (6 min)

Poned los post-its en común y clasificadlos en tres columnas:

- 🐅 **Tiger:** amenaza real que os va a hacer daño si no actuáis
- 🐘 **Elephant:** algo que os preocupa pero que el equipo no está hablando
- 🐯 **Paper Tiger:** parece amenaza, pero alguien del equipo sabe por qué no lo es tanto

4

Priorizar (5 min)

Votación: cada persona marca los 3 Tigers y Elephants que considera más graves.

Del pre-mortem al registro de riesgos

Los post-its del pre-mortem son vuestros riesgos. Ahora vamos a estructurarlos.

Empezamos por lo más intuitivo: si esto pasara mañana, ¿qué haríais?

Para cada riesgo, rellenad:

Campo	Descripción
Riesgo	Descripción clara: causa → evento → impacto
Probabilidad	Alta / Media / Baja
Impacto	Alto / Medio / Bajo
Plan de contingencia	¿Qué hacemos SI pasa?
Responsable	¿Quién vigila este riesgo?

EJERCICIO: Vuestro plan de bomberos

🕒 En equipos, 15 minutos

Tarea:

1 Seleccionar riesgos

Tomad los 5-7 riesgos más votados del pre-mortem

2 Para cada uno, rellenad:

- Descripción: causa → evento → impacto
- Probabilidad (A/M/B) e Impacto (A/M/B)
- Plan de contingencia: ha pasado, ¿qué hacéis?
- Responsable

3 Solo contingencia

No penséis en prevención todavía, solo en cómo apagáis el fuego

📄 **Puesta en común rápida:** Cada grupo comparte su riesgo top 1 (2 min por grupo).

¿Y si pudierais evitarlo?

Ya tenéis un plan de contingencia para cada riesgo.

Antes de seguir, una pregunta: la última vez que tuvisteis una crisis en un proyecto, ¿cuántas horas dedicasteis a resolverla? ¿Y cuánto habría costado prevenirla?

Ahora, para cada riesgo de vuestro registro, preguntaos:

¿Hay algo que podríais hacer *antes* para que no llegue a pasar?

A veces sí. Y entonces tenéis un plan preventivo.

A veces no. Y entonces el plan de contingencia es lo que hay.

Las 4 estrategias ante un riesgo

EVITAR

Eliminar la causa del riesgo cambiando el plan

Ejemplo: "Usar un proveedor ya probado en vez de uno nuevo"

MITIGAR

Reducir la probabilidad o el impacto

Ejemplo: "Tener una influencer de backup confirmada por si cancela la principal"

TRANSFERIR

Pasar el riesgo a un tercero

Ejemplo: "Incluir cláusula de penalización en el contrato con el proveedor"

ACEPTAR

Asumir el riesgo conscientemente (con o sin plan B)

Ejemplo: "Aceptar que puede llover en el evento outdoor, tener plan B de interior"

Las tres primeras son formas de prevención. La cuarta es decir: "aquí solo tenemos plan de contingencia, y es una decisión consciente".

Ejemplo: registro completo del viaje de influencers a Seúl

Riesgo	P	I	Plan de contingencia (si pasa)	Plan preventivo (para que no pase)	Estrategia
Influencer cancela a última hora	M	A	Activar 1-2 perfiles de backup pre-contactados	Confirmar compromiso con contrato y depósito	Mitigar
Marca coreana no tiene muestras a tiempo	A	A	Reorganizar agenda sin esa marca	Solicitar muestras con 8 semanas de antelación	Evitar
Contenido generado no cumple brief	M	M	Sesión de edición post-viaje con equipo interno	Briefing detallado + ejemplos antes del viaje	Mitigar
Vuelos cancelados/retrasados	B	A	Día de colchón al inicio del viaje	No hay prevención razonable	Aceptar

EJERCICIO: Completad vuestro registro con prevención

🕒 En equipos, 10 minutos

Tarea:

- **Volved a vuestro registro de riesgos**
- **Añadid una columna: plan preventivo**
- **Preguntaos**
¿Hay algo que podamos hacer para que este riesgo no se materialice?
- **Decidid**
Si la respuesta es sí: escribidlo. Si no: escribid "aceptar" y adelante.
- **Clasificad la estrategia**
Evitar, mitigar, transferir o aceptar

📄 **Puesta en común:** Cada grupo comparte el riesgo donde el plan preventivo les ha parecido más revelador (2 min por grupo).



**¿Cómo sabemos
si vamos bien?**

Seguimiento del proyecto

¿Alguna vez os habéis dado cuenta de que un proyecto iba mal cuando ya era tarde para arreglarlo fácil?

Los proyectos no fallan de golpe. Se desvían poco a poco.

Señales de alerta:

Pequeños retrasos "recuperables" que se acumulan

Cambios de alcance que se aceptan sin evaluar impacto

Reuniones que se posponen

Decisiones que no se toman

La clave es detectar desviaciones cuando aún son pequeñas.

Semáforos y status report

Un semáforo por dimensión del proyecto:

Alcance	Tiempo	Coste	Calidad
Estado 			

Permite ver de un vistazo dónde está el problema sin leer un informe de 10 páginas.

Status report mínimo (una página, no más):

- 1

Semáforo general + una frase
- 2

Progreso vs plan
Hitos alcanzados, próximos, % avance
- 3

Issues y riesgos activos
- 4

Decisiones que necesitas de alguien

Gestión de cambios de alcance

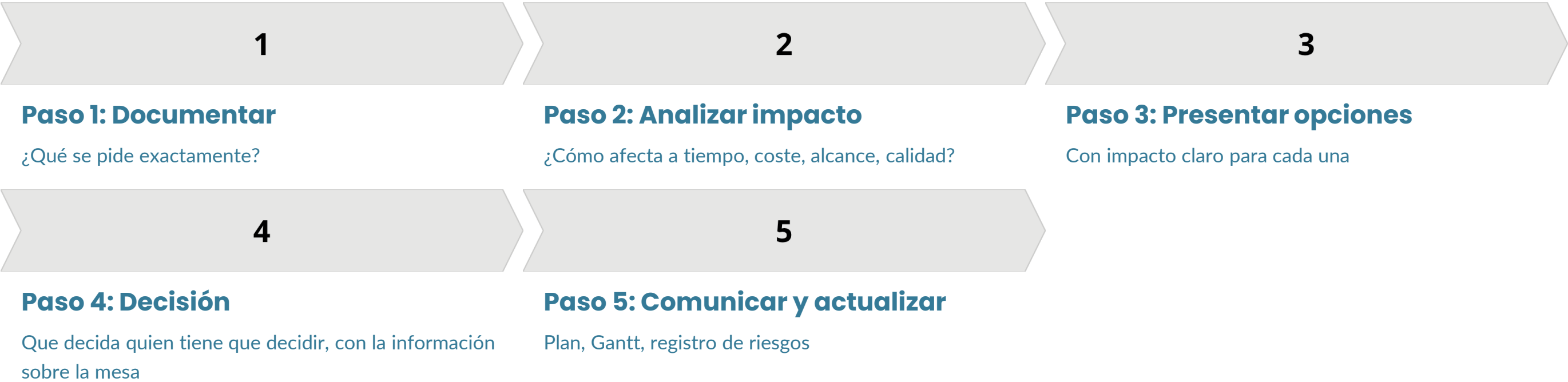
No se trata de decir "no" a los cambios. Se trata de hacer visible el impacto antes de aceptarlos.

Ante cualquier cambio de alcance, la pregunta es:

"Podemos hacerlo. Pero esto implica [X en tiempo] y [Y en recursos]. ¿Lo priorizamos sobre [Z]?"

O más directamente: **"Perfecto, ¿qué quitamos?"**

Proceso de gestión de cambios



Opción	Impacto
Aceptar el cambio	Lanzamiento se mueve 2 semanas
Aceptar pero quitar algo	Se elimina la adaptación a mercado francés
Diferir a fase 2	Se incluye en el siguiente ciclo
Rechazar	Se mantiene el plan original

Ejemplo: cambio de alcance en MiiN Starter Packs

 **Petición:** "Añadir un pack específico para piel sensible y otro para anti-aging"

Análisis de impacto:

Alcance

+2 packs adicionales (de 4-6 a 6-8)

Tiempo

+2 semanas para selección de productos, fichas y materiales POS

Coste

+3.000€ en materiales de punto de venta adicionales

Opciones presentadas:

1 Aceptar

Nuevo timeline con lanzamiento 2 semanas después

3 Fase 2

Lanzar primero 4 packs, añadir los 2 nuevos en 6 semanas

2 Intercambiar

Quitar la adaptación de materiales a Portugal y Francia

4 Rechazar

Mantener 4-6 packs originales

EJERCICIO: "Oye, ¿podemos añadir esto?"

🕒 En equipos, 20 minutos

Situación: Lleváis 3 semanas trabajando en vuestro proyecto. Uno del equipo se pone en el rol de jefe, cliente o stakeholder, el que más sentido tenga para vuestro proyecto, y plantea un cambio.

Fase 1 (10 min)

El equipo responde como lo haría en un proyecto real:

1. Documentar: ¿qué se pide exactamente?
2. Analizar impacto: ¿qué le pasa a vuestro timeline? ¿Al presupuesto? ¿A la calidad?
3. Preparar 3 opciones con su impacto (no vale solo "sí" o "no")

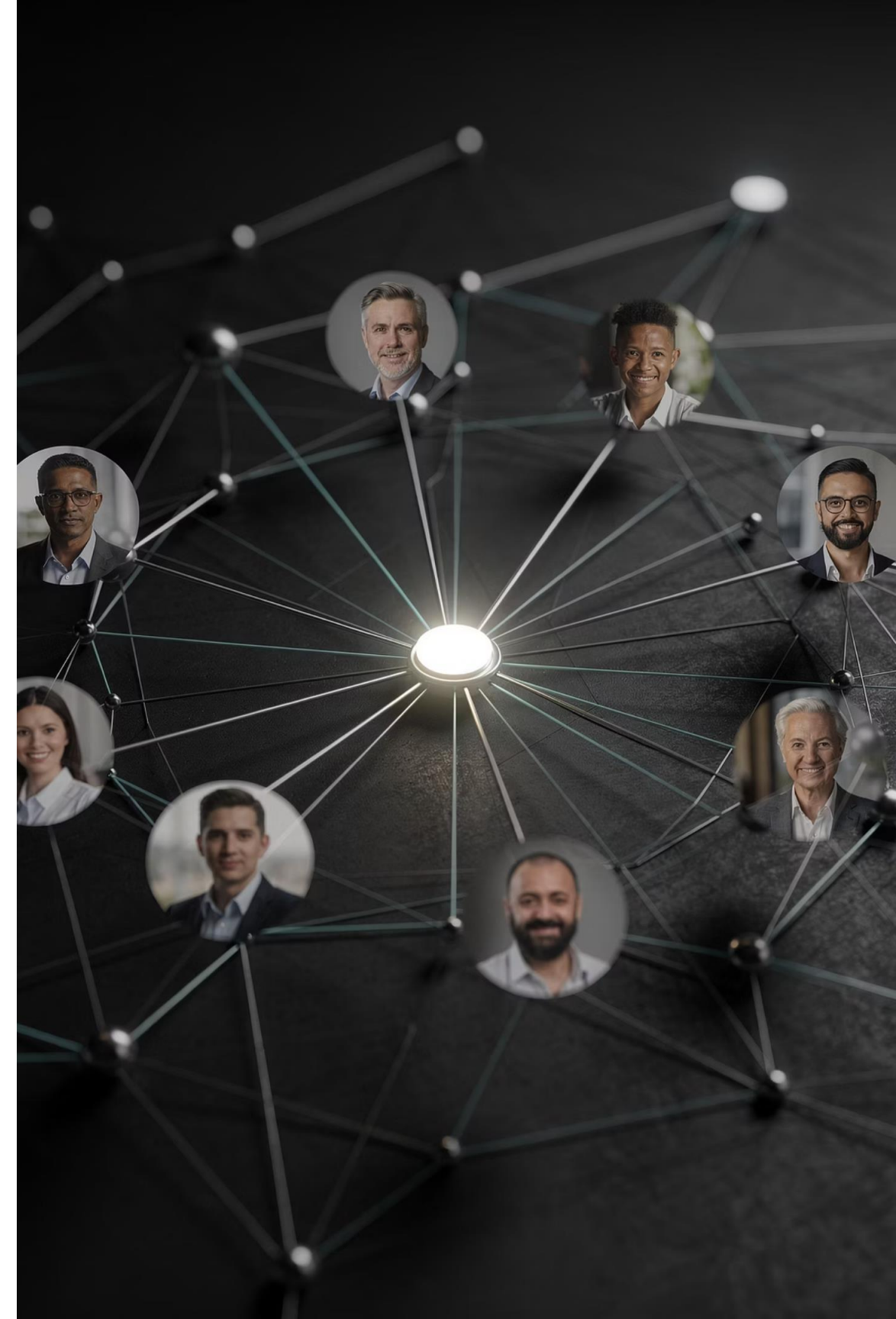
Fase 2 (10 min)

El que hace de jefe/cliente presiona: urgencia, "es poco trabajo", "no entiendo por qué es tan complicado". El equipo aguanta el tipo: sin decir "no" directamente, pero haciendo visible el impacto y defendiendo las opciones.

Puesta en común (1 min por grupo)

¿qué ha funcionado? ¿Qué ha sido difícil de gestionar?

**¿Quién necesita
saber qué y quién
hace qué?**



Mapa de stakeholders

Un stakeholder es cualquier persona o equipo que puede **afectar o verse afectado** por el proyecto.

	Bajo interés	Alto interés
Alta influencia	Mantener satisfecho	Gestionar de cerca
Baja influencia	Monitorizar	Mantener informado

En MiiN: tu responsable directa y ecommerce van arriba a la derecha. Dirección general arriba a la izquierda. Atención al cliente abajo a la derecha. Legal (si no hay claims) abajo a la izquierda.

La pregunta clave: **¿quién puede bloquearos si no está alineado?** Esos van arriba a la derecha.

 *Rápido: pensad en vuestro proyecto. ¿Quién va arriba a la derecha? ¿Quién podría bloquearos y no le estáis prestando atención?*

Matriz RACI

¿Quién hace qué?

	R (Responsible)	A (Accountable)	C (Consulted)	I (Informed)
Significado	Ejecuta el trabajo	Aprueba / responde del resultado	Se le consulta antes de decidir	Se le informa después
Regla	Puede haber varios	Solo UNO por entregable	Los que tienen conocimiento clave	Los que necesitan saber

Ejemplo rápido: Lanzamiento MiiN Starter Packs

Entregable	Contenido	Ecommerce	Retail	Internacional	Dirección
Selección de productos	R	C	C	I	A
Landing page + fichas	C	R	I	I	A
Creatividades campaña	R	C	I	C	A
Materiales punto de venta	C	I	R	I	A

Leer en horizontal: para cada entregable, queda claro quién ejecuta, quién aprueba, a quién consultar. Leer en vertical: cada equipo ve todo lo que tiene encima.

Resumen de la sesión

Concepto	Para qué sirve	Herramienta clave
Gestión de riesgos	Anticipar problemas antes de que ocurran	Pre-mortem + registro de riesgos
Plan de contingencia	Saber qué hacer si pasa	Primera columna del registro
Plan preventivo	Hacer que no pase	"¿Y si pudiérais evitarlo?"
Estrategias de respuesta	Clasificar vuestra respuesta	Evitar, mitigar, transferir, aceptar
Seguimiento	Detectar desviaciones a tiempo	Semáforos + status report
Gestión de cambios	Aceptar cambios evaluando impacto	"¿Qué quitamos?" + opciones
Stakeholders + RACI	Saber quién hace qué y quién necesita saber	Mapa + matriz por entregable

¡Gracias!

Nos vemos en la Sesión 4: Soft Skills, Integración y Cierre

