

## Forbes Magazine Rebelde Mexicano

**Helen Coster**  
**Revista Forbes**  
**4 de octubre de 2007.**

Ricardo Salinas Pliego transformó unas cuantas tiendas familiares de electrónica en un imperio con valor de 5 mil millones de dólares al desafiar a los monopolios y vender a los pobres, enfureciendo a los inversionistas en el camino.

Ricardo Salinas Pliego, el tercer hombre más rico de México, desdeña los monopolios, echa por la borda a los accionistas minoritarios y le encanta hablar mal de la SEC. Ha declarado que considera las compañías estadounidenses registradas en la bolsa como algo similar a los gatos callejeros que necesitan desesperadamente un dueño. Califica a Wall Street como "patético". El año pasado, en el curso de un proceso en el cual había demandado la red televisiva Telemundo, sus abogados acompañaron a un grupo de policías armados para caerle de sorpresa al set de un programa de televisión para confiscar cámaras y otros aparatos. Algunos inversionistas dicen que las acciones de sus compañías cotizan menos debido a su actitud negativa.

No me gusta que me digan qué pensar, señala, mucho menos, qué hacer.

Así, Salinas, de 51 años de edad y con una fortuna de 5 mil millones de dólares, ha transformado un modesto negocio familiar en un conglomerado con ingresos que ascienden a 5 mil millones de dólares anuales en los sectores de telecomunicaciones, medios de comunicación, comercio detallista y bancos. Ha construido su imperio como un forastero, en los márgenes de la exclusiva comunidad empresarial de México.

A Salinas le encanta imponerles nuevos competidores y precios más bajos a los monopolios, buscando mercados emergentes que sus competidores han ignorado: los pobres de México. Algo así como el 20 por ciento de los 108 millones de habitantes del país vive con menos de 2 dólares diarios.

Salinas inició al tomar el mando de la empresa familiar de comercio detallista, Grupo Elektra, en 1987 — en ese momento tenía 59 tiendas; hoy tiene 1,600. En 1993, lanzó su propia cadena televisiva, TV Azteca, para robarle televidentes de la cadena más grande del país, Televisa y utiliza TV Azteca para transmitir publicidad de Elektra. Luego, en 1999, lanzó UNEFON, una compañía de telefonía móvil celular de bajo costo, para vender servicios a precios más bajos que los de la empresa que dominaba el mercado, América Móvil, controlada por Carlos Slim Helú, hoy rival de Bill Gates por ser considerado el hombre más rico del mundo. Ahora Salinas está entrando con fuerza a la banca. Su cadena Elektra fue la primera empresa de comercio a detalle en entrar al negocio cuando abrió Banco Azteca en 2002. Hoy tiene más de 900 mini-sucursales en las tiendas Elektra y casi 700 en otras plazas. El año pasado, Azteca recaudó 1.1 mil millones de dólares de 7 millones de clientes de bajos ingresos, una cuarta parte de los 28 millones de mexicanos desbancarizados.

Salinas, que no tiene parentesco con el ex-presidente Carlos Salinas de Gortari, señala que se considera "de fuera". Dice que ha sido el retador, retando a todos los modelos empresariales aquí y que ahora, está ocupado en retar al oligopolio bancario.

Cuatro gigantes extranjeros controlan el 80 por ciento del mercado en México: HSBC de Gran Bretaña; BBVA de España; Banamex, propiedad de Citibank; y Santander Serfin de España. Pero hace un año, la Secretaría de Hacienda de México otorgó 12 nuevos permisos a las empresas locales de comercio detallista Grupo Famsa y Coppel, y otros más para que desarrollaran servicios bancarios.

Ahora Salinas enfrenta un desafío imponente: ahí viene Wal-Mart. Wal-Mart es propietario del 67% de Wal-Mex, la cadena de comercio detallista más grande de México, que pronto ofrecerá al público cuentas de ahorro, tarjetas de débito y cuentas de cheques en sus 632 tiendas. La respuesta de Salinas no se hace esperar: considera que cualquier tonto puede ser banquero que recibe depósitos y que es un negocio simple. La parte difícil, agrega, es acumular efectivo, prestárselo a Luis y Pepe, y luego poderlo recuperar.

Para alcanzar a Luis y Pepe, Banco Azteca emplea un ejército de 4,000 ejecutivos de crédito que se suben a sus motos para ir de un lado a otro en los barrios más pobres de las hacinadas ciudades mexicanas y pueblos perdidos. Los habitantes carecen completamente de historia crediticia, así que los ejecutivos de Azteca evalúan la solvencia a través de una inspección del hogar de los clientes y entrevistas con sus vecinos. Suben la información a sus aparatos de mano tipo "palm" que mandan la información instantáneamente a sus jefes a través de la red de Iusacell, propiedad de Salinas.

Cada ejecutivo-motociclista realiza 50 visitas al día, y toda junta la flotilla procesa 14,000 nuevos préstamos diarios. Cantidad promedio: US\$257 cada uno. Los deudores realizan sus pagos en las tiendas Elektra. El Grupo Elektra es una empresa de ventas al detalle de bienes grandes que vende el 60% de sus productos a crédito y hoy recauda más de tres mil millones de dólares en ventas anuales. Pero el banco sostiene que sólo el 10% de sus préstamos tienen como objetivo una compra en Elektra; el restante se otorga para la compra de vestimenta, alimentos, gastos médicos y otras necesidades. Banco Azteca tiene una tasa de recuperación de crédito de 90%, y ha crecido a 42% anualmente desde su fundación en 2002.

Dentro de las tiendas Elektra, los precios son anunciados en términos del pago semanal. Un refrigerador, por ejemplo, tiene un letrero que dice \$13; esto es, \$13 por semana durante 78 semanas. Esto suma US\$1,014 por un refrigerador que de contado cuesta US\$596. El letrero no le informa al cliente que el plan de pagos semanales equivale a pagar el 70% más en total. Los préstamos de Banco Azteca tienen un período de amortización de 60 semanas en promedio. Salinas dice, sin tapujos, que su banco les cobra a sus clientes, los habitantes más pobres de un país pobre, una tasa de interés promedio de 50% al año, o 1% a la semana.

Esto molesta a sus críticos. De acuerdo a Clemente Ruíz Durán, profesor en la Universidad Nacional Autónoma de México, estudioso de los desbancarizados de México y que tiene una visión equilibrada de Elektra, que las personas que compran en Elektra están pensando en términos de si pueden cubrir el pago semanal y que Elektra está explotando esa psicología. Salinas responde a este tipo de críticas que si fuera tan mala compra, no regresarían. Quizá no tengan otro lugar donde ir.

Banco Azteca es propietario de 18% de un buró de crédito con historias crediticias de 26 millones de personas de bajos ingresos, y hoy ofrece créditos automotrices, cuentas de ahorro, fondos de pensiones y seguros. El banco tiene actualmente 6.2 millones de cuentas, con un saldo promedio de US\$587. En tres años, la empresa aseguradora de Salinas, Seguros Azteca, ha emitido 10.3 millones de pólizas.

Las raíces empresariales de Ricardo Salinas tienen más de un siglo. En 1906, su tatarabuelo, Benjamín Salinas, abrió una tienda de muebles con su cuñado, Joel Rocha. Expandieron el negocio para transformarlo en una tienda departamental —hoy Grupo Elektra es propietario de 56 tiendas Salinas y Rocha—, pero el hijo de Benjamín, Hugo (abuelo de Ricardo), fue excluido a principios de los años cincuenta. El inició Elektra para ensamblar radios y posteriormente entró a la competencia con la cadena de su padre.

Durante la infancia, Salinas vendía miel de abeja en frascos de puerta en puerta, y pasaba los fines de semana jugando entre la madera almacenada para hacer muebles en la fábrica familiar. Se graduó de un MBA (maestría en administración de empresas) por la Universidad de Tulane y entró a trabajar a Elektra en 1981. Un año más tarde, se devaluó el peso mexicano, y la compañía casi entró en bancarota. En 1987, Salinas tomó el mando de la empresa para reconstruirla.

En 1993, el gobierno mexicano ofreció a la venta una de sus cadenas televisivas, desafiando así a la cadena comercial dominante, Grupo Televisa, controlado por el Emilio Azcárraga Milmo, quien falleció en 1997. Salinas ofertó 643 millones de dólares, un 30% más que el siguiente postor más alto. Después se supo que había pedido prestado 29 millones de dólares del hermano del entonces presidente Carlos Salinas de Gortari para lograr financiar el trato, una medida que Ricardo Salinas había negado tajantemente. Todo ello alimentó especulaciones acerca de un trato chueco, a pesar de su alta oferta, según especulaciones que se intensificaron cuando el gobierno bloqueó una investigación legislativa.

Salinas ha negado que haya incurrido en conductas incorrectas y demandó a periodistas televisivos de su rival Televisa que investigaron los tratos. Más tarde, una comisión federal informó que el trato fue limpio. Salinas utilizó los noticieros de TV Azteca para atacar a sus contrincantes, señalando que salía en el noticiero de la noche durante más o menos una semana, personalmente, atacando a Televisa.

Anticipando con gusto otro pleito, en 1999 escogió como blanco las telecomunicaciones al lanzar UNEFON, una compañía de telefonía móvil celular, para competir con la América Móvil de Carlos Slim. Una vez más, su objetivo fue el sector pobre de la población, ofreciendo precios de hasta 80% más baratos que sus rivales. Una gran sinergia: las tiendas Elektra de Salinas rentaron sus azoteas para las antenas UNEFON, y TV Azteca, también de su propiedad, publicitó el nuevo servicio UNEFON.

Ernesto Piedras, que encabeza el bufete consultor Competitive Intelligence Unit, señala que mucha gente se rió de Salinas y preguntó "¿Cómo puede esperar que la gente pobre utilice la tecnología?" Y sin embargo, desde que inició UNEFON, la penetración de la telefonía celular se ha más que triplicado entre los pobres, hasta llegar a un 33%. Ahora, Piedras señala que ahí está el crecimiento, estimando que el número de mexicanos con teléfonos celulares aumentará en un 56% para el año 2012.