



Para el  
**empresario**  
el **entorno** es solo  
una plataforma  
para la  
acción<sup>1</sup>

«Cuanto mejores empresas sean capaces de gestar los empresarios de una sociedad, mejor será la atención de sus necesidades, se originarán más alternativas de trabajo, se aprovecharán mejor los recursos disponibles y su efecto multiplicador redundará en más y mejores oportunidades para todos».

### CRÓNICA DE UNA MUERTE ANUNCIADA<sup>2</sup>

A manera de vaticinio, el título de una más de las grandes novelas de Gabriel García Márquez ilustra cómo una cantidad considerable de empresas supieron leer el entorno, se anticiparon y llegaron mucho mejor preparadas a la inédita coyuntura actual. Los cambios en el gobierno del principal socio comercial de la economía mexicana, la renegociación del TLCAN, los claroscuros del gobierno federal anterior, el aberrante desperdicio de la renta petrolera, los insultantes escándalos de corrupción y la rampante extorsión que no parece tener un límite, los vergonzantes niveles de pobreza, el arribo al gobierno federal de Morena, el desmantelamiento de los avances de los últimos 30 años en la construcción de una economía de mercado, la pérdida de la confianza por parte de la iniciativa privada, el estancamiento de la economía del año anterior, y una prevista recesión cuando iniciaba este año, eran algunas de las señales más evidentes.

De igual forma, en el ámbito de los negocios, el avance de la economía digital seguía redefiniendo la forma de hacer negocio en todas las industrias, sin excepción. El mundo mismo conversaba acerca de lo que prácticamente ya era evidente: *New Rules for the New Economy* (1998), *The Future of Work* (2004), *Competing on Analytics* (2007), *The Big Switch* (2009); *Exponential Organizations* (2014), *The Fourth Industrial Revolution* (2016), y *The Business of Platforms* (2019), eran ejemplos de algunos libros que recogían magistralmente esas conversaciones.<sup>3</sup>

### COSECHAS LO QUE SEMBRASTE

En aquellas empresas que llegaron bien preparadas, el trabajo de su gobierno y alta dirección se vio reflejado en los compromisos estratégicos que asumieron en dos de sus múltiples ámbitos de competencia; el primero se refiere a la innovación en su estrategia y en la construcción de su organización, y el segundo a la capacidad de ejecución de la dirección y del gobierno corporativo.

Una estrategia de negocios que ha priorizado la incorporación de las tecnologías digitales en mejores productos y servicios, en procesos más eficientes para hacer que las cosas sucedan, en fortalecer el trabajo colaborativo en la organización y, sobre todo, en explotar esa zona en donde intersectan el mundo *online* y el mundo *offline*, ha permitido a esas empresas aventajar a sus competidores de una forma considerable.

El trabajo al interior, paralelo y no menos importante, forjado a través de mucho tiempo, que arraigó en la cultura de la empresa el valor de la austeridad, el uso sobrio y responsable de los recursos, ha conllevado al hábito del ahorro y por ende, a una meticulosa evaluación de las oportunidades de inversión a largo plazo. Ahora los frutos se aprecian con nitidez en la fortaleza de su balance general.

Asimismo, la capacidad de ejecución de la alta dirección, entendida en el más literal de sus sentidos, en cuanto a la responsabilidad de indicar el camino en todos los ámbitos de la organización, identificó que su labor fundamental estaba en el desarrollo de talento y, por ende, su estilo de liderazgo es cada vez más cercano a las personas, servicial y ejemplo de la vivencia de los valores y del propósito de la organización. Por consiguiente, la coyuntura actual las ha encontrado mucho mejor equipadas.

Ni qué decir del gobierno de la empresa, que no cumpliría con el mandato de asegurar la continuidad

de la empresa de no haber trabajado arduamente para contar con el mejor talento en la alta dirección y, de esta forma, contribuir a la construcción de una organización de alto rendimiento.

No es ninguna sorpresa que estas empresas, hoy en día, estén cosechando lo que sembraron. Su reacción no se ha demorado, el gobierno de la empresa ha redefinido las prioridades, ha asumido que el largo plazo se convirtió en la suma de los cortos plazos, que la situación actual es un proceso de depuración interno y externo, y que la justicia y solidaridad con todas las personas es el punto

**está en  
construcción  
una nueva  
normalidad en  
cada mercado  
y aún más  
importante,  
una nueva  
normalidad en  
cada empresa.**

JOSÉ ANTONIO  
DÁVILA CASTILLA  
Y  
LUIS ANTONIO  
PAREDES IZAGUIRRE



**explotar esa zona en donde intersectan el mundo *online* y el mundo *offline*, ha permitido a esas empresas aventajar a sus competidores.**

de partida para afrontar con oportunidad las decisiones difíciles que eviten el riesgo de insolvencia de la empresa.

De igual forma, la alta dirección se ha entregado en cuerpo y alma 24x7 al cuidado del negocio, respondiendo con agilidad, flexibilidad y creatividad a las expectativas del gobierno de la empresa. Ha cuidado de la salud y seguridad del personal y clientes, ha cerrado filas con el mejor talento impulsando aquellos liderazgos emergentes propios del momento, se ha distinguido por su cercanía y empatía con el cliente, en la excelencia en el manejo del flujo de caja, en el diálogo y negociación a través de toda la cadena de valor de la industria con base en el buen nombre de la empresa, y en buscar oportunidades adyacentes, es decir, en encontrar para quién más puede ser valioso lo que saben hacer muy bien.

Es claro que hay quienes llegaron mucho mejor preparados que otros y están listos para jugar a la ofensiva.

Sin embargo, también hay muchas empresas que llegaron a este momento de forma vulnerable por diferentes razones, entre las más evidentes, por descuido de su gobierno corporativo, exceso de confianza o incompetencia de su alta dirección, rezago en tomar ventaja de la economía digital, y una cultura organizacional desfigurada —fácilmente identificable cuando escuchas al director general dirigirse a los demás en primera persona. Hoy, se encuentran cercanos al riesgo de insolvencia, agobiados, operando contra reloj

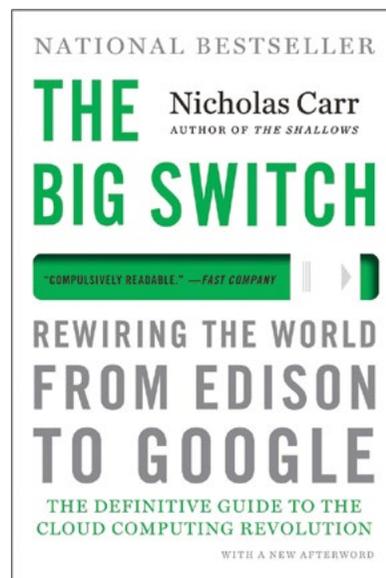
para recuperar algo del terreno perdido, en otras palabras, jugando a la defensiva.

Es curioso, quienes están jugando a la ofensiva son los que en realidad enfrentan una enorme incertidumbre, mientras quienes están a la defensiva tienen solo un problema. En el caso de los primeros, tienen el recurso más escaso: liquidez. No obstante, puede pasar todo, decidir ahora es un juego de variables complejo, podría irles muy bien o muy mal, se enfrentan a decisiones estratégicas que son aquellas que realmente comprometen recursos a largo plazo y, por ende, la rentabilidad importa. En el caso de los segundos, solamente tienen un problema: falta de liquidez. Cercanos al riesgo de insolvencia, no tienen opciones, es un juego de variables muy sencillo, de decisiones rápidas: hay que mantener la caja funcionando, salir a pelear cada peso, la rentabilidad no importa, lo que importa son las ventas con una contribución marginal positiva y que no comprometan el ya de por sí exiguo flujo de caja.

#### NO HAY TIEMPO QUE PERDER

Sin duda, lo más difícil está por venir, se quisiera ya tocar fondo, evaluar lo acontecido, recoger los destrozos y empezar a remontar. Empero, son muchas las variables sin una definición clara, entre ellas, la enorme incertidumbre sobre cómo va a regresar la demanda: de qué forma, a qué velocidad y en qué cantidad, el desalineamiento entre lo que demanda la economía nacional y la agenda del gobierno federal, y como consecuencia, el problema social en gestación por la falta de empleo que se acentúa cada día más.

Mientras tanto, no hay tiempo que perder, esta coyuntura también es una gran oportunidad para hacer «un borrón y cuenta nueva», hoy día, todo trabajo en la empresa está siendo cuestionado. Es el momento para replantear esas preguntas fundamentales que llevaron al empresario a construir lo que ahora es su empresa: ¿cómo hago negocio? ¿cómo soy diferente? ¿quién hará qué y con quién? ¿cuáles son esas condiciones que en mi empresa facilitan



Carr, N. (2009). *The Big Switch*. Norton W.W. & Company Inc

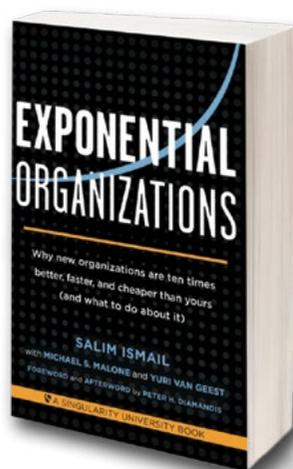
que las personas sepan, puedan, quieran y hagan? ¿hacia dónde vamos y por qué? Está en construcción una nueva normalidad en cada mercado y aún más importante, una nueva normalidad en cada empresa.

El término transformación digital quedó obsoleto, la incorporación de las tecnologías digitales para mantener una empresa competitiva ya es una condición *sine qua non*: el trabajo remoto, el fortalecimiento del *go-to-market* por medio del comercio electrónico, la analítica de datos que marcará la diferencia en la oportunidad y certeza de las decisiones, y operar desde la nube para escalar la empresa, son algunas de sus implicaciones. No obstante, cualquier esfuerzo digital no agregará valor a la empresa si no está encaminado a encontrar y fortalecer ese vértice en donde se acoplan los mundos *offline* y *online*. La forma en cómo estas dos realidades embonen y se fortalezcan marcará un nuevo punto de partida.

Así, es preciso, en la medida de lo posible pero con la rapidez que exige el momento, adelantarse. La ventaja del primer movimiento importa. Quienes así lo hicieron al inicio, hoy están en una mejor posición buscando el camino más corto para estabilizar la empresa y pronto jugar a la ofensiva nuevamente. Sin embargo, para anticiparse a la nueva normalidad, hay que arriesgarse, no habrá espacio para el seguidor.

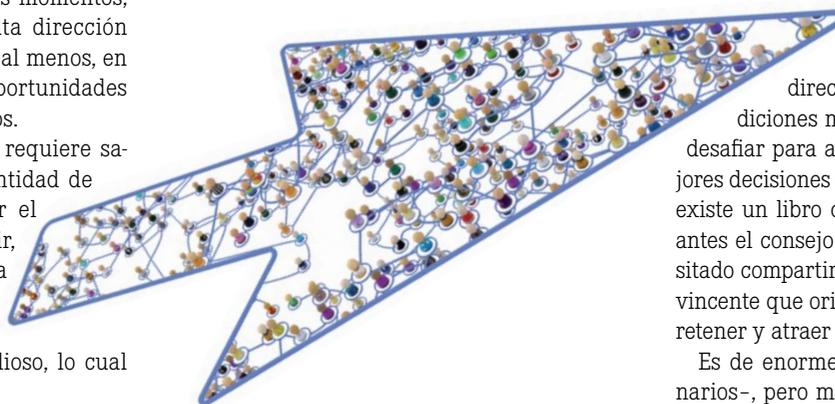
Adelantarse al mañana y enfrentar el futuro nunca ha sido una tarea fácil y mucho menos ahora. La planeación estratégica que de forma habitual busca mirar hacia adelante, hacia el futuro, identificar una posición, una meta, y entonces, regresar al presente para encontrar la forma de hacerlo realidad, en estos momentos, es distinta. Se requiere que la alta dirección despliegue otra clase de destrezas, al menos, en dos vertientes: explorar nuevas oportunidades en el corto plazo y armar escenarios.

Con referencia a la primera, se requiere saber desplegar con prontitud la cantidad de recursos adecuada para alcanzar el mayor aprendizaje posible, es decir, ir acotando el riesgo de una nueva oportunidad, hasta lograr ese *fit* entre lo que la empresa sabe hacer bien y para quien más resulta valioso, lo cual



Ismail, S., Malone, M.S. y Geest, Y. (2014). *Exponential Organizations*. Singularity University Book

**sin duda, lo más difícil está por venir, se quisiera ya tocar fondo, evaluar lo acontecido, recoger los destrozos y empezar a remontar.**



abre avenidas de nuevas fuentes de ingresos indispensable en las circunstancias actuales.

Con referencia a la segunda, armar escenarios con base en dos variables, evolución de la pandemia *versus* evolución de la economía, permite hacer visible lo invisible, romper paradigmas y entender las consecuencias de las acciones actuales sobre el futuro. Establecer con anticipación planes de acción, por exhaustivos y exigentes que puedan ser, que garanticen una respuesta eficiente sin importar cuál de ellos se materialice, no es suficiente si no se tiene «un radar muy fino» que permita leer en el momento adecuado aquellos acontecimientos y señales tempranas que vayan perfilando el escenario más probable.<sup>4</sup>

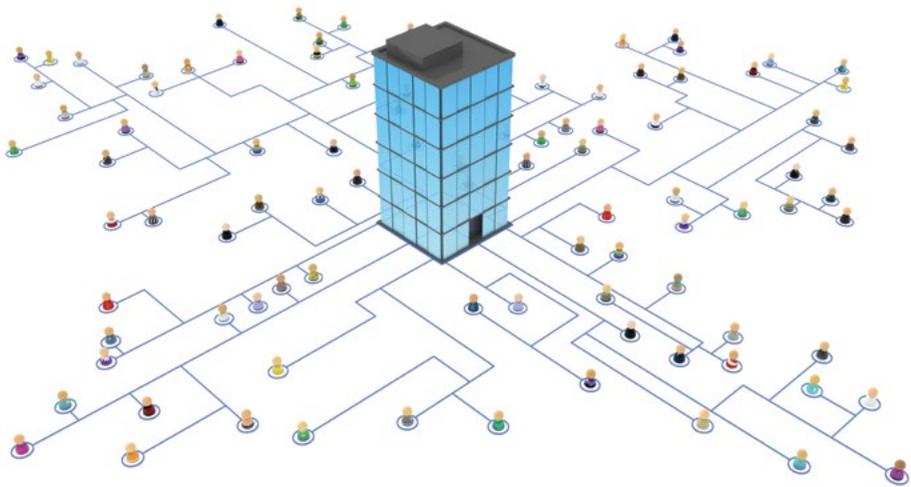
#### **OPORTUNIDAD EN LAS DECISIONES, FIRMEZA EN LA EJECUCIÓN**

Tanto para seguir enfrentando las decisiones difíciles que se aproximan, como para asegurar su ejecución, resulta un recurso vital la forma en como se toman decisiones en la empresa y en como se llevan a buen término. En la coyuntura actual, las empresas más ágiles y flexibles, las que mejor saben adaptarse, son las que apuestan por su gente, alientan su iniciativa, confían en ella y se arriesgan a apoyarla cuando deben tomar decisiones importantes. En estos tiempos tan singulares, las empresas con este perfil son las que tienen una ventaja sobre las demás.

No es nuevo afirmar que la empresa no es ni será más, de lo que sean capaces de imaginar y hacer su consejo y su alta dirección. Nunca antes la alta dirección había necesitado más la previsión y el juicio experimentado que un consejo que funciona bien puede proporcionar.

Nunca antes un consejo había necesitado balancear cuidadosamente el apoyo a una alta dirección que está operando en condiciones muy estresantes, pero sabiéndolo desafiar para asegurarse de que tomen las mejores decisiones en una coyuntura para la que no existe un libro de jugadas. Pero también nunca antes el consejo y la alta dirección habían necesitado compartir un propósito y un proyecto convincente que oriente la acción, y que les permita retener y atraer talento y recursos financieros.

Es de enorme utilidad tener un mapa -escenarios-, pero mucho más importante tener una



## el empresario ha sido ese agente en nuestra sociedad con la capacidad para movilizar recursos y personas hacia las áreas con mayores oportunidades de generación de riqueza económica y social.

brújula que indique, sin lugar a duda, «el norte», y ese «norte» será tan claro, luminoso e inspirador como sea su propósito.

Tal vez estemos presenciando, por primera vez en la historia, que el valor de una sola persona está por encima de toda la actividad económica del mundo, y esto ha sido un despertar maravilloso del valor de la solidaridad. Y la solidaridad con aquellos que se han ido quedando atrás ha sido una tarea ignorada por incontables empresarios, que si bien es cierto que sus empresas contribuyen legítimamente al bien común de su comunidad, han estado centrados solo en el beneficio individual. La situación actual, una vez más nos ha hecho evidente que no es sostenible el aumento de la desigualdad en la distribución de la riqueza y que ahora más que nunca, se requiere un esfuerzo descomunal y sobre todo generoso por parte del empresario, para proteger el empleo y ayudar a los más vulnerables.

### EL RECURSO ESCASO

Tiempo atrás, no tardábamos en entender y afirmar por qué el recurso más escaso de una empresa era la agenda del director, lo que había o no en ella es lo que realmente importaba y lo que sucedía en la práctica cotidiana. Su relevancia era evidente por ser el director el responsable de todo lo que acontece en la empresa por acción o por omisión.

No obstante, ahora la respuesta es diferente, una categoría superior. El recurso más escaso es el empresario. Cuando la empresa cuenta con él, no importa lo desfavorable del escenario que enfrente, sin duda, el empresario la conducirá a buen puerto.

En aquellas otras, en donde el propósito original y el ímpetu del fundador se ha desfigurado en medio de un gobierno corporativo que se encuentra alejado de la realidad en una zona de confort y una alta dirección confiada en que siempre navegarían con el viento a favor y la marea alta, están en una situación de abandono, y aunque, en el mejor de los casos, el escenario que enfrentarían fuese relativamente favorable, ahora se encuentran aún más vulnerables que antes.

A un empresario le duele, en primera persona, que se pierda talento, trabajo, recursos financieros y que se desfigure su proyecto de empresa. Cuenta con un instinto de supervivencia muy

singular, resiste hasta el final, es el último en abandonar el barco, no teme, más aún está dispuesto a volver a empezar de ser necesario. Un empresario que honra su vocación siempre es el primero y el más comprometido y constantemente se pregunta si se está haciendo todo lo posible para proteger a las personas, asegurar la continuidad de la empresa y ayudar a la comunidad.

El empresario ha sido ese agente en nuestra sociedad con la capacidad para movilizar recursos y personas hacia las áreas con mayores oportunidades de generación de riqueza económica y social. Cuanto mejores empresas sean capaces de gestar los empresarios de una sociedad, mejor será la atención de sus necesidades, se originarán más alternativas de trabajo, se aprovecharán mejor los recursos disponibles y su efecto multiplicador redundará en más y mejores oportunidades para todos.

La libertad de la persona, también en el campo económico, es un valor fundamental y un derecho inalienable que ha impulsado la dimensión creativa de la acción humana -la exigencia de responder a las necesidades del hombre con originalidad y en colaboración- a niveles insospechados. Entonces, mientras exista libertad económica y, por ende, derecho a la propiedad privada, el entorno será para el empresario solamente una plataforma para la acción. </>

<sup>1</sup> El presente trabajo es una síntesis de algunos de los hallazgos de un proyecto de investigación desplegado los últimos tres meses con base en más de 50 empresas en circunstancias muy diversas, en donde tuvimos la oportunidad de abordar la problemática de la coyuntura actual desde la perspectiva de quienes tienen la responsabilidad del gobierno de la empresa, así como de todo lo que acontece en la misma, por acción o por omisión.

<sup>2</sup> García Márquez, G. (1981). *Crónica de una muerte anunciada*. Editorial DeBolsillo.

<sup>3</sup> Referencias: Kelly, K. (1998). *New Rules for the New Economy*. 4th Estate; Malone, T. W. (2004). *The Future of Work*. Blackwell; Davenport, T. H. (2007). *Competing on Analytics*. Harvard Business School Press; Carr, N. (2009). *The Big Switch*. Norton W.W. & Company Inc; Ismail, S., Malone, M.S. y Geest, Y. (2014). *Exponential Organizations*. Diversion Books; Schwabb, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. Crown Business New York; Cusumano, M.A., Gawer, A. & Yoffie, D. (2019). *The Business of Platforms*. Harper Business.

<sup>4</sup> Garvin D. y Levesque, L. D. (2006). «A Note in Scenario Planning». Harvard Business School, 9-306-003.



**José Antonio Dávila Castilla** es profesor del área de Política de Empresa de IPADE Business School.

**Luis Antonio Paredes Izaguirre** es profesor del área de Política de Empresa y director del Centro de Investigación en Iniciativa Empresarial de IPADE Business School.



IPADE BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

# PROGRAMAS COYUNTURALES

Transformando la empresa para una nueva realidad

**2nda edición**

El mundo dio un giro inesperado a causa de la crisis originada por la pandemia, por ello, desde el IPADE configuramos una serie de programas para empresarios y directivos en situación de gestionar la crisis y proponer caminos de rápida implementación.

- La Coyuntura del **Consejo**
- Acelerando la **Innovación Digital**
- Optimización de la **gestión patrimonial**
- 8 Fundamentos para **Resurgir**

**Iniciamos a partir del 14 de julio**

[ipade.mx/programa-coyuntural](http://ipade.mx/programa-coyuntural)