



Creating Emerging Markets – Oral History Collection

Ricardo Salinas Pliego, CEO, Grupo Salinas and Grupo Elektra
Interviewed by Regina García Cuéllar, Researcher, Harvard Business School
May 31, 2013 in Mexico City, Mexico
Audio interview conducted in Spanish

The Creating Emerging Markets Oral History Collection is part of the collections of Baker Library, Harvard Business School. The transcripts are made available for academic research and teaching. Any other use - including commercial reuse, mounting on other systems, or other forms of redistribution - requires permission of Harvard Business School. When use is made of these texts, it is the responsibility of the user to obtain the additional permissions for requests to cite and to observe the laws of copyright and the educational fair use guidelines.

Research Inquiries & Requests to Cite Oral History Collection: Please contact Rachel Wise, HBS Archivist, rwise@hbs.edu or Laura Linard, Director of Special Collections, llinard@hbs.edu

Preferred Citation: Interview with Ricardo Salinas Pliego, interviewed by Regina García Cuéllar, Mexico City, Mexico, May 31, 2013, Creating Emerging Markets Oral History Collection, Baker Library Historical Collections, Harvard Business School.

Baker Library Historical Collections
Baker Library | Bloomberg Center
Harvard Business School
Boston, MA 02163
617.495.6411
histcollref@hbs.edu
<http://www.library.hbs.edu/hc>



Interview with Ricardo Salinas Pliego

Interviewed by Regina García Cuellar

May 31, 2013

Mexico City, Mexico

Audio interview conducted in Spanish

RG: Desde pequeño ¿cuáles fueron los valores en su casa que han permeado a ser quién es?

RS: ¿Por dónde comenzaremos? En mi infancia. En mi casa éramos una familia de clase acomodada porque no podíamos decir que fuéramos ricos, por dos motivos, en primer lugar porque no lo éramos, el rico era mi abuelo, el que había hecho mucho dinero. Y en segundo lugar porque mi papá es sumamente austero, a él no le gusta gastar y es muy parco con su dinero. Siempre nos tuvo en gran necesidad de dinero y de recursos para poder gastar. Eso fue parte de nuestra educación.

Fui a una escuela muy modesta en el Simon Bolívar del Pedregal. Vivíamos en una casa grande muy cómoda, pero austera. Nunca nos daba dinero para gastar y siempre estábamos limitados los hermanos. Ciertamente de mis amigos yo era el que menos dinero tenía, eso no es simpático, no se siente bonito, entonces te tienes que esforzar para ganarte tu dinero.

En ese contexto, siempre hablábamos de negocios en la casa, en la mesa, en la comida, en la cena. Siempre era hablar de las tiendas Elektra y de la fábrica. Es una familia muy empresarial la de mi abuelo y de mi padre. Yo obviamente tomé eso y sobre eso fuimos evolucionando.

Hay una historia simpática allí de cómo me convertí en empresario por primera vez. Cuando estábamos en la casa del Pedregal, una tarde de un sábado llegó un enjambre de abejas. Estábamos con un tío mío, hermano de mi mamá, que es un personaje muy curioso y dijo “vamos a pescar el enjambre y con eso vamos a poner unos panales y a vender miel.”

Allí se organizó el grupo. Fuimos con mi tío, pescamos el panal y lo pusimos en una caja de cartón y allí se quedó el panal. Luego fuimos a comprar unas cajas para abejas y las pusimos adentro: Con el tiempo empezaron a producir y al poco tiempo ya teníamos treinta panales de miel. Me ponía a vender miel en las calles del Pedregal cuando tenía como diez años.

El emprendedurismo lo traje en la sangre desde pequeño, por necesidad.

RG: *De su carrera académica ¿cuáles fueron las aspiraciones o lo que lo motivó?*

RS: Yo estuve en una escuela inglesa hasta cuarto de primaria y luego mis papás me cambiaron al Simón Bolívar del Pedregal, una escuela muy tradicional, al estilo mexicano de Lasallistas. Fui profundamente infeliz en

esa escuela, nunca me adapté, no es mi sistema, y odio esas escuelas regimentadas. A tal grado, que hasta puse una escuela ahora para mis hijos precisamente para evitar eso.

Fue un problema para mí, porque desde cuarto de primaria hasta segundo de secundaria rara vez me fue bien en la escuela, no estaba contento. Casi me volví delincuente juvenil porque no me gustaba ir a la escuela, me ausentaba. Gracias a Dios me corrieron del Simón Bolívar en secundaria y les doy las gracias.

Entonces regresé a la escuela donde había estado antes, el Edron, una escuela bajo el sistema inglés, donde las clases eran muy pequeñas, había cuatro o cinco personas en mi grupo. Teníamos un maestro muy bueno, que era el dueño de la escuela, el señor Foulkes, muy estricto en su forma de ser, pero también muy liberal. En ese ambiente, me desarrollé muy bien e inmediatamente empecé a pasar todos mis exámenes y a no tener ningún problema porque sí me gustaba ir a esa escuela.

También era una escuela muy interesante porque entraba a las 8:30 y a 1:30 de la tarde salía. Tenía toda la tarde libre, lo cual me parecía fantástico para ir a disfrutar de la vida con mis amigos, andábamos en moto, íbamos a jugar billar, puras travesuras.

RG: *¿Que lo motivó a estudiar contabilidad?*

RS: Eso no fue motivación, fue más bien necesidad. Cuando acabé la escuela aquí en el Edron en México, me fui a estudiar al Tecnológico de

Monterrey porque en esa época el único Tecnológico que había era el de Monterrey.

Allá vivían mis abuelos maternos, me fui a vivir con ellos a su casa. Muy cómodo porque en lugar de ir a un internado o un departamento, la pasé muy bien viviendo con mis abuelos allí.

Lo malo es que el Tecnológico era otra vez el concepto de escuela regimentada. Pero al mismo tiempo tenía ciertas libertades, porque ya podías hacer tu horario, podías escoger más o menos qué materias querías.

Entré a estudiar economía, que realmente es lo que me gustaba. Mi padre siempre ha sido un gran lector de economía, un gran teórico de la economía, sobre todo de la economía que le llaman austriaca. Siempre ha sido contreras, contra corriente, contraria es esa forma de ver las cosas y la economía, y la gente. Entonces, me lo inculcó y yo lo acepté, he leído mucho de eso y me convencí. Cuando entré a economía el director de la carrera de economía, era de la filosofía opuesta, era completamente keynesiano y “gobiernícola” intervencionista, y obviamente había que chocar allí, yo discutía muy fuerte con él. Hasta que un día le colmó el plato y me corrió de la clase, me corrió de la carrera de economía y me corrió del Tec también.

Afortunadamente mi papá intervino, fue a hablar con el rector del Tec y logró que me volvieran a aceptar, porque realmente no había dicho nada malo, simplemente le había cuestionado sus aseveraciones como parte de la discusión de la clase. Pero no le gustó la forma en cómo lo hice y me

despachó. Y logró que me regresaran al Tec pero de contador. Fue como por default que entré a contabilidad.

No obstante, la contabilidad es muy buena carrera. La recomiendo mucho y siempre les digo a los muchachos que la contabilidad es como el inglés, es el idioma de los negocios. Si vas a estar en el mundo de los negocios y no sabes contabilidad estás frito. Muchos años después, en el MBA, me di cuenta que los compañeros que venían de otras disciplinas, y no sabían contabilidad, batallaban muchísimo. ¿Cómo haces *business* si no sabes contabilidad?

RG: *Sus aspiraciones desde joven siempre fueron hacia el mundo de los negocios.*

RS: Siempre, yo siempre pensé que iba a ser empresario y que iba a trabajar en el negocio de la familia. Que iba a entrar a Elektra, yo tenía esa idea. Claro, un poco ilusa, porque las cosas no se dan solo porque uno quiere. Hay también circunstancias.

RG: *A mí me encanta pensar en un concepto que se llama “Defining Moments” puntos de inflexión que uno se cuestiona y decide hacer algo ¿Cuáles cree que están en esta etapa?*

RS: Yo siempre he sido muy rebelde, no soy bueno para no ser jefe, cuando a mi me imponen las cosas no funcionan. Desde chico, lo que pasó en el

Simón Bolívar, por ejemplo, una rebeldía ante una imposición, acabó en que me corrieran, luego en el Tecnológico pasó lo mismo, una rebeldía y para afuera.

Ya después de que me salí del Tec, me fui a Estados Unidos a una maestría y entonces me contrató un personaje, un americano y me fui a trabajar a su compañía en Dallas.

Trabajé muy a gusto allí. Era jefe de ventas latinoamericanas. Pero me tocó un jefe que era bipolar, en unos momentos era muy buena persona y en otros se volvía loco. En uno de esos malos momentos, me llamó la atención de una forma que no me gustó y me fui. Me despidieron del trabajo. Le comenté a mi papá y me dijo que me viniera, que lo ayudara en Elektra. Me vine para Elektra, pero aquí también la cosa se puso fea, se puso horrible en unos cuantos años. Yo me vine en 1981 y en 1982 se vino esa debacle de México que duró casi 12 años. De 1982 a 1994.

Y fue una serie de problemas brutales. Inclusive ya estando con mi papá yo tenía muchos problemas con él, porque a mí me gusta mandar, y aparte sé como hacerlo, y fue un problema con mi papá porque ¿quién estaba a cargo aquí? ¿él o yo?

Afortunadamente, él tomó la decisión de retirarse muy joven. Me dejó el campo abierto y me dijo “Puedes hacer lo que tú quieras aquí, nada más no puedes hacer una sola cosa, no puedes tomar deuda.” Y con eso arrancamos y nos ha ido muy bien.

RG: ¿Cuántos años tenía?

RS: Yo estaba muy chico porque entré a trabajar en 1981, tenía 26 años, muy joven y en 1985 cumplí treinta y él se retiró en 1987, a mis 32 años, ¡demasiado joven! Claro cometiendo muchos errores de joven.

RG: *¿Cuáles fueron los principales retos que se acuerda de esta etapa? Cuando le entregan la compañía.*

RS: Ya se nos olvidó, pero la situación de México de los ochentas fue un desastre total. El gobierno desbocado, de ese priísmo autoritario, que ocupaba todos los espacios en el país y que señalaba a los empresarios como los causantes de los problemas. Era un clima político francamente malísimo y peor desde el punto de vista económico. En 1981 estábamos a veinticinco pesos por un dólar y en 1982 a doscientos cincuenta pesos por un dólar, con un cero más.

Y eso es nada más como una prueba, porque todo lo demás: las tasas de interés subieron, los precios tenían que aumentar, la inflación se disparó. El gobierno decidió que los culpables de la inflación eran los empresarios, entonces señalaba a los empresarios como especuladores y acaparadores. Cerraba las tiendas.

En aquella época, Elektra era una compañía que fabricaba radio y televisión, ése fue su origen. Y después se pusieron las tiendas para vender estos productos, porque nadie quería comprar las teles y los radios, ¡no eran muy buenos que digamos! Eran de esos productos de invernadero proteccionista. Los priistas, los gobiernos de aquella época, pensaban que la

producción nacional era lo máximo y que había que ayudarla. Claro, porque ellos eran los dueños de las fábricas, la gente del poder.

Nosotros que estábamos afuera del poder, pues ¿cómo le hacíamos? Se hacía lo que se podía y se trataba de fabricar, sin una cadena de producción, sin ingenieros, ¡era un mugrero!

Pero así fue México por muchos años, completamente cerrado. Y en ese contexto nosotros teníamos esas fábricas. Como eran tan malos los productos había que venderlos nosotros mismos, porque nadie los quería comprar. Y había que venderlos a crédito. Así fue como iniciamos las tiendas y luego el proceso de crédito, basado en lo que la familia había hecho en Salinas y Rocha por muchos años.

RG: *¿Ustedes son pioneros en este concepto de tiendas con crédito?*

RS: Sí, mi abuelo lo inventó por allí de los treinta. Mi abuelo, Hugo Salinas Rocha, fue un personaje empresarial bárbaro. Lo que logró en esa época, sin computadoras, sin comunicaciones, con equipos de trabajo muy limitados de crear no me acuerdo si eran ochenta o cien tiendas Salinas y Rocha. Fue un logro extraordinario, no sabes qué difícil es manejar esas compañías, sin la tecnología adecuada y él lo logró. Y allí hizo rica a toda la familia Salinas y a toda la familia Rocha.

Años después, sus hermanas y sus primos Rocha, lo despidieron de Salinas y Rocha, porque el abuelo era muy mandón y mandaba como si fuera el dueño de la compañía y no lo era. Sus hermanas y sus primos lo

corrieron y allí fue el gran error de los Salinas y Rocha. Años después la compañía quebró y de hecho nosotros la compramos, yo la compré. Por eso Salinas y Rocha ahora es parte del grupo, pero porque ya había quebrado.

RG: *Empiezan con Elektra, en los ochentas eran todos los problemas y luego ¿a principios de los noventas es cuando realmente viene la expansión?*

RS: Elektra pasa por una crisis transformacional en 1983, nos vamos a bancarota.

Debíamos nueve millones de dólares y no teníamos con qué pagarlos. Tratamos de negociar con los bancos y refinanciar y no se pudo. De hecho, me acuerdo muy bien, que la oferta que les hicimos a los banqueros en esa época fue “toma el cuarenta y nueve por ciento de la compañía y mata la deuda de nueve millones y nosotros nos quedamos con el cincuenta y un por ciento y somos socios y vamos a sacar la compañía adelante.” No aceptaron, ellos querían recuperar su dinero a como diera lugar y tenían razón, eran banqueros, no empresarios, y no tenían porque creer en nosotros, pero ¡hubiera sido la inversión de su vida! Nueve millones de dólares por el cuarenta y nueve por ciento de Elektra.

Nos tuvimos que ir a suspensión de pagos y fue una cosa muy desgastante. De hecho cuando entramos a la suspensión de pagos mi papá

se dedicó a lidiar con todo el problema de la suspensión, me dijo “tú hazte cargo de la dirección comercial,” en 1983.

Yo llegué como jefe de importaciones, y no a manejar Elektra, llegué como un empleado más, como un asalariado. Las importaciones eran muy pocas y en 1981 hubo una ventanita que se abrió, pero en cuanto vino la devaluación se acabaron las importaciones, por supuesto.

En ese momento se me nombra director comercial y ya como jefe de las tiendas y de la operación comercial, empiezo a tomar decisiones. La primera decisión fue que, como no teníamos crédito porque estábamos en suspensión de pagos, pues ya no podíamos dar crédito, ahora tendríamos que vender todo de contado. Esa fue la primera gran transformación, cambiar todo el sistema de Elektra que estaba orientado a vender a crédito, a no vender nada a crédito y a vender todo de contado. Ese cambio fue una cosa tremenda.

RG: *¿Cómo les fue?*

RS: Fue durísimo y hubo que hacer muchas cosas, por ejemplo manejábamos dos mil quinientos artículos y aplicando una técnica que había conocido antes en la escuela hicimos una selección y redujimos los artículos a trescientos.

Había mucha gente que estaba en crédito, la tuvimos que dejar ir, se bajaron los gastos de operación de manera brutal. Teníamos márgenes muy altos porque el crédito se vendía con margen elevado, de cuarenta o

cincuenta por ciento y bajamos el margen a veinte o veintidós, un margen bajísimo.

Elektra empezó a crecer enormemente con esas promociones de contado, porque además nadie tenía crédito, no éramos nada más nosotros, se había acabado el crédito. Nos empezó a ir muy bien y empezamos a abrir tiendas. En ese momento, teníamos nada más cincuenta y cuatro tiendas y hoy tenemos, no sé, ya perdí la cuenta, pero como seis mil puntos de venta. Ya pasaron treinta años de eso. En los siguientes diez años de 1982 al 1992, Elektra tuvo un crecimiento enorme, pasamos de cincuenta a cuatrocientas tiendas más o menos.

A finales de los ochentas, ya que entró Salinas (de Gortari) de presidente, la economía se estabilizó, por 1987 o 1988, más o menos. Hubo acceso al financiamiento otra vez. Volvimos a dar crédito y empezamos a crecer todavía más. Con muchos problemas porque no teníamos suficiente capital para dar el crédito que se tenía que dar. No nos querían prestar los banqueros por la suspensión de pagos, y los mercados no creían en nosotros, fue un problema muy complicado. Poco a poco logramos introducir el sistema de crédito que era lo que históricamente había sido grande e importante para el grupo.

RG: *De las grandes enseñanzas de estos años tan difíciles ¿Cuál cree que haya sido una gran enseñanza que le haya ayudado después?*

RS: Perseverar, es una cosa tremenda porque se dice fácil, pero fue un situación realmente muy difícil, muy desagradable, todo lo que vivió México y lo que tuvimos que vivir los empresarios. Y nosotros en particular. Fue una cosas horrible y no se lo deseo a nadie.

RG: *¿A principios de los noventas es cuando realmente buscan expandir el grupo?*

RS: En los ochentas yo estaba trabajando en Elektra, yo era un empleado y un asalariado más, y mi papá siempre fue muy austero y me pagaba muy mal. Yo siempre estaba pensando ¿cómo le voy a hacer para ganar más dinero aquí? Desde que estaba allí yo le dije a mi papá “Yo voy a hacer mis negocios por separado porque veo que aquí no me vas a pagar.”

Él me autorizó que yo tuviera mis negocios desde el principio, desde antes de entrar a Elektra. Me empecé a meter a las telecomunicaciones. Me encantaban las antenas parabólicas, cuando me di cuenta de lo que era la televisión vía satélite, que en ese momento estaba empezando, para mí, era magia.

De repente, en México ponías un plato y veías HBO, las películas. En ese momento eran gratis porque no había señales encriptadas, era como tener acceso a internet. Eso me llamó mucho la atención y, me metí a las telecomunicaciones desde entonces. En los ochentas estuve haciendo antenas parabólicas, sistemas de telefonía fija y luego radio telecomunicación.

Luego en los ochentas se abrió la telefonía celular, participamos en las subastas, tratando de conseguir unas licencias. Salinas (de Gortari), no me dio a mí las licencias, se las dio todas a sus amigos. Yo pues no era amigo de nadie. De consolación, para que no diera lata, me dieron una licencia de *radio trunking*, lo que hoy es Nextel, que años después yo se la vendí a Nextel y con eso se fundó Nextel.

Así fundamos Radiocel, la primera empresa de *trunking* en México, que era comunicación vía radio de los guardaespaldas. Que antes del celular fue una maravilla y después salió de allí Biper, que era la compañía más grande de mensajes, ¿te acuerdas de los *paggers*? industria que se murió con los teléfonos celulares, porque a medida que el teléfono se hizo una computadora y que podías hablar y mensajear ¿para que querías un beeper? ¡Se murieron! Y antes de que muriera el *trunking* se la vendí a Nextel.

Eso estaba haciendo yo en los ochentas. Y cuando llegan ya los noventas y principios en 1992, se empieza a hablar de que el gobierno iba a vender la televisión. Yo ya estaba metidísimo en ese rollo. Por eso fue que empecé a investigar ¿cómo podía comprar Imevisión (Televisión Azteca)? Ése fue uno de los grandes momentos del Grupo y de mi vida de negocios. Después de mucho esfuerzo y de haber tratado de hacer negocios vía sociedad con distintos grupos.

Yo fui socio de todos en un momento, pero por algún motivo nunca prosperó, hasta el final con los Saba si se armó el grupo, competimos y ganamos y ganamos por mucho. Gracias a Dios ganamos por mucho porque nuestra oferta de seiscientos cincuenta millones de dólares fue

treinta por ciento superior a la siguiente que era de quinientos millones. Si no hubiera sido así no me hubiera ganado la televisión porque no era para mí. Estaba dirigido por el grupo de Salinas (de Gortari) para que lo ganara otro grupo que no era yo.

RG: *Entonces gana la Televisión ¿Cuáles fueron los retos más importantes de meterse a jugar como un dominante?*

RS: Eso si es otra historia porque yo venía del mundo del *retailing*, de las tienditas, de la competencia en la calle. De repente me metí a un mundo que no me imaginaba ni que existía, y no tenía por qué saberlo porque la televisión había sido un monopolio en México. Los únicos que sabían de televisión eran los Azcárraga, la familia Alemán y la familia O’Farril, que habían estado metidas en Televisa. Nadie más sabía lo que era.

Lo que descubrí sí fue un mundo fascinante, no nada más de los negocios, sino del poder y de la relación de los medios con el poder, ese es todo un capítulo aparte.

RG: *¿Los retos de tratar de competir contra un monopolio?*

RS: Eso fue obviamente muy difícil porque lo que nosotros compramos fueron unas licencias que tenía el gobierno y estas instalaciones que no estaban así donde estamos hoy en Televisión Azteca el sur de la ciudad. Eran unas ruinas después de veinte años de mal manejo del gobierno. No

había nada de equipamiento, la tecnología que había era de risa, tecnología setentera, del tiempo de las Olimpiadas del 68. Los transmisores eran viejísimos, no había red de distribución satelital, se hacía por microondas, la señal era malísima.

Imevisión (Televisión Azteca) era un cáncer para los mexicanos, creado por el gobierno y sostenido por el gobierno. Le había costado en los veinte años de manejo, más de dos mil millones de dólares, de aquella época. Yo lo pagué en seiscientos cincuenta millones pero ya le había costado dos mil millones antes.

Es curioso que hoy en el 2013, hay muchas personas que piensan y dicen que es muy bueno y necesario que el gobierno vuelva a tener su cadena nacional. Esto es muy interesante porque se ve que la gente no ha aprendido nada, veinte años después es como si nunca hubiera existido. Cualquiera que tenga dos dedos de frente se da cuenta que va a ser un fracaso. Porque el gobierno es muy mal empresario. ¡Aquí le robaron todo! Si en un negocio es fácil robar, es en la televisión. En el comercio es más difícil porque te tienes que robar las cosas y las cuentas, veinte estufas, allí tienen que estar, treinta teléfonos. Aquí, como estás haciendo producciones ¿quién te va a decir si son veinte empleados o cuarenta los que se necesitan? Nada más es el doble de nómina, y se roba perfectamente autorizado, ahora resulta que perdimos, claro con dinero ajeno que es del pueblo. Es muy curioso como ya viene de regreso.

Lo que encontramos aquí era una porquería. Teníamos menos del tres por ciento de audiencia y cero de ingresos. No vendía nada, era una compañía

que no vendía nada. Yo como ya me había gastado todo el dinero en comprar la compañía no tenía ni un centavo.

Mi primer reto fue ir a pedir prestado para comprar equipos nuevos porque yo sabía que si no tenía buena señal para que producía nada. Primero tienes que tener buena distribución de señal y luego entras a la producción. Pero además cometí muchos errores, yo pensaba, por ejemplo, que no era necesario producir, que se podía comprar programas y retransmitirlos, eso es un grave error, porque tiene un límite. También pensaba que no había que hacer noticias porque era un problema político ¡Grave error! Es parte de la solución de los problemas del país. Y así fuimos aprendiendo y haciendo equipo y por aquí han pasado muchas personas. Ahora vamos a cumplir veinte años de TV Azteca, que parece que ha sido una eternidad, pero también se ha pasado muy rápido.

Fue un éxito muy rápido. Entramos en 1993 y para 1997, cuatro años después, esta empresa ya estaba establecida, tenía su treinta por ciento de *share* del mercado publicitario, del ingreso. Ya tenía cuarenta por ciento de *share* de la audiencia, ya tenía producciones, novelas, estudios. Lo curioso es que nos hemos estancado allí y no hemos pasado del cuarenta por ciento de *share* desde 1997 para acá. Lo que pasa es que la gente dice que quiere cosas, pero luego revierte a sus propias costumbres y las costumbres se tardan mucho tiempo en cambiar.

RG: *Y además está jugando con unos competidores fuertes, no es tan fácil.*

RS: Cuando yo entré todavía estaba Azcárraga, el Tigre, el papá de Emilio actual, y era un personaje muy difícil. De hecho él trató junto con Zedillo de quitarnos de la televisión. Zedillo estaba convencido de que yo representaba los intereses de Carlos Salinas de Gortari. Y Azcárraga le decía que sí. Se juntaron los dos y me montaron una campaña para sacarnos de Televisión Azteca, una campaña del Estado y de los medios del Estado, que era la Televisa de aquella época.

Pero afortunadamente salí “respondón,” como no me gusta que me manipulen y que me manden, les puse un alto a los dos: al gobierno y al Tigre Azcárraga. Y salí con todo a decir mi versión. Les dije que invertí el dinero de mi familia y todo el ahorro de toda la vida del grupo estaba aquí puesto y no lo iba a dejar perder simplemente porque a un político como Zedillo no le gustaba mi presencia. ¡Fue una cosa tremenda! Luego me llevaron detenido a declarar y estuve allí casi veinticuatro horas.

RG: *¿Y las grandes enseñanzas?*

RS: No dejarte nunca y perseverar. Cuando los enemigos son así de grandes tienes que tener todavía más valor. ¡Muy difícil!

Normalmente a un empresario no lo atacan así, esta es una cuestión política por los medios, porque es político.

RG: *Pasando un poco a los servicios financieros, ¿cuál es la visión de fundar Banco Azteca? Porque tenían crédito con Elektra ¿cuál es la visión o qué lo motiva a fundar Banco Azteca?*

RS: Yo pienso que hay tres tipos de banqueros. Sobre todo en Estados Unidos se habla mucho de *bankers* de *Wall Street*. Y se llaman *bankers* a los corredores de valores a los *stock brokerage houses* y a los *broker dealers*. Es un término equivocado, eso no es ser un banquero. Esos son comisionistas y son asesores, y son *deal makers*, eso no es ser banquero.

Luego hay otro tipo de banqueros que es el que toma depósitos, ése si es banquero porque guarda tu dinero. Toma tu depósito, tú le prestas tu dinero al banco, y el banco lo reinvierte en distintos instrumentos. Entonces tomar depósitos, sí es ser un banquero. Pero el banquero que cuenta y que hace la diferencia, el que nosotros somos, es el número tres.

El que toma depósitos y luego hace préstamos con esos depósitos, intermedia el ahorro, entre unos que ahorran y otros que necesitan, hace esa labor de intermediación, que es muy valiosa. Y lamentablemente en el mundo se está perdiendo. La esencia de ese negocio, no es la toma de depósitos porque la verdad cualquiera puede tomar depósitos, y decirte mira me diste un millón de pesos y dentro de un año te voy a pagar el cinco por ciento, por lo tanto te tocan cincuenta mil pesos y ya. Eso lo puede hacer cualquier persona, no tiene chiste.

El chiste es tomar el millón de pesos y voltearte con los clientes que necesitan préstamo y hacerles diez mil préstamos pequeñitos que suman un

millón de pesos. ¡Ése es el chiste! Ése es el verdadero banquero el que puede hacer el préstamo y luego cobrarlo.

Se nos olvida, que ese es precisamente el verdadero banquero, el que hace préstamos y los cobra. En ese sentido, nosotros habíamos sido banqueros desde mucho tiempo antes, desde los treintas porque hacíamos préstamos para comprar mercancía y sabíamos cobrarlo. Yo ya estaba en el negocio de la banca, pero no me dejaban tomar depósitos. La autoridad regulatoria decía “el monopolio de los depósitos se lo vamos a dar a mis cuates que están en el sector financiero y solamente a estos elegidos les vamos a dar el permiso para que tomen depósitos,” préstamos puede hacer cualquiera, pero como el gobierno sabe que no puedes prestar si no tienes dinero, entonces no se preocupaba por esto.

Así fue como nos metimos nosotros al sistema de la banca, por la puerta de atrás, haciendo préstamos. Y fue hasta mucho tiempo después, ya en el 2002 donde pude convencer al presidente Fox, de que nosotros teníamos una propuesta nueva y diferente para el sistema financiero. Que nuestra propuesta era un banco para la base de la pirámide, que era un banco que fomentaba la inclusión, que era un banco que le daba acceso a todos los que no tenían acceso al sistema financiero. Que eso lo podíamos hacer nosotros.

Los otros bancos que hay, son muy buenos bancos pero son para la clase media y para los ricos, no son para los pobres, ese es un *fact*. No es hablar mal de los bancos, al contrario, eso es lo que hacen y lo hacen muy bien. Los Citibanks, los HSBC, los Santander, los BBVA y todos estos

bancos mundiales, porque no nada más están en México, hacen esa intermediación y esos préstamos para la clase media y para los ricos y lo hacen muy bien. Pero excluyen a toda la base de la pirámide y allí es donde nosotros estamos posicionados.

Pensando en eso decidimos hacer un banco incluyente. Un banco que no cobra comisiones nunca, esa es una gran innovación en el mundo porque va en contra de todo el modelo actual. Las comisiones son la razón de ser de los banqueros modernos. Te cobran comisión por meter dinero, por sacar dinero, por traspasar dinero, por verte la cara, por darte un estado de cuenta, por todo te cobran una comisión. Nosotros no, no te cobramos de nada, nunca, ni una sola comisión.

Dos, un banco muy fácil de acceder a él, con miles de sucursales, que te facilitan el acceso, por ejemplo abrimos todos los días de la semana, de lunes a domingo, para que puedas meter o sacar tu dinero o transaccionar. Abrimos de nueve de la mañana a nueve de la noche. La frase de “hoy no hay bancos,” no, aquí siempre hay banco.

Préstamos fácil y rápido, en veinticuatro horas te autorizamos un préstamo hasta diez mil pesos, que son como mil dólares más o menos. Y eso nos ha llevado a tener treinta y dos millones de clientes el día de hoy.

Un volumen de transacciones realmente insospechado. Me decían la semana pasada que habíamos aumentado la capacidad del sistema para manejar las operaciones pico. Ya le subimos a cincuenta millones de transacciones por día. Veníamos de treinta millones de transacciones, estamos en cincuenta.

RG: *¿Cómo compiten o cómo se diferencian de los bancos de microcréditos?*

RS: Los bancos de microcrédito vienen después de nosotros, realmente el ejemplo a seguir siempre fue el Banco Azteca. Todas las entidades en las que estás pensando vienen después de nosotros.

El presidente Fox se da cuenta de que la idea de la inclusión financiera es buena y que no nada más uno lo va a tener, sino que lo deben de tener varios. Da las licencias para muchos bancos, incluyendo las micro financieras que hay ahora en México, como Compartamos que viene mucho después.

Pero también esto es una tendencia que a nivel mundial pega muy bien. Cuando yo voy a Brasil y me tardo cinco años en conseguir la licencia, la obtuve nada más porque convencí al presidente Lula de que nuestro modelo era bueno y diferente. Lo mismo con el presidente Alan García en Perú. Estábamos bloqueados por el sistema financiero y por los reguladores que no querían algo nuevo y diferente y no querían un competidor nuevo y diferente. Hasta que intervino el presidente. Lo mismo en Guatemala, lo mismo en Honduras, lo mismo en El Salvador. Siempre ha sido una lucha porque el *establishment* no quiere ver esto, aunque sea un mercado diferente. Es muy curioso, les da miedo la competencia y quedar en evidencia de que ellos no lo han hecho. Lo que yo les digo es que no les debe dar miedo ni sentirse mal, que hacen otra

cosa y lo hacen muy bien. Estamos en otro negocio completamente diferente.

A raíz de la irrupción del Banco Azteca en el modelo financiero, se arma todo un movimiento internacional en pro del microcrédito y salen estas compañías.

Una cosa diferente, sí, es que muchos de ellos son modelos grupales. El modelo grupal existe porque son incapaces de ejecutar el modelo individual, porque es más difícil, es más fácil cobrarle a un grupo que a un individuo.

Nosotros dejamos pasar el modelo grupal por muchos años, pensando que no era necesario, hasta que hace un par de años decidimos que sí había un mercado importante para eso y creamos la división de Micronegocio Azteca, que tiene cientos de miles de mujeres afiliadas a ese sistema. Ahí vamos también en el modelo individual porque son dos segmentos diferentes. De hecho ahora quieren todos entrar al crédito individual y buena suerte, tiene su chiste.

Toda esta innovación en el sector financiero también es un parteaguas para el grupo y para mí. Porque yo creo que esto sí tiene un impacto mundial. Todavía no hemos podido crecer mas allá de Latinoamérica porque se lleva tiempo, recursos y gente, pero es un modelo de escala mundial.

RG: Acaban de comprar Advance America en Estado Unidos.

RS: También en Estados Unidos hemos tratado de convencer a los reguladores de que se necesita un banco diferente. Porque allá también hay una base de la pirámide y también hay mucha gente que está excluida del sistema financiero. Pero los reguladores no han querido escuchar nuestros argumentos y no han querido abrir y cambiar.

RG: *La base de la pirámide ¿cómo compararía la de Estados Unidos y la de México?*

RS: Es muy curioso porque uno piensa que Estados Unidos es un país rico y que tiene un mejor nivel de vida y que en México, y en los países latinos, hay muchos pobres. Es el mismo cuento en todos lados. Cuando ves las cosas, más de la mitad de los hogares norteamericanos, la mediana para abajo, ganan menos de cincuenta mil dólares al año. Cincuenta mil dólares anuales en Estados Unidos es muy poco. Sus condiciones de vida son muy pobres. Ellos constituyen la base de la pirámide allá. Aquí un hogar que gana cincuenta mil dólares al año es un hogar rico, pero allá las cosas son carísimas. Entonces la calidad de la vida ya no es tan buena.

RG: *Esa base de la pirámide en Estados Unidos ¿qué tanto acceso al crédito tiene?*

RS: No tiene. Y hay otra cosa terrible en los Estados Unidos, que es una maldición para la gente de la base de la pirámide y la gente más necesitada

y es esta idea de que los intereses son muy caros y que los agiotistas son muy malos y que hay que proteger a los pobres de los bandidos *loan sharks*. Es una idea tan mala y tan equivocada, que lamentablemente está siendo promovida por la clase media en los puestos de responsabilidad del gobierno y las instituciones, las ONG que promocionan este tipo de causas, supuestamente de protección al consumidor y no se dan cuenta que en lugar de protegerlos los están perjudicando, porque no hay crédito más caro que el que no hay.

Y cuando a una persona la excluyes del crédito, la estás volviendo un miserable sin ningún prospecto de mejora en su vida. Eso es lo que hacen al poner topes a las tasas de interés. Es una cosa verdaderamente patética y lamentable y yo les digo a estos “*do gooders*” que deberían ellos de tratar de vivir así algún día, sin crédito y sin tarjetas de crédito para que vean lo que se siente, porque eso es lo que promueven.

El problema es que cuando pones una tasa máxima de interés, piensan que le están haciendo un bien al consumidor y no es cierto. Lo que sucede es lo que sigue. Tasa máxima de interés significa un monto mínimo de crédito. Si tú me dices que la tasa va a ser de dieciocho por ciento, el crédito mínimo que yo voy a dar son tres mil dólares, si tú me dices que las tasas máximas van a ser de treinta y cinco por ciento el crédito mínimo que yo voy a dar van a ser de dos mil dólares. Si tú me dices que la tasa máxima va a ser del cien por ciento entonces yo puedo dar créditos de trescientos dólares. Que es lo que la gente necesita.

Pero éstos supuestos promotores del bienestar de la gente más necesitada no se dan cuenta que un crédito de trescientos dólares tiene que tener una tasa altísima porque los costos fijos son así. A mi cuenta exactamente igual dar un crédito de trescientos dólares que uno de tres mil. Cuesta lo mismo autorizarlo, gestionarlo, cobrarlo, que uno de tres mil o de treinta mil o de tres millones, es lo mismo. Los costos relativos al principal son mayores y la tasa tiene que ser mayor. Es una cosa increíble que no se den cuenta de eso. Y eso es lo que más perjudica a la base de la pirámide en Estados Unidos.

En México, donde por mucho tiempo hubo topes a las tasas, cuando se dio todo el caos financiero, se quitaron estas regulaciones y por eso en México se posibilitan éstos créditos pequeños. En muchos países de Latinoamérica también. Básicamente el único país que tiene tope a las tasas es Colombia. Allí estamos trabajando muy duro con las autoridades, haciéndoles ver que lejos de proteger a los consumidores están perjudicándolos porque se desarrolla un mercado ilegal de préstamos. Allí en Colombia se llama el Gota a Gota, y éstos si son ilegales y sí son malos.

RG: *Grupo Salinas tiene fama de tener muy buena gestión y muy buena ejecución. ¿Cómo han logrado permear la ejecución hacia toda la institución?*

RS: No se ven las fallas pero sí hemos tenido muchas fallas. Grandes errores que hemos cometido por mala gestión. Yo creo que en general

tenemos buenos equipos. Creo que una de las funciones fundamentales de líder, en este caso de mi persona, es escoger ¿quién se va a subir al camión?, ¿dónde se van a sentar en el camión? ¿qué va a hacer cada quien? y ¿quién se va a tener que bajar del camión porque ya no funcionó? Ese concepto de liderazgo de escoger al equipo, es algo en lo que gastamos mucho tiempo, en educar a la gente, en permearlo hacia abajo, para que los líderes, también de abajo, escojan a los mejores.

Hace muchos años usaba yo el ejemplo de las Matryoshkas rusas, unas muñequitas que empiezan por una grande y una chiquita dentro, y una más chiquita dentro. Entonces yo les decía a los ejecutivos, “si ustedes siguen contratando gente más chica que ustedes, vamos a acabar con una compañía de enanitos.”

Cuesta mucho trabajo en la idiosincrasia mexicana y tal vez en todas. El ser humano es así, contratar a alguien mejor que tú, porque piensas que te va a quitar el trabajo. Pero la verdad que la única forma de progresar es cuando tienes gente mejor que tu debajo de ti, que te quite problemas y que te deja pensar en otras cosas. Y la forma segura de quedarte estancado es no contar con un equipo estrella y estar siempre atorado con tus mismos problemas porque no cuentas a quien delegarle cosas.

RG: *¿Qué características de liderazgo, además de estas de contratar gente muy buena creen que hayan podido permear en el grupo?*

RS: Yo soy un gran creyente en pagar por resultados, desde mucho tiempo atrás, nuestro sistema de compensación es de quien más contribuye es quien más gana. Yo soy enemigo de los sueldos fijos. Desde hace muchos años, primero tenemos un sistema de resultados, en todas las unidades de negocios se miden sus resultados. Como soy contador, se me facilita eso, yo tengo un sistema de contabilidad que creo que es *state of the art*, en el mundo, yo creo que ninguna compañía tiene el *accountability* que tengo yo por unidad de negocio, yo sé perfectamente hasta abajo donde están los problemas de resultados financieros.

Al grupo que está manejando esta unidad, le pago en función de los resultados de esa unidad. Entonces tengo muchos empresarios manejando sus propias unidades de negocio.

Los que no tienen tanta cercanía con los negocios, los tenemos a base de una evaluación anual y la evaluación va en función de los resultados de los negocios en que ellos tienen que ver, pueden ser uno, dos o varios y de los resultados personales.

Nosotros consideramos el sueldo como una base mínima, higiénica para que la gente esté aquí y que realmente vienen a trabajar por el bono, que es otro tanto de lo que ganan por su sueldo y la gente se esfuerza mucho por lograr bien sus metas, sus bonos y por salir bien en sus evaluaciones. *Pay for performance* es fundamental.

RG: Hay un concepto de un profesor de Harvard que se llama Clay Christensen que su libro se llama *How Will You Measure Your Life?* Él

tiene toda una historia, él tuvo muchísimos problemas de salud y al final de su vida dice cada quien debe tener una escala de valor como mides el éxito.

Para usted ¿cómo mide usted el éxito?

RS: Es muy interesante ese tema, porque en Estados Unidos se acostumbra mucho pensar que si tienes dinero, entonces tienes éxito. Hay mucha gente que no está conforme y que está triste y aun teniendo mucho dinero, está muy frustrada y no encuentran el sentido de la vida porque dicen “sí tengo mucho dinero pero no me siento bien.”

Eso creo que es una cuestión muy cultural de los norteamericanos. Nosotros en México somos más integrales, así es como yo veo las cosas, primero tú en lo personal tienes que estar bien y tener buena salud, y buen estado mental, porque si no, ya desde allí, empezó todo mal. Entonces lo número uno es mantener un buen estado de salud y una buena actitud mental, sanidad mental.

Luego, que tu entorno, tu familia, tu esposa, tus hijos, tus padres: que también sea un bonito entorno, no quieres tener cosas desagradables a tu alrededor. Yo tengo seis hijos, tres grandes y tres chicos, estoy muy contento con ellos, tengo una esposa increíble, que me ayuda mucho. Mi familia, mis padres, viven, tienen muy buena salud. Mis hermanos, los que viven, porque murieron tres hermanas más, ahora solamente queda una hermana y un hermano, nos llevamos muy bien. Ese tipo de cosas también cuentan mucho y la vida tiene que tener un balance, porque, por ejemplo, yo me tomo dos meses de vacaciones al año porque si no, no tengo un

balance personal. Trabajo y estoy conectado y lo que tú quieras pero no estoy aquí.

La parte personal de uno y personal de nuestras relaciones, nuestra familia y nuestros amigos, cuenta muchísimo para sentirte bien. No toda la vida es trabajo, trabajo, trabajo.

Yo trabajo porque me gusta, no porque tenga que o porque tenga alguna necesidad, mucha gente me pregunta, bueno si ya tienes mucho dinero ¿Por qué trabajas? El dinero no es lo importante, lo importante es hacer las cosas, cumplir los retos y cumplir los sueños. Es como la gente que se sube al Everest, ¿por qué se sube al Everest? Si hace mucho frío, puedes perder la vida, pues es un reto. Así mismo, ¿por qué hacemos un negocio nuevo? Porque es un reto, por necios, pero no es por el dinero.

RG: *¿De cuál de las empresas se siente particularmente orgulloso? ¿Cuál siente usted que sea un legado?*

RS: Sin duda la parte del banco es lo más importante que se ha logrado. Ahora, no hemos hablado para nada de las telecomunicaciones ya que también en 1999 empezamos a incursionar en la telefonía celular, y hoy tenemos la IUSACELL que es una gran empresa, ¡incomprendida! Y ésa con un reto mucho más difícil que la televisión, porque la posición de dominancia y de ventaja que tiene el incumbente es mucho mayor.

En todas las empresas, en el *retail* de Grupo Elektra, en el sector bancario de Banco Azteca, en el sector de entretenimiento y medios que es

Televisión Azteca o en el sector telecomunicación que es la Iusacell que ya integra Unefon y todo lo que habíamos hecho allí. Todos han sido logros sorprendentes, todas son empresas exitosas, pero la Iusacell solamente trabaja dentro de México. La Televisión Azteca tiene algo en Estados Unidos y algo en Colombia. Elektra y el Banco en cambio trabajan en ocho países de Latinoamérica y en Estados Unidos, entonces yo creo que es más importante lo que se ha logrado allá.

RG: *El venir de un país emergente, porque esto es un proyecto para países emergentes, ¿qué experiencia o qué gran aprendizaje de trabajar en un país emergente a diferencia de trabajar en países desarrollados? ¿Tiene más retos, es más difícil o tiene algunas ventajas?*

RS: Los países emergentes en general, tienen más carencias y hay más cosas por hacer, si te vas ahorita a montar tu negocio a Paris, vas a pasarla muy mal, yo creo que puede ser el peor ambiente posible. Abrir un negocio nuevo en Francia donde el gobierno permea todos los aspectos de la vida, todo tipo de regulaciones, la gente tiene un sentido de *entitlement*, no necesita trabajar, lo que quieren es ir a la fiesta. Es mucho más difícil hacer un negocio en un entorno así, que en un entorno como México que está lleno de jóvenes, que cada joven está buscándose un lugar en la vida, que no piensa que el gobierno le va a solucionar sus problemas. Entonces aquí es un ambiente mucho más boyante y dinámico.

Lamentablemente en Estados Unidos también se está perdiendo este sentido de *entrepreneurship*. Se está perdiendo porque Estados Unidos es ya un país muy burocrático, no nada más en las estructuras gubernamentales sino también en las compañías. Las grandes compañías norteamericanas son enormes aparatos burocráticos que a veces no se distinguen de un gobierno.

RG: *Usted cree ¿que están perdiendo innovación? ¿Cree que en un país como México tienes más espacios para innovar, para desarrollar más productos y más empresas?*

RS: Pues sí, pero por otra parte allá tienes mucho más acceso a capital y muy fácil y aquí no. Ese también es un gran reto de los países emergentes, el cómo conseguir capital.

Y otra cosa, en los gobiernos emergentes no se respeta al emprendedor, al empresario no se le respeta. Se dice que hay que tener jóvenes emprendedores y se le da *lip service*, pero no es cierto porque en realidad, el gobierno hace todo lo posible por sofocarlos y porque no existan. Porque la regulación está dirigida para acabar con los pequeños. Los grandes nos podemos defender de la regulación pero los pequeños no, entonces allí se mueren.

RG: *¿Esa es su visión al fundar la Asociación del Empresario Azteca?*

RS: Asociación del Empresario Azteca, (ASMAZ) se llama, eso fue parte del lanzamiento del esfuerzo de micro negocio para las mujeres. Ya me dijeron el dato, son 1.1 millones de mujeres que están afiliadas allí, y todas tienen su pequeña empresa, normalmente es un pequeña tienda donde venden algo, un restaurante, o una tienda de bisutería o una tienda de bordados. Es muy interesante la gran capacidad de emprender que tenemos.

Pero el gobierno no entiende que lejos de ayudar a estas personas los está perjudicando todos los días. Yo que tengo muy buenos amigos en el gobierno, empezando por el presidente Enrique Peña, a quien conozco muy bien y respeto, es muy difícil hacerles ver que en la cuestión de impuestos no deben de pretender recaudar impuestos de los pequeños empresarios. No conviene, les cuesta más de lo que recaudan, es una muy mala política y en cambio, sofocan toda esta actividad empresarial por el exceso de regulación que imponen.

Sería mucho más viable que el gobierno se dedicara a las empresas grandes y a éstas sí cobrarles y también de manera simplificada para que no sea tan difícil. Pero pretender cobrarle a la señora que vende joyería de fantasía, Impuesto Sobre la Renta, IVA, retenciones sobre productos de trabajo, retenciones para el fondo de pensiones, retenciones para el seguro social ¡es ridículo! Por eso hay toda esa economía informal donde hay muchísimo empleo y muchísimas empresas, pero no están registradas. Y piensan los del gobierno que es terrible, pero deberían darle gracias a esas personas porque son los que mantienen a México.

RG: *¿Cuál es su visión para el grupo para los próximos años? o ¿cuál es su ambición a largo plazo?*

RS: Tenemos muchas oportunidades, paradójicamente ahora que somos más grandes y tenemos más acceso a capital, capital financiero y capital humano. Ahora nos salen oportunidades de negocios por todos lados.

Por ejemplo, el año pasado incursionamos en una empresa minera muy importante. Yo creo que México es un país que siempre ha tenido vocación minera, y que lejos de estar satanizando a la minería deberíamos de darle gracias a Dios que nos puso esos recursos en el territorio y ver cómo explotamos esos recursos de manera sustentable y de manera responsable para beneficio de la gente que vive en donde no hay nada más que eso.

Somos muy buenos para quejarnos “pobres de los indígenas de Chiapas, están muy mal y no tienen ningún prospecto de mejora.” ¡Pues claro! no los dejan hacer nada, lo que hay que hacer es darle oportunidad a esa gente de que trabaje, que se haga de un patrimonio, trabajando con los recursos que hay en la comunidad.

Hay esta dicotomía, por un lado dicen “pobre gente que está muy amolada, hay que ayudarla,” pero por otro dicen “no, que no hagan nada, que se quede todo igual, porque hay que preservar todo.” Esta dicotomía entre la preservación y el desarrollo, claro que es falsa, no puedes dejar

todo igual, ni acabar con todos los recursos y dejar a los nietos y a los bisnietos en un país pelón, ¡es ridículo!

La depredación ecológica no es la solución, pero tampoco lo es que no toquen nada. Cualquier desarrollo tiene que tener un impacto, hay que hacer lo que tenga un impacto razonable. Esto es por la cuestión minera, entonces vemos muchas oportunidades en eso.

También estamos ahora en energía renovable, tenemos dos parques eólicos y un parque geotérmico, que les veo tremendo potencial. Estamos iniciando una nueva división para brindarle servicios a la compañía estatal Pemex, para ayudarles a desarrollar los grandes campos petroleros que tenemos en México.

Así que tenemos muchas oportunidades, lo que sobra son retos, lo que sí falta es gente que me ayude a desarrollar todas estas cosas. Ahora ya mis hijos están metidos en algunos de éstos. Benjamín, el mayor de los hombres, está metido en el negocio petrolero. Ninfa, mi hija mayor, que me acaba de hacer abuelo hace quince días, de una nenita muy linda, es senadora está en política, pero también maneja las energías renovables. Y mi otro hijo, Hugo, maneja un nuevo concepto comercial de tiendas que se llama Super Neto, ya son casi seiscientas tiendas en un concepto de *hard discount*, muy interesante de abarrotes, muy diferente de Elektra.

Hay capital humano, el año pasado contratamos veinticuatro mil personas nuevas, tenemos ya noventa y cinco mil empleados y eso es el signo de una empresa en crecimiento y en expansión. Esto es una máquina de crear negocios y crear empresas y bueno, a ver hasta donde llegamos.

RG: *¿Planes de retiro para nada todavía?*

RS: No, todavía no. A lo mejor en lugar de dos meses de vacaciones me tomo tres.

For Research Purposes Only

For D

Only

Interview with Ricardo Salinas Pliego

Interviewed by Regina García Cuellar

May 31, 2013

Mexico City, Mexico

Audio interview conducted in Spanish

English translation of original Spanish transcript

RG: *What are the values you acquired from your childhood on that made you become the leader you are today?*

RS: Where do we start? With my childhood. We were an upper middle class family; we could not say that we were rich for two reasons: first, because we were not, my grandfather was the one who was rich; he made a lot of money. Second, my father is extremely frugal; he does not like to spend money and he is very stingy. We were always in great need of money and resources. That was part of our education.

I went to a very modest school, Simon Bolivar of Pedregal. We lived in a big house, comfortable but modest. My brothers and sisters and I were always constrained; my father never gave us money to spend. Certainly, compared to all of my friends, I was the one with the least money, which is not fun; it does not feel good. Then you have to make a serious effort to earn your own money. In this context, we always talked about business at home, at the table, at lunch, and at dinner. We always

talked about the Elektra stores and about the factory. My father's and grandfather's families were very much devoted to business. I obviously learned that and I evolved from there.

There is a funny story about my first experience as an entrepreneur. One Saturday afternoon, we were at the house in Pedregal and a swarm of bees appeared. One of my uncles was there, my mother's brother, who is a very peculiar man, and he said, "Let's catch the swarm and then we will put out some honeycombs and we can sell honey." A group of us went with my uncle to catch the honeycomb. We put it in a cardboard box, and we left the honeycomb there. Then we went to buy some boxes for bees and we put them inside. After some time, we started to produce honey and, after a little while, we had thirty honeycombs. I started selling honey in the streets of Pedregal when I was only ten years old.

So, I had this entrepreneurship in my blood since childhood, out of necessity.

RG: *Regarding your academic career, what aspirations did you have? What motivated you?*

RS: I went to an English school until fourth grade, when my parents moved me to Simon Bolivar in Pedregal, a very traditional school in the Mexican style of the La Salle priests. I was deeply unhappy at that school; I was never able to adapt. It is not my preferred type of educational system;

I hate those traditional schools to such an extent that I started a new school for my kids in order to avoid them.

It was a problem for me because from fourth to eighth grade I rarely did well in school. I was not happy. I almost became a young delinquent; because I did not like going to school, I skipped school often. Thank God I was expelled from Simon Bolivar in eighth grade and I thank them a lot for that. Then I returned to the school where I had studied before, the Edron School, which is a school that follows the British system, where classes were small; we were four or five students in my group. We had a very good teacher; he was the owner of the school, Mr. Foulkes. He was very strict in his lifestyle but also very liberal. I greatly improved in that atmosphere; I immediately started doing well in all my exams, with no further problems, because I enjoyed going to school.

It was also a very interesting school because classes started at 8:30 a.m. and ended at 1:30 p.m. I had the whole afternoon free, which was fantastic for me, to go and enjoy life with my friends: we rode our motorcycles, we played pool, and we got into mischief.

RG: *What motivated you to study accounting?*

RS: It was not a matter of motivation so much as a necessity. When I finished high school at the Edron School in Mexico, I went to Monterrey to study at the Tecnologico de Monterrey because in those days it was the only existing Tecnologico. My grandparents from my mother's side lived

in Monterrey and I went to live with them. It was very comfortable because, instead of living in the university dorms or in an apartment, I had a great time living with my grandparents. The bad thing was that the Tecnológico employed, again, the same concept of a traditional school. At the same time, I had a certain freedom because I could organize my schedule and I could choose, to some extent, the courses that I wanted to take.

I started studying economics, which is what I actually like. My father has always been a serious student of economics and a great theorist on the economy, especially of what is known as Austrian economic theory. He has always been a contrarian, going against the current, contrary in the way he sees the economy, and people. So he instilled those theories in me and I accepted them. I read a lot about it and I was convinced. When I started studying economics, the director of the School of Economics supported the opposite philosophy; he was completely Keynesian and in favor of government intervention. I obviously disagreed and I had big debates with him. One day he lost his patience and he kicked me out of his class, then he got me expelled from the School of Economics, and, further, he got me expelled from the Tec.

Fortunately, my father intervened. He went to talk to the headmaster of the Tec and he managed to get me accepted again because I truly did not say anything bad; I had simply questioned his assertions as part of the class discussion. But he did not like the way I did it and he got

me expelled. My father managed to get me accepted again in the Tec, but only in accounting. So, I got into accounting by default.

Notwithstanding, accounting is a very good career. I recommend it often and I always tell the young kids that accounting is like English; it is the language of business. If you are going to be in the business world and you do not know accounting, you are doomed. Many years after that, during my MBA, I realized that my classmates, those who had majored in other fields and did not know about accounting, they struggled a lot. How can you conduct business if you don't know accounting?

RG: *When you were young, was it always your ambition to become a businessman?*

RS: Always, I always knew I was going to be a businessman and that I was going to work at the family business. I had the idea that I was going to work at Elektra. Sure, I was naive, because things do not happen just because you want them to. Circumstances are also a factor.

RG: *I love to think of a concept called "defining moments," tipping points when one questions things and makes a life-altering decision. What have been the defining moments in your life?*

RS: I have always been very rebellious. I do not work well if I am not the boss; when things are imposed on me, I cannot work. Since birth, what

happened at the Simon Bolivar School, for example, I have rebelled against anything enforced. That is how I ended up being expelled. Then at the Tec the same thing happened, a rebellion, and I was expelled. After I graduated from the Tec, I went to the United States to study for a Master's degree, and after that I was hired by an American and I went to work for him at his company in Dallas. I worked there happily. I was the head of Latin American sales. But I had a boss who was bipolar; sometimes he was a good person and other times he acted crazy. In one of those bad moments, he scolded me in a way I did not like and I walked out. I was fired from my job.

I told my father and he told me to come back to Mexico to help him at Elektra. I came to Elektra but, again, here things got ugly, and after some years things took a turn for the worse. I started in 1981 and in 1982 the Mexican debacle started, and it lasted nearly twelve years, from 1982 to 1994. Then, a series of tremendous problems followed. I even had problems working with my father because I like to be the boss and, besides, I know how to do it. It was a problem between my father and me because we had to define who was in charge here, him or me? Fortunately, he made the decision to retire very young. He left the field open for me and he said, "You can do whatever you want here. There is only one thing you cannot do: you cannot incur debt." That is how we started and we have done very well.

RG: *How old were you?*

RS: I was very young. I started working in 1981 when I was only twenty-six years old, very young, and in 1985 I turned thirty. Then my father retired in 1987 when I was thirty-two years old, too young! Of course I made many mistakes when I was young.

RG: *What was the biggest challenge that you remember from the period when you became the head of the company?*

RS: We have forgotten, but the situation in Mexico during the eighties was a total disaster. The runaway government of the authoritarian PRI [Partido Revolucionario Institucional, Institutional Revolutionary Party] controlled every aspect of the country and blamed businessmen as if they were the cause of all the problems. The political climate was terrible, to be frank, and even worse from an economic standpoint. In 1981 the exchange rate was twenty-five pesos per dollar; in 1982 we were at 250 pesos per dollar, just one more zero. It was not only that; interest rates went up so prices had to go up as well and inflation soared. The government decided that businessmen were the ones to blame for inflation and they claimed that businessmen were speculators and controlled the market. The government ordered us to close our stores.

Back then, Elektra was a company that manufactured radios and televisions, that was its origin. After a while, we opened stores to sell those products because no one wanted to buy the TVs and the radios; let's say

they weren't very good! They were the kind of products that are manufactured in a closed economy. The PRI, the government in those days, thought national production was the best thing and that they had to help national industry. Of course, because they were the owners of those factories, they were the people with power. We were outside the circle of power, so what could we do? We did what we could and we tried to manufacture without a production chain, without engineers; it was a mess!

But that was Mexico for many years, completely closed. And in that context we had our factories. Because the products were so bad, we had to sell them by ourselves, because nobody wanted to buy them. And we had to sell them on credit. That is how we started with the stores and then the credit process, based on what the family had done for many years with Salinas y Rocha.

RG: *You are the pioneers in the concept of shopping with credit?*

RS: Yes, my grandfather invented the concept in the '30s. My grandfather, Mr. Hugo Salinas Rocha, was an outstanding businessman. He achieved a great deal in those days, with no computers, no communications, with very limited work tools. He created, I don't remember if it was 80 or 100 Salinas y Rocha stores. It was an extraordinary achievement. You have no idea how difficult it is to manage those companies without the right technology; he did it and, as a result, the Salinas and the Rocha Families became rich.

Years later, his sisters and his Rocha cousins fired him from Salinas y Rocha because my grandfather was very bossy and he bossed everyone around as if he was the owner of the company even though he was not. His sisters and his cousins fired him and this was a big mistake for Salinas y Rocha. Years later the company went bankrupt and we bought it; I bought it. For that reason, Salinas y Rocha is now part of the Group, because it had already gone bankrupt.

RG: *Elektra in the eighties had similar problems. Was it the early nineties when the real expansion began?*

RS: In 1983 Elektra went through a defining crisis and it ended up going bankrupt. We owed \$9,000,000 and we had no money to settle our debt. We tried to refinance and negotiate with the banks but we couldn't. In fact, I remember very well that we made an offer to the bankers at that time: we would give them 49% of the company to pay our debt of \$9,000,000 and we would keep 51%; we would become partners and carry the company forward. They did not accept our offer; they wanted to recover their money at any cost and they were right. They were bankers not businessmen, and they had no reason to believe in us, but it would have been the investment of their life! \$9,000,000 for 49% of Elektra!

We had to declare bankruptcy and it was very stressful. In fact, when we began the process, my father took charge of the whole bankruptcy

problem and he said to me, “You take charge of the commercial management and I will deal with this.” That was in 1983.

When I arrived at Elektra, I started as head of imports. I wasn't managing the company, I was like any other employee with a salary. Imports were few, and in 1981 there was a small window of opportunity, but when the devaluation came that was, of course, the end of imports. Around that time I was appointed commercial director, head of the stores and commercial operations. There I started making decisions. The first decision I made was that since we did not have credit because we were in the middle of declaring bankruptcy, we could not sell anything on credit; we could only accept cash payments. That was the first great transformation; we changed Elektra's whole system, which was oriented to sell on credit, to selling everything for cash, and nothing on credit. That was a huge thing!

RG: *How was that?*

RS: It was extremely difficult; we had to make many changes. For example, we had 2,500 items and I applied a technique I had learned before in school; we made a choice and we reduced our inventory to only 300 items. We also had many employees working in the Credit Department and we had to let them go. We lowered our operational expenses considerably. We had very high margins because we sold our items on credit and they

were sold at a very high margin, 40 or 50%, so we lowered the margin to 20 or 22%, which is a very low margin.

Elektra began to grow tremendously with these cash promotions and, because no one had credit, it wasn't just us; there was no more credit. We started doing very well and we started opening new stores. At that time, we only had fifty-four stores and today we have, I have lost count, but we have something like 6,000 stores. Of course, it has been thirty years since then. But in the following ten years, from 1982 to 1992, Elektra experienced huge growth; we went from having fifty stores to having approximately 400 stores.

In the late '80s, around 1987 or 1988, when Mr. Carlos Salinas de Gortari became President, the economy stabilized. There was finally access to financing again. We started selling on credit again and we began to grow even more. However, we had many problems because we did not have enough money to provide the credit needed. The bankers did not want to lend money to us because of the bankruptcy we went through and the markets did not believe in us; it was a very complicated problem. Gradually, we managed to introduce the credit system again, which historically had been a big and important thing for the Group.

RG: *From all the important lessons in those difficult years, what do you think has been the biggest lesson that has helped you going forward?*

RS: Perseverance. What Mexico experienced and what we as businessmen had to live through, particularly us, was a very complicated situation that got extremely arduous and nasty. It was a horrible thing and I don't wish it on anyone.

RG: *The early '90s is when the real expansion began?*

RS: In the '80s I was working at Elektra. I was like any other employee; my father was always very frugal and he paid me too little. I was always thinking of ways I could make more money. I told my father, "I am going to start my own business separately, because I see that here you are not going to pay me more money."

From the beginning, even before I started working in Elektra, my father allowed me to have my own side businesses. I started developing an interest in telecommunications. I loved satellite dishes and when I realized what satellite television was, in those days it was just starting, for me it was like magic. Suddenly, you installed a dish in Mexico and you could watch HBO and all the movies. Back then it was free because there were no encrypted signals; it was like having internet access. That caught my attention and I have been involved in telecommunications from then on. In the '80s I was producing satellite dishes, and fixed line telephone systems, and then I got into radio telecommunications.

Then, in the '80s, mobile telephones appeared and we participated in the licensing bids. President Salinas de Gortari did not give the licenses

to me. He gave them to all his friends and I was no one's friend. In consolation, so I did not make a fuss, they gave me a radio trunking license, what today is Nextel. Years later I sold it to Nextel and with that Nextel was established. From that, we founded Radiocel, the first trunking company in Mexico; it was a system of radio communications, the one the bodyguards use, which was great before mobile phones existed. After some time there was Biper, which was the biggest messaging company. Do you remember pagers? That industry died with the advent of mobile phones because, as the phone became a computer that you could use to talk and send messages, why would you want a beeper? They died! And before the trunking died, I sold it to Nextel. During the eighties I was involved in all that.

When the '90s arrived, the early '90s, in 1992, people started saying that the government was going to sell its part in television. I was very interested in that. As a result, I started doing my research on how I could buy Imevision (now Television Azteca). That was one of the most important moments for the Group and in my own business career. It took great effort. I tried to do business with various groups via partnerships, I was partnered with everyone at some point or another, but for some reason it never worked out. In the end, we managed to partner with Saba, and we competed for television and we won by a large margin. Thank God we won by a big difference because our offer was \$650,000,000; it was thirty percent higher than the next offer which was \$500,000,000. If it had not

been like that, I wouldn't have entered into television, because we were not meant to succeed. The goal was for Salinas de Gortari's friends to succeed.

RG: *When you won the television bid, what were the biggest challenges of competing against the dominant party?*

RS: That is another story because I came from the world of retailing, from the small shops, from street competition. Suddenly, I got into a world that I didn't even imagine existed, and I had no reason to know that, because television had been a monopoly in Mexico for many, many years. The only ones who knew about television were the Azcarragas, the Aleman family, and the O'Farril family, who had been involved in Televisa. No one else knew what it was about.

What I discovered then was a fascinating world by itself, not only of businesses, but of power, and the relationship between the media and power; this was a whole separate chapter.

RG: *What were the challenges of competing against a monopoly?*

RS: It obviously was very difficult because what we bought were some licenses that the government had and these facilities that were not like they are today at Television Azteca, in the south of the city. They were ruins, due to twenty years of bad management by the government. There was no equipment; the technology was obsolete, it was from the seventies, from the

time of the Olympic Games in Mexico in 1968. The transmitters were extremely old, there was no satellite distribution network, distribution was done by microwaves, and the television signal was extremely bad. Imevision (Television Azteca) was like a “cancer” for Mexicans, created by the government and supported by the government. At that time, after twenty years of management, it had cost more than \$2,000,000,000. I paid \$650,000,000, but it had already cost \$2,000,000,000.

It is funny but today, in 2013, there are many people who think and say it is a very good and necessary idea that the government, again, has its own national network. This is very interesting because you can see that people have learned nothing; twenty years later and it is like it never existed. Anyone with half a brain can realize that it will be a failure because the government is a very bad businessman. Here they stole everything! In a business like television it is really easy to steal. In retail, for example, it is harder because you have to steal things and if you count them, twenty stoves, they have to be there, thirty telephones, and so on. Here, since you are doing production, who is going to tell you if you need twenty employees or forty? It just doubles the payroll, and robbery is completely sanctioned. It turns out we lost money, and of course someone else’s money, money that belongs to Mexicans. It is funny but it is coming back.

What we found here was crap. We had less than three percent audience and zero income. It did not sell anything; it was a company that

sold nothing. I had spent all the money to buy the company; I did not have a dime.

My first challenge was to borrow money to buy new equipment because I knew that if I did not have a good television signal, why produce anything? First you have to have good television signal distribution and, after that, you can start with the production. But also, I made many mistakes; I thought, for example, that it was not necessary to produce. I thought that you could buy programs and retransmit them; that is a big mistake because there is a limit. I also thought that there was no need to do news programs because that was a political problem, big mistake as well! News programs are part of the solution to the country's problems. So we were learning and building a team, and a lot of people have passed through here. Now Television Azteca is about to turn twenty years old. It seems like it has been an eternity, but the years have passed very quickly.

It was a very quick success. We started in 1993 and, by 1997, four years later, the company was already established; it had a 30% share of the advertising market and of income. It already had 40% audience share; it already had productions, soap operas, studios. The funny thing is that we are stuck there; we haven't grown more than that forty percent share since 1997. What happens is that people say they want things and then revert to their own customs and habits, and the customs and habits take a long time to change.

RG: *Because you are playing against some very tough competitors, it is not easy.*

RS: When I started with Television Azteca, Tigre Azcarraga, the father of today's Emilio, was there and he was a very difficult person. In fact, along with President Zedillo, he tried to take the television company away from us. Zedillo was convinced that I represented Carlos Salinas de Gortari's interests and Azcarraga agreed. They got together and they started a campaign to get us out of TV Azteca; it was a campaign by the government and its media, which was Televisa at that time.

But fortunately I always fight back and I don't like being manipulated and bossed around, so I stopped them both: the government and Tigre Azcarraga. I came out with everything to tell my version of the story. I told them that I had invested my family's money and all the savings of my Group were invested here and I wasn't going to let it go because a politician like Zedillo did not like me. It was a tremendous thing! Then they arrested me and took me to testify and I was there almost twenty-four hours.

RG: *What were the big lessons from that?*

RS: Don't give up, persevere. When the enemies are as big as they were, you have to have even more courage. It is very difficult! Usually a

businessman is not attacked like this; this was a political matter because of the media, because it involves politics.

RG: *Changing the subject a little to financial services, why did you decide to create Banco Azteca? You were already involved in credit with Elektra, what motivated you to start Banco Azteca?*

RS: I think there are three types of bankers. In the United States especially, much has been said about Wall Street bankers. There are also bankers from stock brokerages and “broker-dealers.” That is an incorrect name; those are not bankers. Those are commission agents and consultants, and they are deal makers. Those are not bankers. There is another type of banker, those who take deposits; those are the real bankers because they keep and guard your money. They take your deposits, you lend your money to the bank and the bank reinvests that money in different financial instruments. Those are the real bankers, the ones who take deposits. The bankers who take deposits are the ones that really count, and those are the kind of bankers we are.

The bankers who take deposits and then lend that money, they act as intermediaries between those who save money and those who need money. That liaison is very important. Unfortunately, in the contemporary world it is disappearing. The essence of that job is not to take deposits, because anyone can take deposits and tell you, “Look, you gave me 1,000,000 pesos and in one year I am going to give you five percent. For that reason I will

give you 50,000 pesos and that's it." That can be done by anyone; it is not rocket science. The essence is to take 1,000,000 pesos and turn to the clients that need to borrow money and give them 10,000 little loans that total 1,000,000 pesos. That is what counts! That's the real banker, the one who can lend money and then collect it.

We tend to forget that this is the essence of a real banker, the one who makes loans and then collects them. In that sense, we had been bankers for a long time, before we even started the bank, since the thirties, because we gave loans to buy goods and we knew how to collect them. I was already in the banking business but I didn't have the authorization to take deposits. The regulatory authority said, "We are going to give our friends from the financial sector the monopoly on taking deposits and we are only giving that authorization to those chosen people and nobody else." Lending money could be done by anyone, but the government knows that you cannot lend if you don't have money, so they didn't worry about this. That is how got we got ourselves into the banking system, through the back door, by lending money.

It was much later, in 2002, that I was able to convince President Fox, that we had a new, different proposal for the financial system. Our proposal was to create a bank for the base of the pyramid; it was a bank that promoted social integration, providing access to the financial system to all of those who did not have access. I told him that we could do all that. The other banks are very good banks but they are targeting the middle class and rich people; they are not for poor people, that is a fact. I am not criticizing

the banks, on the contrary, that's what they do and they do it very well. Citibank, HSBC, Santander, BBVA, all those international banks, because they are not only in Mexico, they act as intermediaries for and lenders to the middle class and wealthy people and they do it very well. But they exclude the entire base of the pyramid and that is where we are positioned.

Thinking about that, we decided to create an inclusive bank, a bank that does not charge any fees, ever. This is a great innovation in the world because it goes against everything in the current financial model. The fees are the sole purpose of modern bankers. They charge a fee for depositing money, for taking money out, for transferring money, for meeting you face-to-face, for giving you a financial statement; they charge a fee for everything. We are not like that; we do not charge fees at all, not ever, not a single fee.

Second, it is a bank with very easy access, with thousands of branches that make access easy. For example we are open every day of the week, from Monday to Sunday, so you can make deposits or take money out, or make any transaction. We are open from 9:00 a.m. to 9:00 p.m. The phrase "there are no banks open today" does not apply to us; the bank is always open. We give quick and easy loans. In 24 hours we can authorize a loan for up to 10,000 pesos, which is about \$1,000. And that has led to our having up to 32,000,000 customers, which is what we have today.

We have a really unexpected volume of transactions. They just told me last week that we had increased our system's capacity to handle peak

operations. We have increased it to 50,000,000 transactions per day. We had 30,000,000 transactions per day and now we have 50,000,000.

RG: *How do you compete, or how do you differentiate yourselves from microfinance banks?*

RS: The microcredit banks come after us; the pioneer was always Banco Azteca. All the other entities that you are thinking about came after us. President Fox realized that the idea of financial integration is good and that not only one group should have it, but several. He gave licenses for many banks, including the microfinance institutions that you see today in Mexico, like the Compartamos that came much later.

But this is a worldwide trend that has been a great hit. When I went to Brazil, it took me five years to get a license; I got it mainly because I convinced President Lula that our model was good and different. The same happened with President Alan Garcia in Peru. We were blocked by the financial system and the regulators who did not want something new and different, and they did not want a new and different competitor. When the President intervened, we got the authorization. The same happened in Guatemala, the same in Honduras, the same in El Salvador. It has always been a struggle because the establishment does not want to see this, even if it's a different market. It is very funny but they are afraid they are going to look like fools for not thinking of it before. What I tell them is that they should not be afraid and they should not feel bad because they do

something else and they do it very well. We are in a completely different business.

Following the creation of Banco Azteca and its financial model, a whole international movement in favor of the microcredit started and all of these other companies were created.

One thing that is different from them is that many of them are group models. The group model exists because they are unable to execute the individual model, because it is harder. It is much easier to collect a debt from a group than from an individual. We did not do the group model for many years, thinking it was unnecessary. A couple of years ago we decided that there was an important market for that as well, and we created the Micronegoció Azteca division; there are hundreds of thousands of women affiliated with the system. We are also doing well with the individual model because they are two different segments. In fact, now everyone wants to start on individual credit and I say good luck to them, because it has its difficulties.

All this innovation in the financial sector is also a turning point for the Group and for me because I believe this has a global impact. We haven't been able to grow beyond Latin America because it takes time, resources, and people, but it is a global model.

RG: *You just bought Advance America in the United States.*

RS: We have tried to convince regulators in the United States that they need a different bank as well. Because there is also a base of the pyramid there and there are also a lot of people who are excluded from the financial system. But regulators have refused to listen to our arguments and they do not want to open up and change.

RG: *How would you compare the population at the base of the pyramid in the United States to the one in Mexico?*

RS: It is funny because one thinks that the United States is a rich country and that it has a better standard of living than Mexico and other Latin American countries, where there are a lot of poor people. And the truth is it is the same story everywhere. When you look at things, more than half of American households, from the middle down, they earn less than \$50,000 a year. \$50,000 a year in the United States is very little. The living conditions are very poor. They are the ones who make up the base of the pyramid there. Here a household that brings in \$50,000 a year is a rich home, but there things are very expensive. Then the quality of life is not so good.

RG: *Does the base of the pyramid in the United States have access to credit?*

RS: No they do not. There is another terrible issue in the United States, which is a curse for the people at the base of the pyramid and the neediest people, and it is the problem of high interest rates and speculators, who are very bad; we have to protect the poor from crooks and loan sharks. The concept is so bad and so wrong and, unfortunately, it is being promoted by the middle class in senior positions in the government, in institutions, and in NGOs that promote these types of causes, supposedly protecting the interests of the consumers. They don't realize that instead of protecting them they are hurting them, because there is no credit more expensive than when you don't have access to it.

When you exclude someone from having access to credit, you are turning them into a miserable person, with no prospect of improving their life. That's what happens when they put caps on interest rates. It is truly pathetic and unfortunate, what is happening, and I tell all those "do-gooders" that they should try to live one day without any credit and without credit cards so they can see what it feels like, because that is what they promote.

The problem is when someone sets a cap on interest rates, they believe they are doing something good for the consumer, but it is not true. What happens is the following: a maximum interest rate means a minimum loan amount. If you tell me that the interest rate is going to be eighteen percent, the minimum credit that I can give you is \$3,000. If you tell me that the interest rate is going to be thirty-five percent, then the minimum amount of credit is going to be \$2,000. If you tell me that the maximum

interest rate is going to be 100 percent, then I can give you a credit of \$300.

That is what people need.

But what these false promoters of the well-being of the neediest people don't realize is that a \$300 loan has to have a very high interest rate because of fixed costs. My cost to execute a \$300 loan is the same as the cost for a \$3,000 loan. It is the same cost to authorize, manage, and collect a \$3,000, or a \$30,000, or a \$3,000,000 loan; it is all the same. The cost related to the principal is greater so the rate has to be higher. It is unbelievable that they don't realize this. And this is what is most damaging for the base of the pyramid in the United States.

In Mexico for a long time we had caps on interest rates, but when we experienced financial chaos, those regulations were revoked and that's why in Mexico microcredit is possible. In many countries in Latin America they are possible as well. Basically the only country that has these interest rate caps is Colombia. We are working hard there with the authorities, pointing out that far from protecting consumers they are hurting them because an illegal loan market develops. There, in Colombia, it is called Gota, and they are illegal and they are the real bad guys.

RG: *Grupo Salinas has a reputation for good management and good execution. How have you achieved this throughout the Group?*

RS: You don't see the flaws but we have had many. Many major mistakes have been made due to mismanagement. But I think overall we

have good teams. I think one of the fundamental functions of a leader, in this case me, is to choose who is going to get into the truck. Where is each person going to sit? What is each one going to do? Who will need to get off the bus because it is not working out? This concept of leadership, of choosing your team, is something we spend a great deal of time on, educating people, and trying to filter it all the way down. The leaders under me should choose the best people as well. Many years ago, I used the example of the Russian Matryoshkas: a set of wooden dolls of decreasing size placed one inside the other, each one smaller than the next. Then I told the executives, "If you continue hiring people smaller than you, we will end up in a company of dwarfs."

It takes a lot of work to change Mexican idiosyncrasies and perhaps everyone, all human beings, are like that, thinking that hiring someone better than you is bad because you could lose your job. But in reality the only way to move forward is when you have people better than you under you, so they can take problems away from you and they let you concentrate on other things. The sure way to always be stuck is not having an exceptional team, and always dealing with the same problems because you have no one to delegate to.

RG: *What leadership characteristics, in addition to these of hiring good people, do you believe have defined the Group?*

RS: I am a big believer in paying for results; for a long time, our system of compensation has been that whoever contributes more earns more. I am opposed to fixed salaries. For many years we have had, first, a system based on results in all our business units and we measure their results. Since I am an accountant, this comes easy to me. I have an accounting system that I believe is state of the art in the world; I don't think any company has the accountability that I have in each business unit. I know perfectly all the way down, where the problems reflected in our financial results come from. I pay the group that manages each unit based on the unit's results. Then I have many businessmen managing their own units.

In case of those areas that are not close to business, we pay them based on an annual evaluation, and the evaluation is also based on the results of the businesses that they have something to do with, it can be one, two, or many, and their personal results. We consider the fixed salary a base, necessary so that people will work here, but they really come to work for the bonuses, which are a big part of what they earn, and people strive hard to achieve good goals, their bonuses, and do well in their evaluations. Performance-based pay is fundamental here.

RG: *There is a concept put forth by a Harvard professor named Clay Christensen in his book How Will You Measure Your Life? He tells his story, he had many health problems, and at the end of his life he says everyone should have their own scale of values on how to measure their success. For you, how do you measure success?*

RS: It is a very interesting topic because in the United States it is common to think that if you have money, then you are successful. And a lot of people are unhappy and sad, even though they have a lot of money, and they are frustrated and they can't find meaning in life and they say, "Yes, I have a lot of money but I don't feel happy." I think that is a cultural issue for Americans. We as Mexicans are more balanced; this is how I see things. First, on a personal level you have to be well; you have to have good health and a good state of mind because, if you don't, everything is going to be bad. So, number one, you have to maintain good health, and a good mental attitude, sanity.

Then, there is your personal life; your wife, your children, your parents have to be well, you don't want unpleasant things around you. I have six children, three older ones and three little ones. I am very happy with them. I have an amazing wife who helps me a lot. My family, my parents, they are still alive and in very good health. My brothers and sisters—the ones that are still alive because three of my sisters died, I only have one sister and a brother left—we get along very well. That sort of thing is very important. You also have to have a work-life balance; for example, I take two months of vacation a year because, if I don't, I don't have balance. I work and I am connected, but I am not here in my office.

Your personal life and your personal relationships, our family and our friends, it is very important in order to feel well. Not everything in life is work, work, work. I work because I like to, not because I have to or

because I need to. A lot of people ask me, if you have a lot of money, why do you work? Money is not important, what is important is to do things, meet life's challenges, and fulfill your dreams. It is like the people who climb Mount Everest; why do you climb Everest? It is very cold up there and you could die. Well, it is a challenge. Just like that, why do we start a new business? We do it because it is a challenge, because we are stubborn, but not for the money.

RG: *Which company are you particularly proud of? Which one do you feel is your legacy?*

RS: There is no doubt that the bank is the most important achievement. Now, we haven't talked about telecommunications. In 1999 we ventured in the mobile phone industry, and today we have IUSACELL which is a great company that is not well understood! It has a much tougher challenge than television because of the dominant position and the great advantage of the incumbent.

In all our businesses, in retail with Grupo Elektra, in the banking sector with Banco Azteca, in the media and entertainment industry with Television Azteca, or in the telecommunications sector with IUSACELL and now including Unefon, and everything we have already done, all of them have experienced amazing achievements; all of the companies are successful, but IUSACELL only provides services within Mexico. Television Azteca has business in the United States and Colombia. Elektra

and Banco Azteca work in eight Latin American countries and in the United States, so I believe that what has been achieved there is more important.

RG: *Since this project is on emerging markets, what experiences have you had and/or what have you learned about working in an emerging market country, compared to working in a developed country? Do you have more challenges, is it more complicated, or does it have its advantages?*

RS: Emerging market countries in general have more needs and there are more things to do. If you go right now to start a business in Paris, you are going to have a really tough time. I think it could be the worst possible business environment. Starting a new business in France, where government pervades every aspect of one's life, with all kinds of regulations, people have a sense that they don't need to work, what they want is to go to parties. It is much more difficult to start a business in an environment like that, compared to an environment like Mexico that is full of young people, where every young person is trying to find a place for themselves, who don't think that the government is going to solve their problems. Here we have a more buoyant and dynamic environment.

Unfortunately in the United States they are losing this sense of entrepreneurship because the United States is now a very bureaucratic country, not only in terms of government agencies but also in the business

world. The big American companies are huge bureaucratic systems that sometimes are no different from the government.

RG: *Do you believe the U.S. is losing innovation? Do you think that a country like Mexico has more room for innovation, to develop more products and more businesses?*

RS: Well yes, but on the other hand in those countries you have much easier access to capital and here you do not. That is also a big challenge for emerging market countries: how to raise money.

Then there is another thing. In emerging market countries, governments do not respect the entrepreneur; the businessman is not respected. It is said that they should have young entrepreneurs, and they give lip-service to it, but it is not true because, in reality, the government does everything in its power to choke them out of existence. Regulation is intended to eliminate small businesses. The big ones, we can defend ourselves from regulation but not the small ones, and then they die.

RG: *Was that your vision when you founded Asociación del Empresario Azteca?*

RS: It is called Asociación del Empresario Azteca (ASMAZ), and it was part of the effort we launched for our women's microfinance business. I have received the data and there are 1,100,000 women who are members

and all of them have a small business, usually a small shop where they sell something, a restaurant, a jewelry shop, or an embroidery shop. It is amazing the great capacity we have to start a new business.

However, the government does not understand that. Far from helping these people, instead, they are hurting them every day. I have good friends in the government, starting with President Enrique Peña, whom I know very well and respect. It is very difficult to make them understand that in terms of taxes, they should not collect taxes from small businesses. It is not convenient, it costs more than what they collect; it is a bad policy. Instead, they choke all these business activities through the excessive regulations they impose.

It would be much more viable if the government would focus on the big companies and in collecting their taxes in a simplified way, so it would not be so difficult. But trying to collect taxes from the woman who sells jewelry, income tax, value added tax, withholding tax over work products, pension fund deductions, deductions for social security, it is ridiculous! That is why there is such a large informal economy, where there are a lot of jobs and a lot of businesses, but they are not registered. The government thinks it is terrible but they should be thankful for all those people because they are the ones that support Mexico.

RG: *What is your vision for the Group in the coming years? What is your long-term strategy?*

RS: We have many opportunities, paradoxically, now that we are bigger and we have more access to capital, financial capital and human capital. Now we come across business opportunities everywhere. For example, last year we started a very important mining company. I think Mexico is a country that has always been attractive for mining and, instead of demonizing the mining industry, we should thank God for the natural resources that we have in our territory and see how we can exploit these resources in a sustainable and responsible way, for the benefit of the people who live in those places where that is all they have.

We are very good at complaining, saying, “Poor indigenous people from Chiapas, they live under very bad conditions and they have no prospect of improvement.” Of course! They don’t let them do anything, what we need to do is give them the chance to work, to make money, working with community resources.

There is a dichotomy: first they say, “Poor people who live in bad conditions, we have to help them,” but then they say, “No, they can’t do anything; they should not do anything, because we have to preserve the natural resources.” This dichotomy between preservation and development is false. We can’t leave everything the way it is, but we can’t exhaust the natural resources and leave our country with nothing for our grandchildren and great-grandchildren. It is ridiculous! Ecological degradation is not the solution, but not using any natural resources is not the solution either. Any development is going to have an impact; we must make sure it is a

reasonable impact. This is in regard to the mining industry. We see a lot of opportunities in this regard.

Also we are now involved in the renewable energy industry, we have two wind farms and a geothermal park, where we see tremendous potential. We are starting a new division to provide services to Pemex, the state oil company, to help them develop the large oil fields that we have in Mexico.

So we have many opportunities. They represent big challenges and what we need is people to help me develop all these projects. Now my children are involved in some of them. Benjamin, the oldest of the boys, is working in the oil business. Ninfa, my oldest daughter, who just made me a grandfather fifteen days ago of a beautiful little girl, she is a Senator; she is into politics but she also works in the renewable energy business. My other son, Hugo, he manages a new retail concept of Super Neto stores; there are almost 600 stores and the concept is "hard discount." It is a very interesting concept; it sells groceries, which is very different from Elektra.

There is human capital. Last year we hired 24,000 new people. We already have 95,000 employees and that is a sign of a growing and expanding company. This is a machine that creates businesses and creates companies and, well, we will see how far we get.

RG: *Do you have retirement plans yet?*

RS: No, not yet. Maybe instead of taking two months of vacation a year

I will take three.

For Research Purposes Only