

## Como se construye un riesgo

Un post publicado por Michael J. Gravier, en Industry week, llamado "[Supply Chain Managers: Are You The Biggest Risk in Your Supply Chain?](#)" nos conduce a reflexionar sobre la influencia que nuestras decisiones, con relación a la selección de los socios de cadena de suministro, tienen sobre la construcción de algunos riesgos.

Para Gravier, los 3 riesgos más comunes que se generan por malas decisiones dentro de las cadenas de suministro son: Incentivos perversos, Falla sistémicas y la falla al considerar los impactos en los socios de cadena.

Para ejemplificar el primer riesgo, debemos tomar en cuenta que "recibes por lo que pagas". La obsesión por bajar el costo, lleva a los proveedores a realizar cambios en materiales o procesos que generan riesgos en el desempeño de los productos, y en algunos casos, hasta riesgo en la seguridad de los usuarios. El caso que se usa para ejemplificar este riesgo es Takata, ver nuestra publicación llamada "[Dime con quién andas](#)", que para poder mejorar el costo de sus bolsas de aire, decidió utilizar Nitrato de Amonio, un material inherentemente inestable y que al final se convirtió en el mayor y más complejo recall de la historia de la industria automotriz. Recordemos que el costo tiene un límite a partir del cual los riesgos superan a los beneficios. Cuando algo es "demasiado bueno para ser verdad", seguramente implica un riesgo innecesario.

Continuando con el caso de Takata, que colocó sus bolsas en 1 de cada 5 autos en USA, podemos encontrar en contraste el caso del fabricante Renault, quien como parte de su sistema de evaluación, se reusó a utilizar las bolsas con Nitrato de Amonio hasta que se contara con clara evidencia de que representaba un uso seguro. Gracias al apego a los sistemas de selección, la empresa fue capaz de encontrar una sustancia alterna y evitó generar un peligro para sus consumidores. Cuando los sistemas son robustos y respetados por todos, sin importar las utilidades que se pueden lograr en el corto plazo, se disminuye dramáticamente la posibilidad de que aparezcan nuevos riesgos. El apego a las políticas y procedimientos, es un elemento esencial para que el sistema funcione. Las excepciones, pueden resultar muy caras en el mediano plazo.



Algunas decisiones pueden llevar a resultados extraordinarios para la organización, sin embargo, estas pueden generar riesgos en otros puntos de la cadena de suministro que si no son considerados se convierten en amenazas, que pueden explotar en cualquier momento. Las decisiones deben también ser analizadas por las consecuencias que tienen sobre otros componentes del sistema. Un excelente ejercicio, es simular la solución ideal, que consiste en investigar las características de los proveedores disponibles más fuertes y "constuir" un producto que contenga lo mejor de cada uno de ellos. A partir de este diseño ideal, se pueden identificar áreas de oportunidad y generar conversaciones entre las partes que conduzcan a proyectos de mejora.

Las decisiones asociadas con la selección de proveedores, deben evaluarse considerando múltiples factores a diferentes plazos. Los ahorros en el corto plazo, pueden resultar a la larga una pésima decisión. Identificar que el problema fue causado por un proveedor y culparlo de una falla no resuelve los problemas creados, es necesario revisar el modelo de incentivos, el apego y la solidez de los sistemas de selección, así como el análisis de los efectos cruzados de los cambios, para reducir el riesgo de estar construyendo nuestros propios riesgos.

Las cadenas de suministro se construyen en base a interdependencias, que demandan que los miembros se preocupen por los intereses de todos y cada uno de ellos, evitando generar amenazas innecesarias y respondiendo oportunamente cuando algo malo se presente.

Existen suficientes riesgos en el ambiente como para todavía darnos el lujo de construir nuevos por una mala administración de las decisiones asociadas con la selección de productos y proveedores.