

SOSTENIBILIDAD, MOVILIDAD Y TRABAJO



Abril 2026

APRENDIZAJES DEL
PLAN DE MOVILIDAD
INTERINSTITUCIONAL DE
PASEO DE LA REFORMA



MOVIN
Paseo de la
Reforma



CoRe
Ciudades Vivibles
y Amables

Elaboración

Julio César Hernández Muñoz
Miguel Iván Quintana Nucamendi
Víctor Alberto Medel Martínez

Revisión

Gonzalo Peón Carballo
José Antonio Valdivia
Zara Snapp

Agradecimientos

AT&T

Mónica Aspe
Miguel Casas
Ricardo Perdomo

BBVA

Eduardo Osuna
Irais Fuentes
Aura Álvarez

Bx+

Tomás Ehrenberg
Anabel Preciado
Viridiana Navarro

HSBC

Gilberto Poso

Kaluz

Blanca del Valle
José Antonio Valdivia

Diseño

Ingrid Chávez
Vivian Martínez





Mónica Aspe

CEO AT&T México

En AT&T México estamos convencidos de que la innovación y la sustentabilidad deben avanzar juntas. Por eso, a través de iniciativas como MOVIN Reforma, impulsamos alternativas de movilidad más limpias y seguras, promoviendo entre nuestros colaboradores una cultura de bienestar, responsabilidad y compromiso con la ciudad.



Eduardo Osuna

Vicepresidente y Director General de BBVA México

*Evento de lanzamiento, julio 2022

MOVIN Reforma es una de las iniciativas más relevantes y ambiciosas de movilidad sostenible que tendrá el corredor financiero y de negocios más importante en la ciudad. Al encontrarnos en esta avenida y ser uno de los corporativos más grandes, es una cuestión de responsabilidad social y sostenibilidad para BBVA y poder unirnos a este gran proyecto.



Blanca de Valle

Presidenta del Fondo de Inversión Social Kaluz

Para nosotros la movilidad es un componente central de la calidad de vida en las ciudades. Desde el Fondo de Inversión Social Kaluz buscamos impulsar proyectos que contribuyan a construir ciudades más vivibles, amables y equitativas.

La movilidad influye en el acceso al empleo, en la salud ambiental, en el tiempo que las personas pasan con sus familias y en la productividad urbana. Por eso, iniciativas como MOVIN se alinean naturalmente con nuestra visión.

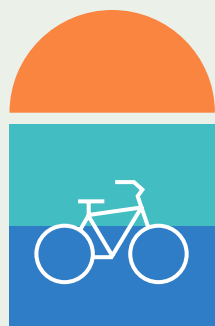


Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo

- 1. Introducción**
 - 1.1 Alcance
 - 1.2 Objetivos de MOVIN Paseo de la Reforma
- 2. MOVIN Paseo de la Reforma**
 - 2.1 Metodología
 - 2.2 Fases del proyecto
 - 2.3 Desarrollo e implementación de estrategias
 - 2.4 Evaluación de resultados del PMI
- 3. Lecciones y aprendizajes de la implementación**
 - 3.1 Estrategias que funcionaron (y por qué)
 - 3.2 Principales barreras y cómo se enfrentaron
- 4. Recomendaciones para futuras implementaciones**
- 5. Cierre y mirada a futuro**



Resumen ejecutivo

MOVIN Reforma se ha consolidado como uno de los esfuerzos de colaboración interempresarial más importantes para transformar la movilidad laboral en Ciudad de México y replantear el desplazamiento de miles de personas que se dirigen diariamente hacia Paseo de la Reforma. Un proyecto donde diversas empresas implementaron un Plan de Movilidad Institucional (PMI) con aprendizajes replicables y resultados tangibles que sientan las bases para impulsar más PMI en otras zonas de la ciudad y el país.

En este documento se sintetizan los principales aprendizajes, resultados y reflexiones derivadas del proyecto. A través de entrevistas con los equipos responsables de su implementación en cada organización, así como reflexiones de algunos directores generales de las empresas, este documento reúne una mirada crítica sobre las estrategias desarrolladas, las barreras enfrentadas y las oportunidades que se abren para futuras implementaciones.

Durante los primeros años de implementación del Plan de Movilidad Institucional del Paseo de la Reforma, las empresas lograron duplicar el porcentaje de viajes en bicicleta y reducir en más de 30% las emisiones derivadas de los viajes hacia y desde el lugar de trabajo. Se tuvieron logros importantes, pero también retos que no logramos salvar a cabalidad, como tener servicios de movilidad empresarial compartidos entre las empresas con más personas empleadas en el grupo que integra MOVIN Reforma o programas sostenibles y efectivos para compartir los autos. Con la intención de consolidar y compartir los aprendizajes presentamos este reporte.

El capítulo 1, establece el contexto general del PMI y los principios que lo sustentan. En él se describe el alcance del proyecto, así como los objetivos específicos que guiaron su ejecución. El capítulo 2, detalla la estructura operativa y metodológica del proyecto. Se explica la metodología utilizada, describe las fases típicas de un PMI —planeación, diagnóstico, desarrollo, implementación y evaluación—. Asimismo, se presenta una breve descripción del desarrollo de las estrategias implementadas, que incluyeron acciones como: biciescuelas, subsidios a Ecobici, esquemas híbridos de trabajo, subsidios al transporte público, entre otras. Finalmente, se analizan los resultados del PMI, destacando los logros alcanzados y los efectos concretos de las estrategias desarrolladas.

En el capítulo 3, se profundiza en los factores que determinaron el éxito o las dificultades de las estrategias puestas en marcha. A partir de las entrevistas, se documentaron las estrategias que funcionaron y las razones detrás de su efectividad: una comunicación interna clara, el liderazgo de los equipos directivos, la adaptación de los incentivos a las realidades del personal, etc. Por otro lado, también se analizan las principales barreras enfrentadas, que incluyeron marcos legales restrictivos, limitaciones presupuestales, retos logísticos y culturales, así como la falta de herramientas para la coordinación interinstitucional en estrategias complejas como el transporte compartido o el carpooling. Estas experiencias ofrecen un panorama de los retos estructurales que acompañan los procesos de transformación de un PMI.

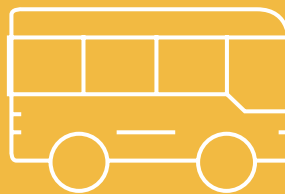
A su vez, el capítulo 4 traduce estos aprendizajes en propuestas concretas de acción. Se plantea la necesidad de fortalecer la coordinación institucional, asignar recursos económicos y humanos específicos para la movilidad, la importancia de desarrollar marcos legales compartidos, entre otros.

Finalmente, el capítulo 5 ofrece una reflexión final sobre el valor del proceso y su potencial de continuidad. Más allá de los resultados inmediatos, el PMI dejó un conocimiento profundo sobre las condiciones necesarias para que las estrategias de movilidad funcionen, y sobre cómo las empresas pueden convertirse en agentes de cambio dentro de sus comunidades.

Este reporte busca, por tanto, servir como una herramienta práctica y estratégica para orientar nuevas fases del proyecto, así como para inspirar a más instituciones a sumarse a la construcción de entornos laborales colectivos y más sostenibles.



1.



Introducción

1.1 Alcance

El Plan de Movilidad Interinstitucional (PMI), desarrollado en el marco de MOVIN Paseo de la Reforma, se implementó en uno de los corredores con mayor concentración de empleo y de servicios e infraestructura de movilidad sostenible en México (Avenida Paseo de la Reforma). En esta avenida se generan miles de desplazamientos diarios y, la coordinación y la colaboración entre instituciones es clave para gestionar dinámicas de movilidad en beneficio de las personas, las propias instituciones y el medio ambiente.



Figura 1.
Ubicación de empresas
participantes en 2025

Durante más de 5 años (de 2019 a 2025), este esfuerzo ha reunido a 11 empresas de distintos giros y tamaños con un objetivo común: encontrar soluciones que hicieran más fácil, eficiente y sostenible el desplazamiento diario de sus personas colaboradoras. El alcance de este PMI ha sido amplio en lo temático y estratégico. No se limitó a repensar modos de transporte, sino que incorporó prácticas administrativas (como el teletrabajo o los horarios escalonados) que, especialmente tras la experiencia de la pandemia, han demostrado ser tan influyentes como cualquier cambio en la infraestructura.

Como parte de este proceso se realizaron diagnósticos participativos, se diseñaron e implementaron estrategias, y se evaluaron sus resultados, siempre con la intención de que cada empresa pudiera reconocer su papel y sus aprendizajes dentro de la experiencia colectiva. Asimismo, a lo largo del PMI, el número de empresas participantes ha variado: algunas estuvieron solo en la fase de diagnóstico, mientras que otras solo en la implementación.

La implementación de MOVIN Reforma dejó sembradas capacidades, redes de colaboración y ejemplos prácticos que hoy pueden inspirar a otras zonas y sectores a emprender caminos similares. En este sentido, este documento se centra en presentar hallazgos y aprendizajes obtenidos de forma más detallada de 5 empresas que participaron en el proyecto, destacando las experiencias que pueden servir como referencia para futuros proyectos de movilidad corporativa. Como resultado, este reporte busca ser una herramienta estratégica para múltiples actores — empresas, gobiernos y sociedad civil — que deseen impulsar Planes de Movilidad más eficientes, inclusivos y sostenibles.



1.2 Objetivos de MOVIN Paseo de la Reforma

Principal:

Desarrollar e implementar un Plan de Movilidad Institucional en el corredor Reforma, que contemple un conjunto de estrategias de movilidad sustentables enfocadas en los desplazamientos laborales, para mejorar la calidad de vida de las personas empleadas, disminuir la congestión vial de la zona y reducir emisiones contaminantes.

Específicos:



- **Cambiar 20% del reparto modal** del automóvil **a modos más sustentables**



- **Duplicar** el reparto modal principal **en bicicleta**



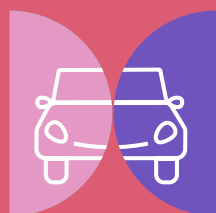
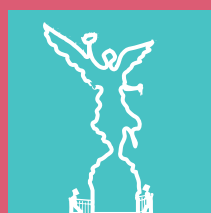
- **Reducir las emisiones contaminantes** en un **30%**



- **Trasladar el 10% del subsidio** del automóvil **a modos de transporte y movilidad sostenibles.**



2.



MOVIN

Paseo de la Reforma

2.1 Metodología

El objetivo principal de esta sección es resumir la metodología que se llevó a cabo para la implementación exitosa de estrategias de movilidad sustentable en el **Corredor Reforma**, orientadas a generar un cambio de hábitos en las personas que integran varias organizaciones. A partir de la recopilación de buenas prácticas y casos de estudio nacionales e internacionales, y con ayuda de la *Guía para el desarrollo e implementación de Planes de Movilidad Institucional*¹, se propuso un proceso circular que permitiera diseñar, poner en marcha, evaluar y dar continuidad en el tiempo a un **Plan de Movilidad Institucional** (PMI), con metas a corto, mediano y largo plazo.

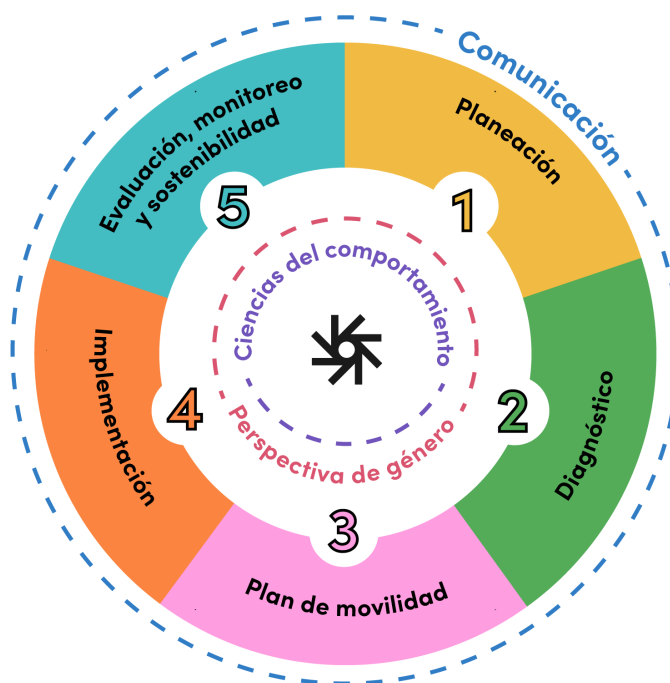


Figura 2.
Etapas del Plan de
Movilidad Institucional

¹ ITDP (2023). Guía para el desarrollo e implementación de Planes de Movilidad Institucional. Disponible en: <https://ideamos.mx/wp-content/uploads/2023/06/Guia-desarrollo-implementacion-Planes-Movilidad-Institucional.pdf>



El PMI se estructura en **cinco etapas** consecutivas: (1) Planeación, (2) Diagnóstico, (3) Desarrollo de propuestas, (4) Implementación y (5) Evaluación/ Monitoreo/ Sostenibilidad. Este proceso circular plantea una evaluación del plan una vez finalizadas las etapas y su reformulación según las necesidades y objetivos planteados.

Además, de manera transversal, la metodología integra **tres componentes clave**:

- **Ciencias del comportamiento** para diseñar acciones que promuevan cambios reales en los patrones de movilidad.
- **Perspectiva de género** que garantiza equidad e inclusión en cada decisión y actividad.
- **Comunicación estratégica** para asegurar la difusión eficiente a través de los canales disponibles en cada empresa.

Este enfoque se aplicó en colaboración con ocho de las empresas más importantes del corredor Reforma, todas ellas interesadas en mejorar la calidad de vida de su personal, disminuir la congestión de la zona y reducir emisiones contaminantes.

2.2 Fases del proyecto

2.2.1 Planeación

En el año 2019, empresas como Grupo Kaluz y Orbia (antes Mexichem) mostraron interés en desarrollar una estrategia de movilidad sustentable para sus oficinas en Ciudad de México, lo que llevó a su acercamiento con el Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (ITDP, por sus siglas en inglés). A partir de este contacto, la idea evolucionó a extender la invitación a otras empresas en la zona para sumar esfuerzos y lograr un mayor impacto. El proyecto fue liderado por ITDP México, en coordinación con CoRe Ciudades Viables y Amables, A. C. (CoRe), a través del programa Ideamos, cofinanciado por el ITDP y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y el BID Lab.

En agosto de 2020, inició la etapa de planeación invitando a más de 12 empresas ubicadas en el corredor Reforma a conocer el proyecto. Las reuniones contaron con la participación de directores generales y personas de alta dirección de las organizaciones invitadas. La mayoría de las empresas aceptaron participar en el proyecto con el objetivo de:

1. Planear un regreso a la oficina de manera ordenada y más sustentable.
2. Impactar positivamente en la calidad de vida de su personal y del medio ambiente.

”

La pregunta que nos hicimos fue: ¿cómo podemos abordar este reto de manera colectiva para no agravar los problemas de movilidad de la ciudad? MOVIN ofrecía justamente una plataforma para que las empresas trabajaran juntas en esa dirección.

Blanca del Valle

Presidenta del Fondo de Inversión Social Kaluz



Las nueve empresas que empezaron en el 2020 fueron AT&T, Banorte, Grupo Financiero Ve por Más, BBVA México, Deloitte, Finamex, Grupo BMV, Kaluz y Semptra Infraestructura (antes IEnova).

Cada empresa designó a una persona representante encargada de dar seguimiento al proyecto, principalmente del área de Recursos Humanos o Sustentabilidad. El equipo coordinador, conformado por ITDP y CoRe, elaboró un plan de trabajo para definir el alcance del proyecto en cada una de sus cinco etapas, así como en los tres componentes transversales, especificando los entregables de cada una de ellas.



2.2.2 Diagnóstico

La etapa de diagnóstico se realizó de noviembre de 2020 a febrero de 2021, y esta se divide en tres secciones: (i) entorno, (ii) empresas y (iii) del personal. Esta información sirvió como base para la formulación de propuestas del Plan de Movilidad. Al finalizar el proyecto, los logros alcanzados se midieron y evaluaron con respecto a esta línea base de información.

El **diagnóstico del entorno** se realizó en noviembre de 2020, considerando la ubicación de cada una de las empresas, la accesibilidad de la Avenida Reforma, la infraestructura de movilidad pública y los modos de transporte existentes. La conclusión de este primer análisis fue que el Paseo de la Reforma se encuentra en una zona central que cuenta con una gran diversidad de servicios de movilidad y accesibilidad a transporte masivo y estructurado, al tener amplias banquetas y áreas verdes, infraestructura ciclista y las múltiples alternativas de transporte sustentable como: línea 7 del Metrobús, las líneas 1, 2 y 7 del Metro, diversas rutas de RTP y trolebús, así como numerosas estaciones del sistema de bicicletas públicas de la CDMX (Ecobici) y otros sistemas de bicicletas como Dezba.

En enero de 2021, para el **diagnóstico de las empresas**, se desarrolló y aplicó una encuesta al área de recursos humanos de cada empresa para conocer, entre otras cosas, su número de personas internas y externas, las acciones de movilidad que realizaban previo a participar en este proyecto, la infraestructura y servicios de movilidad propios, rentados o contratados, así como el presupuesto destinado a ello.

La gran mayoría de las empresas subsidiaba el estacionamiento a su personal, y algunas promovían estrategias administrativas y de trabajo flexible previo a la pandemia por COVID-19. En cuanto a las estrategias de movilidad, algunas empresas habían propuesto impulsar el auto compartido o contaban con rutas de transporte corporativo convencional, pero algo que llamó la atención es que, debido a la pandemia, una empresa promovió el pago de servicios de taxi para reducir riesgos de contagio.

Finalmente, para el **diagnóstico del personal** se aplicó, entre enero y febrero de 2021, una encuesta en línea sobre patrones de movilidad, montada y aplicada en la Plataforma de Diagnóstico de Movilidad (PDM)² desarrollada por ITDP. La encuesta obtuvo 6,907 respuestas, que equivale al 62.6% de las personas colaboradoras de las empresas. Con las respuestas del corredor se realizó un análisis detallado, donde se correlacionaron los patrones de viaje de las personas y sus percepciones, con distintas variables de interés, como el género (aplicando la perspectiva de género) y el nivel de marginación.

² La PDM es una herramienta de libre acceso que permite recopilar y analizar información sobre los desplazamientos de personas de manera automatizada. Disponible en: <https://ideamos.mx/diagnosticodemovilidad/>



Algunos de los patrones de movilidad más recurrentes de los viajes de las personas fueron:

- El **45%** llegaba al centro de trabajo en **un solo modo**.
- La mayoría empleaba el **transporte público y los automóviles** en el reparto modal general.
- Quienes utilizaban el auto lo hacían principalmente como **único modo y de manera individual (70%)**. La tasa de ocupación promedio por automóvil era de **1.4 personas**.

Adicionalmente, se realizó un análisis de potencial de llegar a pie y en bicicleta al trabajo, por distancia. Como se observa en el siguiente mapa (Figura 3), se crearon áreas con tiempos de viaje de 15 y 30 minutos, y se identificó el modo de transporte principal. En promedio, el 40% del personal ubicado a un tiempo adecuado para pedalear tenía una bicicleta en casa.

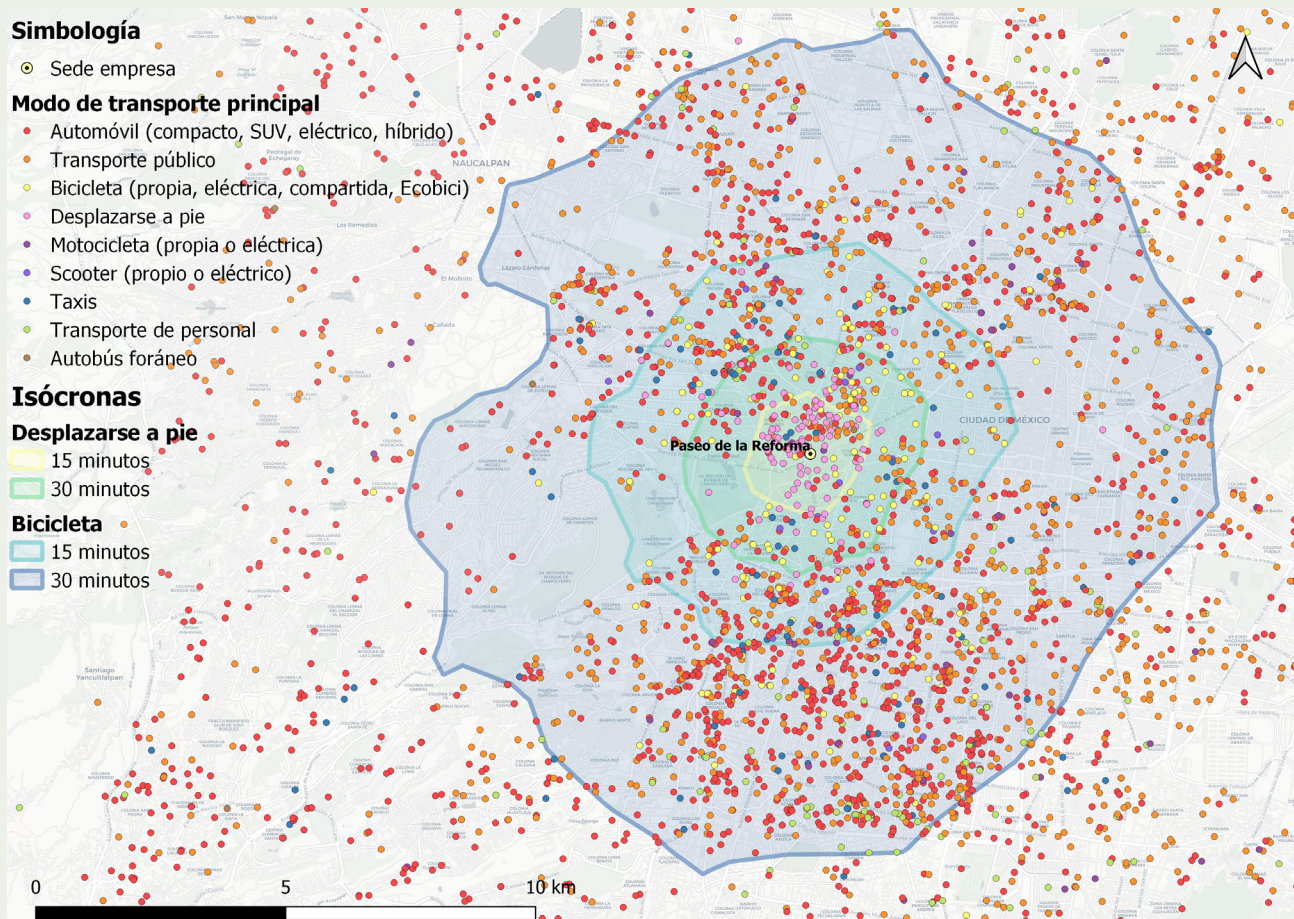


Figura 3.
Isócronas para los modos
“desplazarse a pie” y “bicicletas”,
con tiempos de 15 y 30 minutos

El reporte diagnóstico de esta etapa se estructuró en tres secciones. En primer lugar, el perfil de las personas para las que se diseñaron las estrategias, como el género, la edad o la ubicación. En segundo lugar, los patrones de movilidad, como los modos de transporte empleados, la distancia y el tiempo de viaje, las emisiones de gases contaminantes, entre otros. Finalmente, la percepción, que evidenció la opinión de las personas sobre la seguridad y el riesgo de contagio por COVID-19 de los distintos modos de transporte, así como la disposición al cambio modal y los incentivos que impulsarían este último.

Al término de la etapa diagnóstico, se entregó un reporte de resultados por empresa, uno global incluyendo la información agregada de todas las empresas, y un reporte ejecutivo con la información más relevante.

Lanzamientos

”

Este es un proyecto vivo ya que día a día miles de personas y decenas de corporativos se integran a la zona, por lo que será importante que de forma progresiva todos lleguemos a vincularnos en beneficio de todos los que aquí convivimos.*

Eduardo Osuna

Vicepresidente
y Director General
de BBVA México



*Evento de lanzamiento,
julio 2022.

Una vez terminada la etapa de diagnóstico, a partir de enero de 2022, se estableció contacto con las áreas de comunicación de las empresas para alinear la campaña de comunicación del proyecto y de cada estrategia e iniciar las actividades necesarias para la implementación de las estrategias. Cada empresa decidió de manera preliminar las estrategias que les interesaba impulsar. Todas las estrategias planteadas tuvieron, al menos, una empresa interesada.

Se planearon eventos de lanzamiento en cada empresa para presentar a las personas empleadas el proyecto, objetivos, las estrategias de movilidad e incentivos que se implementarían en su empresa, y cómo acceder a ellos. En total, cinco empresas tuvieron su lanzamiento interno entre mayo y octubre de 2022.

El proyecto se lanzó, pública y oficialmente, el 6 de julio de 2022 en el auditorio de la Torre Reforma, con el objetivo principal de presentar sus alcances, objetivos y estrategias de movilidad. En el evento participaron, la entonces Jefa de Gobierno de la Ciudad de México, Claudia Sheinbaum Pardo, las y los directores ejecutivos de las empresas, el ITDP y CoRe.



De izquierda a derecha:

Gilberto Poso - Jefe de Servicios Corporativos de HSBC México.
Tomás Ehrenberg Aldford - Director General del Grupo Bx+.
Eduardo Osuna Osuna - Vicepresidente y Director General de BBVA México. **Gonzalo Peón** - Director Ejecutivo del ITDP México. **Claudia Sheinbaum Pardo** - Jefa de Gobierno de la CDMX. **Blanca del Valle Perochena** - Presidenta del Fondo de Inversión Social Kaluz y CoRe Ciudades Vivibles y Amables. **José-Oriol Bosch Par** - Director general del Grupo Bolsa Mexicana de Valores. **Gabriel Contreras** - General Counsel y Vicepresidente de Legal y Asuntos Externos de AT&T.



De izquierda a derecha:

Gonzalo Peón - Director Ejecutivo del ITDP México. **Claudia Sheinbaum Pardo** - Jefa de Gobierno de la CDMX. **Eduardo Osuna Osuna** - Vicepresidente y Director General de BBVA México.

2.3 Desarrollo e implementación de estrategias

A partir de agosto de 2022, se inició la implementación escalonada de las estrategias de movilidad. Aunque inicialmente se plantearon 23 de ellas, agrupadas en cinco modos de transporte, no todas se implementaron debido a razones presupuestales, de alineación a objetivos empresariales, barreras legales, entre otras. Con el objetivo de impulsar las estrategias de movilidad, el equipo de MOVIN diseñó diferentes activaciones y campañas de comunicación entre agosto 2022 y marzo 2023, como el Día Mundial sin Auto o la campaña “Compártenos tu viaje”.

Para el desarrollo de propuestas para el Plan de Movilidad se consideraron tres elementos: (1) el diagnóstico previo, (2) se definió la visión y objetivos del proyecto y, (3) se realizaron grupos de enfoque para profundizar en temas como el uso del automóvil compartido, la movilidad en bicicleta, entre otros. Además, se aplicó el modelo COM-B de las ciencias del comportamiento de manera transversal.



El análisis llevó a la elaboración del Plan de Movilidad, documento que contiene 23 estrategias detalladas, así como el cálculo del potencial de cambio, reducción de emisiones y disposición al cambio (según la encuesta diagnóstica del personal). Además, el Plan incluye los resultados de una consultoría sobre estrategias administrativas realizada por Mercer México y un plan de implementación para la cuarta etapa.

2.4 Evaluación de resultados del PMI

La evaluación se divide en dos categorías. Primero, se evaluaron los indicadores cuantitativos de las encuestas aplicadas y las estrategias implementadas. Para la segunda evaluación, la cualitativa, se realizaron entrevistas con las personas líderes del proyecto de cada empresa. Éstas se llevaron a cabo a lo largo de todo el proyecto, por diferentes medios, pero se culminaron con entrevistas individuales, en las que se aplicó un cuestionario de satisfacción sobre su participación, el impacto y la conciencia generados, así como las acciones que a partir de abril del 2023 están en desarrollo, las cuales fueron influenciadas por MOVIN Paseo de la Reforma.

En marzo de 2023 se presentó la propuesta del modelo de gobernanza del Comité de Movilidad a las empresas. Para el primer año de implementación del Comité, correspondiente al periodo entre mayo de 2023 y abril de 2024, ITDP fungió como el Órgano técnico. En conjunto, y para el mismo periodo, se definieron las empresas encargadas del Consejo y del Comité ejecutivo.

Tras conocer el proceso que llevó a la evaluación de resultados, a continuación se presenta una tabla que resume el planteamiento de los cuatro objetivos del proyecto y su evaluación:

Objetivo	Resultado esperado	Resultado obtenido
 • Cambiar 20% del reparto modal del automóvil a modos sustentables.	Disminuir el reparto modal en automóvil a 25.18%.	El reparto en automóvil aumentó un 4.4%, sin embargo, los VKT ³ disminuyeron 31.9%.
 • Duplicar el reparto modal principal en bicicleta.	Alcanzar el 6% en el reparto modal en bicicleta.	El reparto modal en bicicleta aumentó en 50%. En 2023 fue del 4.48%.
 • Reducir las emisiones contaminantes de CO2 en 30%.	Disminuir 30% de CO2 al año.	Las emisiones contaminantes de CO2 disminuyeron en 31.1%.
 • Trasladar 10% del subsidio al automóvil a otros modos sostenibles.	Traslado de \$381,360.00 MXN cada mes (\$4,576,320 MXN al año).	Subsidio total del 3.75% entre estrategias de movilidad y las aportaciones de las empresas para integrarse al proyecto.

Dentro de los resultados más relevantes del proyecto está el impacto en reducción de emisiones, la cual se debió principalmente al cambio en los esquemas de trabajo. Considerando las 2,721 personas que contestaron la encuesta en 2023, los desplazamientos laborales generaron 2,046.8 toneladas de CO2, comparadas con las 2,973 toneladas de CO2 del 2021 para el mismo número de personas, es decir un 31.1% menos.

³ Vehicle Kilometers Traveled (Kilómetros recorridos)



3.

Lecciones y aprendizajes de la implementación

La implementación del PMI en las empresas participantes no fue un proceso homogéneo, sino que reflejó una diversidad de ritmos, enfoques y resultados. Estas diferencias respondieron tanto a las condiciones internas de cada organización (como su estructura, cultura laboral y recursos disponibles) como a factores externos relacionados con su ubicación, infraestructura de transporte, entre otros.

La información presentada en esta sección se ha construido a partir de entrevistas realizadas tanto a los equipos implementadores en las empresas, así como a personas directivas y colaboradoras de distintas áreas, con el fin de capturar las experiencias vividas desde diferentes frentes durante la puesta en marcha del PMI. El objetivo es rescatar aprendizajes prácticos y reflexiones que puedan servir como referencia para fortalecer futuras implementaciones en otros contextos y organizaciones.

3.1 Estrategias que funcionaron (y por qué)

Durante la implementación del PMI, algunas estrategias destacaron por su capacidad de generar resultados concretos y sostenibles en un corto periodo de tiempo. Estas acciones, impulsadas desde distintos niveles dentro de las empresas, lograron no solo avanzar con los objetivos planteados para MOVIN, sino también generar un sentido de pertenencia y compromiso de las y los colaboradores con el proyecto.

A través de los testimonios de las empresas, fue posible identificar los factores que hicieron que estas estrategias funcionaran, desde una comunicación interna clara y constante, hasta el aprovechamiento de recursos ya existentes en la organización.

En esta sección se presentan esos casos de éxito, explicando el contexto en el que surgieron, el motivo de su efectividad y las lecciones que ofrecen para su replicación en futuras iniciativas.

Biciescuelas

Las biciescuelas se consolidaron como una de las estrategias más efectivas y usadas en MOVIN para promover el uso cotidiano de la bicicleta, y que estaba vinculada con el objetivo de duplicar el número de viajes en bicicleta. Al iniciar el proyecto, se seleccionaron dos organizaciones para la impartición de las biciescuelas, MOVIN patrocinó estas sesiones iniciales, a fin de fomentar la adopción de la iniciativa y facilitar su evaluación. Posteriormente, las empresas tuvieron la oportunidad de elegir a la organización que consideraran más adecuada para continuar con la implementación, subsidiándolas ellas mismas. Estas capacitaciones, diseñadas como talleres teórico-prácticos, ofrecieron herramientas para que las y los colaboradores reconozcan a la bicicleta como un modo de transporte viable y accesible, reduciendo miedos y barreras de percepción.

“Gracias por todo el apoyo para romper paradigmas y ayudarme a superar mi miedo respecto al rodar en bicicleta. Agradecería seguir impulsando esta estrategia para reforzar habilidades técnicas”.

En el caso de algunas empresas como Kaluz y Bx+, las biciescuelas no solo fomentaron nuevas habilidades individuales, sino que también funcionaron como espacios de convivencia y sensibilización colectiva. En palabras de la representante de Bx+: *“Incorporamos a las familias... para nosotros el propósito no solo es el colaborador, sino la parte sistémica”.*

Para otras empresas, como AT&T, este tipo de acciones sirvieron como puente hacia estrategias más estructuradas de movilidad. El equipo de AT&T ha señalado que: *“Convencer al equipo de recursos humanos fue un trabajo difícil, pero con información y datos se logró un buen impulso”.*

Esta estrategia estuvo acompañada de la entrega de una membresía de Ecobici, ambas estrategias funcionaron en mancuerna, ya que la biciescuela preparó a las personas usuarias para aprovechar efectivamente las membresías, impulsando así un cambio gradual hacia modos de transporte más sostenibles.

Más del 50% de nuestros colaboradores recorren más de 15 kilómetros al día, una de las que realiza estos recorridos en bicicleta es mujer, es mamá y es profesionista. Ella sabe perfectamente lo que significa subirse a una bicicleta todos los días y también sabe todo lo que se gana cuando se decide dejar el automóvil para realizar los traslados cotidianos.

Gabriel Contreras Saldívar

General Counsel,
Vicepresidente Legal y
Asuntos Externos de AT&T.



*Evento de lanzamiento,
julio 2022.

Cabe mencionar que la biciescuela fue una estrategia muy exitosa, especialmente en mujeres, ya que representaban alrededor del 65% de las personas participantes. Su impacto posterior respecto al uso de la bicicleta fue igualmente bueno.

En conjunto, las empresas coincidieron en que las biciescuelas no solo promueven la movilidad segura y sostenible, sino que también fortalecen la cultura organizacional y el sentido de comunidad, haciendo que las iniciativas de movilidad tengan un impacto más profundo y duradero tanto en las personas como en su entorno social e incluso familiar.

Subsidio a sistemas de bicicletas compartidas (Ecobici y Dezba)

Otra de las estrategias más adoptadas por las empresas fue el subsidio de membresías de Ecobici y otros sistemas de bicicletas compartidas como Dezba. Algunas empresas como HSBC y AT&T han integrado la iniciativa Ecobici como una parte fundamental de su estrategia de movilidad sustentable para duplicar los viajes en bicicleta. Tan solo AT&T está en proceso de otorgar más de 2,800 membresías como un beneficio para una gran parte del personal, lo cual está alineado con sus objetivos institucionales y compromiso con la sostenibilidad.

Además, en el caso de HSBC (patrocinador de la marca Ecobici), ha compartido que la alianza con Ecobici surgió como una oportunidad para asociarse con un sistema de transporte sostenible de alta visibilidad y aceptación comunitaria, lo que fortalece la imagen institucional. Como señala el equipo de HSBC: *“No es solamente tener la imagen, la marca... es estar asociado a un vehículo con una aprobación muy alta en la comunidad, eso es algo extremadamente positivo”*.

En el caso de BBVA, donde se subsidiaron membresías Dezba, el enfoque estuvo en impulsar a las personas que vivían cerca de su centro de trabajo (a 5 km o menos) para que dejaran de usar el automóvil y adoptaran la bicicleta como modo de transporte. Estas membresías fueron bien aceptadas por parte de las personas usuarias. En palabras del equipo de BBVA: *“Este primer patrocinio sí contribuyó mucho a fomentar el uso de las bicicletas dentro de la organización, fue un buen ejercicio para motivar el uso interno”*.



”

Creo que tenemos una gran responsabilidad de visibilizar estas acciones dentro de nuestros equipos de trabajo. Como empresas, tenemos la responsabilidad de sumar esfuerzos para impulsar alternativas de movilidad que mejoren la calidad de vida de las personas.

Gabriel Contreras Saldívar

General Counsel,
Vicepresidente Legal y
Asuntos Externos de AT&T.

*Evento de lanzamiento,
julio 2022.



El subsidio de este tipo de estrategias, específicamente aquellas enfocadas en movilidad activa, ayudan a fomentar hábitos de movilidad sustentables y contribuyen de manera importante a la reducción de emisiones. Si bien, la implementación enfrentó retos como limitaciones presupuestales o preocupaciones por la seguridad vial, la experiencia de las empresas muestra que, cuando se acompaña con una comunicación interna clara, actividades de sensibilización y capacitaciones, se puede generar mayor confianza y participación, especialmente en mujeres, un grupo que inicialmente presenta una barrera importante por la percepción de seguridad para usar bicicletas.

Esquemas híbridos de trabajo

La implementación de esquemas híbridos dentro de un PMI representa una de las estrategias más efectivas para reducir los kilómetros vehículo recorridos (VKT por sus siglas en inglés), ya que disminuye directamente la cantidad de traslados diarios hacia el centro de trabajo. Esta reducción no solo contribuye a bajar las emisiones asociadas a los desplazamientos laborales, sino que también apoya el cumplimiento de objetivos ambientales y de sostenibilidad corporativa.

A partir de la pandemia de 2020, los modelos laborales experimentaron una transformación profunda. La adopción masiva del trabajo híbrido y remoto demostró que muchas funciones pueden mantenerse con niveles iguales o incluso superiores de productividad sin la necesidad de desplazamientos cotidianos. Este cambio abrió una oportunidad estratégica para los PMI: aprovechar la flexibilidad laboral no solo como una medida operativa o de bienestar, sino como una herramienta de movilidad sostenible capaz de reducir la demanda de viajes motorizados en hora pico y descongestionar los principales corredores.



Empresas como Kaluz y Bx+, resaltan la importancia del equilibrio entre la vida laboral y personal de sus colaboradores, incluyendo esquemas híbridos de trabajo. Para fomentar estas iniciativas, desde Bx+ han promovido prácticas que buscan que los colaboradores cuiden sus horarios y hábitos en casa, vinculándolo al programa “Bx+ equilibrio”, que incluye recomendaciones sobre alimentación, descanso y manejo del estrés, además de la movilidad. En situaciones específicas, como manifestaciones o caos vial, algunas empresas aconsejan a los empleados buscar alternativas o permanecer en home office para evitar riesgos y la congestión vial.

Todas las empresas coinciden en que el trabajo híbrido y remoto son modalidades que han llegado para quedarse, impulsadas por la experiencia de la pandemia. Sin embargo, enfrentan desafíos regulatorios y presupuestarios que complican su implementación plena y sostenida.

De acuerdo con las experiencias compartidas por HSBC, aunque el trabajo híbrido es positivo para la calidad de vida y la sostenibilidad, debe ser gestionado cuidadosamente para equilibrar beneficios con costos, y requiere adaptaciones constantes ante nuevas regulaciones y realidades laborales.

Subsidio al transporte público

Cabe resaltar otra estrategia implementada que, pese a haber sido aplicada únicamente por una organización de menor tamaño, tuvo un impacto significativo en la movilidad de las personas empleadas. La iniciativa adoptada por Kaluz demostró que, incluso con recursos limitados, es posible generar un impacto tangible en la movilidad cotidiana del personal cuando se combinan compromiso institucional y liderazgo de alta dirección.

En este caso, la empresa optimizó el proceso de recarga de las tarjetas de movilidad integrada asignando una persona responsable de las recargas de las tarjetas una vez al mes, facilitando la logística y eliminando barreras administrativas para su adopción. Para esta modalidad, inicialmente hubo limitaciones técnicas por los topes bajos de las recargas, pero actualmente se realiza una recarga mensual de aproximadamente 300 pesos por persona empleada que participa en el proyecto, con fechas establecidas para la entrega y recolección de las tarjetas.

“Yo creo que es de las prestaciones que más piden y solicitan, siempre que hacemos el diagnóstico de inicio de año”.





El subsidio facilita que nuestros colaboradores puedan elegir el transporte público como una opción viable y conveniente para trasladarse. También tiene un impacto cultural importante dentro de la empresa: envía una señal clara de que creemos en un modelo de movilidad más sostenible y que estamos dispuestos a respaldarlo con acciones concretas.

Blanca del Valle

Presidenta del Fondo de Inversión Social Kaluz



Además, la participación de la alta dirección —que sustituyó el uso del automóvil por el transporte público— ayudó a enviar un mensaje poderoso al resto del equipo, contribuyendo a normalizar el desplazamiento en transporte público como una práctica deseable y viable. Finalmente, es importante resaltar que utilizar datos concretos y encuestas para justificar la inversión ha sido clave para mantener el apoyo de la alta dirección, lo que sugiere que la combinación de compromiso interno y evidencia tangible es fundamental para el éxito y la continuidad de estas iniciativas.

En su conjunto, las experiencias en MOVIN muestran que las estrategias más efectivas fueron aquellas capaces de adaptarse a la realidad y capacidades de cada organización, más que las que replicaron modelos rígidos o universales. La clave del éxito radicó en la articulación entre voluntad institucional, liderazgo comprometido y un enfoque práctico que hiciera posible la participación del personal sin generar fricciones operativas.

En ese sentido, las acciones de movilidad activa (como las biciescuelas y el uso de sistemas de bicicletas compartidas) demostraron un alto potencial transformador cuando se acompañaron de incentivos y mensajes consistentes desde la dirección. Por otro lado, las estrategias de carácter administrativo, como los esquemas híbridos de trabajo o los subsidios al transporte público, revelaron que el cambio de hábitos requiere también cambios estructurales en la cultura laboral, en la forma de concebir los incentivos y en la gestión de los recursos.

Estas experiencias subrayan que no existe una única fórmula para promover la movilidad sustentable, sino múltiples caminos que dependen de la voluntad institucional, los recursos disponibles y el contexto organizacional.



3.2 Principales barreras y cómo se enfrentaron

A partir de estas experiencias, también emergieron aprendizajes sobre los límites y desafíos de la implementación. Si bien muchas estrategias mostraron resultados alentadores, el proceso reveló las barreras estructurales, culturales y operativas que aún persisten en la transición hacia una movilidad verdaderamente sustentable. Algunas de ellas se enlistan a continuación.

Marcos legales, políticas de protección de datos y seguros

La naturaleza corporativa de las empresas participantes implicó procesos estrictos para el manejo de información de las y los colaboradores, lo que en algunos casos limitó la posibilidad de compartir datos necesarios para el diagnóstico, la implementación o la evaluación de las estrategias de movilidad. Estas barreras no solo respondieron a exigencias normativas, sino también a una cultura organizacional orientada a la confidencialidad, donde la apertura hacia proyectos externos requiere procesos formales de autorización, revisión legal y consentimiento individual.



Lo que se está haciendo es cambiar completamente la forma de diseño para que, en vez de generar más estacionamientos y otros esquemas para el vehículo privado, se busque la manera en que los trabajadores y trabajadoras tengan los incentivos adecuados para que puedan moverse en transporte público y en bicicleta.

Claudia Sheinbaum Pardo

Jefa de Gobierno
de la CDMX.

*Evento de lanzamiento,
julio 2022.



En HSBC, este fue uno de los principales desafíos para la implementación de estrategias de movilidad, desde las etapas de planeación y diagnóstico del PMI, el manejo de datos personales y la protección de la imagen institucional es un aspecto relevante. Esta empresa señaló que, debido a las estrictas políticas internas y el marco legal vigente, la participación en encuestas externas que recaben información de las y los empleados genera preocupaciones importantes:

“La encuesta que se hizo de movilidad... nosotros mismos al final no participamos porque hay restricciones internas en términos de que puedes exponer a los empleados”.

A su vez, AT&T enfrentó dificultades legales en los casos de las estrategias compartidas (como las rutas de transporte empresariales o la plataforma de auto compartido), ya que estas involucraban pólizas de seguro que no necesariamente cubrían a su personal. Esto generó un bloqueo importante en la coordinación entre empresas para compartir transporte:

“Todo se trabó con la empresa de transporte y con el tema de la validación del seguro en caso de un accidente, entonces digamos que la prima de transporte solo cubría a la empresa que contrató el transporte y a los empleados de esa empresa. Entonces, si alguien más se subía y sufría un accidente, estaba fuera”.

Limitaciones presupuestales y de recursos

Otra barrera recurrente en la implementación del PMI fue la disponibilidad limitada de recursos económicos y humanos para sostener las acciones de movilidad en el tiempo. Aunque el compromiso institucional estuvo presente en la mayoría de las empresas, los presupuestos destinados a sostenibilidad o bienestar laboral no siempre contemplaban rubros específicos para movilidad, lo que obligó a priorizar estrategias de bajo costo o dependientes de colaboraciones externas. En este aspecto, las empresas que tenían un menor número de colaboradores fueron las que externaron más comúnmente esta dificultad.

En el caso de Bx+, estos elementos condicionaron la implementación y continuidad de las estrategias. Por ende, la organización ha tenido que priorizar actividades que sean viables dentro de su estructura y presupuesto, señalando que: *“Nos damos cuenta a lo largo del tiempo que, de todas las estrategias, pues solamente pudimos implementar 2 o 3, realmente porque no teníamos esa capacidad presupuesta”*. Por esta misma razón, Bx+ optó por buscar estrategias que integren a la familia: *“La primera prioridad fue realizar una actividad que puedas hacer tú con tu familia y que traiga un beneficio colectivo”*.

Para Kaluz, la manutención del subsidio de las estrategias a lo largo del tiempo también ha sido una barrera clara. Aunque el proyecto continuó, se observó una reducción en el presupuesto destinado a eventos y apoyos especiales, aunque mantuvieron el apoyo mensual para recargas de transporte y compra de bicicletas. La justificación para mantener este presupuesto se ha apoyado en encuestas de satisfacción y comparativas económicas, por ejemplo, en la reducción del gasto en cajones de estacionamiento que permitió reasignar recursos a apoyos para movilidad.

Esta situación reveló la importancia de la creatividad organizacional: algunas empresas lograron avanzar mediante alianzas interinstitucionales, aprovechando actividades ya financiadas por otras o sumándose a eventos colectivos como biciescuelas o campañas del Día sin Auto o la Feria MOVIN.



Red de Transporte Empresarial Compartida

Una de las estrategias más ambiciosas del PMI fue la creación de una red de transporte empresarial compartido entre las distintas organizaciones participantes. La intención era generar sinergias que permitieran optimizar rutas, reducir costos operativos y ofrecer una alternativa colectiva al uso del automóvil. Sin embargo, pese al interés inicial, esta acción no logró concretarse.

Las principales barreras identificadas se relacionan con la complejidad de coordinación interinstitucional, legales, las diferencias en horarios y ubicaciones de los centros de trabajo, así como las dificultades para definir responsabilidades compartidas en materia de seguros. A ello se sumaron las limitaciones presupuestales, la falta de un marco legal claro para la gestión conjunta de servicios de transporte y las preocupaciones por la seguridad de las personas empleadas.

“Fue una experiencia muy interesante que sí tuvo buenos resultados, y aunque complicada, se conoció la ruta que se debe seguir tanto en Kaluz como en BBVA... pero al final con estos cambios ya no se continuó el transporte compartido”.

Para intentar echar a andar la estrategia, se realizó un piloto con BBVA, donde se proporcionaron las rutas existentes a colaboradores de Kaluz. Aunque fue un proceso largo y complicado, el piloto logró buenos resultados para las y los colaboradores de Kaluz, aunque con una participación limitada.

”

Acciones como el auto compartido, el uso de bicicletas y la construcción de instalaciones aptas para su uso, así como las diferentes rutas de transporte corporativo... son clave para esta estrategia sostenible.

El tema legal se destacó como la barrera más crítica. Durante las sesiones de los equipos legales, constantemente surgieron dudas sobre la responsabilidad en caso de accidentes y la dificultad para definir a quién reportar incidentes, lo que complica la gestión del seguro y la responsabilidad. Por su lado, AT&T reconoce la importancia y el potencial de la red de transporte compartida para reducir el uso del automóvil individual y el tráfico, pero también acepta las dificultades que conlleva una coordinación interinstitucional. El equipo expresó que: *“Sin el apoyo y sinergia de las demás empresas, mantener el impulso es complicado”.*

Eduardo Osuna

Vicepresidente
y Director General
de BBVA México



*Evento de lanzamiento,
julio 2022.

En conclusión, para el caso de la red de transporte empresarial compartido, la movilidad interinstitucional requiere más que buena voluntad, se necesita un marco de gobernanza compartido, claridad en la asignación de responsabilidades, personas que puedan navegar complejidades legales y una comunicación clara y constante entre las empresas involucradas.

A pesar de que la iniciativa se limitó a un piloto entre dos empresas, el proceso permitió identificar aprendizajes valiosos sobre los límites de la acción colectiva en contextos corporativos, y sobre la necesidad de acompañar estos esfuerzos con mecanismos de coordinación interinstitucional, incentivos fiscales y herramientas tecnológicas. En ese sentido, los avances de esta estrategia logrados en MOVIN, deben interpretarse como el punto de partida para repensar nuevas formas de cooperación entre empresas que compartan territorio y objetivos de sostenibilidad.

Carpool (auto compartido)

El carpooling, o uso compartido del automóvil, fue una de las estrategias consideradas dentro de MOVIN como una alternativa intermedia entre la movilidad activa y el transporte motorizado individual. Su objetivo era reducir el número de vehículos utilizados en los traslados diarios, optimizando los trayectos y fomentando una cultura de colaboración entre las personas empleadas.

A pesar de su potencial, esta estrategia fue implementada únicamente por una empresa, BBVA, debido, principalmente, a las barreras presupuestales y operativas que enfrentaron las demás organizaciones. La implementación de la plataforma de carpool inició el mes de junio de 2022, con el lanzamiento en BBVA. Desde su implementación y hasta marzo del 2023 se crearon un total de 538 rutas. Estas rutas tuvieron una distancia promedio de 24.6 km con una disponibilidad de 2.9 asientos por auto, y mientras la aplicación sugirió un costo promedio de \$45 MXN por traslado, el costo promedio elegido por las personas conductoras fue de \$40 MXN.

La implementación del carpool requiere herramientas digitales o sistemas de registro que permitan emparejar rutas, verificar distancias y horarios, así como asegurar la confidencialidad de los datos personales de las personas usuarias. A esto se suma la necesidad de ofrecer incentivos o compensaciones económicas para mantener la participación activa, lo que encarece la estrategia en comparación con otras de menor costo, como las biciescuelas o el subsidio de membresías Ecobici.

Empresas como BBVA mostraron interés en explorar esta estrategia en el futuro, pero con un enfoque más ajustado, incentivando principalmente a las generaciones jóvenes y buscando motivaciones no económicas para evitar impactos fiscales.

Por su parte, otras empresas compartieron que no implementaron la estrategia debido a la resistencia al cambio. La postura de Bx+ respecto a esta estrategia es cautelosa y reconoce ciertos retos tanto culturales como de seguridad. El equipo compartió que en la cultura local no es suficientemente llamativo el concepto de compartir el auto, lo cual dificulta su adopción.

“Vamos a buscar incentivar nuevamente...con un comunicación más asertiva, sobre todo porque nuestra generación de empleados ha cambiado, traemos a mucha gente joven a bordo que es muy posible que empaticen con este esquema”.

En síntesis, las experiencias de carpooling demuestran que no todas las estrategias de movilidad pueden ser replicadas de manera uniforme entre organizaciones. Su implementación requiere masa crítica de personas empleadas, herramientas tecnológicas adecuadas, confianza institucional y, sobre todo, una cultura organizacional que valore la colaboración y la sostenibilidad. En ese sentido, el aprendizaje más importante no radica en su ejecución limitada, sino en la comprensión de los elementos necesarios para que funcione como una herramienta colectiva.

En conjunto, las barreras muestran que la transición hacia una movilidad corporativa sostenible depende en gran medida de un ecosistema con tres pilares fundamentales que la sostengan: institucional, normativo y cultural. Los obstáculos legales y de protección de datos revelaron la necesidad de marcos más flexibles y seguros para compartir información y colaborar entre organizaciones, mientras que las limitaciones presupuestales evidenciaron que la movilidad aún no ocupa un lugar prioritario en la planeación financiera corporativa.

Por su parte, las estrategias más ambiciosas —como el transporte empresarial compartido y el carpooling— dejaron ver los retos de coordinación, confianza y escala necesarios para consolidar acciones colectivas. Sin embargo, también abrieron un campo de aprendizaje valioso: mostraron que, aun cuando una iniciativa no se concreta, el proceso de intentarlo genera capacidades institucionales, marcos de referencia y una nueva sensibilidad hacia la movilidad sustentable.



A lo largo de las entrevistas, varias empresas coincidieron en que el mayor valor del PMI no radicó únicamente en las estrategias implementadas, sino en los espacios de diálogo y colaboración que permitió. En última instancia, las barreras enfrentadas no deben leerse como impedimentos, sino como puntos de inflexión que delinean las condiciones mínimas para que la movilidad sustentable empresarial pueda escalarse, replicarse y consolidarse como parte integral del bienestar laboral que deben de fomentar las políticas públicas en concordancia con la responsabilidad ambiental en México.



4. Recomendaciones para futuras implementaciones

La experiencia acumulada a lo largo de MOVIN Paseo de la Reforma dejó una base de conocimiento sobre las condiciones reales, capacidades institucionales y límites operativos de las empresas participantes. Este conocimiento —tanto técnico como organizacional— constituye un insumo valioso para el diseño de futuras fases o planes similares, ya que ofrece una lectura más madura de las dificultades presupuestales, administrativas y culturales que pueden influir en la adopción de estrategias compartidas.

”

Uno de los principales aprendizajes es que los problemas urbanos requieren soluciones colectivas. Ninguna empresa por sí sola puede transformar la movilidad de una ciudad.

También hemos aprendido que cuando el sector privado se involucra de manera constructiva y coordinada, puede convertirse en un aliado importante para impulsar cambios positivos en la ciudad.



Blanca del Valle

Presidenta del Fondo de Inversión Social Kaluz

Coordinación Interinstitucional: En primer lugar, se recomienda fortalecer la estructura del órgano implementador del PMI. El Comité de Movilidad, instaurado en 2024, sirvió como un primer modelo que buscaba otorgarle la batuta del PMI a las empresas para mantenerlo a lo largo del tiempo, sin embargo, es necesario fortalecer la coordinación institucional y la comunicación constante, ya que estos elementos se presentan como elementos clave para el éxito de cualquier iniciativa de movilidad corporativa.

Mecanismos legales para la implementación compartida: El desarrollo de marcos legales compartidos representa una de las recomendaciones más estratégicas para facilitar la colaboración interinstitucional. Contar con documentos, convenios y lineamientos claros desde las fases tempranas de planeación puede reducir significativamente los obstáculos legales que suelen surgir durante la implementación de acciones conjuntas. Estos instrumentos permiten establecer con precisión las responsabilidades, los mecanismos de protección de datos y los alcances de los seguros o servicios compartidos, generando certidumbre tanto para las empresas como para sus personas colaboradoras. Además, se recomienda disponer de plantillas o acuerdos marco adaptables a distintos contextos empresariales para agilizar la toma de decisiones y fomentar la confianza entre actores, abriendo la puerta a iniciativas colectivas, como proveedores comunes o plataformas de datos compartidos.

Migración del subsidio del auto privado a modos sostenibles: Actualmente, muchas empresas destinan una proporción significativa de su presupuesto —de manera directa o indirecta— a sostener el uso del coche: vales de gasolina, cajones de estacionamiento, convenios con pensiones privadas o incluso subsidios operativos asociados al acceso vehicular. Estos apoyos, aunque históricamente normalizados, representan un costo fijo considerable que no siempre es visible en la administración de la movilidad. En zonas como Paseo de la Reforma en la CDMX, un cajón de estacionamiento puede tener un valor comercial equivalente a rentas mensuales que oscilan entre los \$1500–\$3500 MXN, lo que convierte cada espacio de estacionamiento en un activo de alto valor que podría reorientarse hacia acciones con un impacto ambiental y social mucho mayor.

Migrar progresivamente estos recursos hacia estrategias de movilidad sostenible no solo es financieramente viable, sino también eficiente y coherente con los objetivos ESG de las empresas. Cada peso destinado a gasolina o estacionamiento es un peso que no se invierte en infraestructura ciclista, subsidios a transporte público, programas de movilidad activa, sistemas de carpooling o tecnologías para la gestión de viajes. Este traslado presupuestal, más que un gasto adicional, implica optimizar inversiones, ya existentes, para generar beneficios colectivos: reducción de VKT, mejoras en salud, retención de talento y cumplimiento de compromisos climáticos corporativos. En este sentido, comprender el “costo real” de mantener el modelo de movilidad centrado en el automóvil abre una oportunidad para construir esquemas más equilibrados, donde los incentivos empresariales acompañen las metas de sostenibilidad y no reproduzcan patrones de movilidad insostenibles.

Movilidad como componente del bienestar integral del equipo de trabajo: Entender la movilidad implica trascender su dimensión meramente funcional —el traslado de un punto a otro— para reconocer su impacto en la calidad de vida, la salud, el equilibrio personal y el sentido de pertenencia. En el contexto de MOVIN, las experiencias más exitosas fueron aquellas que funcionaron dentro de una visión más amplia de bienestar corporativo, vinculándola con actividades recreativas, familiares o de salud física y mental.

Ejemplo de ello fueron las biciescuelas, que al incluir la participación de familiares y promover el disfrute del espacio público, transformaron una acción de movilidad en una experiencia colectiva y significativa. De la misma forma, los subsidios a transporte público o Ecobici resultaron más efectivos cuando se comunicaron como beneficios tangibles que fortalecen el bienestar y reducen el estrés asociado con los traslados. Desde esta perspectiva, promover la movilidad sustentable dentro de las empresas no solo contribuye a la sostenibilidad ambiental, sino que también se convierte en una herramienta para atraer, retener y motivar talento.



5.

Cierre y mirada a futuro

El desarrollo de Planes de Movilidad Institucionales e Interinstitucionales (tanto para centros de empleo como centros educativos) demuestran que hay acciones desde el sector privado que pueden incidir positivamente en el entorno y en modo en que se trasladan cotidianamente las personas, aportando a la reducción de las externalidades negativas de estos traslados.

En el caso de MOVIN Paseo de la Reforma, no solo destaca la puesta en marcha de acciones por parte de cada una de las empresas, sino la coordinación interinstitucional que permitió el pilotaje de acciones conjuntas aprovechando economías de escala.

Esta experiencia puede fomentar distintas acciones en el corto y mediano plazo:

- Escalar la iniciativa en el corredor Paseo de la Reforma, ampliando la cobertura de las acciones implementadas, piloteando nuevas, y sumando empresas dentro del corredor.
- Replicarlo en otras zonas de la ciudad donde exista una concentración de empresas.
- Coordinar iniciativas con autoridades locales, tanto a nivel municipal o alcaldía, como a nivel estatal.
- Informar la formulación de políticas públicas y programas gubernamentales, por ejemplo, líneas de acción en Planes de Movilidad y guías de implementación.

MOVIN Paseo de la Reforma marcó un precedente en la manera en que las empresas pueden colaborar para transformar la movilidad urbana desde una perspectiva sostenible, humana y compartida. A lo largo de su implementación, el PMI permitió identificar tanto los beneficios tangibles de las estrategias aplicadas como las barreras estructurales, organizacionales y culturales que todavía limitan la adopción de una movilidad más eficiente y equitativa. Sin embargo, más allá de los desafíos, los aprendizajes generados constituyen un capital valioso que servirá para perfeccionar futuras iniciativas y fortalecer el papel de las empresas como agentes activos en la transformación de la movilidad en la Ciudad de México y el resto del país.

Los resultados documentados, son prueba de que los Planes de Movilidad Institucional representan una alternativa cada vez más viable y necesaria para promover entornos laborales más sostenibles y accesibles. En este sentido, el impulso de políticas públicas que integren los PMI como parte de una estrategia urbana más amplia podría ser determinante para escalar sus beneficios y resolver sus dificultades.

Desde esta perspectiva, MOVIN Paseo de la Reforma fue un proyecto pionero que puede servir como modelo de referencia para futuras implementaciones en otros corredores empresariales, industriales, educativos y urbanos del país. Su experiencia demuestra que la colaboración interinstitucional, el compromiso del sector privado y la visión a largo plazo son elementos clave para avanzar hacia ciudades más humanas, sustentables y equitativas.





PARA MÁS INFORMACIÓN DEL PROYECTO

www.movin-reforma.ideamos.mx

@movinreforma

**¿Quieres impulsar una movilidad
sostenible en tu institución?**

Si deseas conocer más sobre los Planes de Movilidad Institucionales o explorar oportunidades para implementar un proyecto similar en tu organización, contáctanos:

www.mexico.itdp.org

www.coreciudades.com