



<http://epocanegocios.globo.com/>

## **Sin medias palabras**

### **Entrevista publicada en Época de NEGOCIOS Por Camila Hessel**

Hay seis asesores reunidos en la sala de juntas de una suite del piso 19 del hotel construido por la cadena Othon frente a la playa de Boa Viagem (Buen Viaje). Ellos fueron invitados por Ricardo Salinas –el empresario mexicano que, al día siguiente, abrirá la primera tienda de su cadena Elektra en el país - para acompañarlo en la entrevista de Época de NEGÓCIOS.

El grupo está formado por dos asesores de comunicación mexicanos, por un asesor de empresa brasileño, por el asesor político Jânio Quadros Neto y por Allan Barros, socio-presidente de la agencia de publicidad Habla!, que coordina las acciones de marketing y publicidad.

Tensa frente a su jefe, una de las asesoras mexicanas ofrece disculpas y explica que irá a gravar la conversación: tratándose de un procedimiento común.

Salinas llega sonriente, con las mejillas rojas por el calor intenso de esta tarde de marzo, intensificado por su camisa de manga larga cuadriculada, azul claro. Ricardo Salinas intenta sentirse a gusto en este clima, mas las risas cortas con que puntúa el final de cada frase indican, tal vez, cierta incomodidad.

Salinas prefería quizá restringir la conversación de sus planes para el Brasil, mas no se opuso en hablar- con la vehemencia que le es característica - sobre su historia personal, como sucedió con el padre administrando la empresa, la relación complicada con las bolsas de valores, la pasión por los libros y sus sueños para el futuro. Temas que se comentan a detalle en la entrevista que sigue.

### **Época NEGÓCIOS - ¿Cómo fue para usted convivir, desde pequeño, con hombres de negocios como su abuelo y su padre?**

**Ricardo Salinas** - Yo acostumbro siempre decir que la educación se mama, ella es parte de la sangre, es forjada en gran medida por la convivencia familiar. En mi casa, siempre fuimos comerciantes. Mi abuelo Hugo Salinas Rocha fue un gran comerciante. Él creció una gran empresa llamada Salinas y Rocha. Era la versión mexicana de la cadena Sears, de los Estados Unidos de Norteamérica.

Así, convivimos siempre con mi abuelo que gustaba mucho de los negocios, tenía un gran orgullo por la fábrica de muebles construida por su padre, mi bisabuelo Benjamín Salinas Westrup, quien murió poco antes de que yo naciera.

Al crecer en esa familia, estuve siempre en contacto con conversaciones sobre las tiendas y/o la fábrica y puedo decir que mis lecciones de comercio básicas se dieron en torno a la cena. Doy mucho valor a esa experiencia práctica que tuve desde muy temprana edad, pues creo que ella fue fundamental para convertirme en empresario.

### **NEGÓCIOS- Y en cuanto a su formación académica?**

**Salinas** - Estudié en una de las universidades más prestigiadas de mi país (El Instituto Tecnológico de Monterrey) y realicé un MBA en los EE.UU., en la Universidad de Tulane. Por eso, puedo decir con seguridad: la educación formal está sobrevalorada. Los títulos como el MBA, están sobrevaluados en mi opinión. Es mucho más valiosa la experiencia práctica. Y cuanto más joven se empieza, mejor.

Mi padre nos proporcionó una educación muy diferente, buscando justamente que tuviéramos esas experiencias temprano en la vida.

A los ocho años, cuando un enjambre de abejas invadió nuestro patio, él nos estimuló a producir miel y vender de puerta en puerta. Cuando nos hicimos adolescentes, en vez de mandarnos a la playa durante las vacaciones de verano, él nos consiguió trabajos temporales. Yo trabajé varios años en la fábrica de colchones de un amigo de mi padre, ayudando a cargar los camiones. Toda experiencia práctica es válida.

### **NEGÓCIOS - ¿Hay algo que las escuelas de negocios podrían hacer para suplir esa deficiencia?**

**Salinas** - Yo creo que la escuela, la educación formal, está en crisis en el todo mundo. La universidad está diseñada para ser un jardín de niños para gente grande: te enseñan un lugar para sentarte quietecito y escuchar lo que profesor tiene que decir. Es demasiado aburrido para que se pueda aprender algo efectivamente. Falta la fascinación que obtenemos cuando ponemos la teoría en práctica. Sólo aprendemos de verdad cuando realizamos. Por eso, los modelos de educación mejor sustentados son los que proponen proyectos a los alumnos, que trabajan en equipo y realizan investigación, buscando activamente el conocimiento. Los modelos tradicionales son formalistas, un tremendo desperdicio.

En un mundo en que el conocimiento evoluciona muy rápido y está fácilmente accesible a través de Internet, un modelo formal como éstos no tiene sentido.

### **NEGÓCIOS - ¿El señor aplicó el método de su padre en la educación de sus propios hijos?**

**Salinas** - Yo tengo cuatro hijos. Con excepción de Ricardito, que es aún muy pequeño (tiene 5 años), todos los otros ya tienen su propio negocio. Mi hija mayor, Ninfa (28), lleva ya 10 años en Grupo Salinas.

Ella está al frente de la agencia de publicidad del Grupo. A pesar de esto, ella tiene otro negocio, una clínica de belleza. Los otros dos muchachos, Benjamín (25) y Hugo (22), no trabajan en el Grupo. Ellos tienen una distribuidora de muebles que, inclusive, cuenta con un proveedor brasileño.

### **NEGÓCIOS- ¿Qué planes tienen para sus hijos dentro del Grupo?**

**Salinas** - Quiero que, poco a poco, ellos se integren. Sin embargo, creo que es muy importante que estén por lo menos unos diez años trabajando fuera del grupo, aprendiendo otras cosas. Creo que la administración familiar cotidiana del negocio puede causar una serie de problemas institucionales difíciles de resolver. Quiero que cuando mis hijos sean más maduros ellos se puedan integrar a la parte estratégica. A la parte ejecutiva no. Yo hablo de participaciones para ellos al nivel del consejo de administración, mas no creo que sea bueno tener familiares al frente de la operación de la empresa por una razón muy simple: operamos en un régimen de meritocracia, que es inevitablemente afectado cuando miembros de una misma familia participan en la administración directa. En la empresa no tenemos ningún miembro de la familia por ese motivo. Estoy totalmente a favor de profesionalizar la gestión.

### **NEGÓCIOS - Cuéntenos un poco sobre su experiencia como ejecutivo de empresa de la familia y detalles sobre el proceso de sucesión.**

**Salinas** - Trabajé seis años como gerente de importaciones, cuando mi padre era el presidente de Elektra. Teníamos estilos muy diferentes. Fue muy difícil para él y para mí. Mi padre es el fundador de Elektra y él sólo construyó una cadena de 55 tiendas. Cuando la economía mexicana entró en crisis, era preciso cambiar. Nosotros nos sentábamos con el consejo, en una mesa muy larga y yo quedaba en un extremo, y él en el otro. Teníamos opiniones divergentes sobre cómo administrar la empresa. Los ejecutivos y el consejo se dividían en bandos. Mi padre, con mucha sabiduría, decidió su retiro para dejarme al frente del negocio. La única exigencia que él me hizo fue administrar la empresa sin necesidad de pedir dinero prestado. Fue muy difícil porque él estaba acostumbrado a ser el jefe y de repente vio a su hijo asumiendo el timón.

### **NEGÓCIOS - Un adjetivo comúnmente utilizado para calificarlo es "agresivo". ¿El señor se considera agresivo?**

**Salinas** - ¿Qué es ser agresivo? Yo soy impaciente y quien no encaja en los objetivos de las empresas, no concuerda con la propuesta de negocios que se tiene en algún momento tiene que irse. Mucha gente cree que eso es ser agresivo. Si este fuera el

caso, entonces soy agresivo. Pero no en el sentido de maltratar a las personas. Yo no maltrato a nadie.

**NEGÓCIOS - Su padre solicitó que el señor no asumiera deudas para salvar la empresa. ¿Fue por eso que el señor escogió colocar acciones en la bolsa para crecer?**

**Salinas** - (Suspira, pensativo) Mira, quiero confesar que fui engañado. Es un error abrir el capital de una empresa, excepto que usted no tenga otra opción. A menos que esa sea la única alternativa, colocar el capital de la empresa en la bolsa de valores es un error. Cuando se abre el capital de la empresa de este modo, ésta ingresa en una nueva dinámica, que llega a ser perversa. Entonces cuando usted realiza la oferta de acciones, se siente grande, porque se piensa que su empresa vale mucho. Pero esto es una ilusión. La realidad no es así. En primer lugar, las acciones ya no son todas tuyas. Aunque la empresa pueda valer mucho en el papel, el patrimonio ya no es tuyo. Entonces no es real que usted vale no se cuantos billones. Ésas son cuentas de Forbes, de Mickey Mouse.

**NEGÓCIOS - ¿Por qué es un error listar las acciones de la empresa en la bolsa de valores?**

**Salinas** - El supuesto financiamiento que se levanta con una oferta accionaria sucede sólo una vez. Normalmente es preciso venderlas con un descuento muy alto porque esto es lo que el mercado exige. Tu única alternativa como empresario es seguir vendiendo pedazos de la empresa en nuevas ofertas de acciones hasta que no te quede nada. Es esto lo que ellos hacen en EE.UU. cuando pulverizan el capital. En una gran corporación, como, por ejemplo, a AT&T, no existe dueño. La empresa es administrada por una burocracia. Quien nombra al consejo son los mismos burócratas que administran la empresa. Entonces, la confiabilidad del modelo es puesta en duda. En la práctica, se tiene un modelo de gestión que es gubernamental. Para nuestra realidad, esta forma de actuar no es la adecuada. En Brasil y en México las familias fundadoras quieren seguir involucrados en la gestión de la empresa, ellas quieren mantener el control.

**NEGÓCIOS - Su modelo de gestión está marcado por prácticas de mercado, desarrollado en compañías listadas en bolsa y movido por la presión de los accionistas. ¿Su crítica al modelo de capital abierto no es un poco contradictoria?**

**Salinas** - Creo que el modelo correcto es administrar la empresa como si fuera pública, con toda la transparencia, presentación de cuentas, auditoría. Pero con el mayor porcentaje posible de las acciones en manos firmes, en manos de la gente que está comprometida con el largo plazo, que no va salir vendiendo mañana las

acciones. Ése sí que es un buen modelo para crecer. Cuando usted sale a la bolsa y vende un pedazo de la empresa que su familia construyó, usted la pone en manos de accionistas que cambian todos los días. Entonces, en la práctica, usted no puede contar con estos accionistas. A cada momento usted tiene un socio distinto. Y ellos cambian y cambian y cambian. Y nunca están satisfechos. Algunos se molestan porque sólo quieren ganancias de corto plazo. Otros porque los dividendos no llegaron a la hora que querían, éste es el caso sobretodo de algunos accionistas americanos.

**NEGÓCIOS - TV Azteca tuvo problemas con el órgano regulador americano cuando estaba listada en la Bolsa de Nueva York. ¿Qué sucedió?**

**Salinas** - Todo lo que sucedió fue una falla de divulgación. Preferí pagar la multa y retirarme. Prefiero no hablar sobre eso. Wall Street es patético.

**NEGÓCIOS - Los principales ejecutivos del Grupo vienen del mercado financiero ¿Cuál es el perfil de profesional que el señor busca?**

**Salinas** - Yo siempre digo que no contrato con base en el pasaporte. Yo contrato por habilidades y por resultados comprobados. Entonces no me importa de donde vengan las personas: tenemos Brasileños, peruanos, guatemaltecos, blancos, negros, asiáticos. Todos son bienvenidos, siempre y cuando ofrezcan resultados.

En segundo lugar, yo tengo un pacto con las personas que vienen a trabajar para mis empresas. Yo me preocupo y trabajo todos los días para que mis empleados tengan lo mejor. En cambio pido dedicación total. Y toda persona que tenga un problema, una cuestión, puede venir a discutirla conmigo.

**NEGÓCIOS - ¿El señor es una persona accesible día con día? ¿Sus empleados pueden buscarlo directamente?**

**Salinas** - Si, tenemos un sistema llamado "Honestel". Hay una línea de teléfono sin cargo, del tipo 1-800, una dirección de correo electrónico y cualquier persona tiene libertad de buscarme y hablar conmigo. Ya sea para dar una sugerencia o realizar una denuncia de desvío del nuestro código de valores como, por ejemplo, alguno abuso por parte de un director.

**NEGÓCIOS - Ese tipo de práctica es bastante común en las empresas americanas. ¿En las mexicanas también es así?**

**Salinas** - Me parece que no. A nosotros nos gusta trabajar bien y hacer las cosas de

una manera distinta. No es muy fácil. Tal vez nos gusta lo que es un poco más complicado. Yo acostumbro decir que, para ser bien atendido, un negocio requiere tener su cadena de utilidad bien montada. Hablo de la cadena que conecta clientes, empleados y proveedores. Cuando las tres cosas están bien, la empresa va bien. Necesitamos siempre pensar como si fuéramos clientes ¿Qué servicios nos gustaría recibir, qué tipo de atención? No es posible prestar este tipo de servicios, dar esa atención diferenciada cuando los empleados están insatisfechos con su trabajo y con la empresa.

Entonces requerimos hacer lo necesario para que las personas se sientan parte de algo mayor, que tengan orgullo de trabajar allí, que compartan nuestros valores. Y todo eso, junto con buenos resultados financieros, esto crea el círculo virtuoso de nuestra cadena de utilidad.

### **NEGÓCIOS - ¿Cómo se miden esos resultados? Las personas trabajan con metas?**

**Salinas.** - Sí, las metas son semanales. Para poder hacer eso, ponemos la innovación tecnológica en el centro de todo. Todos nuestros sistemas de información son desarrollados internamente. Existen controles gerenciales que permiten obtener la información en tiempo real, online, los resultados de cada una de las 1,600 tiendas que tenemos.

Son más de 50 mil empleados y accedemos a los resultados obtenidos por cada uno de ellos también a través de estos sistemas; y, claro, hay siempre una quincena de remuneración que está atada a esos resultados. El salario fijo nada más es un adelanto de la participación en los resultados que los funcionarios irán a percibir.

Es por eso que nos referimos a todos nuestros empleados como socios. En lugar del gafete del funcionario, ellos tienen una tarjeta de socio. (Miguel, un asesor de comunicación, alcanza prontamente su tarjeta y la exhibe sonriendo, con la aprobación del jefe).

### **NEGÓCIOS - Su trayectoria parece ser movida por desafíos. Cuando todo corría bien en Elektra, el señor partió para iniciar TV Azteca. Cuando TV Azteca se convirtió en la segunda mayor emisora del país, el señor partió para la importación de carros y motos chinas. ¿Qué es lo que mueve precisamente a Ricardo Salinas?**

**Salinas** - ¿Será eso? (Queda en silencio por un tiempo, y entonces, completamente serio, mirando un punto fijo, empieza a elaborar una respuesta). Es difícil. Me gusta hacer cosas, crear, inventar, abrir en nuevos países, abrir nuevos negocios. Siento que es una disposición de mi carácter. Yo pudiera haberme sentido contento, y conforme hace mucho tiempo. No lo sé. Es difícil...

## **NEGÓCIOS- ¿Cuáles son sus sueños para el futuro?**

**Salinas** - Es muy importante hacer algo por la familia, para que los hijos tengan más oportunidades de las que uno tuvo. También creo que es importante hacer algo por la comunidad en que vivimos y donde nuestras empresas operan. La visión de la mayoría es extraer algo para sí mismo. La mía es buscar el éxito a partir de la atención a las clases populares, les proveo de acceso a bienes y servicios que les ayudan a progresar y creo que eso ayuda al progreso general del país.

La parte de la acción social es muy importante porque todos los gobiernos pueden aprender mucho de los empresarios. Y nosotros los empresarios podemos ser mucho más conscientes a partir de nuestra acción social.

## **NEGÓCIOS - Cuéntenos un poco sobre las acciones sociales realizadas por el Grupo Salinas.**

**Salinas** - Trabajamos con unidades de negocios y la Fundación Azteca, nuestro brazo filantrópico, es tratada como una de estas unidades. El presidente de Fundación Azteca es parte del Comité Ejecutivo de Grupo Salinas, en el cual participa regularmente. Todas las empresas cooperan para mantener a la fundación, que también recibe recursos externos, de donadores individuales y también de algunos gobiernos.

Creo que éste es un buen modelo. Los temas que tratamos son educación, ecología y salud. También promovemos el apoyo de causas importantes por medio de campañas específicas en TV Azteca, que requieren publicidad y programas de contenido para crear conciencia del público, acompañado de campañas de recaudación telefónica. El proyecto del cual más me enorgullezco es Plantel Azteca, una escuela de educación diferenciada donde contamos con más 3,500 alumnos de escasos recursos y con excelencia académica - de enseñanza media y media-superior.

## **NEGÓCIOS - ¿Los proyectos de la Fundación Azteca también serán desarrollados en Brasil?**

**Salinas** -Tenemos un programa de parques en barrios más pobres donde están instaladas las tiendas de la cadena Elektra. Construimos y mantenemos un espacio verde, de libre acceso al público, que denominamos Parque Elektra, donde las personas pueden pasear, practicar deportes y jugar con sus familias. Y vamos a construir Parques Elektra en todas las ciudades donde operemos en Brasil.

**Para mayor información sobre la biografía de Ricardo Salinas visite su página personal ([www.ricardosalinas.com](http://www.ricardosalinas.com))**

El mexicano Ricardo Salinas desembarcó en Brasil con su cadena de tiendas al menudeo, Elektra. Creador de un modelo inusitado de otorgamiento de crédito, Ricardo Salinas pretende atraer a las clases C, D y E del nordeste brasileño hacia sus tiendas y agencias bancarias.

### **Conozca la trayectoria de Salinas y cómo funciona su operación –por Camila Hessel, de Recife**

Hace tiempo que el encanto del consumidor de bajos ingresos dejó de ser discreto.

En el mundo entero, las empresas insisten en la creación de modelos de negocios que consigan capturar los nuevos consumidores de las clases C, D y E.

El éxito depende de estrategias que desafíen las estructuras tradicionales, empresas de consultoría y académicos estudian las iniciativas novedosas.

En Brasil, uno de los ejemplos de éxito es Casas Bahía, con una cadena con 560 tiendas dispersas por 11 estados, con ventas por R\$13 mil millones que obtuvo sus clientes gracias al ofrecimiento de crédito fácil y abonos accesibles.

En México, el mejor ejemplo nos lo da la cadena Elektra, el mayor proveedor de muebles y electrodomésticos al menudeo en América Latina, que llegó en marzo a Brasil, con la inauguración de una tienda de 950 metros cuadrados en Recife.

La segunda tienda de la cadena, con 1,250 metros cuadrados, fue inaugurada en mayo, en la ciudad de Olinda, también en Pernambuco.

### **¿Qué es lo que Casas Bahía y Elektra tiene en común?**

### **¿Quién ganará los 68 millones de brasileños de bajos ingresos que entraron al mercado de consumo en los últimos cinco años?**

Comencemos por la historia. Tanto Casas Bahía como Elektra fueron fundadas al inicio de los años 50, con el propósito de comercializar muebles y electrodomésticos para una población urbana en crecimiento. Como buena parte de las personas que llegaron del campo en busca de nuevas oportunidades no contaban con recursos, el otorgamiento de crédito fue parte fundamental en los negocios. Los ingresos generados por las tasas de interés en los créditos, eran reinvertidos en la expansión de sucursales. Puesto que la operación nunca se desvió del consumidor de bajos ingresos, las políticas de venta y financiamiento siempre premiaron la flexibilidad, orientándose por la necesidad de amoldar las condiciones de la tienda a la capacidad financiera del consumidor. Ambas son empresas de control familiar, éstas

ajustaron sus planes de sucesión a la usanza tradicional, donde el primogénito asume de manera hereditaria el puesto del presidente de la empresa en su momento.

## ¿QUIÉN ES RICARDO SALINAS?

**EDAD:** 53 años

**ORIGEN:** México

**FORMACIÓN:** Contador por el Instituto Tecnológico de Monterrey, en México, con MBA en la Universidad de Tulane, en New Orleans (EE.UU.).

**CARRERA:** A los 10 años, vendía miel de puerta en puerta con dos de sus hermanos. Fue dueño de un restaurante y auditor. En 1981, asumió el cargo de gerente en Elektra y en 1987, el lugar de su padre en la presidencia del grupo.

**FAMÍLIA:** Es el primogénito de una familia de cinco hermanos. Tiene tres hijos de su primer matrimonio, y uno del segundo.

**HOBBIES:** Velear y leer. Es coleccionista de libros raros.

El relevo de la gestión ocurrió primero en Elektra. Hugo Salinas Rocha, el fundador, cedió su silla a su hijo, Hugo Salinas Price, en la década de los 60s.

Don Hugo Salinas Price dio continuidad al modelo original, así como lo hizo Michael Klein, hijo mayor de Samuel Klein, el fundador de Casas Bahía. A pesar de haber pasado la presidencia a su hijo, a mediados del año 2000, Samuel se mantuvo como consejero y aun asiste todos los días a la sede de Casas Bahía, en San Cayetano del Sur.

Los mexicanos hicieron lo opuesto. Es en este punto en que las trayectorias de las dos empresas se bifurcaron. En 1987, Don Hugo Salinas Price entregó el mando de Elektra a Ricardo Salinas Pliego, su hijo, y se alejó por completo de la operación cotidiana de la cadena, entonces con 55 tiendas y recién salida de un proceso de banca rota. "Fue muy difícil para él y para mí", dice Ricardo Salinas a la revista *Época NEGÓCIOS*. Por primera vez durante la entrevista, el empresario mexicano dejó de sonreír.