

## Editorial:

*La innovación es el motor del progreso. Las empresas incapaces de innovar están destinadas a desaparecer para dejar su lugar a aquellas empresas que logren innovar con éxito. La innovación, por otra parte, implica siempre un costo importante y altos niveles de riesgo. Es por ello que las empresas que ya son exitosas son poco propensas a innovar. Si bien la mejor estrategia de desarrollo de una empresa depende de su plan específico de negocios, la innovación es una opción que debe considerarse siempre.*

*En este número del **Boletín CIIAAS**, discutimos algunos puntos importantes para el manejo de riesgos en procesos de innovación.*

R. Soto C.

**Centro de Integración para la Industria Automotriz y Aeronáutica de  
Sonora, A.C.**

Tel. (662) 207-2888, Biblioteca digital: <http://ciaas.wordpress.com>  
e-mail: [boletin@ciaas.org](mailto:boletin@ciaas.org)

---

## Manejo de riesgos en innovación

La innovación es un elemento muy importante para la supervivencia de una organización. La innovación tecnológica está relacionada con la introducción en la economía de nuevo conocimiento o nuevas combinaciones del conocimiento existente<sup>1</sup>. Desde el punto de vista de la administración, es muy importante distinguir entre innovación e invención. La invención es la primera ocurrencia de una idea para un nuevo producto o proceso, mientras que la innovación es el primer intento por llevarlo a la práctica. Un invento puede generarse en cualquier sitio, mientras que la innovación se realiza, usualmente, en las

<sup>1</sup> **Innovation and Risk Management.** Eduardo G. Manuel. National School of Government, U.K. (2007). <http://ssrn.com/abstract=969028>

empresas. La invención requiere, principalmente, de capacidades técnicas e ingenio; la innovación requiere, además, conocimientos de producción, mercado y administración, un buen sistema de distribución y suficientes recursos financieros.

No obstante el amplio reconocimiento de la importancia que tiene la innovación en el desarrollo de una empresa, una región o cualquier comunidad, es también una actividad con un alto costo y de mucho riesgo. Esta situación suele desanimar a la gran mayoría de las empresas, fenómeno muy marcado en México. Sin embargo, aunque la innovación siempre es una actividad que debe planificarse con cuidado, en gran medida el temor que provoca en el empresario se debe a una mala comprensión del concepto de riesgo y de los mecanismos para administrar los riesgos.

El riesgo es un elemento inherente a toda situación de toma de decisión. Un riesgo se define, de una manera simple, como la incertidumbre ante los resultados de una decisión. Si bien, esta incertidumbre se asocia típicamente con la posibilidad de resultados negativos, cada vez se insiste más en vincular tal incertidumbre con el impacto en los objetivos de la organización. Así el Departamento del Tesoro de Canadá ofrece la siguiente definición<sup>2</sup>:

*“El riesgo se refiere a la incertidumbre que rodea eventos y resultados futuros. Es la expresión de la probabilidad y el impacto de un evento con el potencial de influir en el logro de los objetivos de una organización”*

Esto es, en la estimación del riesgo de un evento debe calcularse la probabilidad de que ocurra y el grado de impacto que tendrá en los objetivos de la empresa.

El manejo de riesgos es una componente integral de una buena administración. Podemos definir el manejo de riesgos como: Un método sistemático que permita minimizar los efectos negativos de un riesgo y maximizar los beneficios de asumir el riesgo<sup>3</sup>.

---

<sup>2</sup> **Integrated Risk Management Framework.** Treasury Board of Canada Secretariat. (2001). [http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs\\_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/rmf-cgr\\_e.pdf](http://www.tbs-sct.gc.ca/pubs_pol/dcgpubs/RiskManagement/dwnld/rmf-cgr_e.pdf)

<sup>3</sup> Eduardo G. Manuel, [Op. Cit.](#)

Todos los organismos hacen manejo de riesgos constantemente, se den o no cuenta de ello. Sin embargo, contar con un procedimiento formal de manejo del riesgo permite a la organización saber si los riesgos que está tomando son los que necesita tomar.

Algunos de los elementos más importantes para el manejo de riesgos en proyectos de innovación son<sup>4</sup>:

- Identificar necesidades claras para la innovación. La necesidad de innovar puede estar determinada externamente (debido al nivel de la competencia, por ejemplo) o por la misma empresa (mediante objetivos ambiciosos a largo plazo, por ejemplo). En todo caso, debe haber una necesidad que resulte clara a todos los miembros de la organización para iniciar un proyecto de innovación.
- Procedimientos claros y sencillos de manejo del riesgo. Es importante que los riesgos de un proyecto de innovación queden determinados claramente desde un inicio y los procedimientos para manejarlos sean simples y bien definidos. Un riesgo típico de todo proyecto de innovación es que el presupuesto se incremente o el flujo de trabajo resulte más lento de lo estimado. En estos casos, es importante contar con reglas que permitan, de manera clara, evitar que el proyecto termine convirtiéndose en una carga dañina para la empresa.
- Desarrollo de una cultura de toma de decisiones. Las organizaciones exitosas en innovación, promueven el cuestionamiento riguroso de propuestas, suposiciones y evidencia, así como la búsqueda de alternativas y el balance entre riesgos y oportunidades, que permita una toma de decisiones efectiva.

El manejo adecuado de riesgos es una práctica imprescindible para evitar que las iniciativas de innovación se vuelvan en contra de la organización.

---

<sup>4</sup> **Innovation and risk management - A recipe for improving performance.** National School of Government (Cabinet Office). (2006).  
<http://www.nationalschool.gov.uk/downloads/Innovation & Risk Exploratory Research Study/Final Report - April 2006.pdf>

# Perfiles



La empresa Maquilas Teta Kawi, S.A. de C.V. fue fundada en Octubre de 1986 en la ciudad de Guaymas, Sonora. El objetivo principal de la empresa es proveer diversos servicios bajo el Programa de Albergue a empresas extranjeras (maquiladoras) que deseen manufacturar sus productos en México para su posterior exportación hacia Estados Unidos y Canadá. Actualmente estos servicios son prestados principalmente en la ciudad de Empalme y de Guaymas.

El grupo de compañías al que pertenece Maquilas Teta Kawi, denominado **Offshore Group**, está formado por:

- Offshore International, Inc.
- Offshore International, LLC
- Manufacturas Zapalinamé S.A. de C.V.
- Dinisa, S.A. de C.V.
- International Logistics Solutions (ILS)
- Vangtel

El Grupo Offshore es un proveedor de servicios de soporte a la manufactura estructurado verticalmente, que permite a sus clientes enfocar su atención a sus áreas de mayor competencia. Cuenta con certificación ISO 9001:2000 en:

- Administración de recursos humanos y personal
- Servicio médico para empleados en el lugar de trabajo
- Administración de nómina
- Administración contable
- Administración del parque industrial
- Servicios ambientales y de adquisiciones
- Asistencia con gobierno y comunidades

---

Carretera Int km.1969, Guadalajara-Nogales Km. 2, Empalme, Sonora, México, CP.  
85340. Tel: (622) 225-4020 Fax: (622) 223-4020

[www.mtk.com.mx](http://www.mtk.com.mx)