

ARMANDO ZÚÑIGA

Cómo **RESCATAR**

miles de
empresas



Presidente de Coparmex Ciudad de México y destacado empresario en el ramo de la seguridad, relata cómo se buscó mantener a flote a miles de empresas pequeñas y medianas en medio de la crisis de pandemia.

REDACCIÓN ISTMO

Vaya que existen personas con vocación. Cuando Armando Zúñiga Salinas llegó a la presidencia de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) para la Ciudad de México, el país estaba sumido en la crisis económica y social causada por la pandemia. Era agosto de 2020, y lo único seguro en el panorama era la incertidumbre. Sin pensarlo, se puso a trabajar en diseñar esquemas que permitieran la supervivencia del mayor número posible de empresas en México.

El empresario, fundador de la firma de seguridad privada IPS México, ya tenía una historia de mucha actividad en el sector, como consejero de ASIS capítulo México, una organización global del sector con presencia en 158 países y más de 35,000 afiliados. Igualmente es presidente de Agrupaciones de Seguridad Unidas por México (ASUME), una asociación de asociaciones, que pretende convertirse en una cámara nacional que represente a todo el sector en el país.

En charla con *istmo*, Zúñiga se aprecia como un hombre que no se cansa de emprender proyectos nuevos y de ejercer un liderazgo constructivo. Es un constructor de puentes, que buscó de inmediato colaborar con el gobierno en el rescate de compañías de todos los tamaños, por medio del convencimiento y el diálogo. De esta manera, ayudó a que un número considerable de negocios aumentara sus posibilidades de sobrevivir.

EMPRESAS EN PELIGRO

Lo primero que hizo Armando Zúñiga fue preguntar. Era agosto de 2020 y algunos rasgos del confinamiento comenzaban a relajarse, si bien nadie sabía que transcurriría otro año sin una apertura mayor. Así que el directivo consultó a sus socios, para ver dónde concentrar esfuerzos.

«El punto medular era la crisis que estaban generando los cierres de sectores, la baja en las ventas y el flujo para la operación. De hecho, la continuidad de sus negocios», señala. Más que esperar o invocar la ayuda del sector público, su primera táctica fue convocar a la ayuda mutua entre los agremiados. «En la Ciudad de México, 95% de las empresas son Pymes, y eran las que estaban ya sufriendo para poder pagar las nóminas, para poder operar lo más básico. Por ello, una de las primeras acciones fue negociar créditos».



Armando Zúñiga Salinas

Presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex), fundador de IPS México y presidente de Agrupaciones de Seguridad Unidas por México (ASUME).

«El punto medular era la crisis que estaba generando los cierres de sectores, la baja en las ventas y el flujo para la operación. De hecho, la continuidad de sus negocios».



Coparmex tenía una asociación de Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Sofomes), compuesta por unos 40 socios. Con ellos pudieron negociarse créditos preferenciales para Pymes y mujeres empresarias, describe. «Afortunadamente hubo una excelente respuesta». Calcula que unos 30,000 créditos fueron tramitados por esta vía, más algunas Fintech afiliadas.

Luego, tocó el turno a la banca comercial, en donde no duda en decir que Banco Santander en lo particular les «abrió las puertas». Lo que se obtuvo fueron unos 50,000 créditos con tasa preferencial y tres meses de gracia para el pago de capital. «Esto es oxígeno para las empresas».

Lo siguiente fue generar reuniones de *networking* con los demás capítulos de Coparmex, 68 a nivel nacional, con casi 40,000 socios. «Ayudó mucho la tecnología, porque lo hicimos por plataforma digital con todos los Centros Empresariales, y fue muy bueno para generar negocios. Logramos apoyar a los que tenían problemas, ahora estamos trabajando en cómo generar más empresas para reponer las que se perdieron». Para tal efecto, se conformaron un club de inversionistas, una incubadora de negocios, un club de mentores y capítulos universitarios.

«Queremos dejar huella de muchos proyectos, de muchas empresas y esperamos también poder trabajar de la mano del gobierno para lograr mayores resultados».

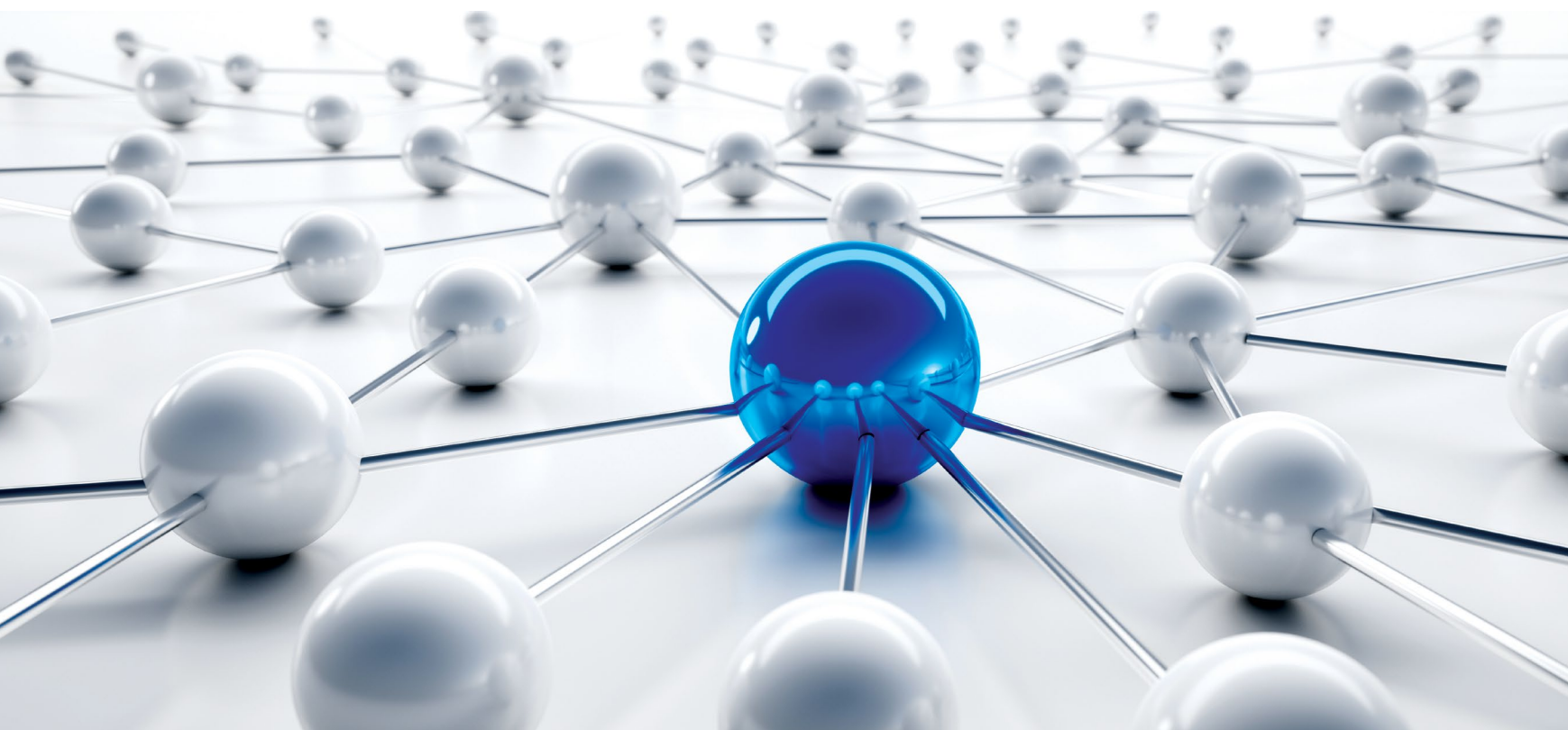
«Queremos dejar huella de muchos proyectos, de muchas empresas y esperamos también poder trabajar de la mano del gobierno para lograr mayores resultados».

Cabe mencionar que los programas de ayuda trascendieron a Coparmex y a la Ciudad de México, beneficiando a muchas Pymes que no estaban afiliadas. Los programas de préstamos se extendieron a nivel nacional. «Lo abrimos así porque vimos el prestar ayuda como una responsabilidad social como empresarios».

Estas fueron en general las actividades para recuperarse y para volverá empezar, pero había que ir más allá y reinventarse.

SILICON VALLEY CHILANGO

Para Zúñiga, el paso obligado para reinventarse ante las empresas mexicanas fue la digitalización, en particular el *e-commerce*. «Llegó un momento en que 80% de la actividad económica se centró en las grandes plataformas, en Amazon, Mercado Libre, etc. Ahí estuvo la diferencia entre los que se salvaron y los que no. Quienes lograron subirse a esta tendencia resultaron ganadores». Como servicio, Coparmex creó un



marketplace gratuito, al cual nombró Cave (Canal de Ventas)

En su opinión, la digitalización ya es una necesidad básica, y busca que Coparmex apoye y promueva el sector tecnológico en la Ciudad de México como prioridad, por verlo como la estrategia de crecimiento sustentable por excelencia. «De acuerdo con las características de la Ciudad: contaminación, movilidad, no pueden existir ya las grandes empresas manufactureras que se fueron a otros estados, como la industria automotriz. Necesitamos ir hacia la tecnología y el turismo».

Coparmex busca estimular la creación de «un pequeño» Silicon Valley en la Ciudad de México. «Ya lo tiene Jalisco; nosotros vamos muy atrasados», comenta. El método para desarrollarlo es la colaboración con capítulos universitarios. «Ya contamos con cinco, en la UNAM, el Politécnico, el TEC de Monterrey, la Universidad Panamericana y la Universidad Insurgentes, y se están abriendo otros». El concepto es que puedan detectarse los proyectos que tengan potencial.

«Por ejemplo, el Politécnico tiene Nanotecnología, Inteligencia Artificial, Big Data. Queremos aprovechar a los genios que salen de esas carreras y los proyectos para llevarlos a la incubadora de negocios y a la mentoría, para convertirlos en empresas. El gobierno de la Ciudad de México tiene en Vallejo un proyecto de innovación que nos parece muy bueno. La idea es firmar un convenio con ellos y quizá esta sea una de las ubicaciones».

En la búsqueda de nuevos rumbo, Zúñiga señala que hay pocas resistencias. Al contrario, se ha apreciado la unión de los gremios, apunta. Un ejemplo fue el sector restaurantero, que logró fijar posiciones y negociar con el gobierno de la CDMX formas de abrir gradualmente, bajo el *slogan* de «abrimos o morimos». «De esa forma se lograron mantener muchos restaurantes. Una de las enseñanzas de la pandemia es que todos los sectores debemos estar unidos».

El directivo admite que el mundo de los emprendedores, las *startups* y las grandes capitalizaciones creadoras de «unicornios» (empresas con valor de capitalización superior a los 1,000 millones de dólares) a veces parece estar desconectado del mundo de las Pymes y las empresas establecidas en general. Por ello, cree que la respuesta para reconectar ambos mundos son



La digitalización ya es una necesidad básica, y busca que Coparmex apoye y promueva el sector tecnológico en la Ciudad de México como prioridad.

los capítulos universitarios. «Estamos seguros de que los empresarios tenemos que ir a las universidades, también a capacitarnos, pero obviamente a buscar talento. Si no buscamos a tiempo, se nos van a Europa, a Estados Unidos y se quedan allá».

Apunta que dos «unicornios» (Konfio y Kavak) son socios de Coparmex, «y los ponemos como ejemplo. Los estamos llevando a dar conferencias a las universidades, para que platiquen cómo tuvieron éxito, cómo es que llegaron a la bolsa. Todo esto lo puede transmitir mejor a los universitarios alguien que ya lo vivió. Estoy seguro de que, si seguimos con este proyecto y tiene continuidad, en pocos años podremos hablar de muchos más unicornios en México, incluso en la Ciudad de México».

Sin embargo, el otro gran obstáculo hoy en día es el miedo a invertir, apunta Zúñiga. «Hablo de negocios que cerraron definitivamente, cuyos dueños tienen miedo a pedir un crédito, o a invertir los últimos ahorros que les quedan para abrir nuevamente. Hay depresión, incertidumbre, y justamente es lo que hemos estado manifestando a nuestro gobierno es que se necesita

hablar de forma positiva para recuperar la confianza en la inversión».

Apunta a las mesas de turismo que se están llevando a cabo con el gobierno de la CDMX como una forma alentadora de reactivar al sector, que antes de la pandemia daba empleo a más de dos millones de personas a nivel local. Fruto de ello ha sido la campaña publicitaria «La ciudad que lo tiene todo», que busca aprovechar que por fin el semáforo está en verde, gracias también a los avances en la campaña de vacunación contra la COVID-19, en donde la capital del país lleva una ventaja considerable. El desfile del Día de Muertos y la carrera de Fórmula Uno fueron elementos destacados en este esfuerzo conjunto por atraer nuevamente al turismo nacional e internacional.

A pregunta de cómo le gustaría ver el panorama empresarial en la CDMX dentro de 10 años, Zúñiga responde que le «encantaría ver cientos de empresas de tecnología surgiendo en la ciudad, para cumplir la demanda de todas las compañías locales, y de ahí irnos al servicio nacional e internacional». En el otro campo, el del turismo, cita un estudio que realizó Coparmex en conjunto con la consultora Royal Moratti, sobre las fortalezas y debilidades de la ciudad en este campo.

La CDMX es la segunda en el mundo por número de museos y la primera en la cantidad de restaurantes, refiere, además de las conocidas atracciones. En donde se debe trabajar es en una mayor oferta de hoteles Gran Turismo, en donde faltan habitaciones y algunos de los

viejos baluartes requieren una remodelación, así como por supuesto en seguridad y ambulante, asegura. En compañía de Royal Moratti, se diseñó toda una campaña de asesoría y capacitación a más de 5,000 empresarios del sector, equivalente a 3.8 millones de dólares, y que fue sufragado por diversos organismos donadores nacionales e internacionales. Para promover mejor a México, informa, se diseñó también una campaña con *influencers*, cámaras internacionales y embajadas.

Además de ello, Zúñiga señala que es preciso revisar la oferta de oficinas corporativas, que siguen siendo el fuerte de la ciudad, y por ello sigue representando 16% del PIB del país. Es preciso resolver el problema de polos corporativos como Santa Fe, que tiene problemas de agua y de movilidad, pero también estimular el desarrollo de oficinas en otras zonas del país, desde donde millones de personas viajan diariamente hacia sus empleos, como Iztapalapa, Gustavo A. Madero, etc. Cita el caso de Netflix, que está desarrollando estudios en Xochimilco. «Creo que es el futuro para resolver el problema de la movilidad y fomentar la empresa y el empleo».

LA INDUSTRIA DE LA SEGURIDAD Y LA PANDEMIA

Como fundador de una empresa de seguridad (con varias especialidades), Armando Zúñiga comparte también cómo trabajó esta industria durante la crisis por la COVID-19. Primero, describe sus alcances: se trata de un millón de

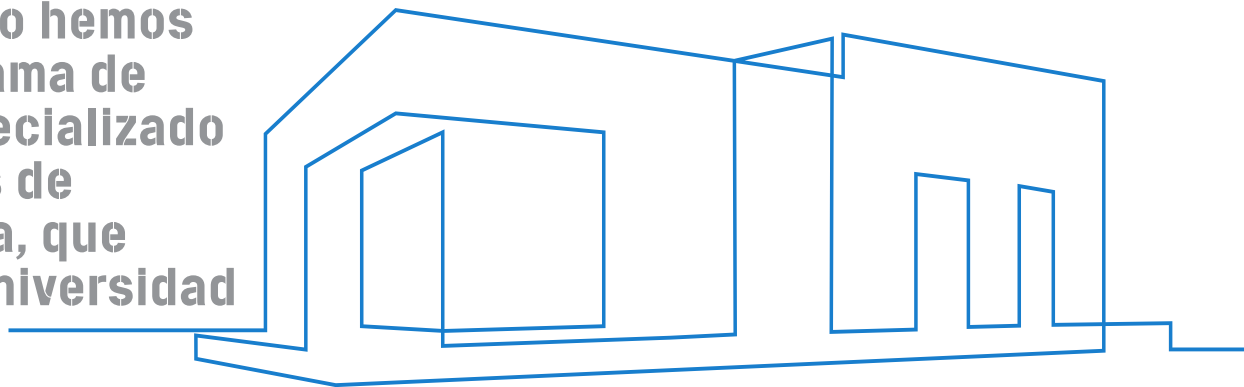
empleos y casi 8,000 empresas las que componen el sector, aportando 1.7% al PIB del país. «Lo más visible son los guardias de seguridad, pero va más allá. También engloba la tecnología, como las cámaras de seguridad, el rastreo vehicular o los blindajes, un negocio muy importante que incluso hoy exporta».

Hasta antes de la pandemia la seguridad privada crecía entre 15 y 20% anual debido, tristemente, a la inseguridad que se vive en México, describe. Al desatarse la pandemia y el confinamiento, la mayor parte del personal de seguridad permaneció para resguardar las instalaciones, por supuesto. Sin embargo, en la medida que las empresas dejaron de operar, algunos en el gremio empezaron a perder facturación.

IPS no perdió más de 5% de sus ingresos, señala Zúñiga. Sin embargo, la compañía decidió continuar desarrollando su lado tecnológico, como la supervisión remota a través de cámaras de video y la videovigilancia automatizada, campos en los que había incursionado para solucionar problemas previos a la pandemia, como el de la movilidad. En opinión del empresario, la digitalización es una realidad cada vez mayor en el sector, incluyendo todos los procesos administrativos, pero también aspectos de operaciones, que aumentan la competitividad y eficiencia. «Hacia allá vamos».

Por ejemplo, a través de la empresa TI Latina, el Grupo IPS ha buscado integrar tecnología ya conocida, como los sistemas de geolocalización para flotillas de carga, con Big Data e inteligencia

«La otra bandera es el profesionalizar al sector. Para ello hemos logrado un programa de *Management* especializado para empresarios de seguridad privada, que tenemos con la Universidad Panamericana»



artificial. Por ejemplo, al recabar datos exactos de cada carretera o camino, el sistema puede detectar con precisión cuando un camión se detiene por más tiempo que el debido en algún punto, y activar protocolos de emergencia automáticos -llamadas de emergencia, cierre automático de puertas, alarma de sonido-, que permiten una mayor probabilidad de éxito en el combate a los asaltos al transporte de carga.

Igualmente, a través de otra filial, Axelia, ha emprendido la mejora de los sistemas de alarma en ubicaciones físicas, ligándolos con sistemas de video en tiempo real, que se encienden para disminuir la frecuencia de falsas alarmas. «Siempre se desarrollan protocolos y sistemas y la delincuencia los va a descifrar en algún momento. Todo el tiempo tienes que estar innovando y buscando nuevos sistemas. Es como el juego del gato y el ratón, que va a ser eterno».

Esto es lo que Armando Zúñiga dirige como fundador de IPS, sin embargo, aun suma su actividad como líder en la industria. A través de ASUME, impulsa una reforma constitucional ante el Congreso de la Unión, para favorecer el diseño de una Ley General para la Seguridad Privada. El motivo es eliminar el feroz problema que para las empresas implica cumplir con las múltiples regulaciones estatales y hasta municipales en la materia. «Sería un gran avance, porque contaríamos con una ley y permisos únicos nacionales». Ello, opina, contribuiría además a combatir la informalidad en el sector.

«Hoy todos consumimos algún tipo de servicio relacionado con la inseguridad, sea una alarma, un coche blindado, vigilancia. Este crecimiento hizo que proliferaran las empresas sin el profesionalismo que se esperaría. Por ejemplo, en la parte de vigilancia se da una gran rotación y muchas veces no se aplican los filtros adecuados. No se capacita ni se supervisa como se debe. Esto provoca deficiencia en los servicios y en muchas ocasiones en lugar de contratar seguridad, contratas lo contrario».

El otro gran objetivo es crear la Cámara de la Industria de la Seguridad. ASUME está compuesta por las 30 asociaciones más representativas de la industria de la seguridad privada, como la Asociación Latinoamericana de Seguridad (Alas), la Asociación Mexicana de Blindadores de Automotores (AMBA) o la Asociación

Latinoamericana de Profesionales en Seguridad Informática (ALAPSI). El trámite es largo, pero Zúñiga confía en lograrlo pronto.

«La otra bandera es el profesionalizar al sector. Para ello hemos logrado un programa de Management especializado para empresarios de seguridad privada, que tenemos con la Universidad Panamericana», agrega.

Armando Zúñiga se inició en la industria literalmente desde abajo, como guardia de seguridad. No por nada IPS es la única empresa del sector con el distintivo Great Place to Work. «Me tocó conocer de primera mano lo que vive nuestra gente en los servicios, con los turnos de 12 o de 24 horas, tener solo 10 minutos para comer en el mismo puesto de trabajo, etc. Es por eso un sector de alta rotación. Cuando inicié la empresa tomamos todos estos factores como áreas de oportunidad. El éxito que tenemos como IPS es tener una cultura humana, de cercanía con la gente, de reconocimiento a la trayectoria».



«Siempre se desarrollan protocolos y sistemas ya que los van a descifrar en algún momento. Todo el tiempo tienes que estar innovando y buscando nuevos sistemas. Es como el juego del gato y el ratón, que va a ser eterno».

Sin duda un empresario inquieto, Armando Zúñiga señala que el trabajo en política empresarial es como «un pago a lo que la vida me ha dado como empresario, donde puedo ayudar y apoyar. Lo hago con pasión. La verdad es que me encanta lo que hago, tanto en la seguridad como en Coparmex. Creo que cuando te gusta hacer algo, hasta pagas por hacerlo». </>

