

# PRÁCTICAS GLOBALES





# CONSIDERACIONES LEGALES EN LA SUSTENTABILIDAD

**E**l desarrollo científico, industrial y económico, acompañado del aumento poblacional, ha ocasionado que el número de empresas también haya crecido y se vean envueltas en la carrera de buscar y explotar todo tipo de recursos para satisfacer las necesidades humanas; sin embargo, este crecimiento ha provocado una desmedida sobreexplotación en el ámbito social, económico y ambiental. Por esto, la necesidad de generar las reglas del juego que eviten el colapso y la caída de la propia humanidad a pesar de su desarrollo, por paradójico que suene.

El desarrollar leyes, reglas, normas, decretos y tratados internacionales en todos los ámbitos como lo son en lo ambiental, salud, laboral, económico, derechos humanos, entre muchos otros, es imperativo para responder ante los problemas que acarrea el crecimiento innegable de la economía y con ello la explotación sin control de los recursos que la naturaleza nos brinda. Este cúmulo de leyes nos permite regular el cómo hacer uso de los recursos naturales, quiénes lo pueden hacer, cada cuándo, cómo se puede resarcir el daño causado, cuáles son las sanciones y responsabilidades ante un incum-

plimiento, entre otros muchos aspectos.

En México, desde el año 1988 la Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente estableció legalmente el término de «Desarrollo Sustentable» definiéndolo como «*El proceso evaluable mediante criterios e indicadores del carácter ambiental, económico y social que tiende a mejorar la calidad de vida y la productividad de las personas, que se funda en medidas apropiadas de preservación del equilibrio ecológico, protección del ambiente y aprovechamiento de recursos naturales, de manera que no se comprometa la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras.*».

Afortunadamente el tema de la sustentabilidad en las empresas ha tenido cada vez un mayor interés a nivel nacional e internacional, creando conciencia sobre la necesidad de mantener un comportamiento socialmente responsable, basado en una legislación que permita contribuir al desarrollo sostenible. Sin embargo, los esfuerzos no han sido suficientes.

Por ello, un objetivo primordial que deben tener las empresas es el desarrollarse en equilibrio de sus prioridades económicas, sociales y ambien-



**Angel Contreras**

Fundador Global Practice International

## ES TIEMPO DE UN CAMBIO

**E**n Global Practice México nos sumamos al llamado que hacen los organismos internacionales para atender los temas que afectan la economía y el entorno social, echoes tiene como objetivo promover, impulsar e investigar las agendas globales para compartir con la

comunidad y sus aliados la preocupación y el llamado a la acción. En esta segunda edición de ECHOES Global Forum 2022, se abordaron los temas de: Emprendimientos sociales, Resiliencia Organizacional, Desarrollo sustentable para la sociedad, Innovación tecnológica, Inversión sostenible y Agenda Empresarial; para promover e impulsar las agendas globales que permitan

tales, apegándose en todo momento al cumplimiento de las regulaciones que protegen el entorno ambiental y social en el que se desarrollan.

La búsqueda de este equilibrio inicia desde los propietarios de las empresas y se permea para toda la organización y más allá, como a los diferentes grupos de interés o stakeholders. Todas las empresas pueden lograr el equilibrio económico, social y ambiental, sin importar si son grandes o pequeñas, si son empresas públicas o privadas, o si son empresas de nueva creación o ya posicionadas en el mercado, la convicción de ser sustentable comienza desde adentro y adoptar la sustentabilidad es una oportunidad y un verdadero reto para las empresas.

Es importante considerar que la sustentabilidad implica realizar acciones que contribuyan al bien tanto de los propietarios de las empresas, sus colaboradores, clientes, proveedores y demás grupos de interés, lo que al final de cuentas implica en el bien común. Para ello, el plan de negocios o en el plan estratégico de la empresa debe tomar en cuenta el objetivo de la sustentabilidad y diseñar la estrategia de su implementación, supervisión y el equipo de trabajo que le den cumplimiento, pues trata de un proceso de mejora continua.

El adoptar la sustentabilidad desde la administración de las empresas, es parte de las buenas prácticas corporativas, por lo que saber adaptarse a las nuevas condiciones del mercado desde esta perspectiva, hace que las empresas se mantengan

en el tiempo, sean competitivas y obtengan una gran credibilidad entre el público.

Las empresas sustentables no solo se deben enfocar en cumplir la reglamentación protectora del medio ambiente, además, deben trabajar con procesos productivos que respeten los recursos humanos, recursos naturales, que implementen programas de educación ambiental, que certifiquen sus procesos y productos con normas nacionales e internacionales y, por si fuera poco, pedir a los demás grupos de interés que adopten las políticas y medidas similares, es decir, deben buscar a través de la ejecución de las estrategias de sustentabilidad plasmadas en sus planes de negocios, retribuir al medio ambiente y a la sociedad los beneficios obtenidos.

Es muy amplia la lista de acciones que las empresas pueden tomar para ser sustentables y desde el punto de vista jurídico, existe un marco legislativo diverso de leyes, reglamentos, normas oficiales mexicanas, normas internacionales y demás disposiciones legales cuyo objeto es regular y fomentar la protección, restauración, manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, así como del cuidado del entorno social, por lo que es complicado establecer un procedimiento estándar sobre los métodos y acciones a seguir; sin embargo, es importante que se evalúe cuál es el impacto que tienen nuestras empresas en la naturaleza y en la sociedad y asumir con responsabilidad, la obligación de conocer y cumplir la ley ya que ello contribuirá en gran medida al bien común. ✓



Socio de consultoría  
**Héctor Alvarez**

halvarez@  
globalpractice.  
com.mx

impulsar el desarrollo, la mejora continua y crear cambios en la cultura empresarial de México. Es momento de despertar conciencia hacia la sensibilización y compromiso con los temas que afectan a nuestra sociedad y entorno. Es momento de transformar y generar propuestas para construir un futuro mejor. Esta es nuestra propuesta, seamos ese eco. ✓

**«LA PERSISTENCIA  
Y LA RESILIENCIA  
LLEGAN SOLO PARA  
AQUELLOS QUE  
HAN TENIDO LA  
OPORTUNIDAD DE  
DEMOSTRAR CÓMO  
ACTÚAN ANTE  
LOS MOMENTOS  
MÁS DIFÍCILES»**

—Gever Tulley





# ALINEACIÓN DEL GOBIERNO CORPORATIVO CON EL MODELO DE DESARROLLO SUSTENTABLE

**E**l desarrollo sustentable no solo debe ser importante para las empresas, sino para la sociedad en general, ya que uno de los pilares de las mejores prácticas corporativas es la responsabilidad social y su relación con los terceros interesados.

Recordemos que todo lo relativo a temas Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) se ha vuelto muy importante de algunos años a la fecha y se ha convertido en parte fundamental del Gobierno Corporativo (GC) para brindar mayor transparencia en la rendición de cuentas, ayudar a la trascendencia y brindar prosperidad a las empresas, ya que las organizaciones que reconocen que su negocio impacta su entorno, crean un sentido de responsabilidad hacia la sociedad.

Las compañías ya no pueden darse el lujo de ignorar el impacto que sus operaciones tienen en lo que se refiere a puntos ASG, por lo tanto, el enfoque de GC ha evolucionado de simplemente preocuparse por «¿Cómo se dirigen y controlan las empresas?» a considerar también cuestiones más amplias de «gobierno corporativo sustentable» por qué no, redituable.

Hoy ya se espera que los Consejos de Administración y la Alta Dirección miren más allá de los estados financieros y los márgenes de ganancia para operar como

entes responsables dentro de las comunidades y sociedades donde operan las empresas.

La implementación de estrategias corporativas de sustentabilidad ambiental se está convirtiendo cada vez más en una práctica estándar en algunas empresas que van más allá y toman medidas para reducir el impacto ambiental de sus productos, servicios y cadenas de suministro. En condiciones de mercado propicias, a medida que una empresa se expande, es probable que enfrente nuevos desafíos que afecten la gobernanza de la sustentabilidad dentro de sus operaciones.

## ¿CÓMO LLEVARLO A CABO? AQUÍ ALGUNAS RECOMENDACIONES GENERALES.

### **Evaluar las prácticas sustentables actuales.**

Se deben analizar las prácticas actuales de sustentabilidad empresarial y financiera. Valorar el abastecimiento, los medios de producción, la satisfacción de los miembros del equipo y la rentabilidad para ayudar a garantizar que la corporación funcione de manera sustentable.

### **Mejorar los informes.**

Ser financieramente sustentable puede ser fácilmente alcanzable si una empresa tiene buenas prácticas de elaboración y presentación de reportes financieros y no financieros. Al mejorar estas prácticas,



puede ayudar a garantizar que toda la información necesaria sea accesible fácilmente cuando sea necesario. Este ajuste puede mejorar la rendición de cuentas a la vez que proporciona datos precisos sobre sus operaciones.

### Planear para el futuro

Planificar es un aspecto crítico para alcanzar y mantener la sustentabilidad. Incluso si una empresa está prosperando en su estado actual, debe asegurarse de ese éxito siga siendo sustentable. Es por ello que, si las formas de hacer negocios no son apegadas a estándares ASG, corresponde a los responsables del GC resolver cualquier brecha u oportunidad de mejora.

### Fomentar valores sustentables

Como Consejo, depende de nosotros fomentar valores sustentables, tanto dentro como fuera del lugar de trabajo. Cuando se lidera una empresa, es nuestra responsabilidad brindar el ejemplo todos los colaboradores, proveedores y terceros interesados sobre cuales y cómo son nuestras prácticas comerciales y financieras sustentables. Teniendo siempre en mente que fomentar valores sustentables crea un efecto dominó: cuando otros también participan en prácticas sustentable, beneficia a la empresa y a la sociedad.

### Designar un «Chief Sustainability Officer» (CFO)

El nombramiento de CSO que forme parte del equipo directivo y reporte directamente al «Chief Executive Officer» (CEO) muestra un compromiso con la sustentabilidad y la ética que conlleva un buen GC. Esto significa que hay alguien para liderar actividades sustentables y poder proporcionar retroalimentación al Consejo de Administración y a sus colegas a seguir las mejores prácticas y estar informados.

Ahora bien, esto no solo se debe ver como un tema de cumplimiento, sino como un «*walk the talk*» que además trae consigo un sinfín de beneficios.

Por ejemplo, la humanidad nos hemos vuelto cada vez más consciente de nuestro impacto colectivo en el medio ambiente y hoy por hoy las iniciativas verdes están ganando terreno, estamos más enfocados en preservar los recursos naturales de la tierra para proteger nuestro futuro.

Comúnmente percibimos que las empresas consumen una cantidad considerable de recursos naturales, sin embargo, ser lo más «verde» posible sin comprometer las operaciones es una iniciativa creciente, que otorga a las empresas una imagen social positiva.

Hay otros muchos beneficios de reducir el desperdicio, la energía y los costos, a través de una perspectiva «verde», las organizaciones pueden aprovechar nuevas oportunidades para promover soluciones innovadoras y así ahorrar recursos naturales; Al ahorrar energía, las empresas pueden utilizar esos fondos para invertir en otras oportunidades de negocio, por ejemplo, expandiéndose en nuevos mercados o nuevos productos y servicios.

Por último, es importante no olvidar que el GC y sustentabilidad están intrínsecamente vinculados, y ambos ayudan a las organizaciones a mantener un equilibrio saludable, lo cual ayuda a los esfuerzos para desarrollar mecanismos de control, administrar riesgos y, en última instancia, aumentar el valor para los accionistas. ✓



Socio de  
Consultoría  
**César Arias**

carias@  
globalpractice.  
com.mx





# La importancia de los indicadores de impacto en la sustentabilidad

Vivimos en tiempos complicados, donde existen muchos temas en las agendas públicas y por lo tanto de relevancia en las agendas empresariales, y uno que desde hace algunos años tomó relevancia es la Sustentabilidad, con lo cual se busca que existan un equilibrio entre el uso de recursos naturales sin que se vean afectadas las condiciones de vida de las generaciones actuales y futuras. Es un tema tan relevante que la ONU en 2015 generó un plan de largo plazo, con una meta hacia el 2030, en el cual se contemplaron 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y con ello 169 metas con sus respectivos indicadores, siendo un plan bastante ambicioso que sin duda, estas acciones están siendo llevadas a cabo para mejorar la sociedad.

Los ODS impulsados son los siguientes:

1. Fin de la pobreza.
2. Hambre cero.
3. Salud y bienestar.
4. Educación de calidad.
5. Igualdad de género.

6. Agua limpia y saneamiento.
7. Energía asequible y no contaminante.
8. Trabajo decente y crecimiento económico.
9. Industria, innovación e infraestructura.
10. Reducción de las desigualdades.
11. Ciudades y comunidades sostenibles.
12. Promoción y consumo responsables.
13. Acción por el clima.
14. Vida submarina.
15. Vida de ecosistemas terrestres.
16. Paz, justicia e instituciones solidarias.
17. Alianzas para lograr los objetivos.

Estos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) promueven e invitan a realizar acciones en conjunto entre los gobiernos, las empresas y la sociedad civil, para crear mejores condiciones de vida y oportunidades para todos.

Esto se convierte en un reto para el sector empresarial, al desarrollar de forma creativa e innovadora acciones que puedan aplicar a dichos ODS de acuerdo con el entorno en el que operan.



Fuente: <https://www.pactomundial.org.mx/>



Las empresas tienen un deber ético o compromiso con la sociedad, así como una oportunidad para demostrar como en su operación diaria ayudan a consolidar el desarrollo sostenible, con lo cual minimizan los impactos negativos que pudieran generarse en el día a día, y enfocarse en identificar e incrementar el impacto positivo que están generando en sus colaboradores, proveedores, sociedad y ambiente. Y esto cobra mayor relevancia en el plan estratégico de trascendencia empresarial, ya que sin un ambiente sostenible la empresa no puede seguir operando.

Las empresas sin duda alguna, se ven beneficiadas de realizar este compromiso con alguno de los 17 objetivos y las acciones que lleven a cabo, ya que generarán un escenario de competencia más estable, regulado y competitivo, esto se logrará mediante instituciones transparentes, sin corrupción y bien gobernadas, así como con empleados mejor capacitados.

Sin embargo, una parte fundamental de esta adopción de mejores prácticas, son los indicadores de impacto, con lo cual se abre la puerta para que las empresas puedan capitalizar sus prácticas. Una forma de iniciar este camino es con la Red Mexicana del Pacto Mundial, el cual es el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la cual es una plataforma de servicios al empresario mexicano, que ofrece herramientas,

capacitación y acceso a la red internacional más grande de conocimiento y buenas prácticas de Responsabilidad Social Corporativa, asimismo, reconoce y promueve la labor de las empresas que están adoptando y generando las acciones correspondientes.

Si bien, la adopción va más allá de acciones de corto plazo, podemos iniciar con la adopción de algunos indicadores que recomendamos, mismos que están alineados a los que nos recomiendan en los ODS, como son:

- **FIN DE LA POBREZA:**  
Número de empleos creados, personas con salarios mínimos, ayuda comunidades vulnerables o apoyo a pequeños productores.
- **HAMBRE CERO:**  
Mejora de la alimentación a familias, Niños en vulnerabilidad alimentaria, acceso a agua potable y segura, o educación nutricional.
- **SALUD Y BIENESTAR:**  
Salud y seguridad en el trabajo, Salud y bienestar de trabajadores o capacitación en prevención de accidentes.
- **EDUCACIÓN DE CALIDAD:**  
Nivel de escolaridad promedio de empleados, apoyos a la formación continua de los empleados, acceso educación gratuita familiares o educación en comunidades vulnerables. >





- **IGUALDAD DE GÉNERO:**  
Políticas de brecha de reducción salarial o capacitaciones de sensibilización a colaboradores contra violencia de género.
- **AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO:**  
Tratamiento de agua residual, Capacitación sobre el uso eficiente del agua.
- **ENERGÍA ASEQUIBLE Y NO CONTAMINANTE:**  
Reducción de uso de energía eléctrica, uso de vehículos eléctricos o uso de paneles solares.
- **TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO:**  
Cumplimiento con el salario mínimo, Derechos laborales, Desarrollo profesional o Mejora de la productividad.
- **INDUSTRIA INCLUSIVA, INNOVACIÓN E INFRAESTRUCTURA RESILIENTE:**  
Nivel de acceso o apoyo de las comunidades vulnerables a la tecnología o reducción del impacto ambiental en la producción.
- **REDUCCIÓN DE LAS DESIGUALDADES:**  
Número de personas en riesgo de exclusión, Mejora de la igualdad laboral, diversidad, inclusión y no discriminación; Impacto en la educación de las comunidades, Empleados o familias con acceso a la tecnología, implementación de las líneas éticas.
- **CIUDADES Y COMUNIDADES SOSTENIBLES:**  
Uso o Desarrollo de edificios sustentables, Equipamiento de parques y áreas comunes con juegos y mobiliario urbano fabricado de material reciclado y reciclable, asignación de estacionamiento para personas con discapacidad.
- **PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLE:**  
Campañas de acopio y reciclaje, o uso de Combustibles alternos a base de residuos.
- **ACCIÓN POR EL CLIMA:**  
Aumento de uso de combustibles alternos, Maximizar nuestro uso de energías limpias, campañas de reforestación, adopción y protección de áreas verdes.

- **VIDA SUBMARINA:**  
Eliminación de plásticos en el entorno del océano, Educación ambiental sobre cuidado de los océanos y pesca sostenible.
- **VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES:**  
Planes de capacitación sobre gestión responsable de los ecosistemas, Uso responsable de materias primas, Reforestación para la preservación del capital natural, Gestión sustentable de las materias primas agrícolas, donación de arboles o hectáreas reforestadas.
- **PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS:**  
Capacitación sobre ética empresarial, Sistemas de denuncia interna, Código de ética, Sistema de penalización ante la falta de ética empresarial.
- **ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS:**  
Participa y promueve foros y actividades con otras industrias, voz proactiva en las cámaras y organizaciones empresariales, alianzas con organismos no empresariales

Sin duda alguna, el compromiso que las empresas tomen con uno o más ODS, serán de gran impacto en la sociedad, y se debe seguir trabajando para aumentar el impacto positivo, así como en el fortalecimiento de gobierno y empresas. ✓



Socio de  
Consultoría  
**Oswaldo  
Ochoa**

oochoa@  
globalpractice.  
com.mx





# LLEVA TUS VENTAS AL SIGUIENTE NIVEL

¿Necesitas reestructura en  
tu departamento de ventas?

¿Consideras que tu modelo de  
negocios debería ser replanteado?

  
**FORTANE**

FORTALECEDORA DE NEGOCIOS SUSTENTABLES



Acompañamiento para el diseño e  
integración de estrategias comerciales.



Diseño de manuales para la  
estandarización del proceso de ventas.



Entrenamiento especializado para asesores,  
vendedores, gerentes y directores comerciales.



Integramos protocolos de servicio y  
atención a clientes.



# ¿QUIÉN ATIENDE LA SUSTENTABILIDAD EN EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN?



Socio de  
Consultoría  
**Jesús  
Ascencio**

jascencio@  
globalpractice.  
com.mx

Mucho se dice cuando el tema de gestión y control de las empresas se aborda, como que el órgano más importante en la gestión bajo el modelo de gobierno corporativo es el Consejo de Administración. De igual forma, cuando se habla sobre el tema de sustentabilidad, se dice que debe ser un tema de vital importancia en las agendas de dichos consejos de administración, pero con frecuencia surgen las siguientes dudas, ¿en realidad la sustentabilidad es un tema que se atiende en los consejos de administración? ¿qué órgano auxiliar es el que debería atenderlo? ¿deberíamos incluir consejeros especializados en el tema? Hoy en este artículo, comparto con ustedes el recorrido que hice para intentar dar una respuesta a estas preguntas.

Lo Primero que hice, fue ir a consultar el Código de Principios y Mejores Prácticas en Gobierno Corporativo emitido por el Consejo Coordinador Empresarial, donde se mencionan como principios básicos de un gobierno corporativo los siguientes:

1. El trato igualitario y el respeto y protección de los intereses de todos los accionistas.
2. La generación de valor económico y social, así como la consideración de los terceros interesados en el buen desempeño, la estabilidad y la permanencia en el tiempo de la sociedad.
3. La emisión y revelación responsable de la información, así como la transparencia en la administración.
4. La conducción honesta y responsable de la sociedad.
5. La prevención de operaciones ilícitas y conflictos de interés.
6. La emisión de un Código de Ética de la sociedad.



7. La revelación de hechos indebidos y la protección de los informantes.
  8. El aseguramiento de que exista el rumbo estratégico de la sociedad, así como la vigilancia y el efectivo desempeño de la administración.
  9. El ejercicio de la responsabilidad fiduciaria del Consejo de Administración.
  10. La identificación, administración, control y revelación de los riesgos estratégicos a que está sujeta la sociedad.
  11. El cumplimiento de todas las disposiciones legales a que esté sujeta la sociedad.
  12. El dar certidumbre y confianza a los accionistas, inversionistas y terceros interesados sobre la conducción honesta y responsable de los negocios de la sociedad.
- Estudiar y proponer al Consejo de Administración el rumbo estratégico de la sociedad para asegurar su estabilidad y permanencia en el tiempo.
  - Asegurar que el plan estratégico contemple la generación de valor económico y social para los accionistas, así como las fuentes de empleo y la existencia de los terceros interesados.
  - Asegurar que el plan estratégico esté alineado con el rumbo a largo plazo establecida por el Consejo de Administración.

Técnicamente, y de acuerdo al Código de Principios y mejores prácticas en Gobierno Corporativo, la responsabilidad recaería en el Consejo de Administración, y debería ser atendido por el Comité de Finanzas y Planeación Estratégica, sin embargo, me gustaría concluir más allá.

Tomando como base estos principios, de entrada como tal la palabra «sustentabilidad» no aparece, cosa que por lo menos a mi me sorprendió. Atendiendo a la definición simple de sustentabilidad, que indica que es La habilidad de lograr una prosperidad económica sostenida en el tiempo protegiendo al mismo tiempo los sistemas naturales del planeta y proveyendo una alta calidad de vida para las personas, pudiéramos identificar en los numerales 1, 2, 3, 4, 5 y 6 los ingredientes básicos para atender dicho concepto.

Bien sabemos que, aunque la responsabilidad recae en el Consejo de administración, los verdaderos encargados del cumplimiento de los objetivos del mismo, y los que hacen en realidad el trabajo de desarrollo del Consejo, son sus comités auxiliares, motivo por el cual una duda razonable sería, a que comité le corresponde el tema de sustentabilidad.

Desde mi punto de vista, el Comité de Finanzas y planeación estratégica, es el que cuenta dentro de sus responsabilidades con las que más se alinean al tema de sustentabilidad, las cuales cito a continuación:

La sustentabilidad en una organización no es un tema más en la agenda, debe ser una forma de gestión y una parte medular dentro del ADN de todos los que toman las decisiones estratégicas en la organización. Desde mi punto de vista, es un tema que no se está atendiendo con la profundidad necesaria, y que resulta muy difícil ver consejos de administración que lo atiendan de forma seria, es por esto, que cuando me preguntan, ¿Quién debería atender la sustentabilidad en el consejo de administración? Contesto con la siguiente pregunta, ¿no se supone que implementamos el modelo de gobierno corporativo, y ahora nos gestionamos bajo un consejo de administración para lograr la permanencia en el tiempo y con esto lograr la sustentabilidad del negocio? En conclusión, la sustentabilidad sigue siendo un tema pendiente en la agenda de la mayoría de los consejos de administración, y no será, hasta que se entienda que no puede existir continuidad en nuestras organizaciones y nuestro entorno si no se toma con seriedad el tema, cuando podamos dar por cumplida esta asignatura tan medular que es la «sustentabilidad». ✓

# LA MAGIA DE INNOVAR DE MANERA SUSTENTABLE

**A**nte épocas completamente disruptivas, el reto para muchas empresas está en mantenerse vigentes cuando el mercado por sí mismo está cambiando. Ya no se puede considerar un cliché cuando se escucha la frase «renovarse o morir» puesto que al paso de los años nos queda muy claro que la única constante es el cambio tanto en entorno, tendencias de consumo, tecnología, propuestas de valor, recursos y canales de distribución.

El ingrediente que se añade en la receta de este caldero mágico es la sustentabilidad, pues resulta de suma importancia entender que ya no basta con buscar alternativas a costa de un impacto al medio ambiente, sino que además de innovar, debemos respetar nuestro entorno y ver repercusiones no solo del costo a largo plazo de los cambios en nuestros procesos y productos.

México ha ido logrando poco a poco pequeños avances en este tema, el cual es medido por medio del Índice Mundial de Innovación que apenas en 2016 se colocaba en el ranking en el lugar 61 de 128 economías globales y para 2022 ya se posiciona en el lugar número 51 a pesar de seguir siendo el tercer lugar de los países de América Latina.

La búsqueda de soluciones que resuelvan problemas actuales como la contaminación, el uso de recursos no renovables y daños al medio ambiente sin que representen costos imposibles de cubrir, son un gran tema para empresas productoras y transportadoras. De ahí la necesidad de implementar cambios en la cadena de suministro sin generar basura no biodegradable o incluso llega hasta el diseño de embalaje que permita ser reutilizable mitigando con esto los residuos y basura que generan costo no solo por su contención sino por multas en los casos en los que su manejo se considere inadecuado.



**Jorge Bustamante**

Director de Auditoría Interna de Pueblo Bonito

Analizando lo anterior y bajo el supuesto de que todo bien o servicio que se ofrezca en el mercado deberá solucionar un problema real para evitar ser desplazado, surge el dilema de ¿Cómo hacer para obtener suficientes recursos para mantener esquemas de innovación en mi empresa sin incurrir en sobre costos?

Si bien es cierto, no es posible hablar de una solución universal, en muchas ocasiones parte de la respuesta la tenemos a la mano y no nos damos cuenta por ser tan evidente, se trata de medir y gestionar la eficiencia de nuestros procesos. Medir el costo por cada actividad de nuestros procesos nos permitirá identificar aportes de valor y desperdicios en donde obtener ahorros que permitan la generación de recursos para innovar.

Habrà en este punto quien diga que con lo anterior no se logra generar recursos, sino que simplemente estaríamos canalizando costos actuales en un esfuerzo distinto, pero no dejan de ser costos al fin. Para ello es importante entender el valor intangible que ofrece la innovación convirtiendo estos costos en inversión para la empresa y generando valor capitalizable en resultados.

Hay muchas maneras e incluso metodologías enfocadas a la mejora continua y promueven la generación de ahorros por medio de la gestión eficaz de proyectos, sobre los cuales vale la pena revisar un poco sus enfoques y propuestas.

**MÉTODO CRYSTAL CLEAR.** Centrada en el factor humano, donde un diseñador líder y de dos a siete desarrolladores analizan información obtenida de usuarios clave generando entregables cortos que permitan revisar avances y aplicar mejoras. Se crean pequeños grupos de expertos provocando



sinergia entre ellos a modo de identificar efectos de mejora continua por medio de tres principales principios: entregas frecuentes, mejora reflexiva y comunicación eficaz. En algunos casos se recomiendan principios complementarios que promuevan la seguridad personal, el aislamiento de distracciones y un entorno tecnológico estable.

**MÉTODO SCRUM.** Marco de trabajo ágil que atiende problemas complejos adaptando entregables con aporte de valor. Se generan mejores prácticas y resulta muy efectivo para proyectos creativos. Sus tres pilares básicos son: roles, eventos y artefactos. En este método se planifican «sprints» (actividades entre dos semanas y 30 días) priorizando actividades de alto impacto coordinadas por un «Scrum master» quien recibe, clasifica y ordena la información de los equipos en función a prioridades y misiones asignadas.

**MÉTODO PERT (PROGRAM EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE).** Se enfoca en el análisis de rutas críticas estructurando una visión lógica de los proyectos por medio de graficar las etapas de cada proyecto y controlar la duración de estos. Es una representación visual de las tareas de un proyecto y su relación entre ellas.

**MÉTODO DMAIC.** Es la metodología central de trabajo en un modelo Six Sigma en el cual se establece una situación actual y marca los objetivos de mejora. El desglose de sus siglas establece como se coordinan actividades para Definir, Medir, Analizar, Mejorar (improve) y Controlar los procesos que se revisan.

**MÉTODO SIX SIGMA.** Su objetivo principal es reducir la variabilidad de un proceso llevándolo a buscar «cero defectos». Aquí es donde los famosos green, black y master black belt se convierten en expertos de los procesos provocando acciones bajo un análisis estadístico para identificar y medir la frecuencia de las desviaciones en un proceso para posteriormente analizar su causa raíz y establecer actividades de remediación para su estandarización.

Podríamos seguir enunciando metodologías, sin embargo, lo importante es encontrar una forma que se adapte a nuestra filosofía, estructura y que sea objetivamente medible para evitar que estos cambios

afecten en nuestro sistema de control interno. Recordemos aquellos proyectos de «reingeniería» en la década de los ochenta, que buscaban disminuir costos por medio de recortes en plantillas laborales para que el sistema absorbiera sus actividades. Esto redundaba comúnmente en que una mala parametrización implicaba vulnerabilidades en los procesos que permitían malas prácticas o incluso daban pie a fraudes corporativos.

Es también de suma importancia entender la diferencia entre actividades para la investigación y desarrollo y actividades enfocadas a la innovación, siendo estas últimas una herramienta de creación de riqueza. Durante la investigación se explorarán alternativas, técnicas y materiales dependiendo del giro del negocio, que permitan incorporar nuevas tecnologías e insumos a nuestros productos o modificación de estos, mientras que la innovación consiste en alterar sustancialmente una solución proponiendo algo existente y derivando en nuevos productos por medio de ideas nuevas. Algunos casos de éxito en este tipo de soluciones los encontramos en proyectos como el aprovechamiento de materiales de botellas recicladas para la producción de tenis o el procesamiento de materiales naturales como derivados de la flor de girasol para elaborar poliestireno o barnices naturales no tóxicos.


En algunos casos podemos ver incluso campañas donde algunas empresas de moda rápida ofrecen descuento a quienes llevan prendas usadas cuyos componentes serán reaprovechados y reciclados generando materias para la elaboración de prendas nuevas.


El impacto ambiental de este tipo de iniciativas también es algo que deberá ser medible, como en Reino Unido donde la ropa en desuso se estima que genera aproximadamente 140 millones de kilos de ropa que terminan en vertederos cada año y cuyo reciclaje permita detener el impacto ambiental hasta ahora generado.

Existen muchos ejemplos de casos de éxito que por fortuna comienzan a ser tomados por el emprendimiento para replicar estas soluciones en distintas industrias como el caso de materiales para construcción basados en fibras naturales o la modificación de embalajes de plástico para transportar fruta por medio de hojas de plátano. ✓

# CONTENIDO QUE TRASCIENDE

## PRODUCCIONES ORIGINALES

/mejoresprácticas 

/mejorespracticasofoicial 

@mpracticass 

#mejoresletras

#mejorescharlas

#mejoreseventos

#mejoresaccesos

**MEJORES  
PRÁCTICAS**  
CORPORATIVAS

#2023

**IMMPC**  
INSTITUTO MEXICANO DE  
MEJORES PRÁCTICAS  
CORPORATIVAS ©

mejorespracticass.com.mx





SOULSAY  
CREATIVE STUDIO

EDITORIAL

PÁGINAS WEB

MARCA



PRODUCCIÓN  
AUDIOVISUAL



SOCIALES

REDES

¡Convertimos tus ideas en resultados!  
soulsay.com.mx

## GOBIERNO CORPORATIVO

Nuestra propuesta es ser guía para las organizaciones a fin de que logren su **consolidación** y trascendencia. Generar un **impacto positivo**, para el bien común y para la sociedad.

**Agenda una cita y permítenos asesorarte.**

Nuestras acreditaciones



Certificación  
de Organismos  
en Mejores Prácticas  
Corporativas

BIVA  
360°

[GLOBALPRACTICE.COM.MX](http://GLOBALPRACTICE.COM.MX)

Global Practice  International.  
Best Practices Management

f in

☎ 33 3813 4004

[contacto@globalpractice.com.mx](mailto:contacto@globalpractice.com.mx)