



Armando Zúñiga

«Conozco las crisis»

REDACCIÓN ISTMO

Forjado en los turbulentos 90, el nuevo presidente de Coparmex Ciudad de México se propone actuar rápidamente para rescatar a cuantas empresas y empleos sea posible, a través de la unión gremial y la responsabilidad social.

Fundar una empresa siempre es un acto de gran voluntad, pero hacerlo en México en 1995 sin duda fue un acto de valentía y tenacidad. Fue aquel un año muy complicado para la historia de México, con una caída económica de 6.9%, acompañada de una nueva crisis devaluatoria y una inflación galopante de 51.97%. Armando Zúñiga abrió ese año Grupo IPS, una empresa de seguridad, y se las arregló para que cumpliera los 25 años en 2020.

Entonces, quizá no es una coincidencia que en julio pasado haya tomado el cargo (en sana distancia) como presidente de la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex) en la Ciudad de México, en medio la peor caída económica en la historia después de la Revolución. Hay líderes que parecen destinados a tomar las riendas cuando más peligro acecha. Egresado del programa AD-2 de IPADE Business School, expresa su interés por aliviar el problema de cierre de empresas y desempleo en la capital a costa de lo que sabe hacer: negocios con responsabilidad.

IPS se fundó a mediados de los 90, en medio de una crisis económica muy importante. ¿Cómo forjó esto tu liderazgo para enfrentar la actual crisis e impulsar a los empresarios a trabajar por México?

Muy acertadamente la vida me pone las pruebas durante las crisis. Estaba en mis planes ser presidente de Coparmex, porque me encantan todos los cambios positivos que se pueden hacer a través de la Confederación, pero esta presidencia se dio en medio de la peor crisis de la era moderna.

Al inicio de los 90 me quedé sin trabajo y mi última opción fue ir a una empresa de seguridad privada, sin ser policía, ni militar. Me gustó tanto, que dos años después iniciamos una empresa de seguridad junto con otros socios. Efectivamente estábamos en medio de una crisis importante y carecíamos de recursos. Aun así, encontramos la forma de sobrevivir.

Me considero bendecido y aprecio lo que se ha logrado, porque ha sido paso a paso, aunque con caídas y situaciones difíciles. Esto te hace entender cuánto te lleva un proyecto o una empresa: puede ser toda una vida y una de sacrificio. Mucha gente cree que ser empresario es

llego en una etapa de crisis. Ya las conozco y por ello comienzo por reactivar, llevando un mensaje positivo a los empresarios, sobre que en las crisis también hay oportunidades.

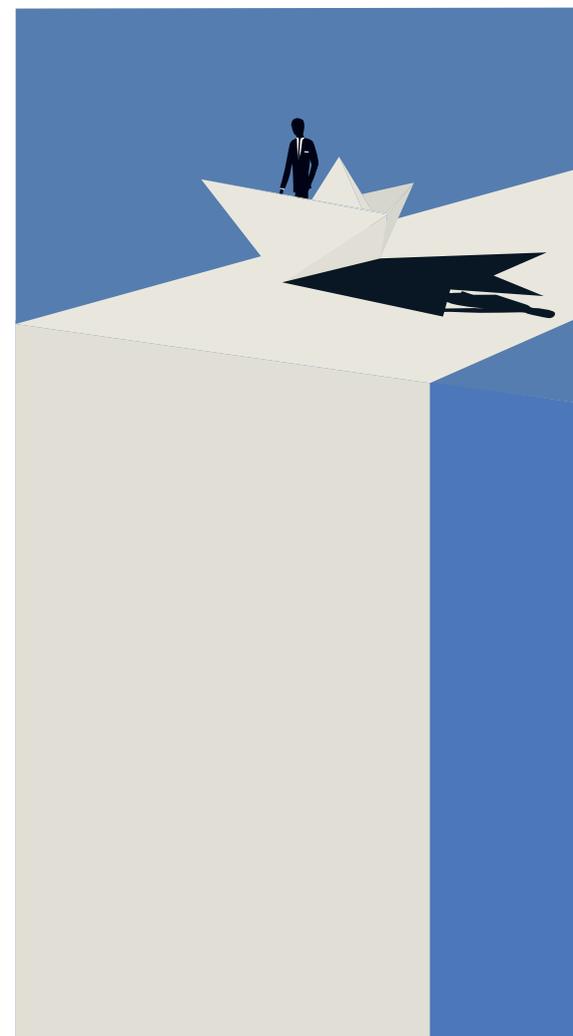
ser rico. Obviamente los hay, pero la mayoría comenzamos preocupándonos por cómo enfrentar diferentes retos. Por eso lo que me mueve hoy es representar a los empresarios y buscar la libertad empresarial: que se pueda seguir generando empresa. El 90% de la economía está impulsada por las compañías, en México y en el mundo.

Hoy llego en una etapa de crisis. Ya las conozco y por ello estamos comenzando por reactivar, llevando un mensaje positivo a los empresarios, en cuanto a que en las crisis también hay oportunidades; hay ganadores y perdedores, pero debemos apoyarnos y buscar la forma de salir adelante. Estamos llevando a cabo una campaña de afiliación, para que lleguen más empresas, más socios. Entre más unidos estemos, más fortalecidos saldremos de esta crisis.

La crisis por la COVID-19 cambió el rumbo de las empresas en general.

¿Qué temas se han incorporado a la agenda del director?

Lo que más les apremia y preocupa es reactivar negocios. El primer reto de la ciudad, del país y del mundo es la salud, pero hoy va muy de la mano con la economía. De hecho, hace unas semanas conocimos el reporte del producto interno bruto (PIB) del segundo trimestre que, comparado con 2019 decayó 18.9%. Los empresarios -y más los pequeños y medianos, que son en gran número los que están en Coparmex Ciudad de México- son los que viven a diario



La pandemia aceleró cosas que teníamos miedo de cambiar o adoptar, como el *home office*.

esa desesperación de sectores que están parados y no pueden reactivar sus empresas. Cada vez les cuesta más trabajo pagar una nómina, los impuestos.

El primer reto es justamente apoyar a pequeñas y medianas empresas, las más vulnerables, para no seguir perdiendo empleos y empresas. Llevamos ya más de 200,000 empleos perdidos. La idea es reactivarnos y comenzar a hacerlo entre nosotros, como bien sabemos. Coparmex nacional ha hecho varias propuestas al gobierno en el sentido de ayudar a todos aquellos que han perdido su empleo con un salario solidario, y otras cuestiones como diferir algunos impuestos. Sin embargo, no ha habido respuesta.

Estamos trabajando en una plataforma de ayuda mutua; que detectemos las empresas a punto de la quiebra, para que entre todos los socios podamos reactivarlas, haciendo negocio con ellos. Afortunadamente, en Coparmex estamos empresas de todos los sectores que nos complementamos, por lo que la idea es comprarles y llevarlo a los demás centros empresariales. Coparmex Ciudad de México es solo uno de ellos, pero existen 65 en el país.

Si contamos todas las empresas a nivel nacional, tenemos casi 40,000. Si logramos detonar esta ayuda mutua, será un primer paso importante. La idea es también llevarlo a otras asociaciones hermanas como Canacintra y otras cámaras. Esto es lo que más preocupa y en lo que estamos empezando a trabajar.

¿Qué debe hacer el líder empresarial para salir adelante en esta crisis mundial?

Hay muchos factores: sin duda la constancia, el no dejarte vencer. Algunos que me escuchan me dicen que eso está muy bien, pero que hoy no tienen para pagar la nómina. Sin embargo, creo que lo primero es hacer un alto y ver cómo puedes replantear tu negocio.

Esta crisis definitivamente va a cambiar a las empresas; no vamos a regresar a lo que teníamos antes. Si tenías un restaurante o una tienda, tienes que irte al e-commerce. Hay compañías que ya eran fuertes en ello antes de la crisis y ahora más, como Amazon o Mercado Libre, pero también ellos cuentan con proveedores como las firmas de mensajería, a las que les ha ido muy bien. Tenemos que voltear hacia esas tendencias, incluso los restaurantes, con aplicaciones como Rappi, Uber. Lo importante es no quedarse de brazos cruzados.

Algo que en la Ciudad de México está siendo muy complicado es el sector turismo. Casi dos millones de personas viven de esto y hoy el turismo internacional está prácticamente en cero. El nacional tampoco se está dando por la recomendación de no salir.

¿Qué papel debe tomar la gente para salir adelante de esta crisis mundial?

Todos deberíamos unirnos en torno a detectar dónde se puede ayudar. En los sismos que hemos tenido ha sido impresionante cómo se organizan en horas, sobre todo los jóvenes, la gente que le gusta ayudar. Es parte del espíritu de los mexicanos. Ese espíritu debería prevalecer hoy para salvar los empleos, las empresas. Salimos a las calles y vemos que muchos negocios están cerrados y cada vez más tenemos más letreros de «se renta». Tenemos que buscar ese espíritu de ayuda para organizarnos en torno a la economía, a la salud. La vida es lo más sagrado y la economía es de donde obtenemos el sustento.

Las empresas que por diversas razones no han conseguido innovar o despegar durante la pandemia, ¿están destinadas a morir?

No podemos quedarnos con los brazos cruzados. Si te quedas esperando que pase la pandemia y que después todo va a ser igual, tienes un altísimo riesgo de no volver a abrir tu empresa. Lo que recomiendo es ver las tendencias y cambiar. Ni los restaurantes volverán a ser lo mismo; los espacios van a cambiar. Ninguna empresa, ninguna persona permanecerá como antes de la pandemia, a menos que estén en un nicho muy importante y sin competencia, podrán volver, pero si no hacen algo, tienen 90% de probabilidad de no sobrevivir.

¿Cuáles son los mayores aprendizajes que te ha dejado esta pandemia?

Uno fue definitivamente, el cambio; tener que adaptarte a los nuevos tiempos. Si bien tenemos que aislarnos, no puedes dejar de trabajar. En mi caso, pensaba que las teleconferencias significaban perder cercanía. Para ver a un cliente, iba encantado a Tijuana, a Monterrey, a donde fuera. De un día para otro tuve que decidir no salir más, aislarme y comenzar con las conferencias. Me di cuenta cuán productivo podía ser; creo que lo he sido más durante la pandemia, porque en un solo día he podido tener reuniones con un cliente en Monterrey, otro en Hermosillo y uno más en Tijuana. Si hubiera tenido que esperar a poder salir a ver a mis clientes, ya habría desaparecido.

En ocasiones el director está muy consciente de los cambios, pero a su gente le cuesta trabajo. ¿Cómo logras que esta cultura permee en IPS y en Coparmex?

Es el liderazgo de un equipo. Yo puedo ser presidente de Coparmex y dar aquí mi tiempo porque detrás de mí existe un equipo directivo que me respalda, que se ha construido a lo largo de muchos años. Hemos ido trabajando, una cultura que nos ha llevado a ser Great Place to Work y que ha implicado un gran liderazgo de todos en cascada. Todo mundo es un líder; esto nos ha ayudado, porque hace tres meses nos tocó cerrar las oficinas. Sabíamos que la operación no podía parar. Todo mundo se fue a su casa, pero nuestros oficiales de seguridad tienen que estar resguardando las empresas. Afortunadamente no se notó: tenía el pendiente de que comenzáramos a tener incidencias, pero no. Es donde ves que la pandemia aceleró cosas que quizá tenías miedo de cambiar.

Muchas veces propuse que algunas áreas hicieran *home office*. Por miedo, no se habían tomado esas decisiones; de pronto de un día para otro hubo que hacerlo y no pasó nada. Se ha dado un cambio positivo, una calidad de vida en la gente porque no tienen el estrés del transporte. La preocupación que teníamos de que no fueran productivos no se ha dado. He recibido mensajes sobre lo bonito que es estar con su familia, que pueden comer con ella, estar con sus hijos. Tiene esto muchas cosas positivas. El aprendizaje fue que, si no llevas a cabo algunas acciones planeadas, puede llegar algo a obligarte de un día para otro.

¿Qué otros programas impulsarás desde Coparmex?

Estamos trabajando con las cámaras internacionales, buscando cómo reactivar algunas compañías exportando. Tenemos la primera reunión con la Cámara de la India, otras agendadas con los países árabes y varias de la Unión Europea. A todos nos suena difícil exportar, pero ya hay muchas oportunidades; hay productos que están demandando muchos países.

Otro proyecto muy bonito es apoyar a los emprendedores. Vamos a iniciar con una Comisión de Emprendedurismo, donde tendremos un club de inversionistas, una incubadora y la idea es

atraer proyectos atractivos para la ciudad. Que básicamente sean proyectos encaminados a tecnología y servicios. La Ciudad de México no puede tener más industria por la movilidad, por la contaminación, tenemos que ser muy creativos. Estamos buscando que se impulsen, mínimo, cien proyectos por año y que se conviertan en grandes empresas que generen empleos y divisas.

La Coparmex lleva la responsabilidad social dentro de su esencia, y creemos que hay oportunidad de que todos los empresarios comprendamos realmente cuáles son sus objetivos. Muchos la siguen relacionando únicamente con la ecología, con beneficiar a los empleados o incluso tomar un proyecto de filantropía. Hoy todos los negocios deben beneficiar a todos sus grupos de interés, no solo a los accionistas y colaboradores.

Estaremos haciendo hincapié en la participación ciudadana, para ayudar a cambiar cosas negativas

como la corrupción y la impunidad. Serán los temas que estemos trabajando en nuestra agenda.

Por supuesto, la comunicación con el gobierno es muy importante. En la Ciudad de México somos como 500,000 unidades económicas, desde negocios muy pequeños hasta grandes empresas y el único que tiene el poder suficiente para ayudar ahora es el gobierno. Hay muchos caminos, Coparmex no ha pedido que se nos condone o se nos dé dinero, hemos pedido que se difieran algunos impuestos como el predial o la nómina; la electricidad, que para algunos negocios es el costo más fuerte; la seguridad social. Sobre todo, enfocado a pequeñas y medianas empresas, que es lo más vulnerable. No nos cansaremos de hacer estas propuestas, para tener eco en algún momento y se pueda rescatar lo más posible. </>

ninguna empresa permanecerá como antes de la pandemia, a menos que esté en un nicho sin competencia, podrán volver, pero si no hacen algo, tienen 90% de probabilidades de no sobrevivir.

