



# Tecnología, llave para el desarrollo sostenible

**THE BEST RUN**

**SAP**<sup>®</sup>

# Liderazgo con propósito

- El propósito no es un eslogan
- El propósito no es una campaña
- El propósito es acerca de valores
- El propósito es personal
- El propósito guía decisiones
- El propósito se convierte en la cultura



# AGRADECIMIENTOS

SAP México agradece la valiosa colaboración institucional de CEMEX, CHRISTUS MUGUERZA, Grupo Financiero Banorte, Grupo México, Nacional Monte de Piedad y Red de Universidades Anáhuac; así como el particular apoyo de Ana Italia Ugalde, Azeneth Ferrero-Russell, Bernardo Angulo, Bertha Iris Chuc, Daniel Baños, Diana Luna, Gabriela Curiel, Francisco Hernández, Fernando Zamorano, Jesús Naranjo, Jesús Rafael Compeán, José Adrián Chapa, Karla Rosas, Kelly Albertina Chulia, Laura Fabiola Palancares, Leticia Rojas Rodríguez, Luis Alfonso Cadena, Maricarmen Ballesteros, María Alejandra Angarita, Marisol Fernández, Mariuz Calvet, Nadya Ramírez, Natali González, Nicolás Moureau, Oziel González, Rafael Estrada, Ramón Pena, Raquel Herrera, Raquel Macias, Rogelio Segovia y Salvador Cárdenas.



# ÍNDICE

- 5** Carta editorial: Cristina Palmaka, presidenta de SAP América Latina
- 6** Prólogo: Dr. Rafael Isaac Estrada Danell, director Académico Anáhuac Online
- 7** Introducción
- 8** I. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible
- 10** II. México y su camino a la sostenibilidad
- 13** III. Tecnología, llave para el desarrollo sostenible
  - 16 La nueva aportación de CEMEX a la economía circular
  - 22 Tecnología para el éxito de los colaboradores de CHRISTUS MUGUERZA
  - 29 Grupo Financiero Banorte en la nueva era de la banca sostenible de México
  - 34 Grupo México y su contribución al desarrollo sostenible mediante la innovación
  - 40 Nacional Monte de Piedad evoluciona su modelo de asistencia social para la sostenibilidad
- 47** IV. Áreas de enfoque para avanzar hacia la sostenibilidad
- 51** Conclusiones



## Cristina Palmaka

Presidenta de SAP América Latina  
Noviembre 2020



**“Nuestro propósito como organización es mejorar la vida de las personas y ayudar a que el mundo funcione mejor, y lo seguiremos haciendo”**

Coincidirán conmigo que vivimos un momento histórico: la COVID-19 ha transformado el mundo en formas que no se habían visto hace muchas décadas, y adicionalmente, nos enfrentamos ya a otros grandes retos, como el cambio climático y la inequidad. En este contexto, la sostenibilidad cobra mayor relevancia, y con ello, nos obliga a poner en perspectiva la importancia del rol de la innovación y la tecnología, no solo para hacer frente a los desafíos actuales, sino para alcanzar un desarrollo sostenible de cara al futuro.

Frecuentemente hablo con directores y ejecutivos a lo largo de América Latina, quienes se debaten entre concentrarse en la rentabilidad de sus negocios o en implementar acciones sostenibles. La realidad es que no es necesario elegir uno sobre otro. En cambio, debemos estar igualmente comprometidos: por un lado, seguir desarrollando empresas exitosas y rentables, y por otro, definiendo y adoptando un camino claro para el impacto social positivo y el crecimiento sostenible. Es la única forma de lograr verdaderamente el éxito empresarial y afrontar nuestra responsabilidad con nuestros accionistas, comunidades y la sociedad en general.

En SAP, hemos trabajado bajo esta perspectiva años, investigando la interconexión de todas las dimensiones de la sostenibilidad y cómo esto se refleja en el desempeño de nuestro negocio. En lo que se refiere al fortalecimiento de alianzas para alcanzar un mundo mejor destaca nuestra participación en el Pacto Mundial (UN Global Compact) desde el año 2000 y en más de 65 países, incluyendo México; nuestro compromiso con la economía circular al ser parte de la red de la Fundación Ellen MacArthur y el “Global Plastic Action Partnership” del Foro Económico Mundial, así como nuestra meta hacia 2025 para contar con operaciones neutrales en emisiones de carbono.

Nuestro propósito como empresa es mejorar la de vida de las personas y ayudar a que el mundo funcione mejor, y lo seguiremos haciendo primero, siendo referente de las mejores prácticas como empleadores y ciudadanos corporativos; y también siendo una empresa habilitadora, que ofrece soluciones tecnológicas para responder a los retos de sostenibilidad del mundo.

Mi agradecimiento a CEMEX, CHRISTUS MUGUERZA, Grupo Financiero Banorte, Grupo México y Nacional Monte de Piedad, las cinco organizaciones que hoy comparten sus historias de transformación digital para la sostenibilidad. Confío en que juntos continuemos trabajando en la resolución de los retos sociales, económicos y ambientales, ya que, como líderes empresariales, tenemos la responsabilidad inherente de orientar a nuestros equipos en la dirección correcta, hacia el éxito de nuestros negocios y los resultados positivos, con estrategias que sean igualmente rentables y sostenibles.

## ALIANZAS PARA EL DESARROLLO

### Una misión de equipo para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible

*Quienes no se conocen, han de darse prisa para conocerse, como quienes van a luchar juntos.*

**José Martí**

Vivimos tiempos de transformaciones tecnológicas inéditas. Cada día se abren nuevas y prometedoras posibilidades que revolucionan, no solo la manera de hacer negocios, sino la forma de vivir de la humanidad. No obstante, al tiempo que nos entusiasma la renovación del mundo de los negocios impulsada por nuevas tecnologías, es preciso reconocer que enfrentamos retos sociales y ambientales, cada vez más apremiantes, a los que debemos responder.

Es en este sentido que la Organización de las Naciones Unidas promueve e impulsa el compromiso de los diferentes agentes sociales, empresariales y gubernamentales con los **Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030**, que tienen como fin guiar las acciones globales para construir mejores sociedades.

El papel de las tecnologías en el desarrollo de la humanidad se convierte, por tanto, en un tema de vital importancia; cada momento surgen innovaciones que abren la puerta a resolución y atención de problemas antes considerados imposibles de enfrentar. Como universidades y organizaciones nos corresponden una tarea fundamental: ser verdaderos promotores de la aplicación del conocimiento y la tecnología al servicio del ser humano; debemos buscar, por los medios que nos son propios, nuevas maneras de trabajar, de educar y de transformar las comunidades en las que participamos.

El Objetivo de Desarrollo Sostenible 17 se denomina **“Alianzas para el Desarrollo”**. Si hubiera que resaltar un aspecto de toda la Agenda 2030, este sería, considero, fundamental. No puede haber desarrollo sin alianzas, es preciso que todos los que nos hemos comprometido con esta estrategia, nos apuremos en conocernos y en aprender uno del otro. Solo al encontrarnos en terreno común podremos avanzar con la velocidad suficiente que nos exige el entorno.

Por nuestra parte, en tanto universidad, tenemos la misión irrenunciable de actuar como faro de las sociedades; nuestro papel consiste en promover, desde la academia, la búsqueda incondicional de la verdad. Estamos llamados por la formación, desde el cultivo de los distintos saberes, de profesionistas de primer nivel comprometidos con este mundo que los necesita. En esta formación de las futuras generaciones de líderes, nos son indispensables aliados empresariales; urge que juntos, universidades y compañías, especialmente organizaciones de tecnología, nos sumemos para construir la nueva educación de los tiempos que nos toca vivir. Es por eso que para Universidad Anáhuac Online es un orgullo ser parte de la SAP University Alliances y colaborar juntos para generar contenidos que nos ayuden a formar a más personas en temas de la más alta relevancia.

Por su parte, la iniciativa privada, siempre en busca de la innovación y la vanguardia tecnológica para la generación de eficiencias, tiene el deber de encauzar sus avances en los diferentes campos hacia proyectos que impulsen el desarrollo de las comunidades en las que participan. Una organización se debe a la sociedad que la mantiene viva; por lo que, más allá de la generación de riqueza que constituye un deber fundamental para asegurar su existencia en el tiempo, la organización debe aportar y construir nuevos escenarios laborales, innovar la forma de trabajar y establecer iniciativas que abran camino a una aventura compartida por un mundo mejor.

Celebramos con alegría la iniciativa que hoy convoca a diversos actores del sector privado, todos ellos relevantes en sus áreas y para México; desde la Universidad Anáhuac consideramos indispensable el encuentro de estas seis grandes organizaciones: CEMEX, CHRISTUS MUGUERZA, Grupo Financiero Banorte, Grupo México, Nacional Monte de Piedad y SAP, como un paso fundamental para establecer alianzas estratégicas que se sumen a una lucha organizada por la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. A las organizaciones que han expuesto sus buenas prácticas, es preciso reconocer su evidente compromiso y deseamos que se convierta en ejemplo e invitación para convocar, a cada vez más agentes, a esta misión por la transformación de las comunidades a las que nos debemos.

Como miembros adherentes del Pacto Mundial, todos estamos llamados a responder a nuestra identidad y razón de existir, la cual se encuentra siempre fundamentada en el ser humano. La persona constituye el eje sobre el que educamos en nuestras aulas, trabajamos en las organizaciones y diseñamos nuevas tecnologías. Por lo que, en todo, debemos procurar siempre el bien del individuo, pues es en él, en las familias y en la humanidad entera, donde encontramos la razón de nuestra existencia.



**Dr. Rafael Isaac Estrada Danell**  
Director Académico Anáhuac Online

# INTRODUCCIÓN



El mundo ya hablaba sobre la urgencia de cerrar las brechas sociales y económicas existentes y atender los retos medioambientales, lo anterior, aunado a la necesidad de fortalecer las cadenas de suministro y desarrollar el talento y las habilidades que la economía digital demanda. Sin embargo, con la llegada de la crisis de salud, estos desafíos se acrecentaron.

Los datos son contundentes. En América Latina, el pronóstico de contracción de la actividad económica a consecuencia de la pandemia será de aproximadamente 9% a finales de 2020. Además, se proyecta que el número de personas en situación de pobreza incrementa en 45 millones al cierre del año y llegaría a un total de 230 millones de personas en dicha condición, lo que representa 37% de la población latinoamericana<sup>1</sup>. Para México el escenario es especialmente devastador, el tercer Informe Especial sobre COVID-19 de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) señala que este sería el país con el mayor impacto en términos de pobreza extrema derivado de la crisis sanitaria, junto a Nicaragua y Ecuador<sup>2</sup>.

Los efectos de la COVID-19 han activado alarmas ante las limitaciones de los modelos económicos, políticos y sociales, y la importancia de reflexionar acerca de dichas prácticas, pero, sobre todo, de tomar acciones que reviertan las consecuencias de estos esquemas. Desde la responsabilidad individual como consumidores, colaboradores y ciudadanos, hasta el impacto de las decisiones a nivel organizacional y de política pública; esta es una reflexión que exige de todos.

La gran interrogante es cómo transitar del papel a la acción y cómo medir el progreso hacia los resultados. Sin duda, la colaboración entre los sectores público y privado, así como la activa participación de la sociedad civil es determinante para alcanzar la sostenibilidad. Para ello, se deben identificar primeramente los elementos que permitirían a estos actores hacer frente al reto global con la celeridad que el mundo requiere.

Bajo este análisis, la innovación y la tecnología tienen un papel decisivo, primero porque hacen los procesos, en sí mismos, más eficientes, logran una toma de decisiones más ágil y abren la puerta a la información en tiempo real, así como a la gestión de cadenas de producción resilientes; y segundo, porque democratizan el acceso a oportunidades, desde la inclusión de proveedores diversos en cadenas de suministro globales, el aprendizaje continuo sin barreras geográficas ni sociales, hasta el crecimiento económico a través de la generación de empleos dignos.

Es por este motivo que **SAP México ha decidido llevar a cabo una reflexión sobre el poder habilitador de la tecnología para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)**. Así, este espacio recopila la visión de cinco de las organizaciones más innovadoras del país y, aunque cada una trabaja con un propósito particular, definido por su misión y las peculiaridades de su sector, hay algo que comparten en común: la tecnología como aliado crucial para avanzar en las metas que se han trazado, integrándola como elemento fundamental en sus procesos, logrando con ello una mejor visibilidad y medición de sus impactos y, de esta forma, afinar permanentemente sus estrategias relacionadas con el desarrollo sostenible en el marco de la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas.

Estos últimos 10 años han sido definidos como la “**Década para la Acción**” en los ODS y, ante las consecuencias de la COVID-19, calificada también como un ‘Cisne Negro’, se abre una ventana de oportunidad para el diálogo y la colaboración. A un lustro del nacimiento de los ODS, SAP reafirma su compromiso para dar visibilidad al papel de la tecnología como habilitadora del desarrollo sostenible.

1 CEPAL. *Enfrentar los efectos cada vez mayores del COVID-19 para una reactivación con igualdad: nuevas proyecciones*. Informe especial COVID-19 No.5. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45782-enfrentar-efectos-cada-vez-mayores-covid-19-reactivacion-igualdad-nuevas>

2 CEPAL. *El desafío social en tiempos del COVID-19*. Informe especial COVID-19 No.3. Disponible en: [https://repositorio.cepal.org/bitsstream/handle/11362/45527/5/S2000325\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitsstream/handle/11362/45527/5/S2000325_es.pdf)

# LA AGENDA 2030 PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), creados en el año 2000 con el propósito de hacer frente a la pobreza extrema y el hambre, así como prevenir enfermedades mortales y garantizar la educación básica a nivel mundial, fueron la antesala de lo que hoy conocemos como Objetivos de Desarrollo Sostenible. Esta iniciativa se gestó durante la Conferencia de la ONU sobre el Desarrollo Sostenible en Río de Janeiro, Brasil, en 2012, para hacerse realidad tres años después.

Es así como, hace apenas cinco años, en el marco de la Asamblea General de la ONU, los 193 países miembros aprobaron la **Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible**, conformada por 17 objetivos y 169 metas estipuladas en el documento titulado **“Transformando nuestro mundo: la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible”**, un plan de acción que aborda cinco grandes temáticas: personas, planeta, prosperidad, paz y alianzas para el logro de los objetivos.<sup>3</sup> Estos son:



<sup>3</sup> Organización de las Naciones Unidas. Centro de Noticias ONU. “La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible”. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

1. Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
2. Poner fin al hambre
3. Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades
4. Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos
5. Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas
6. Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos
7. Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna
8. Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente
9. Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación
10. Reducir la desigualdad en y entre los países
11. Lograr que las ciudades sean inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles
12. Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible
13. Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos
14. Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos
15. Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación de las tierras, y detener la pérdida de biodiversidad
16. Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas
17. Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible

La fortaleza que tienen los ODS frente a la iniciativa que le precede es que **profundiza en los retos sociales, económicos y medioambientales**, a través de una mayor colaboración entre gobiernos, sociedad civil e iniciativa privada para asegurar que ningún grupo quede fuera. De ahí su lema: “No dejar a nadie atrás”.

La Agenda 2030 reconoce al sector privado como un socio clave en la aplicación de las políticas de desarrollo y sus acciones, las cuales son determinantes para el éxito de los ODS. Es dentro de este marco de trabajo que el propósito de SAP está alineado a la consecución de estos objetivos para mejorar la calidad de vida de las personas y contribuir a que el mundo funcione mejor.

Como organización global con presencia en 180 países, SAP ha asumido su responsabilidad con las comunidades y grupos con los que trabaja, enfocán-

dose en dos líneas de acción: siendo **ejemplo** al adoptar las mejores prácticas, y además como **habilitadora**, ofreciendo productos y servicios que respondan a los retos y oportunidades de sostenibilidad de sus clientes.

Por cerca de 50 años, el compromiso de SAP ha sido proveer la tecnología necesaria para administrar los procesos de negocio más críticos del mundo, integrándolos de *punta a punta* a lo largo de la cadena de valor; y tocando 77% de las transacciones del mundo a través de las 400 mil organizaciones que utilizan un sistema de SAP. Así, la compañía está en una postura indiscutible para acercar las soluciones digitales que permitan a los usuarios la administración de sus recursos —y los del planeta— de una manera más responsable y eficiente, contribuyendo en la consolidación de una economía incluyente y en la construcción de un futuro sostenible.



# MÉXICO Y SU CAMINO A LA SOSTENIBILIDAD

**México tuvo una activa participación en el diseño y construcción de la Agenda 2030 como parte de su aportación en la iniciativa Grupo de Trabajo Abierto de la Asamblea General de Naciones Unidas** donde, adicionalmente a los países integrantes de la ONU, también participaron la academia y el sector privado.

Uno de los grandes aportes de México al proyecto fue impulsar la adopción de un enfoque multidimensional en materia de pobreza. Bajo esta premisa, el país solicitó que se considerase, además del ingreso, el acceso a la alimentación, a una educación de calidad, a la salud, seguridad social, así como servicios básicos en la vivienda.<sup>4</sup>

Adicionalmente, México también ha implementado diversas acciones para dar seguimiento a la consecución de la Agenda 2030. El país instaló, en 2015, el Comité Técnico Especializado en Desarrollo Sostenible,<sup>5</sup> el cual contempla la participación de todas las dependencias de la Administración Pública Federal. Por su parte, desde el ámbito legislativo, el Senado de la República estableció un grupo de trabajo encargado de dar seguimiento a su cumplimiento.<sup>6</sup>

---

<sup>4</sup> CONEVAL. Comunicado de Prensa. 5 de agosto de 2019. *10 años de medición de pobreza en México, avances y retos en política social*. Disponible en: [https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2019/COMUNICADO\\_10\\_MEDICION\\_POBREZA\\_2008\\_2018.pdf](https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2019/COMUNICADO_10_MEDICION_POBREZA_2008_2018.pdf)

<sup>5</sup> CEPAL. Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe. *Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de México*. Disponible en: <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/instituciones/-comite-tecnico-especializado-de-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible-de-mexico>

<sup>6</sup> Senado de la República. Comisión de Relaciones Exteriores Organismos Internacionales. *Grupo de Trabajo Agenda 2020*. Disponible en: [https://www.senado.gob.mx/comisiones/relext\\_orgint/agenda-2030.php](https://www.senado.gob.mx/comisiones/relext_orgint/agenda-2030.php)

Este liderazgo se vio reflejado en el contexto internacional en los avances presentados por el país respecto a los ODS, en julio de 2016, durante el **Foro Político de Alto Nivel en Desarrollo Sostenible**.<sup>7</sup>

Asimismo, México ha establecido planes de acción de carácter internacional, tal es el caso del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, cuya primera sesión tuvo lugar en junio de 2019 y que estuvo encabezada por el actual canciller de México, Marcelo Ebrard.<sup>8</sup> México también participó en el Foro Político de Alto Nivel (FPAN) sobre Desarrollo Sostenible 2019, llevado a cabo en la sede de Naciones Unidas en Nueva York, el cual es el mecanismo obligatorio más importante en el marco de la Agenda 2030.

Por su parte, el sector privado, representado por diversos organismos y cámaras empresariales, dio a conocer en 2020 los 17 grupos de trabajo multidisciplinarios que también se encargarán de fortalecer la implementación de los ODS en estrecha colaboración con las instancias antes mencionadas.<sup>9</sup>

México también posee una herramienta digital apoyada del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), con el fin de ofrecer información y datos abiertos sobre el avance del país respecto a los ODS y sus metas. Además, adoptó la Agenda como un compromiso de Estado, y los datos en dicha plataforma revisten de carácter oficial el seguimiento de las políticas públicas de desarrollo que rinde el país en sus declaraciones ante la ONU.<sup>10</sup>

Por su parte, la propia ONU desarrolla una serie de reportes anuales en los que mide el progreso de los países respecto a la Agenda 2030 y los ODS. Este año, el avance global muestra claras desigualdades, mismas que se han visto exacerbadas debido a la pandemia de COVID-19.<sup>11</sup> México no es la excepción. Si bien, el país ha adoptado un entramado institucional, las profundas asimetrías que lo caracterizan ralentizan el avance en materia de desarrollo sostenible.

Hoy México requiere acelerar el paso para atender los retos que muestran estancamiento: trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8); industria, innovación e infraestructura (ODS 9); reducción de desigualdades (ODS 10); vida de ecosistemas terrestres (ODS 15); paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16); y alianzas para lograr los objetivos (ODS 17).<sup>12</sup>

---

**7 Reporte Nacional para la Revisión Voluntaria de México en el Marco del Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible.** Disponible en: [http://agenda2030.mx/docs/doctos/InfMex\\_HLPPF\\_2016\\_es.pdf](http://agenda2030.mx/docs/doctos/InfMex_HLPPF_2016_es.pdf)

**8 Secretaría de Relaciones Exteriores.** Comunicado de prensa. *Participa la delegación mexicana en el Foro Político de Alto Nivel sobre Desarrollo Sostenible 2019 en la ONU. 12 de julio de 2019.* Disponible en: <https://www.gob.mx/sre/prensa/participa-la-delegacion-mexicana-en-el-foro-politico-de-alto-nivel-sobre-desarrollo-sostenible-2019-en-la-onu>

**9 Pacto Mundial México.** "Compromiso del sector empresarial ante la ONU y Gobierno de México: Generar Desarrollo Sostenible e Incentivar la Transparencia". Disponible en: <https://www.pactomundial.org.mx/2019/06/14/compromiso-del-sector-empresarial-ante-la-onu-y-gobierno-de-mexico-generar-desarrollo-sostenible-e-incentivar-la-transparencia/>

**10 Gobierno de México.** Sistema de Información de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SIODS). Disponible en: <http://agenda2030.mx/#/home>

**11 Organización de las Naciones Unidas.** *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2020.* Disponible en: <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>

**12 The Sustainable Development Report.** Dashboard: Mexico. Disponible en: <https://dashboards.sdgindex.org/profiles/mex>

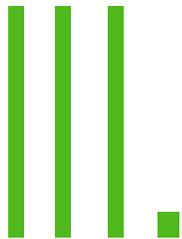
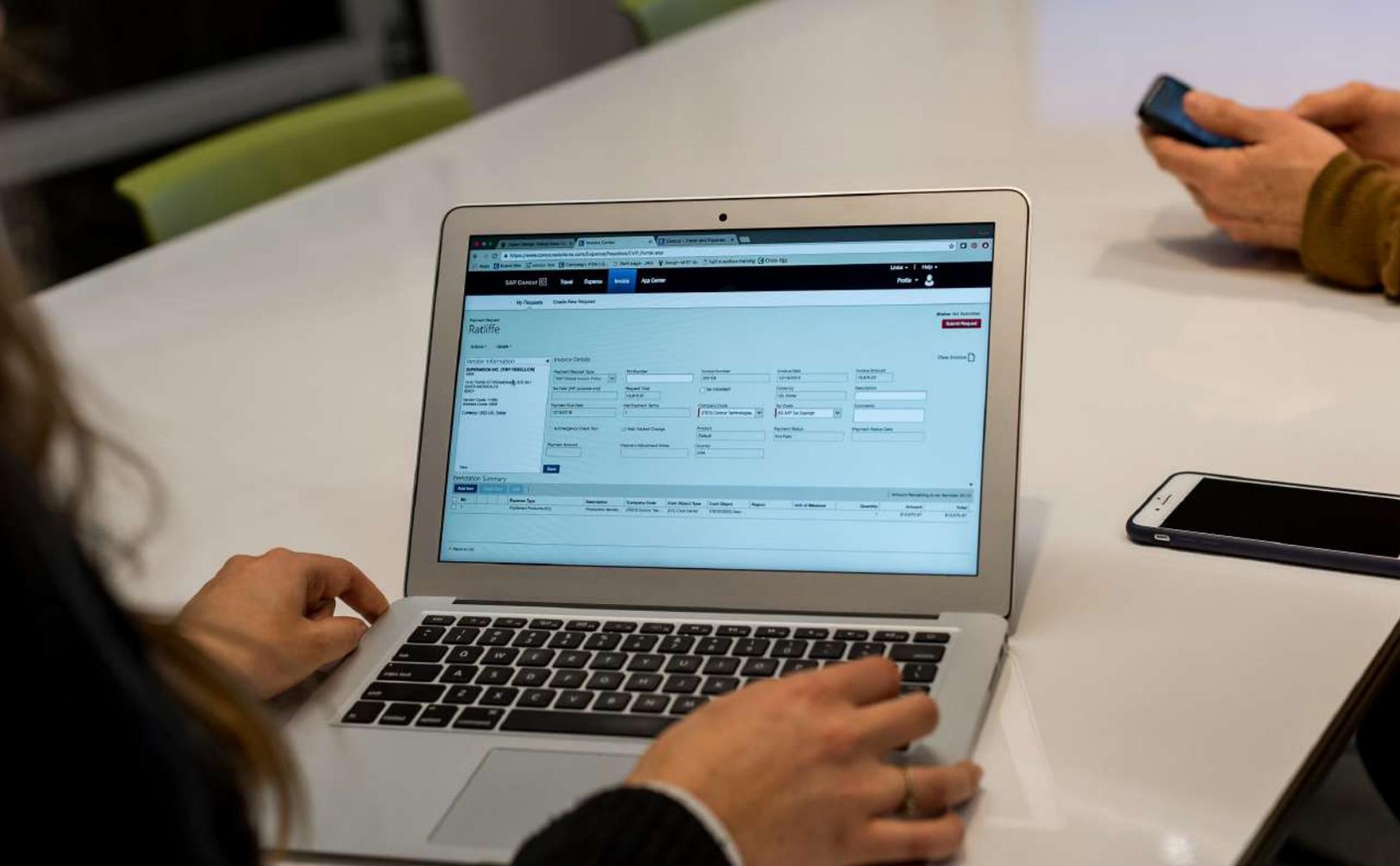
# Evaluación actual



- ODS alcanzado
- Los desafíos permanecen
- Quedan pendientes importantes desafíos
- Aún quedan grandes desafíos
- Información no disponible

Fuente: *The Sustainable Development Report*. Dashboard: Mexico. Disponible en: <https://dashboards.sdindex.org/profiles/mex>

En este sentido, para alcanzar las metas de desarrollo hacia 2030 y asegurar el crecimiento sostenible en un mundo postpandemia, México deberá garantizar, no solo la continuidad de las instituciones creadas, sino su fortalecimiento y el Estado de Derecho. Para ello, se requiere prestar especial atención en reformular la política pública, perfeccionar estrategias locales y acelerar planes de acción que garanticen una recuperación incluyente.



# TECNOLOGÍA, LLAVE PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE

Como ha identificado el Foro Económico Mundial, la COVID-19 ha transformado el mundo en formas que no se habían visto desde la guerra. Para garantizar el desarrollo de los países, es fundamental realinear las prioridades y encontrar maneras de hacer negocios sostenibles.<sup>13</sup>

El mismo organismo ha identificado cuatro pilares necesarios para lograr lo que llaman el “gran reinicio”. Estos son: cambio de mentalidad, la creación de nuevas métricas, el diseño de nuevos incentivos y la construcción de conexiones auténticas. Destaca así, la importancia de encontrar novedosas maneras en que la tecnología armonice -y no polarice- y ayude a crear conexiones más profundas entre los seres humanos y con la naturaleza misma, para ver en “el otro” que existe un “nosotros”.

<sup>13</sup> World Economic Forum. *We must move on from neoliberalism in the post-COVID era*. Disponible en: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/coronavirus-covid19-recovery-capitalism-environment-economics-equality/>

Las metas de los ODS son ambiciosas, por lo tanto, la década restante debe estar enfocada en acelerar el progreso en aquellas áreas con más ventanas de oportunidad a través del trabajo colaborativo. A los sectores público y privado les corresponde avanzar de forma coordinada para aprovechar al máximo los beneficios de la innovación, la tecnología y la digitalización.

Hoy, la democratización de la tecnología tiene el potencial de fortalecer, tanto el desarrollo del capital humano mediante su adopción en procesos educativos, como los modelos de negocio. Esta sociedad del conocimiento debe apalancarse de dichos aprendizajes para desarrollar organizaciones más competitivas, digitalizadas y con una mayor capacidad de incidencia en la Agenda 2030, permitiendo al mundo diseñar soluciones innovadoras a problemáticas globales.

En la actual economía digital, generar espacios para el diálogo y compartir el conocimiento será clave para enfrentar cualquier desafío y la llave para cruzar exitosamente el umbral hacia una era postpandemia. Es así como el presente documento ahonda en las historias de innovación y colaboración de cinco organizaciones mexicanas. No se trata de aspectos aislados que adoptaron ante la actual coyuntura, como muchas organizaciones se han visto obligadas a hacer, sino que responden a una visión de largo plazo, y que, bajo el actual escenario global, esto las ha colocado con un pie en el futuro.

De manera particular, la tecnología de SAP ha sido un componente medular en sus iniciativas de sostenibilidad, ya que además de hacer uso de herramientas que les generan más eficiencia en sus propios procesos productivos, les da también la capacidad de avanzar en la consecución de los ODS de la ONU.

La tecnología ha permitido a las siguientes organizaciones participar más eficazmente en la economía digital, aumentar su competitividad y generar bienestar a cientos de personas, gracias al valor que soluciones de SAP ofrecen en áreas como teletrabajo, transparencia en las cadenas de valor, monitoreo del impacto medioambiental, inclusión, desarrollo profesional de los colaboradores, gestión de residuos, financiamiento a proyectos productivos, entre otros.

El poder habilitador de la tecnología para alcanzar las metas de sostenibilidad reside en el uso puntual que se le da a la herramienta cuando se pone en el centro del negocio el propósito de la organización y se innova desafiando el statu quo. Así lo han hecho estas organizaciones, conformadas por héroes de carne y hueso que lideran áreas, y colaboradores que se han convertido en verdaderos activistas de la transformación social, cuya arma para modificar la realidad -dentro y fuera de sus organizaciones- ha sido la tecnología.

Así, cada vez que una directora de Compras incluye en su cadena de abastecimiento proveedores diversos, o cuando un líder de Recursos Humanos implementa mecanismos para garantizar procesos de contratación libres de sesgo o conocer el sentir de sus colaboradores y, a partir de ello, acelerar su desarrollo profesional; o en el momento que el responsable de Operaciones opta por nuevos procedimientos para reducir su huella ambiental, es cuando el sector privado de México avanza con pasos firmes para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y es ahí donde estará la tecnología de SAP para apoyar a esas organizaciones mexicanas para alcanzar estas metas.

# Propósito de SAP: mejorar la vida de las personas y ayudar a que el mundo funcione mejor

## Sostenibilidad

Crear un impacto positivo en lo económico, social y ambiental dentro de los Límites Planetarios

### Habilitador

Proveer productos y servicios que cumplan con los retos y oportunidades de sostenibilidad de los clientes

### Referente

Liderar con el ejemplo cumpliendo con operaciones y prácticas de negocio sostenibles

## DIRECCIÓN Y REPORTE HOLÍSTICO

### Tomar acciones

para atender el cambio climático

### Habilitar

la economía circular

### Fomentar

la equidad para todas las personas

### Desarrollar

una fuerza laboral competente e inclusiva

### Promover

el emprendimiento social e incluyente

## PRÁCTICAS DE NEGOCIO ÉTICAS

Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU como un marco de trabajo global





La nueva aportación de **CEMEX**  
a la **economía circular**

1906

Fundación  
de CEMEX

2011

CEMEX  
se une  
a SAP

2015

Impulsa  
Objetivos  
de Desarrollo  
Sostenible



**La cementera global de origen mexicano refuerza sus compromisos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de Naciones Unidas con un enfoque particular en sus cinco objetivos prioritarios; al mismo tiempo sigue innovando en proyectos relacionados con la gestión de desechos, reutilizando materiales y colaborando de esta forma en la mitigación del cambio climático. Uno de sus más recientes proyectos ya tiene éxito en Europa y en el futuro podría replicarse en otras geografías, apoyándose en tecnologías avanzadas como las que ofrece SAP.**

La empresa con presencia en América, Europa, África, Medio Oriente y Asia se comprometió desde los objetivos del Milenio de Naciones Unidas, y desde 2015 con los ODS, y decidió enfocarse en cinco objetivos relacionados directamente con el negocio: **Trabajo Decente y Crecimiento Económico** (ODS 8); **Industria, Innovación e Infraestructura** (ODS 9); **Ciudades y Comunidades Sostenibles** (ODS 11); **Acción por el Clima** (ODS 13), y **Vida de Ecosistemas Terrestres** (ODS 15).

El año pasado, cuando nadie se imaginaba que vendría una pandemia tan desafiante como la de la COVID-19, CEMEX continuaba innovando para abonar a los grandes retos sociales, económicos y medioambientales.

Muchos son los ámbitos en los que CEMEX trabaja para avanzar en sus compromisos sostenibles, y abarcan desde el energético, comunitario e hídrico, hasta el marítimo. Como ejemplo, destaca que:

- CEMEX ha logrado una reducción de más de 22% en emisiones netas de CO<sub>2</sub> en comparación con el año 1990.
- CEMEX ha integrado como meta el reducir 35% las emisiones netas de CO<sub>2</sub> en comparación con el año 1990 para el año 2030.
- CEMEX ha comprometido la producción de concreto con cero emisiones netas de CO<sub>2</sub> que pueda ser utilizado tanto en proyectos urbanos inteligentes como en edificios sostenibles para el año 2050.

---

Una de sus últimas grandes iniciativas a favor del desarrollo sostenible surgió apenas hace tres años en Europa. Está relacionada con economía circular, un modelo que cada vez toma mayor fuerza en el mundo y que busca que los productos, materiales y recursos se reutilicen durante el ciclo de vida para, de esta forma, disminuir el impacto en el medio ambiente que podría significar explotar desde cero una materia prima para su transformación en un producto.

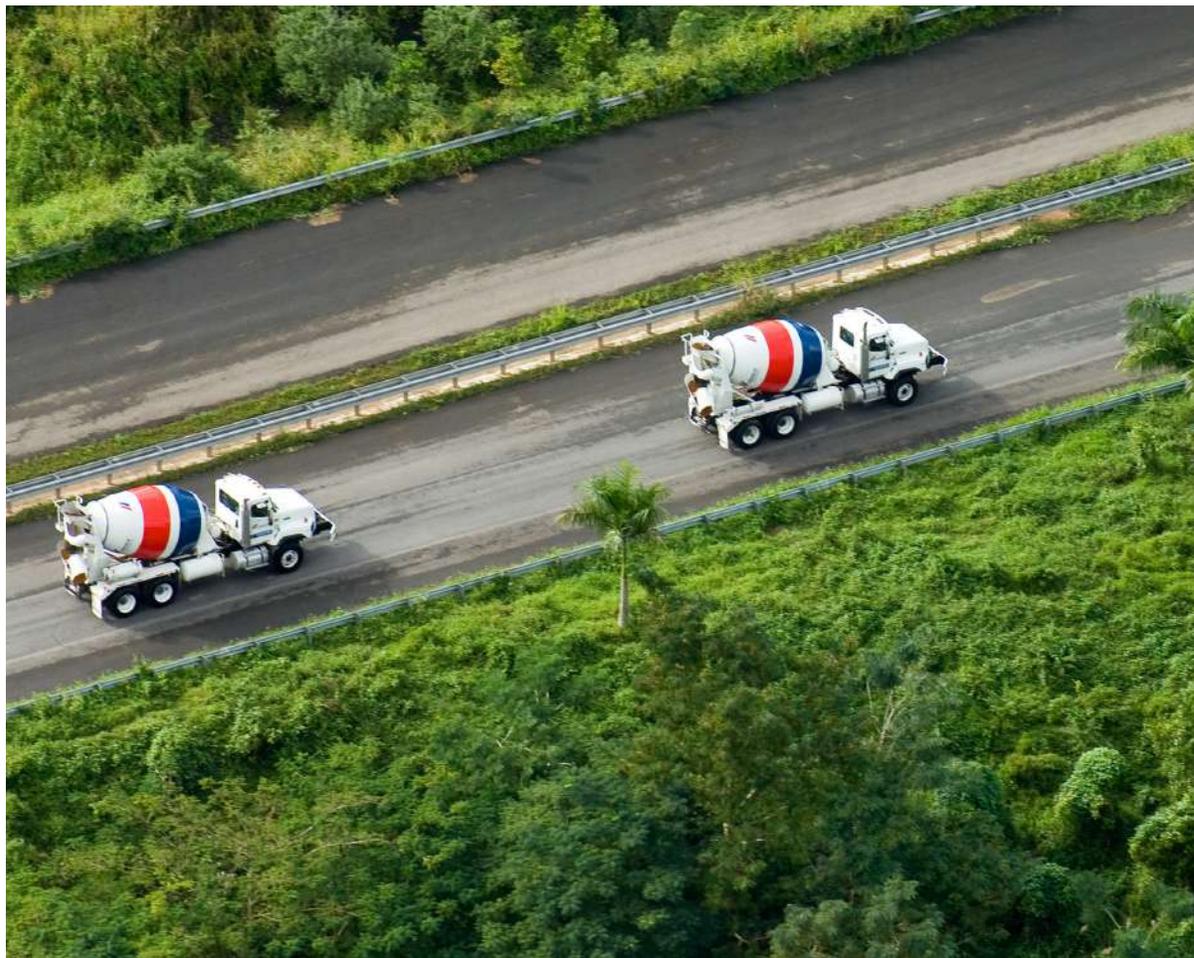
Lo más relevante de este proyecto es que tiene el potencial de trascender en el tiempo, **mitigando así el uso de energía, recursos materiales y CO<sub>2</sub>, al tiempo que rehabilita y mejora los entornos que antes fueron impactados con procesos productivos**. De esta forma, CEMEX lleva a diversas partes del mundo su visión de desarrollo sostenible para lograr un mejor planeta.

En países como Francia, Alemania e Inglaterra, donde se originó el proyecto, las autoridades comprometen a las empresas con concesiones de

canteras a cielo abierto a implementar un proceso de rehabilitación o relleno a esos 'huecos' que suelen quedar en la tierra al finalizar la etapa de extracción.

El objetivo de este tipo de proyectos es no causar ningún impacto visual y que esos lugares puedan, incluso, formar parte más adelante de nuevos proyectos urbanos. Y fue justo ahí, donde CEMEX vislumbró nuevas oportunidades para contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible, y de manera especial en el que se refiere a producción y consumo responsable (ODS 12).

Es sabido que la mayoría de las ciudades están en una dinámica de construcción permanente. Esto implica derribar edificios para construir nuevos inmuebles, abrir calles para ampliarlas o mejorarlas, y excavar para levantar puentes o realizar infraestructura subterránea; todo esto genera grandes toneladas de escombros o desperdicios inertes.



En este contexto, CEMEX en Francia creó una estrategia logística para retirar ese desperdicio que puede ser reutilizado o simplemente clasificado, y llevado a esas canteras que han sido explotadas para convertirlas en espacios rehabilitados.

Al ser un proceso tan delicado y de alto cuidado, CEMEX identificó que se requería de tecnología avanzada para visualizar, analizar y gestionar toda la información de este proyecto vinculado a la economía circular, encontrando en las soluciones de **SAP ERP Central Component (ECC)** los requerimientos necesarios para llevarlo a cabo con éxito.

La trazabilidad del desperdicio, en la que colabora la tecnología de SAP sumada a otras soluciones de CEMEX, permite saber cuánto material se está recibiendo en algún tipo de construcción con base en el contrato o Waste Information Form (WIF, por sus siglas en inglés) el cual estipula la cantidad máxima a recibir en un periodo de tiempo determinado, quién es el generador, e incluso si el transpor-

te en el que se está moviendo el producto es de la empresa o es subcontratado.

Cabe mencionar que en un inicio los registros se llevaban a cabo en una hoja de Excel, por lo que el comenzar a hacer uso de los módulos de ventas y logística de SAP, a los que se añaden otras soluciones de la cementera, fue un salto exponencial para los alcances del proyecto, lo que ha permitido replicarlo en otros países como Alemania, donde también se administra el manejo y control de productos de desechos de obras, con la habilitación en la operación de las soluciones de SAP.

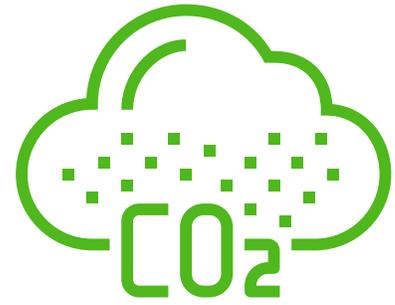
Dado que el área de las canteras está dividida por cuadrantes para poder depositar cierto tipo de desperdicio en cada uno de ellos, en el futuro, si fuera necesario saber qué tipo de producto se tiene en cierta zona por algún proyecto urbano que vaya a tener lugar, con la tecnología utilizada se transparenta el proceso para saber si se incumple con los requisitos de obra y tomar así mejores decisiones de construcción.



---

Gracias a esta iniciativa, en países como Inglaterra, algunos de los espacios que antes fueron canteras hoy son lagos donde conviven diferentes especies acuáticas y terrestres que llegaron a rehabilitar la zona. **Este proyecto permite que cada año sean reforestadas 500 hectáreas de tierra.**

En el futuro cercano, **CEMEX no descarta trasladar su modelo de Waste Management (gestión de desperdicio) a otras geografías y convertirlo en el emblema de sus esfuerzos en economía circular**, dotado de tecnología como la que proporciona SAP para tener mejor control y disponibilidad de la información, y de esta forma analizar con más profundidad cómo cada eslabón del proceso contribuye a las metas de sostenibilidad de la ONU.



**Este proyecto busca mitigar el uso de energía, recursos materiales y CO<sub>2</sub>**





**CHRISTUS  
MUGUERZA®**

Sistema de Salud

Tecnología para el éxito  
de los colaboradores de  
**CHRISTUS MUGUERZA**



Las tecnologías de SAP  
están colaborando  
en la misión de  
**CHRISTUS MUGUERZA**  
de salvar vidas

CHRISTUS MUGUERZA, institución de salud médica privada se propuso desde su fundación hacer del compromiso social su principal eje rector. En su ADN está el brindar salud a los más necesitados y apoyar a las comunidades más vulnerables. Para lograrlo, se propuso que los colaboradores de la organización tuvieran la mejor experiencia laboral posible y eso lo transmitan a las personas que atienden día a día. Las tecnologías de SAP están colaborando en esta misión que salva vidas.



CHRISTUS MUGUERZA es uno de los sistemas de salud más grandes de México y cuenta con una red de **11 hospitales en seis estados del país, 14 centros de atención médica, un centro de adopción, dos escuelas de enfermería, tres clínicas ambulatorias y cinco clínicas de asistencia social.** La institución pone por encima de cualquier indicador de negocio su misión y compromiso social. Esto es parte de su ADN, desde su fundación en 1934, cuando José A. Muguerza, un empresario de Monterrey, Nuevo León, se dio cuenta, por una enfermedad por la que atravesó su hija años antes, que no había hospitales que

ofrecieran una atención de calidad en esa ciudad y que mucha gente no tenía posibilidades para atender su salud de manera adecuada.

Y aunque en 2001 decidió fusionarse con CHRISTUS Health, uno de los sistemas de salud de inspiración católica más importante de Estados Unidos, dando pie a lo que hoy se conoce como **CHRISTUS MUGUERZA**, el grupo se enfocó en ayudar aún más a la comunidad, pero con una perspectiva de crecimiento constante y una visión sistémica, en lugar de operar solo hospitales.

1934

**Fundación**  
Se funda el  
HOSPITAL  
MUGUERZA

2001

**Fusión**  
con CHRISTUS  
Health

2019

**Cercanía con SAP**  
para implementar  
tecnologías de  
administración

Bajo la visión de consolidarse como una institución de salud líder del país y dar el salto hacia el futuro hospitalario, se puso en marcha el proyecto de **Transformación Digital**, que se enfocó en dos áreas: la administración hospitalaria y la gestión del capital humano.

Para la parte hospitalaria, el objetivo fue implementar un proceso de automatización de todo el ciclo de vida del paciente, y para la gestión del capital humano se buscó trabajar estratégicamente para lograr mejores experiencias laborales, que se tradujeran en una atención de primer nivel a los usuarios y a todas las áreas vinculadas a su propósito social, como la **Fundación Adelaida Lafón**, que ofrece servicios de salud a bajo costo; la Casa Cuna Conchita; la Escuela de Enfermería y las jornadas quirúrgicas a niños de escasos recursos.

En el primer caso, su hospital en Saltillo, Coahuila, se convirtió a mediados de 2019 en el segundo de la región latinoamericana, después de Brasil, en ser 100% digital, lo que generó una relación más cercana con SAP para implementar tecnologías de administración para hacer esto posible. La idea es trasladar

esta iniciativa a otros hospitales del grupo en el país, pero ante la reciente pandemia, el proceso se ha visto frenado hasta contar con mejores condiciones para llevarlo a cabo, lo que sucedería en el mediano plazo.

Hay que apuntar que con esta iniciativa CHRISTUS MUGUERZA está dando un paso adelante en el sistema de salud de México que, como se sabe, ha sido un tema de agenda nacional a partir de la COVID-19 y los retos a los que este sector se ha enfrentado para dar respuesta a la pandemia no solo en términos de cobertura, sino también de eficiencia operativa, la cual, en plena Cuarta Revolución Industrial, debe tener como aliada principal a la tecnología digital, no importando si se trata de instituciones públicas o privadas.

En este contexto, afortunadamente, el proyecto de **Gestión del Capital Humano** siguió adelante, y para cumplir con su objetivo se apoyó en tecnologías de SAP. Hay que mencionar que años antes se intentó con desarrollos de otros proveedores tecnológicos gestionar mejor el recurso humano de la empresa, pero la experiencia no fue buena ni en su implementación ni en los resultados esperados, hasta que llegó **SAP SuccessFactors**,

**Administración Hospitalaria**, tuvo como objetivo implementar un proceso de automatización de todo el ciclo de vida del paciente.

**Gestión del Capital Humano**, se buscó trabajar estratégicamente con el recurso humano para lograr mejores experiencias laborales.



un sistema innovador de gestión de talento y recursos humanos que facilita los procesos de selección, contratación, capacitación, evaluación y compensaciones, reduciendo los índices de rotación y mejorando la experiencia de los colaboradores.

Se consideraron tres aspectos para adquirir SAP SuccessFactors: el del beneficio que esto tendría en Recursos Humanos, el monetario y el tecnológico. No solo se diagnosticaron ventajas en cada rubro, sino que parte del equipo directivo tuvo la posibilidad de viajar a San Francisco, California, para conversar de manera directa y transparente con usuarios de la tecnología. Uno de ellos fue el equipo de los 49's de San Francisco. Un aspecto que mejor evaluó CHRISTUS MUGUERZA para utilizar la tecnología de SAP fue que se trataba de una herramienta totalmente integrada y, por lo tanto, de fácil conectividad con otras soluciones de la empresa. Pero el reto no era sencillo: cada uno de los hospitales tiene su propio sindicato y los grupos de pago de nómina variaban entre 25 y 27. Había que trabajar de la mano de los **6,500 colaboradores** que conforman la organización e impactarlos con mejores condiciones de trabajo, como lo



establecen los ODS de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), de manera particular el ODS 8, relacionado con crecimiento económico sostenido y empleo pleno y productivo, así como trabajo decente.

Los bonos ejecutivos en CHRISTUS MUGUERZA están encaminados justo en mejorar las condiciones de vida de sus empleados, pero a diferencia de otras organizaciones, y ahí es donde juega un papel relevante **SAP SuccessFactors** para contar con indicadores confiables, se integran de la siguiente manera: servicios comunitarios, satisfacción del empleado, indicadores financieros, satisfacción de pacientes y satisfacción de médicos, pero solo los dos primeros tienen una participación de **40% en el total del bono**, lo que habla de la relevancia que se otorga al trabajo social y al bienestar del empleado. Y cabe destacar que el bono no está basado en un desempeño individual, sino grupal.

La solución de SAP, además de impactar positivamente en las estrategias de capacitación de los empleados, permitió llevar a cabo una mejor planeación en temas de entrenamiento y medir de mejor manera los avances logrados en el desarrollo de sus colaboradores.

Un punto a considerar es que, al nacer la organización con una visión humanista, busca de manera permanente cuidar muy bien sus recursos y utilizarlos eficazmente en su misión social, de ahí que en lugar de contratar asesores externos, trate de maximizar los recursos con los que se cuenta, y en el aspecto tecnológico **SAP SuccessFactors** –y en particular Learning Management System (LMS)– ha resuelto muy bien este reto, habilitando a la organización para tomar mejores decisiones en cuanto a la gestión del recurso humano.

En el futuro inmediato, CHRISTUS MUGUERZA se ha planteado tener una Gerencia de Experiencias que permita visualizar y medir de manera permanente la manera en que se sienten los empleados interactuando en la organización, lo que será crucial en el periodo postpandemia cuando el crecimiento regrese y con él los planes de expansión y la necesidad de atraer y retener más talento. Hay confianza en que, cuando eso suceda, SAP seguirá siendo un aliado importante para hacer más fáciles los procesos, automatizarlos, reducir costos, mejorar tiempos y contar con los indicadores correctos para tomar las mejores decisiones.



GRUPO FINANCIERO  
**BANORTE**



 **BANORTE**

**Grupo Financiero Banorte**  
en la nueva era de la banca  
sostenible de México



Grupo Financiero Banorte decidió dar un gran salto en su compromiso social para pasar de la responsabilidad empresarial a una estrategia de sustentabilidad integral, impactando en cada una de sus áreas de negocios. Fue el primer banco mexicano en participar en los Principios de la Banca Responsable, y alineado a éste y a otros marcos internacionales, contribuye a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Con tecnología de SAP ha colaborado de manera más eficiente en el logro de los siguientes objetivos: Salud y Bienestar (ODS 3), Educación de Calidad (ODS 4), Trabajo Decente y Crecimiento Económico (ODS 8), y Producción y Consumo Responsables (ODS 12).

El año 2018 marcó un antes y un después en las estrategias de sustentabilidad de Grupo Financiero Banorte. Y no es que tiempo atrás no se hubiera trabajado en este tema —desde 2014 la firma se integró al índice de sustentabilidad de Dow Jones, bajo altos estándares de validación por parte de calificadoras e inversionistas—, pero específicamente ese año se llevó a cabo, entre otras cosas, un esfuerzo importante para que los cerca de 30,000 colaboradores ‘respiraran’ y ‘vivieran’ el compromi-

so social por medio de una gran campaña de comunicación que llevó por nombre “**Banorte Sustentable**”.

Lo más importante es que no solo se trató de un tema de publicidad para sensibilizar a los colaboradores por medio de la comunicación y capacitaciones vía e-learning sobre los riesgos socioambientales, sino que hubo toda una reingeniería muy importante, que llevó mucho tiempo configurar, y

que dio como resultado un nuevo entendimiento de lo que debía ser la sustentabilidad en los tiempos actuales, rompiendo con la vieja idea de que la Responsabilidad Social Empresarial era solo tarea de un área y que en los “temas verdes” estaba su principal labor.

Tomar la decisión de reconfigurar la estrategia no fue nada sencillo, en principio porque Grupo Financiero Banorte es más que un banco e integra filiales como Afore, una aseguradora, una casa de bolsa y una operadora de fondos, así como empresas de arrendamiento y factoraje. Pese a ello, dos aspectos cruciales en su nueva apuesta sustentable fueron el desarrollo de una matriz de materialidad y el uso de plataformas tecnológicas para medir avances y ajustar los planes, siendo SAP un aliado valioso para ello.

La matriz de materialidad consistió en un ejercicio que les permitió entender cuáles eran los temas más relevantes para la organización y alinearlos con los intereses de sus stakeholders (grupos de interés), para de esta forma apuntalar los tres pilares que sostienen su plan de sustentabilidad y en los cuales ya se venía trabajando con anterioridad: el social, el ambiental y el de negocio.

El primero consiste en llevar a cabo acciones a partir de indicadores de capital humano y desempeño de colaboradores, así como de temas relacionados con capacitación, cultura laboral, salud, seguridad, diversidad, inclusión y equidad de género, entre otros.

En el pilar ambiental se concentra todo el trabajo que se hace con registro, medición y mitigación de residuos, emisiones, uso de energía y gestión del agua; mientras que en el tercer pilar o eje de las finanzas sustentables, como también le llama el Grupo, se busca mitigar los potenciales impactos de los créditos y financiamientos que otorgan, a

través de un sistema de gestión de riesgos socioambientales de las carteras de crédito, que empezó con el segmento corporativo-empresarial y hoy se ha extendido a gobierno e infraestructura.

Teniendo como cimiento estos pilares, en 2018 Grupo Financiero Banorte generó su primer reporte de contribución a los ODS, por medio del cual se percató que había objetivos en los que su trabajo tenía un mayor impacto.

Esto sirvió para que, un año después, la empresa definiera las iniciativas relacionadas a los objetivos que resultaban prioritarios, entre ellos el **ODS 8, que trata sobre la generación de trabajo decente y crecimiento económico; el 9, vinculado a la innovación e infraestructura resiliente; el 10, relacionado con la reducción de desigualdades, y el 11, que se orienta a ciudades y comunidades sostenibles.**

Vale la pena recordar que los ODS parten del Pacto Mundial, liderado por la ONU, en el que participan gobiernos, sector privado y sociedad civil, con el objetivo de erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar la prosperidad para todos, desde una perspectiva de sostenibilidad, y con metas específicas a alcanzar rumbo a 2030.

Al hacer propias esas metas, Grupo Financiero Banorte tomó un gran dinamismo en temas de sustentabilidad, permitiendo que, en 2019, se convirtiera en una de las 28 instituciones financieras a nivel mundial en conformar los principios de la banca responsable, y una de las tres primeras de Latinoamérica. Hoy esta iniciativa ha logrado tal nivel de éxito, que ya integra a 180 jugadores del sector a nivel global. El primer principio es contundente en su mandato, pues señala que un banco firmante es aquel que busca incrementar su contribución a los ODS y lo reporta año con año.



Fue en este reto mayúsculo donde la tecnología de SAP jugó desde un inicio un rol relevante para cumplir con este objetivo. Un ejemplo de esto es su solución **SAP SuccessFactors**, la cual le ha permitido a **Grupo Financiero Banorte** cumplir con dos compromisos para mantener su fuerza laboral altamente competitiva:

- El primero de ellos fue que se llevaron a cabo **65% de las capacitaciones a través de la plataforma**, logrando que 24,000 colaboradores tuvieran acceso a ella, de una manera flexible e incluyente. Cabe señalar que antes de que se contara con la tecnología de SAP, las capacitaciones eran limitadas y era necesario tomarlas en la propia oficina, ya que solo se podía acceder a ellas por medio de las computadoras del banco, mientras que ahora se pueden tomar desde cualquier dispositivo móvil.
- El segundo compromiso que se logró fue poder medir con SAP SuccessFactors el cumplimiento de los objetivos que son asignados al 100% de los colaboradores que integran la plantilla laboral. Esto permite tener un trabajo coordinado y con objetivos trazables, medibles y alcanzables, al mismo tiempo que cada líder tiene claridad de las metas que tiene y, a su vez, de las de sus equipos.

Con  
**SAP SuccessFactors**  
se han capacitado  
24,000 colaboradores  
de manera flexible  
e incluyente

Esta innovación se traduce en un mejor alcance del ODS 8 (Trabajo Decente y Crecimiento Económico), que tiene que ver puntualmente con promover empleos plenos y productivos, los cuales son posibles cuando también se asegura un mejor proceso de capacitación y herramientas de enseñanza continua para las personas de la organización.

Otra de las tecnologías de SAP con una importante aportación a los ODS, es SAP Ariba, una solución que permite que los procesos de compras, pagos y pedidos de cobro sean digitales. A través de dicha herramienta, Grupo Financiero Banorte logra contribuir también al ODS 8 al **contratar 21,500 proveedores de los cuales 97% son mexicanos contribuyendo a una derrama económica local y a la generación de empleos** en nuestro país. Además, cabe resaltar el impacto al **ODS 12**, que refiere al consumo responsable de los recursos naturales, como consecuencia de la drástica reducción en el uso de papel.

El uso de la solución **SAP Qualtrics**, que **permite “tomar el pulso” en tiempo real**, habilitó al Grupo para que durante la etapa más complicada de la pandemia por COVID-19 se monitoreara y conociera de cerca la salud física y mental de los colaboradores, así como el clima laboral. A partir de esta serie de datos, los equipos de Recursos Humanos diseñaron soluciones a la medida, contribuyendo al ODS 3 relacionado con salud y bienestar.

En el futuro inmediato, Grupo Financiero Banorte ve grandes oportunidades para seguir avanzando en los ODS de mano de la tecnología de SAP, y de esta manera tener mejores taxonomías del capital humano, pero también de los recursos materiales, para impulsar iniciativas que contribuyan a la disminución de su huella ambiental, así como en temas de selección y reclutamiento sin discriminación, apoyado en una visión de desarrollo sostenible en el largo plazo.



A través de SAP Ariba, Grupo Financiero Banorte administra a sus más de

**21,500**  
proveedores de los cuales  
**97%** son mexicanos



**Grupo México** y su contribución  
al desarrollo sostenible mediante  
la innovación



**La empresa se ha propuesto garantizar la sustentabilidad en todas sus operaciones y contribuir al impulso del desarrollo integral de las regiones y comunidades en las que tiene presencia, con el apoyo en soluciones tecnológicas de SAP, que le permiten integrar grandes flujos de información provenientes de distintas áreas y afinar permanentemente su estrategia para lograr sus Metas Corporativas de Desarrollo Sustentable rumbo a 2022.**

**11,136** kilómetros de vías férreas que permiten conectar cinco puntos fronterizos



**Grupo México, el cuarto productor de cobre a nivel mundial y el primero en México**, crece hoy en día en la producción de materias primas y fortalece el compromiso social de su modelo de negocio en los países donde tiene presencia.

En España, Perú, Estados Unidos y México, Grupo México tiene actividades mineras. En el caso de los dos últimos países participa también en el sector transporte y **opera 11,136 kilómetros de vías férreas** que permiten conectar cinco puntos fronterizos, atender nueve puertos del Océano Pacífico y cuatro en el Golfo de México.

La empresa cuenta con una División de Infraestructura que brinda servicios especializados de ingeniería; construcción y operación de autopistas; generación de energía, y exploración y perforación petrolera terrestre y marítima, impactando con ello no solo en las economías, sino también en las vidas y entornos de miles de personas dentro y fuera de la organización.

Conociendo su relevancia en diversas áreas productivas, cadenas de suministro globales y la coyuntura que atraviesa el mundo en términos sociales, económicos y ambientales, Grupo México decidió en 2018 redoblar sus esfuerzos para enfrentar de manera más efectiva sus compromisos con las personas y su entorno. Así trazaron como ruta las **Metas Corporativas de Desarrollo Sustentable a 2022**, con base en la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de Naciones Unidas (ONU), que representan las aspiraciones y expectativas de la sociedad, enmarcadas en este acuerdo internacional.

La naturaleza diversa de su portafolio de negocios lleva al Grupo a estar vinculado a las industrias química, de construcción, de manufactura de insumos y equipamiento tecnológico, automotriz, entre muchas otras más, por lo que implementar estrategias que involucren a tantas unidades productivas se vuelve un proceso cada vez más complejo.

La magnitud del reto se expresa en los beneficios que pueden generar sus objetivos sustentables. El primer paso fue mapear las distintas áreas en las que se consideró que se podía tener un mayor impacto, resaltando las de seguridad y salud de los colaboradores, derechos humanos, desarrollo integral de comunidades, cambio climático y gestión del agua, así como ética e integridad de los negocios. Sobre este entendimiento, la empresa ha trabajado en varios ejes a favor de los ODS, como la creación de empleos de calidad (ODS 8). En 2019, la plantilla de Grupo México alcanzó más de 22,000 colaboradores en México, y se estima que para cada empleo directo se generan cuatro empleos indirectos que contribuyen a la economía y desarrollo de las regiones donde opera la empresa. **El 93% de los proveedores son nacionales o locales.**

Grupo México generó inversiones directas e indirectas para asegurar el cumplimiento de los ODS de múltiples formas en las comunidades donde opera. Por ejemplo, en 2019, **más de \$100 millones de dólares fueron invertidos en México para el desarrollo de infraestructura y vías de comunicaciones** (ODS 9), **escuelas** (ODS 4), y **servicios que contribuyen a la salud y bienestar** (ODS 3). Desde una de las principales actividades de Grupo México, que es la producción de cobre, se contribuye a los ODS, con **él se fabrican tecnologías que son indispensables para luchar contra el cambio climático** (ODS 13) – como los vehículos eléctricos y los generadores de electricidad renovable, por ejemplo.

El rumbo del trabajo hacia la sostenibilidad ha sido claro y ha contado con un aliado para el análisis y

monitoreo del desempeño de la organización, incluyendo la administración integral de la información de las distintas áreas del Grupo para hacer visibles los avances en los ODS y encaminar mejor las acciones que se tomaban para lograr dichos objetivos. Luego de un análisis profundo de eficiencia, costos y oportunidad, **la organización se inclinó por cuatro soluciones de SAP para alcanzar el desarrollo sostenible.**

Con el ERP de SAP, que integra procesos de distintas áreas en un solo sistema, se logró llevar un mejor control administrativo de las operaciones y proyectos, mientras que el sistema **SAP Ariba**, solución de compra y gestión de la cadena de suministro, permitió mejorar la administración de manera integral, a través de la definición de indicadores relacionados con el desarrollo sostenible como lo es el crecimiento económico de micro, pequeñas y medianas empresas, llevando de esta forma un control efectivo en la contratación de proveedores locales que suministran productos y servicios.

Esto, aunado a las soluciones de nómina de **SAP SuccessFactors**, con las cuales se avanzó en un análisis y administración más claro en cuanto al proceso de pago de colaboradores, disponiendo de recursos en tiempo y forma y eliminando el uso de papel en los pagos, hoy los recibos son electrónicos en todo el Grupo. El digitalizar procesos de Recursos Humanos permite al Grupo una gestión mucho más eficiente del talento desde el proceso de contratación, capacitación y medición de objetivos, hasta la de adecuada compensación, creando así un círculo virtuoso.

 El **93%** de los proveedores son nacionales o locales.





---

La digitalización de procesos de recursos humanos en Grupo México también sentó las bases para la “**Universidad I**” la cual tiene el objetivo de garantizar capacitación y cursos en la distancia para todos los colaboradores de la División de Infraestructura. Esta iniciativa ha sido especialmente relevante en la coyuntura en la que, a pesar de las limitaciones impuestas por la pandemia, la plataforma apoyada en **SAP SuccessFactors no solo ha garantizado el cumplimiento de los procesos de capacitación, sino que ha triplicado la cantidad de cursos, ampliado el temario e incrementado en hasta 200% el alcance de los mismos. Todo esto ha generado beneficios para más de 3,000 colaboradores directos.**

Grupo México tiene hoy plena claridad, por medio de las soluciones de SAP y de sus colaboradores, de sus necesidades de capacitación, desarrollo, compensaciones y otros aspectos, que se traducen en una mayor eficiencia operativa, agilidad en tiempos de análisis y equidad en las remuneraciones, contribuyendo de manera permanente al “**empoderamiento orgánico**” de todo el personal.

La empresa tiene el compromiso de utilizar cada año, al menos, el 2.5% del promedio de las utilidades netas anuales de la fecha a 2022 para proyectos que contribuyan en los ODS. En 2019, aproximadamente 3% de las utilidades netas fue invertido en proyectos de responsabilidad social empresarial que contribuyen a los ODS en las comunidades aledañas a las operaciones. Sumando los proyectos operativos de carácter social, ambiental y de seguridad y salud en el trabajo, esta cifra se eleva a más del 20%.

**Las tecnologías de la información tendrán un papel cada vez más prioritario para brindar inteligencia que facilite el cumplimiento de las metas de desarrollo sustentable de Grupo México.** Es por ello que la empresa ha elegido soluciones tecnológicas de SAP que le permitan hacer un uso más eficiente de sus recursos monetarios, humanos y tecnológicos y, de esta manera, seguir avanzando hacia el desarrollo sostenible que México y el mundo requieren.





Nacional Monte de Piedad

**Nacional Monte de Piedad**  
evoluciona su modelo  
de asistencia social  
para la sostenibilidad

---

**La institución no solo se ha propuesto acompañar de mejor forma a las miles de personas a las que apoya con préstamos prendarios, sino tener un mayor impacto en las más de 600 organizaciones civiles con las que colabora a través de recursos económicos para que cumplan con la misión social que se han trazado. Los pilares en los que cimenta su actual estrategia son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), bajo el ‘paraguas’ de la innovación, donde SAP ha venido a sumar con soluciones tecnológicas de alto valor agregado.**

Si una institución del país tiene desde su origen apoyar a la sociedad mexicana, es **Nacional Monte de Piedad, que surgió en 1775 como una alternativa para combatir la usura y el agiotismo, sin importar condición socioeconómica, género o grupo étnico, por medio de préstamos prendarios** (empeño de alhajas, relojes y oro, entre otros productos de valor) bajo mejores condiciones de pago, que a la postre dieron pie a servicios financieros de crédito y actividades e inversiones de alto impacto social.

Es ese espíritu solidario con el que se fundó esta institución de asistencia privada hace 245 años lo que hace que, a diferencia de una empresa, no tenga Consejo de Administración ni cotice en la Bolsa de Valores para hacerse de recursos, sino que su máximo órgano de gobierno es un patronato, del que se desprende toda una estructura operativa. Dicha estructura trabaja de manera colaborativa en la misión de ser perpetuos, generar ingresos propios, mantener la rentabilidad de la organización y ser eficientes para lograr remanentes que puedan ser invertidos en causas sociales, generando de esta forma un círculo virtuoso.

Nacional Monte de Piedad ha pasado por diferentes etapas de la historia de México y el mundo, hasta la época actual, enmarcada en la pandemia por la COVID-19, que además de incidir en la salud de millones de personas, ha trastocado la calidad de vida de las sociedades a nivel global, reduciendo con ello la oportunidad de desarrollo profesional a muchos jóvenes, un segmento de la población que preocupa y ocupa, cada vez más, a esta institución.

**1775**

Don Pedro Romero de Terreros **funda Nacional Monte de Piedad**

**1981**

Es reconocida como una **Institución de Asistencia Privada**

**2014**

Lanza un nuevo esquema de pago llamado **Pagos Libres**



---

Cabe mencionar que **66% de los préstamos que realiza** (dos de cada tres empeños) **van a pequeñas y medianas empresas** (pymes), de las que dependen no solo sus propietarios, sino muchas otras personas que laboran en ellas. Destaca que muchas de estas unidades productivas son lideradas por mujeres y jóvenes; por ejemplo, restaurantes, empresas de turismo, manufactureras, estéticas, panaderías y tintorerías.

Como en otros momentos de la historia, Nacional Monte de Piedad se ha propuesto afrontar con solidez la actual coyuntura, fortaleciendo su mandato más que nunca de ayudar a las personas a través de préstamos prendarios, proyectos sociales y evolucionar sus productos y esquemas de financiamiento en las más de 300 sucursales que operan en todo el país, con una fuerza laboral de más de 4,000 integrantes. Su objetivo: **apoyar a seis millones de familias mexicanas en el año 2025.**

Pero el reto que se ha propuesto realizar esta institución no termina con un préstamo a un mayor número de familias. Vía intereses y venta de artículos no recuperados, la institución dispone de recursos para inversión social (en 2019 los remanentes destinados a este rubro fueron de \$367 millones de pesos) que pretende gestionar de manera más eficaz. Hoy en día, son más de 600 organizaciones de la sociedad civil las que reciben este apoyo, mismas que, a su vez, benefician a dos millones de personas, por medio de servicios de cuidados, educación, salud, seguridad alimentaria, inclusión laboral y financiera para niños, jóvenes, adultos y adultos mayores vulnerables, ya sea por ingresos y/o por otras condiciones que los ponen en desventaja.

Al trabajar Nacional Monte de Piedad de la mano con colaboradores, a quienes busca profesionalizar de

manera permanente para cumplir con su objetivo hacia 2025 de apoyar a personas y empresas de diferentes industrias con préstamos y a organizaciones sociales de diversos ámbitos. Queda en evidencia el involucramiento de la institución con la Agenda 2030 de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), que desde 2015 diferentes líderes del mundo adoptaron como marco de referencia para trabajar rumbo a 2030 por el desarrollo sostenible.

Pero siendo rigurosos, la organización contribuye con un mayor impacto en siete de los ODS, y es ahí donde enfoca hoy su mayor esfuerzo humano y tecnológico: el 1, que busca abatir la pobreza; el 3, que garantiza una vida sana; el 4, que promueve la educación inclusiva; el 5, que se refiere a la igualdad de género; el 8, que fomenta el crecimiento económico y trabajo digno; el 16, que tiene que ver con paz, justicia e instituciones sólidas, y el 17, que busca revitalizar alianzas para el desarrollo sostenible.

Todo lo anterior se puede resumir en tres grandes temáticas que funcionan como una especie de marco en los ODS que atiende Nacional Monte de Piedad a petición de su patronato: problemas sociales diversos, trabajo digno e inclusión financiera. Para hacer esto posible, la institución se propuso seguir innovando en procesos y tecnologías que le pudieran garantizar “perpetuidad”, un término que forma parte de sus valores y que se refiere a afianzar la solidez de la organización en el tiempo para asegurar su buen funcionamiento y cumplimiento de objetivos. El aliado tecnológico que eligió para lograr ciertos hitos dentro de su misión social fue SAP, que con un portafolio amplio de herramientas digitales le permite a la institución tener pasos más certeros en la ruta de la sostenibilidad.



Más de **300** sucursales que operan en todo el país



---

La solución **SAP CML (Consumer and Mortgage Loans)** permite a la Financiera Monte de Piedad cumplir con los estándares de procesamiento y seguridad para transacciones que pide la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, pues además de estar certificado, es lo bastante robusta para la administración de créditos, al tiempo que permite tener interfaces hacia otros sistemas donde se lleva a cabo la administración de toda la contabilidad. Digitalizar estos procesos medulares **ha permitido a Nacional Monte de Piedad reducir un 50% los tiempos de originación de crédito al procesar dos veces más rápido la información**, agilizando entregas de reportes en línea.

**La tecnología de SAP impacta de manera global en las tareas de la organización ofreciendo transparencia en los procesos**, lo cual se traduce en personas que reciben un trato justo y equitativo en términos de acceso a los productos financieros, un aspecto que se vincula directamente con el ODS 1, al permitir a las personas crecer de manera más sencilla su patrimonio.

Ante la pandemia por la COVID-19 la Financiera Monte de Piedad y Nacional Monte de Piedad se han unido para que los trabajadores por cuenta propia y los micronegocios continúen con sus metas, contribuyendo en conjunto a la activación económica. Es así como la Financiera Monte de Piedad diseñó esquemas de financiamiento para entregar préstamos personales que permitan a los microempresarios financiarse hasta por 36 meses, con pagos que pueden ser mensuales o quincenales, con una tasa de interés fija del 25 al 30%, apoyando así a la continuidad de los negocios. Además del acceso a créditos, los micronegocios cuentan con un programa de acompañamiento y educación financiera, donde reciben asesoría gratuita de organizaciones de la sociedad civil especializadas que también son apoyadas con donativos de Nacional Monte de Piedad.

Para Monte de Piedad, la inclusión financiera se concibe como un catalizador de los ODS, y no como una meta independiente. Por tanto, la estrategia de inclusión financiera articulada entre la Financiera Monte de Piedad y la Dirección de Inversión Social se vincula de manera directa con el ODS 8, promoviendo el trabajo digno, activación y crecimiento de microempresas facilitándoles el acceso a productos financieros de calidad.

Para el brazo financiero de Nacional Monte de Piedad, la solución de SAP CML se vuelve aún más relevante al poder colaborar con otros sistemas que en conjunto le proporcionan reglas a cada una de las solicitudes de crédito, arrojando tasas de interés, plazos y comisiones, así como análisis de crédito, verificación del mismo y seguridad de que los expedientes están completos, para posteriormente llevar a cabo la firma del contrato y el proceso de dispersión del dinero. Todo lo anterior, apoyado por reportes que le permiten un mejor control de los recursos a la institución. Desde que nació la Financiera, su operación se **diseñó con un componente tecnológico SAP CML, así se han procesado en el sistema 80 mil créditos en 3 años**.

Otra de las soluciones que colaboran en el cumplimiento de los ODS, se refiere a **SAP Ariba**, por medio de la cual Nacional Monte de Piedad integra todo el proceso de negociación con la cadena de suministro de manera automatizada, gestionando la relación con proveedores.



La aportación que hace la tecnología de SAP en el proceso de Compras se traduce en subastas y licitaciones en donde la transparencia y el desarrollo ganan. **Integrar tecnología a esta área de la organización ha significado ahorros en el orden de los \$45 millones de pesos en los tres años de haberse implementado como herramienta de negociaciones** que a su vez, significa mayor capital disponible para seguir apoyando a través del préstamo prendario, créditos y acciones de inversión social.

Del total de proveedores estratégicos y críticos de Nacional Monte de Piedad (130 hasta mediados de 2019), cerca del 45% está en proceso de certificarse como empresas responsables o están adheridos al Pacto Mundial. **SAP Ariba colabora en la gestión y seguimiento de toda su cadena productiva con la finalidad de seguir sumando más eslabones sostenibles a este esfuerzo global.**

Hacia adelante, Nacional Monte de Piedad espera extender su brazo tecnológico con más fuerza en las zonas marginadas del país, para que los grupos vulnerables que ahí se localizan tengan un mejor acceso a sus servicios. De esta forma, la institución confía en robustecer sus contribuciones, no solo por medio de las sucursales con las que cuenta, sino a través de las organizaciones civiles a las que apoya y sus aliados tecnológicos que pueden habilitarlo para hacer esto posible.

# \$45

millones de pesos  
ahorrados en los tres  
años de haberse  
implementado SAP Ariba  
como herramienta  
de compras





# **N** ÁREAS DE ENFOQUE PARA AVANZAR HACIA LA SOSTENIBILIDAD

Se identifican tres grandes rubros dentro de los cuales las organizaciones pueden innovar en sus procesos e incorporar tecnología que les permitiría incidir directamente en las metas de desarrollo sostenible.



# GENTE

## El capital humano como eje transversal.

- 1 Desarrollar una fuerza laboral** competente considerando los diferentes tipos de habilidades necesarias: (a) tecnológicas, (b) cognitivas avanzadas y (c) sociales y de inteligencia emocional.
- 2 Garantizar equidad** para todas las personas.
- 3 Generar transparencia** en las prácticas de gestión de capital humano.
- 4 Procurar la seguridad de grupos subrepresentados**, incluyendo a mujeres y la comunidad LGBTQ+ o personas con discapacidad.



# OPERACIONES

Medición de extremo a extremo de las operaciones y el impacto de estas para reducir la huella ambiental.

**1** Tomar acciones para **atender el cambio climático.**

**2** Participar en **nuevos modelos de negocio** para alcanzar la economía circular.



# IMPACTO EN EL ENTORNO ECONÓMICO Y SOCIAL

Promover el desarrollo social y el emprendimiento a través de su capacidad de influir positivamente en sus cadenas de proveeduría.

1

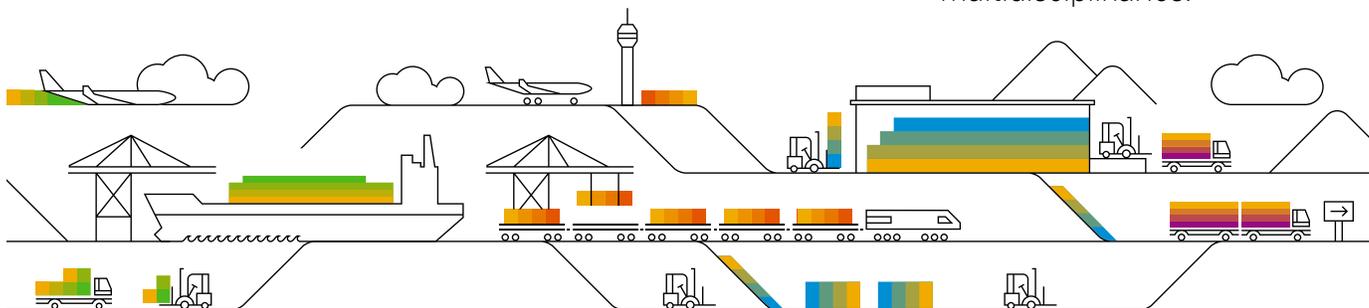
Elevar los estándares éticos y de cumplimiento, fomentando las mejores prácticas de negocio y garantizando procesos transparentes.

2

Buscar la **inclusión económica** identificando oportunidades en sus cadenas de proveeduría, acelerar el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.

3

Generar espacios para **fomentar el diálogo y contribuir al fortalecimiento de política pública** para lograr los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de la participación en cámaras, asociaciones o grupos de trabajo multidisciplinarios.



# CONCLUSIONES

Cada caso detallado en el presente informe resulta inspirador. A través de las historias de estas organizaciones se perciben con claridad los retos que la humanidad enfrenta, pero también dejan en evidencia que hay salidas posibles ante el difícil y agravado entorno.

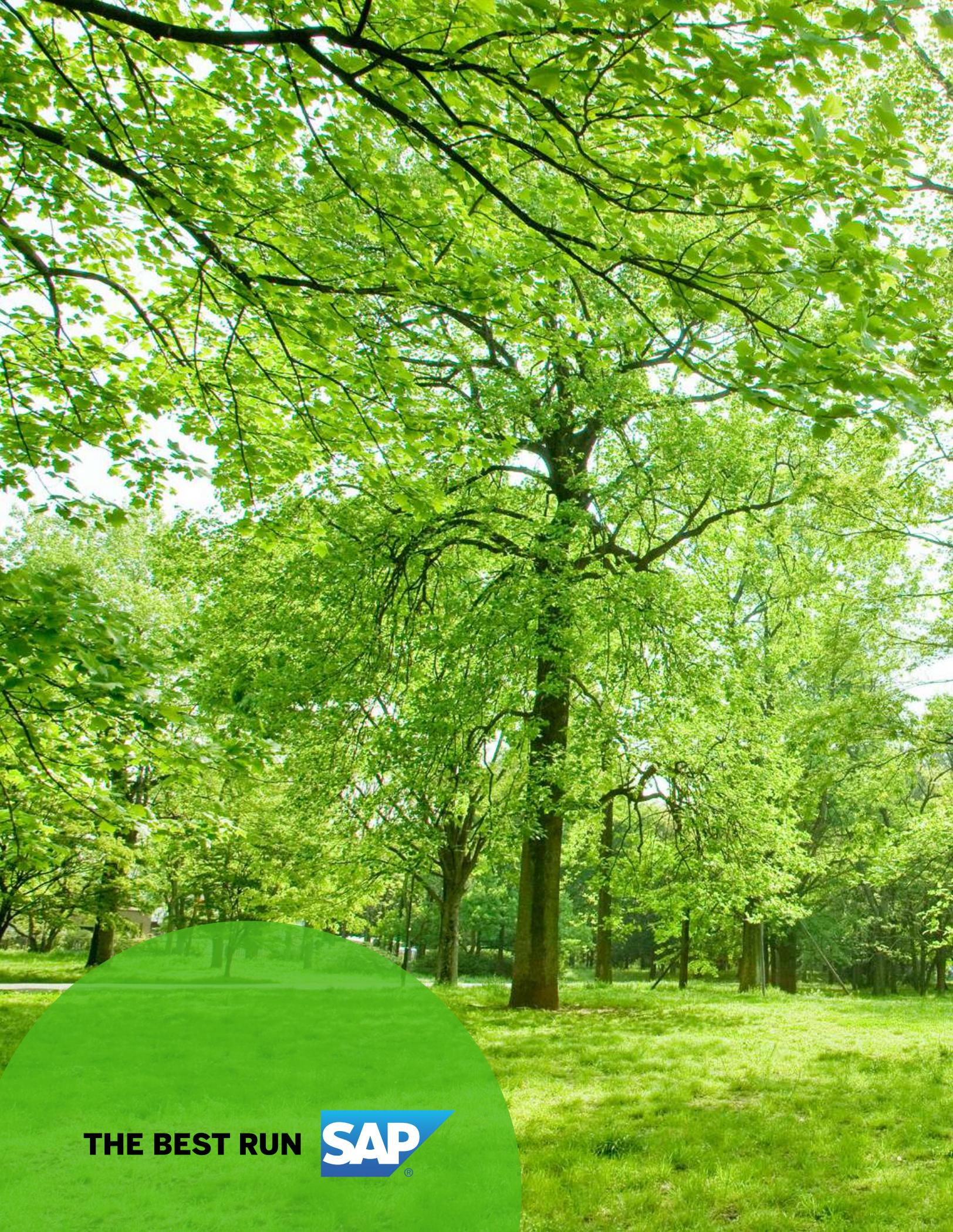
Las metas son claras, como ya lo ha dictado la ONU en la Agenda 2030 y sus 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), de ahí el llamado a mantener viva la conversación y a definir una ruta estratégica que involucre a todas las áreas, colaboradores y grupos de influencia de las organizaciones.

Es en la formulación de dicha estrategia que los componentes de innovación y tecnología deberán estar presentes como aliados de las compañías para acelerar su paso en el cumplimiento de estos objetivos.

Son las lecciones detrás de cada una de las historias presentadas en este documento, las que han dado pie al siguiente decálogo con la finalidad de convertirse en un espacio para el entendimiento y la acción en esta cruzada propuesta por la ONU:

1. La rentabilidad de las organizaciones y su contribución al desarrollo sostenible son objetivos compatibles.
2. La innovación y la tecnología son aliados indispensables para lograr las metas de sostenibilidad.
3. El compromiso con el desarrollo sostenible no es enunciativo; se acciona, se mide y se mejora.
4. El propósito de la organización y su compromiso con la sostenibilidad deben permear desde el equipo de liderazgo hacia todas las áreas y funciones.
5. Las estrategias para la sostenibilidad deben concebirse transversalmente.
6. Toda la organización es responsable de avanzar hacia las metas de sostenibilidad y no solo un área en específico.
7. Los indicadores de desempeño de los colaboradores deben estar asociados al impacto que generan desde su función en beneficio del desarrollo sostenible.
8. No es necesario trabajar en los 17 ODS al mismo tiempo, sino hacerlo de manera estratégica en aquellos que pueden ser atendidos desde el propósito de la organización.
9. Cada iniciativa parte de un origen distinto y puede evolucionar, escalar y adaptarse con base en su progreso.
10. Cuando se trabaja de manera colaborativa el beneficio social, económico y ambiental es mayor.

Así pues, sirva el presente como un repositorio de conocimiento y experiencias, y un detonador de aprendizajes que puedan ser aplicados por otras organizaciones en beneficio de México.



**THE BEST RUN**

