

Innovación y riesgo

Con toda innovación viene implícito un riesgo, es tal vez por eso, que algunas organizaciones están manejando de forma simultánea estas dos iniciativas, en lugar de hacer la gestión del riesgo en el vacío, se combinan ambos procesos según un estudio realizado por KPMG.



Las empresas que hacen esto, tienen más confianza en su habilidad de transformar las ideas en generadoras de ingreso, 58% de los que han adaptado este enfoque consideran que la gestión del riesgo contribuye significativamente al valor de su organización. Estas mismas empresas, se atreven casi 3 veces más que las otras a crear productos o servicios fuera de sus ofertas centrales, así como 3 veces más a implementar tecnologías para el desarrollo de nuevos productos o satisfacer nuevos clientes objetivo.

La innovación es algo complejo, por ejemplo, imaginemos todos los retos asociados con la colaboración entre Dominos Pizza y Ford para el desarrollo de vehículos auto-manejados para hacer entregas. Este tipo de innovaciones, requieren de intentar algo nuevo mientras que al mismo tiempo se identifica que puede salir mal.

Otra encuesta de PwC, indica que las compañías están preocupada por mantener su competitividad ante los rápidos cambios en los negocios globales, 61% ponen su mayor atención en la resistencia cultural a cambios en los modelos de operación de los negocios.

Existen cinco acciones para lograr un adecuado balance riesgo – recompensa, cuando se trata de introducir innovaciones:

- Fijar la cultura de riesgo en la alta dirección, ellos deben comunicar claramente la importancia de la gestión del riesgo en los procesos de innovación.
- Involucrar a la gestión del riesgo en todo el ciclo de innovación. Las empresas han aprendido a tomar en cuenta el cumplimiento, la gestión operativa y las auditorías internas como líneas de defensa a la mala innovación.
- Ajustar el apetito de riesgo. No se deben correr más riesgos que los necesarios, pero el apetito por la innovación es algo vivo que hay que ajustar frecuentemente.
- Desarrollar nuevas competencias: Aprender nuevas habilidades, debe ser algo que abarque a toda la organización para poder generar innovaciones permanentes y efectivas.
- Monitorear la efectividad de la gestión del riesgo. Esta tarea debe ser permanente, para asegurar que se hace el adecuado uso de los recursos.

Mayor detalle del tema se puede consultar en el artículo [“How to mix innovation and risk management”](#) escrito por Neil Amato

Continuando con el tema de riesgo, en el artículo [“4 Key Areas for Managing Supply Chain Risk in the Global Supply Chain”](#), se nos recuerda que para aprovechar las oportunidades de los mercados globales, es necesario poner atención a los riesgos logísticos, económicos, políticos, culturales,

Ing. Jesus Campos Cortés

CPIM CIRM, C.P.M, PMP, CQIA, CEI, CSCP, CPSM, CPF, PLS, CS&OP, PRINCE2, CA-AM, CLTD

jcamposc@crmmexico.com

<http://jesuscampos.mx/otras-publicaciones/>

competitivos y de infraestructura. Para optimizar las utilidades, las empresas requieren desarrollar fuentes de suministro locales con los menores costos de adquisición, ensamblar y manufacturar en las regiones de bajo costo y finalmente comercializar los productos en áreas de alta demanda, lo que puede implicar operar en múltiples continentes.

La exposición global implica poner atención en aspectos que afectan el flujo de materiales, como eventos climáticos, sociales, políticos y económicos tanto a nivel local, regional o global. A todo lo anterior le debemos sumar la incertidumbre en las entregas de los proveedores y los tiempos de traslado de los componentes. Sin duda, las cadenas globales son altamente complejas, inciertas y demandan de nuevas herramientas de control.

Una clasificación que se usa para los riesgos es el dividirlos en atomísticos y holísticos. La primera categoría se refiere a recursos no complejos, de bajo valor y alta disponibilidad. Los recursos holísticos, requieren de una profunda evaluación de toda su cadena ya que son de alto valor, únicos o muy complejos. Esta calificación inicial permite diferenciar la atención que se le pone a los diferentes materiales y proveedores.

Por otro lado, el riesgo puede ser clasificado en cualitativo o cuantitativo, en el caso del primero, se incluyen aspectos de confiabilidad, exactitud y precisión de los materiales, mientras que los cuantitativos se enfocan a aspectos como sobre-inventarios, faltantes, descuentos, obsolescencia o falta de disponibilidad de los componentes. Ambas visiones son necesarias y complementarias.

Para terminar esta visión del riesgo, usaremos el post “Five Supply-Chain Risk Management Mistakes That Could Cost Your Business a Fortune (or Cost You Your Job!)” publicado por Spend Matters UK y Risk Methods que nos hace reflexionar sobre algunos paradigmas que no ponen en riesgo al atender el tema de riesgo.

El primero es poner la mayor atención basado en un Pareto, donde el 20% de los proveedores que representan el 80% del gasto son el punto central de la gestión del riesgo. El monto gastado no es un claro indicador del impacto que una falla puede tener sobre la operación.

El segundo es cuando el análisis del riesgo se limita al momento de evaluar y aprobar al proveedor, este enfoque pretende ignorar que los problemas aparecen todos los días y la salud de un proveedor es dinámica y pone en riesgo a la organización. Otro paradigma peligroso es pensar que el proveedor avisará cuando se encuentre en problemas, confiar en la relación y la comunicación, sin tomar medidas claras que garanticen la estabilidad del proveedor.

Se tiende a pensar que como un proveedor nunca ha tenido problemas en el pasado, esto garantiza su desempeño futuro, claramente que esto no es así. Finalmente, el tener proveedores alternos hace pensar que se está protegido, sin embargo, si el evento de riesgo se da en algún proveedor común a ambos proveedores, el impacto será el mismo, por lo cual es necesario entender un poco más acerca de las cadenas de suministro de los proveedores.

Ing. Jesus Campos Cortés

CPIM CIRM, C.P.M, PMP, CQIA, CEI, CSCP, CPSM, CPF, PLS, CS&OP, PRINCE2, CA-AM, CLTD

jcamposc@crmexico.com

<http://jesuscampos.mx/otras-publicaciones/>