Ricardo Salinas Pliego

Estilo México

El Grupo Elektra, que dirige Ricardo Salinas Pliego, está posicionado para crecer en forma exponencial hacia el futuro. A esa conclusión básica se llega forzosamente al analizar los negocios que ha desarrollado con éxito en el pasado y los negocios que está construyendo y proyectando en la actualidad.

El core business de venderle bienes muebles, electrodomésticos y motocicletas a los pobres de México tiene que expandirse hacia el futuro en la medida en que el poder adquisitivo de las clases bajas vaya mejorando como ha sido el caso en las últimas dos décadas. En sinergia perfecta, el Banco Azteca financia buena parte de estas compras, captando dinero barato del público y prestándolo a tasas muy altas a un segmento de la población al que el sistema bancario tradicional le ha dado la espalda. El lucrativo negocio de las remesas internacionales y 20 millones de cuentahabientes le dan solidez al Banco Azteca, que es la envidia de muchos otros jugadores del sector financiero. TV Azteca, que ha ido cerrando la brecha que la separa de Televisa, el líder de la televisión en México, es otra pieza fundamental de este engranaje de empresas y negocios. Y está, luego, el negocio de las telecomunicaciones donde el Grupo Elektra se ha ido posicionando frente a Telmex y Telcel, en una competencia cada vez más dura, para lucrarse de uno de los más grandes y atractivos mercados de nuestro país.

No cabe duda que el forjador de este conjunto de empresas tiene que ser un hombre tan visionario como capaz. Es ciertamente el caso de Ricardo Salinas Pliego quien, en apenas 24 años, ha transformado un negocio al borde del abismo, el Elektra de 1987, a uno de los grupos empresariales más sólidos y rentables de América Latina. Sus amigos lo describen como un hombre de trabajo, forjado en la competencia y orientado obsesivamente a los resultados. Sus enemigos y detractores lo acusan de ser un hombre del hardball que juega con excesiva dureza el juego de negocios y que emplea a su antojo los vastos instrumentos de poder que tiene a su disposición. Lo cierto que es Ricardo Salinas Pliego es un jugador principal en el medio empresarial de México y de América Latina y un protagonista que tendrá una influencia cada vez más grande sobre lo que sucede aquí y en el continente hacia el futuro.

Para esta conversación, Ricardo Salinas Pliego me recibió en su imponente despacho del Edificio Omega en la calle Campos Elíseos de Polanco. Allí, me encontré como un hombre brillante, ameno y cortés que expresa claramente sus opiniones sobre los temas en discusión. En una larga plática, salpicada de ironía y de humor, tuvimos ocasión de hablar de lo divino y lo humano, desde sus primeros años en Elektra hasta el reciente enfrentamiento con el grupo de Carlos Slim y su visión de la política de ahora y del país del futuro, tal como se observa en la conversación que presento a continuación:

Empecemos en 1987. Hace apenas 24 años, Elektra estaba muy endeudada, tenía serios problemas de flujo de caja y estaba a punto de irse a pique. Me llamó la atención la rapidez con la que pudiste darle la vuelta a la empresa. ¿Cuál fue la clave de un éxito tan rápido y tan contundente?

Yo entré a trabajar a Elektra en 1981, en una época de muchas dificultades en México. La crisis económica de ese tiempo le dio muy duro a la empresa. Elektra había sido fundada en 1950 y, para el momento, tenía 54 tiendas. En 1983, Elektra se fue a suspensión de pagos y realmente la situación se veía negra.

Hoy, la situación es otra.

Sí, por fortuna. Hoy tenemos más de 2,700 puntos de venta. Por momentos, la gente piensa que uno vive gracias a las prebendas del gobierno. Nada más falso. Yo me crié en la competencia y soy netamente competitivo. La competencia nos ha llevado a servir mejor al cliente y por eso hemos obtenido éxito. Son las leyes del mercado. Vuelvo entonces a la crisis de los años ochenta. Lo que hicimos fue cambiar. Hasta ese momento, el modelo de negocios se basaba en créditos a largo plazo sin tener nosotros una financiación propia. El cambio radicó en pasar todo a ventas de contado con muy bajo margen. Este modelo es, hoy por hoy, una de las piedras angulares del Grupo Elektra, saber vender de contado y vender muy barato.

Pero hoy en día sí ofrecen crédito en las ventas.

Así es. Superada la crisis de los años ochenta, se volvió a reactivar el crédito. Nosotros volvimos a ofertar crédito pero siempre muy limitados porque para vender en abonos o a crédito se necesita mucho capital y no lo teníamos. Fue hasta 2002, cuando lanzamos el Banco Azteca, que realmente pudimos captar ahorro del público para prestárselo a otro público, el que compraba en las tiendas

de Elektra. En la actualidad, tenemos en el Banco Azteca a 20 millones de clientes que son la base de la pirámide de nuestra organización empresarial.

Hablemos del crédito que ustedes le extienden a millones de mexicanos. ¿Cómo logran una cartera tan sana con créditos tan pequeños?

Nosotros siempre estamos muy cerca del cliente. El sistema se basa en pagos semanales y unos incentivos muy fuertes para que la gente pague a tiempo. Cuando la gente se atrasa, y eso es inevitable, rápidamente llegamos a convenios y arreglos. Tenemos casi siete mil jefes de cobranza. Cada uno de ellos es como un banco. Ellos manejan su propio portafolio. En realidad, yo tengo siete mil bancos.

Supongo que son créditos con una tasa de interés muy alta.

Es relativo. Fíjate que en Colombia hay todo un debate sobre el tema. Existe una ley de usura que se creó para proteger a los pobres y el resultado ha sido exactamente lo opuesto. Como las tasas están limitadas por ley –por aquello de la usura– entonces sucede que no hay crédito para los pobres. El único crédito que consiguen es el crédito de los agiotistas que actúan fuera de la ley. Esos agiotistas sí son unos desgraciados porque operan ilegalmente y como mafias. De suerte que los que quieren ayudar a la gente acaban por perjudicarla todavía más porque le cortan el acceso al crédito y al sistema bancario. Entonces nuestras tasas son altas pero son tasas del mercado y son mejores tasas que las de cualquier competidor en este segmento.

Supongo que son tasas que tienen que ser altas por la extrema fragmentación de la cartera.

Desde luego. Hay gente que me dice que en Bancomer la tasa es más barata. Yo contesto que sí, obviamente, pero el tema es que en Bancomer no le prestan a mis clientes. En mi caso, la tasa tiene que cubrir el costo de transacción que es carísimo. La verdad es que procesar una solicitud de crédito cuesta casi lo mismo para un préstamo de 100 millones de dólares que para uno de 100 dólares. Esos costos los tenemos que compensar con unas tasas relativamente altas.

Por trayectoria familiar, entras al Grupo Elektra en los años ochenta. Pero en los años noventa, una década más tarde, acabas creando un negocio totalmente nuevo que es el negocio de la televisión. ¿Que te llevó a incursionar en la televisión?

En los años noventa, el modelo de desarrollo basado en el gobierno hace crisis en México. Quedan de manifiesto dos cosas: que el gobierno está quebrado y que el gobierno es muy mal empresario porque cualquier cosa que hace en materia empresarial resulta cara y mala. El resultado es que quebró el gobierno y se vio obligado a vender todas sus empresas. En ese entonces, se empieza a hablar de que el gobierno va a privatizar su canal de televisión. Yo acababa de participar, sin éxito, en las licitaciones para la licencia de los celulares. Yo veía desde entonces que las telecomunicaciones eran el futuro. Al no tener éxito con los celulares le aposté fuerte a la televisión. Gané la licitación pagando mucho más por la concesión que los competidores.

¿Fue una apuesta muy fuerte?

Claro que sí. Fue una situación muy difícil y de muy alto riesgo. Acabamos pagando un 30 por ciento más que el siguiente competidor. No nos dieron ninguna concesión, nosotros la compramos. No soy beneficiario de ninguna concesión gubernamental ni de ninguna prebenda ni de ningún favor. Yo compré y les pagué mucho más que cualquier otro. Y hay que ver lo que estábamos comprando. Me vendieron una empresa quebrada con equipo obsoleto que tenía menos del uno por ciento de mercado en dinero y menos del cinco por ciento en audiencia.

Hoy por hoy, ¿esa empresa cómo anda?

Hoy andamos en 42 por ciento de audiencia y treinta y tantos por ciento en dinero. Lo que quisiera resaltar es que eso se ha hecho con competencia. ¿Cómo? Ofertando mejores productos y luchando contra el monopolio Televisa.

¿Es muy fuerte la competencia con Televisa?

Sí es fuerte, desde luego, pero no vamos a meternos una cuchillada por la espalda porque esto es un juego y al final del día es una competencia sana la que tenemos. Es verdad que en ciertos momentos el tema se ha puesto feo pero, en general, prevalece la cordura y la sensatez.

La de ustedes, Emilio Azcárraga y Ricardo Salinas, es una relación compleja porque en ciertas áreas son competencia y en otras áreas son socios. ¿No es así?

El mercado de la televisión y el mercado de las telecomunicaciones son totalmente diferentes. Ni siquiera se pueden comparar en tamaño. Para que tengas una idea, el mercado de la televisión abierta en México es de tres mil millones de dólares al año mientras que el mercado de las telecomunicaciones supera los treinta mil millones de dólares. El segundo es diez veces más grande que el primero.

Pero ustedes también están en el negocio de las telecomunicaciones. ¿Cómo entraron a ese negocio después de los fracasos inicia-les de finales de los años ochenta?

Pudimos entrar a este sector muchos años después. Lo hicimos finalmente hacia 1999. Las primeras licencias de celular se dieron en 1988. Básicamente, se asignaron a la gente cercana y amiga del presidente Salinas de Gortari. Pasa el tiempo y, en 1999, sale una nueva licitación de frecuencias. Vi una gran oportunidad, me colé en la fila y compré varias de esas frecuencias.

Me imagino que te tocó pagar bien caro por entrar al sector.

Por supuesto. Pagamos carísimo: 300 millones de dólares en ese momento. De cualquier manera, ahí fue donde nació Unefon, en 1999. Viene el 2000 y todo el crack de la burbuja de las telecomunicaciones y del Internet. Nuestro proveedor nos queda mal y nos deja la construcción de la red de Unefon a medio camino. Es la razón por la cual Unefon quedó coja y nunca pudo salir adelante. Mientras que esto sucedía, en el 2003 los americanos de Verizon le habían comprado Iusacell a Carlos Peralta. Pero cometen un error tremendo. Ponen un management en México realmente muy malo. No pueden competir con Slim. Los de Verizon acaban regalando a Iusacell. Ahí se me presentó la oportunidad de comprar esta empresa en apenas 10 millones de dólares después de años de inversión de parte de todos los antiguos propietarios que habían invertido unos tres mil millones de dólares en la empresa.

Y ahí viene una competencia muy fuerte con Carlos Slim.

Lo que pasa es que tenemos un problema fundamental de mercado detrás de la pugna con el grupo de Carlos Slim. El tema es muy sencillo: si tú eres un usuario de Telcel le puedes marcar a otro usuario de Telcel y no pagas nada, pero si eres

cliente de Iusacell y quieras hablarle a un cliente de Telcel tienes que pagarle a Telcel $1.20. Esto era verdad hasta hace unos meses. Esta práctica se llama discriminación de precios y es completamente ilegal en cualquier parte del mundo. Por esta razón las autoridades le pusieron a Telcel una multa de 12 mil millones de pesos. De cualquier manera, esta discriminación de precios fue lo que llevó al quiebre y al pleito que traemos actualmente con Carlos Slim.

Pero el tema es muy complejo y va más allá, imagino yo, de esta disputa de precios y de mercado.

Lo que te acabo de decir, y me refiero a la discriminación de precios, es ilegal en cualquier parte del mundo. Viene entonces la postura de negociación de parte de ellos: arreglo eso a cambio de otra cosa. ¿Cómo vas a negociar sobre la base de una ilegalidad? ¿Cómo cambias esa ilegalidad para que te den otra cosa? Es un imposible en todos los sentidos. Vamos a la segunda parte de la disputa actual. En todo el monopolio que le dieron a Carlos Slim, lo único que le restringieron fue el video. Pues resulta que ahora también están pasando video, desconociendo las condiciones de la concesión que él recibió del gobierno del Presidente Salinas de Gortari. En ese sentido, nosotros lo hemos denunciado por haber transmitido, como ejemplo, los Juegos Panamericanos por Internet. Desde luego que ellos argumentan que no, que es nada más que un sitio y que cualquier persona puede ir a ese sitio a ver los juegos.

¿No es así?

Es una verdad a medias. Si ese sitio fuera de Estilo México nosotros no diríamos nada. Tendrías tú todo el derecho de presentar ese video. Pero el caso suyo es diferente: Ellos tienen prohibido dar video.

¿Cómo puede arreglarse el pleito que tienen entre ustedes?

No lo sé. Lo que me queda claro es que el árbitro, que es el gobierno, está dormido. El arbitro está dormido o, peor, ausente.

De cualquier manera, es claro que el monopolio del Grupo Slim en las telecomunicaciones en México ha hecho que el servicio sea mucho más costoso que en economías similares a la nuestra.

Así es. Hay que ver el tema en su conjunto. Se le dio a Carlos Slim el monopolio de todas las líneas fijas; se le dio a Carlos Slim la mitad de todo el espectro de

telefonía celular; se le dio a Carlos Slim el monopolio de todos los enlaces de larga distancia; y se le dio a Carlos Slim la red de larga distancia de México. Hay un tremendo desequilibrio a favor de este monopolio.

Quizás ellos argumentarían que han invertido recursos importantes para modernizar el sistema de telecomunicaciones de México.

Pueden hacer ese argumento. Muy bien que hayan invertido y muy bien que haya mejorado el servicio. Pero ese no es el punto. El punto es que hay un tremendo monopolio y un tremendo desequilibrio. De cualquier manera, la única condición que se puso al darles a ellos todo este monopolio fue no entrar a video. Ahora el árbitro que –repito– es el gobierno, decide que eso se va a cambiar. ¿Qué se puede hacer? Es el árbitro pero me parece que ese árbitro no puede ser unilateral. Al menos esa es mi posición.

Vamos a cambiar de tercio. Como un gran empresario mexicano, ¿te preocupa que México esté perdiendo competitividad internacional?

Claro que me preocupa. Yo viajo mucho y cada vez que viajo me quedo sorprendido de cómo han progresado otros países. Tomemos el ejemplo de Colombia. La Colombia de 1980 y la Colombia de hoy nada tienen que ver. Es un progreso brutal. Pero si vas a Corea o a la China el desarrollo y el progreso son aún más marcados e impresionantes. Volvamos a México. El tema con México es que sí ha progresado mucho pero no al mismo ritmo de otros países. Vamos bien pero podríamos ir mucho mejor. Ese es el punto de fondo.

¿Qué ves que nos impide ir mejor?

Te diría que factor clave es el gobierno. En México, el gobierno en lugar de ayudar, estorba. Es una desgracia de este país y un freno para su desarrollo.

¿Tienes alguna ilusión de que el proceso electoral de este año nos lleve a grandes cambios estructurales que hagan que México progrese como podría o debería?

La verdad es que no. Van a cambiar el presidente y los diputados y senadores pero creo que las cosas seguirán básicamente igual. Me parece que lo que realmente podría cambiar este país, de fondo, es si las personas se involucraran más en la cosa política, que no fueran más espectadores y criticones de café, sino

protagonistas de la acción. Una ciudadanía comprometida y en acción sí podría cambiar a este país.

Hablas de un cambio. La pregunta del millón, ¿un cambio hacia qué dirección y en qué sentido?

Son muchos temas que hay que arreglar en este país. Lo que hace falta es la presencia enérgica del gobierno. Hace falta esa presencia y acción del gobierno para recuperar la seguridad que se ha perdido, para crear un sistema de justicia que funcione, para arreglar los problemas básicos de la convivencia social y para darle a nuestros hijos la educación que necesitan y merecen. La gente está aburrida y descontenta con la ausencia del gobierno en esas áreas que requieren de su presencia y de su acción. La gente está hastiada del desorden que impera en nuestro país. A ese cambio me refiero. Lo que hace falta es más gobierno en estos temas cruciales para el futuro de México. Si el árbitro no se dedica a poner orden no vamos a progresar en este país.

¿Cómo se siente con respecto al futuro de México?

Me siento muy optimista. Somos 111 millones de mexicanos en un país muy joven. México tiene una particularidad: los mexicanos son individualistas salvajes. Piensan de esta manera: “A mí me va a ir bien aunque al país se lo cargue la tiznada”. Lo dicen claramente en las encuestas de opinión. Veo un país con una gran energía que, de alguna manera, está frenada por la ausencia del árbitro y por la bola de trabas burocráticas que existen en nuestro país. Si ese potencial se destraba de todos estos obstáculos creceríamos enormemente y con gran velocidad. Ahí México realmente alcanzaría su potencial y su porvenir.

http://estilomexico.com/