

## ¿Otro pase de magia?

Mientras corta grasa en la poderosa Elektra, su director general, Javier Sarro, quiere convencer a los pobres de hacerse emprendedores. Un truco complejo.

**Diego Fonseca**  
Ciudad de México

**D**esde que asumió como su director general, en 2000, Javier Sarro ha hecho magia con Grupo Elektra. La compañía, que agrupa a las cadenas de tiendas Elektra, Salinas y Rocha, Elektricidy y Bodega de Remates y al Banco Azteca, hoy es la mayor operación comercial y financiera de América Latina enfocada en los consumidores más pobres. Al tercer trimestre de 2004, sus tiendas de México, Guatemala, Perú y Honduras habían vendido US\$ 1.590 millones, un 19% más que en idéntico período de 2003. Aún sin consolidar, las ventas de Navidad prometían un buen cuarto trimestre, período en que Elektra genera el 43% de sus ingresos anuales.

No obstante, el presidente ejecutivo de Elektra está obligado a sacar nuevos trucos de la manga. La urgencia de Elektra por reducir costos operativos, el aumento de la competencia en los distintos segmentos que participa y las investigaciones crimi-



“La gente no necesita más subsidios, ni México más mantenidos”

## Hasta ahora los esfuerzos de Elektra por reducir costos, han dado resultados poco consistentes. La respuesta de Sarro será producir en Asia

nales que enfrenta Ricardo Salinas Pliego, el presidente de su directorio, obligan a Sarro a mover sus mejores talentos.

Desde octubre pasado, algunos de los nuevos países de magia de Sarro se han enfocado en atraer más clientes de los segmentos más pobres de México. Sus trucos principales se llaman Programa Empresario Azteca (PEA) y Asociación Empresario Azteca (Asmaz). Ambos buscan captar a los emprendedores que viven en la economía informal, que en México ocupa a 50 millones de personas y moviliza US\$ 79.300 millones al año, equivalentes al 12% del PIB. ¿Qué quiere hacer Sarro con ellos? “Generar empleo y riqueza”, dice. “La gente no necesita más subsidios, ni México más mantenidos”.

Sarro y Carlos Septién, director de Banco Azteca, lanzaron el PEA como un *market place* en internet. Allí los emprendedores que buscan montar o renovar su pequeño negocio escogen ofertas entre más de 5.000 máquinas, herramientas y equipos fabricados por 200 proveedores. Con él, los proveedores fabrican a demanda, Elektra evita hacer inventarios —limitándose sólo a distribuir y facturar— y el banco gana clientes financiando las compras del PEA con créditos de hasta US\$ 5.400.

La Asmaz completa el círculo. Sus socios pagan una cuota de US\$ 14 al mes que le da derecho a diversos servicios —desde asesoría legal a capacitación como microemprendedores. Ese dinero va en parte al Guardadito, una cuenta de ahorro individual sin costo en Banco Azteca, y el resto financia un plan de salud que incluye atención médica telefónica y un traslado en ambulancia al año. Por US\$ 50 más al año, el socio de Asmaz tiene la posibilidad de adherir al Seguro Popular de la Secretaría de Salud mexicana que vende Banco Azteca.

Suena a buena idea. Un cliente que gana dinero como microempresario es mejor que aquel que sólo toma créditos personales. Y si los pobres carecen de atención sanitaria y

buena parte de ellos son clientes de Elektra, ¿por qué no darles lo que necesitan? “Los vendedores me dicen que la gente no puede creer lo que le ofrecen”, dice Sarro.

En realidad, sí lo creen. A tres meses de su lanzamiento, la Asmaz asoció 1.450 emprendedores, el 40% de ellos clientes nuevos sin relación previa con el grupo. Con ellos ya tiene el 25% de los afiliados necesarios para alcanzar el punto de equilibrio. Mientras, el Banco entregó créditos del PEA por US\$ 21,6 millones, el 86% de ellos para financiar tiendas de abarrotes, talleres de costura, mecánica y carpintería. “No quiero poner números”, dice Sarro, “pero si pudiera pensar en conseguir dos o tres millones de clientes en tres años [con los programas], sería un éxito rotundo”.

No obstante, algunos analistas creen que Sarro pierde el tiempo con el PEA y la Asmaz, a los que consideran filantropía de poco alcance, y que haría mejor en concentrarse en resolver cuestiones gruesas, como reducir los elevados costos operativos de

Elektra. Hasta ahora, los esfuerzos del grupo por cortar grasa han dado resultados poco consistentes.

Sarro espera que las cosas cambien este año y que Asia sea una salida. Desde hace tiempo, el grupo compra productos de terceros y maquila su marca propia, Elektra, en Corea, Japón, Hong Kong, China, Taiwán, Indonesia y Malasia. Sin embargo, esa opción tiene poca incidencia en sus compras finales, que llegaron a US\$ 1.600 millones en 2004. El año pasado, Elektra concentró el 95% de sus adquisiciones de muebles y electrónicos, y el 100% de las de electrodomésticos, en proveedores mexicanos. Asia respondió casi exclusivamente por el resto y sólo tuvo primacía absoluta en la provisión de motocicletas.

A partir de julio, Elektra operará una oficina en China, desde donde dirigirá un plan que aumentará la producción asiática para sus tiendas. La idea es que, a fines de 2005, del 5% al 10% de los electrodomésticos, el 10% de los muebles y el 15% de

### LA GALERA DE ELEKTRA

Cifras consolidadas, en US\$ miles de millones.

	2000	2001	2002	2003	2003*	2004*
<b>Ingresos</b>	1,66	1,74	1,78	1,91	1,40	1,59
<b>Ebitda</b>	0,28	0,32	0,32	0,32	0,23	0,24
<b>Costos operativos</b>	0,95	0,99	1,03	1,07	0,79	0,88
<b>Deuda neta</b>	0,43	0,34	0,31	0,46	0,10	0,05

Fuente: Grupo Elektra. Cifras redondeadas por AméricaEconomía.  
\*Enero-septiembre.



