



Creating Emerging Markets – Oral History Collection

Federico Braun, President, Chairman, SAIEP

Interviewed by Andrea Lluch, Research Fellow, Harvard Business School

February 6, 2008 in Buenos Aires, Argentina

Audio interview conducted in Spanish

The Creating Emerging Markets Oral History Collection is part of the collections of Baker Library, Harvard Business School. This interview was conducted as part of the Latin American Oral History Program, 2008. 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 Federico Braun, interviewed by Andrea Lluch, Buenos Aires, Argentina, May 6, 2008, 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 Federico Braun

Interviewed by Andrea Lluch

May 6, 2008

Buenos Aires, Argentina

Audio interview conducted in Spanish

AL: Estamos en Ituizangó, provincia de Buenos Aires, en las oficinas centrales de La Anónima. Vamos a iniciar la entrevista con el señor Federico Braun, Presidente de la empresa.

Federico, para empezar esta charla, a mí me gustaría si usted puede resumir su trayectoria personal, cuando nació, sus estudios, hasta llegar al cargo que hoy ocupa en la empresa.

FB: Nací el 4 de febrero de 1948, en Buenos Aires. El sexto hijo de una familia cuyo origen es Braun-Menéndez de Punta Arenas. Hice mis estudios en la escuela Argentina Modelo y secundario en el Cardenal Newman, en Buenos Aires. Estudié en la Facultad de Ingeniería de la UBA, la carrera de ingeniero industrial. Me recibí en abril de 1971. Mi vida laboral se inició al poco tiempo. Me casé y me fui a trabajar a Italia, al Centro Internacional del Cálculo, un organismo internacional para el uso racional de las computadoras, básicamente para el estado. Ahí estuve un año y medio. Después hice un curso de seis meses en Francia; en informática. Volví al país en 1973 y trabajé en Hulytego, una fábrica de colchones, almohadas y telas plásticas.

Después pasé a Austral Líneas Aéreas. Siempre en el área de sistemas. Como Jefe en Hulytego y Subgerente en el segundo caso. Después trabajé en Liquid Carbónico, que tenía distintas divisiones: "Gases industriales", Rolitos, Novadata. Después tuve un paso corto por una compañía que fabricaba la Sidra Real, Saénz Briones y Cía.. En marzo de 1978, ingresé a La Anónima, a pesar de que nunca había ambicionado trabajar para la familia. Pero finalmente recalé en esta compañía. La Anónima en ese momento era una pequeña empresa, porque si bien en los años 40 había sido una gran empresa, en los años 50 y los 60 por motivos macroeconómicos y familiares en 1978 trabajaban sólo 265 personas, 65 en la denominada Dirección General, y el resto en 11 supermercados.

Primero empecé como asesor de sistemas y al poco tiempo me pareció que valía la pena. Era una empresa familiar, pero con el capital muy distribuido debido a que la empresa cotizaba en la Bolsa desde 1942, y porque tanto Braun como Menéndez tuvieron muchos descendientes. En

ese entonces, mi padre, que era el menor de 10 hermanos (y del cual siempre dije de alguna manera que era el “tuerto en el país de los ciegos” desde el punto de vista empresarial) había ido comprando acciones mientras que el resto de los parientes vendían; hasta llegar a tener el 34% de la compañía.

AL: *¿En qué momento fue este proceso de compra?*

FB: Entre la década del 50 y del 70.

AL: *¿Fue algo paulatino?*

FB: Paulatino, mi padre era el menor de 10 hermanos. La familia Braun-Menéndez tuvo su origen en Punta Arenas. Las dos ramas, tanto Braun como Menéndez, eran empresarios que abarcaban todo tipo de actividades. Y eran muy importantes en la actividad ganadera. Eran dueños de gran parte de las tierras y que habían poblado con una enorme cantidad de ovejas; junto a otros negocios. Pero a sus hijos -en este caso a mi padre y sus hermanos que eran diez- no se les transmitió, de alguna manera, las ganas de ser empresarios, de ser emprendedores. Fueron académicos, en historia, en arte. Un tío mío, junto con Houssay, pudo haber sido premio Nobel de Medicina. Era toda gente de muy buena educación pero sin vocación para ser empresarios. En cambio mi padre, siendo el menor, fue el primero que incursionó en temas empresariales. Fue uno de los socios del Banco Galicia, donde tomó la mejor decisión de su vida. Porque en vez de recibir un campo en la Patagonia, recibió unas acciones que tenía su abuelo, José Menéndez, en el Banco Galicia. Eso le permitió ser una de las tres patas del grupo de control del Banco Galicia. Además siguió comprando acciones de La Anónima.

AL: *¿Su padre era abogado?*

FB: Abogado. Hasta que, cuando yo vuelvo del exterior, comienzo a hablar con mis hermanos y con mi padre acerca de que las empresas tienen sentido si hay un control efectivo y no cuando están dispersas, pues nadie tomaba las decisiones. Y lo convencimos, con mi hermano y mi cuñado, de intercambiar parte de sus activos por acciones de esta sociedad que tenían sus parientes. Hermanos o sobrinos. Eso lo logramos en 1979 (es decir al año de entrar en la compañía). Y mi padre entonces pasó a tener el efectivo control, con el 60% de las acciones. Ahí paso a ser Director Delegado (CEO), y más tarde Presidente y Director Delegado.

AL: *¿Qué edad tenía su padre en ese entonces?*

FB: Mi padre tenía 71. Estaba feliz de haber logrado el control vía esa negociación (en realidad la habíamos llevado a cabo con mi hermano menor). El tenía 27 y yo, 30 años. Éramos unos niños.

La compañía tenía un valor, que fijamos para todo el intercambio de 4 millones de dólares. Era un monto pequeño porque la compañía si bien tenía un buen nombre, era chica, y un poco “abandonada”.

AL: ¿Cuáles eran los activos de la compañía?

FB: Los activos eran básicamente los antiguos negocios de ramos generales, los cuales se habían convertido en supermercados. Después de una muy mala situación financiera a finales de la década del 50 y principios del 60, se tomó la correcta decisión de vender activos y sanear pasivos, y transformar los negocios de ramos generales en supermercados. Eran 11 locales de tamaño reducido pero con un buen nombre. Había sido una empresa muy querida en el medio y muy conocida en toda la Patagonia. Entonces, tomamos el efectivo control en 1979. Mi padre a las pocas semanas fallece. Con mi hermano menor y yo, que habíamos llevado a cabo todas las negociaciones, finalmente le compramos a nuestras hermanas, y otra parte a un hermano nuestro. Quedamos los dos menores con el control de la empresa. A partir de ahí, durante mis primeros años de vida empresarial, no dormía directamente. La empresa tenía sus problemas, de tamaño, de poca capacidad financiera. La situación financiera volvía a ser complicada porque se había incursionado en negocios no relacionados con el supermercadismo, como el negocio inmobiliario mediante la construcción de un edificio en Buenos Aires que demandaba fondos. En esa época, en la década del 70, había una famosa circular, la 1.050. Estos préstamos terminaron siendo un salvavidas de plomo, con tasas de interés imposibles de cumplir con negocios normales. Los primeros años fueron muy difíciles pero en 1981 fue saneada la compañía financieramente. Vendimos algunos activos, como el mencionado edificio. Cambiamos departamentos por supermercados en la provincia de Buenos Aires. Y así, ingeniándonosla, en 1981, y más en 1982, empezó a ser muy rentable la empresa. Desde esa época, sin prisa pero sin pausa, ha habido un crecimiento importante.

Yo tuve la suerte de entrar en el negocio del supermercado en un momento muy especial. Los supermercados casi no tenían participación en el consumo masivo, y en el año 1978 cubrían solamente el 18%, y se llegó 15 años después casi al 60%, a un 54,55%. Y en la zona donde nosotros estábamos reconstruimos una empresa que había sido importante en la década del 40. Reconstruimos ese posicionamiento, lo profundizamos y crecimos ya no sólo en Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego, sino también en el resto de la Patagonia, y hoy estamos en provincia de Buenos Aires, Santa Fe; etc.

AL: Antes de entrar a hablar más sobre la empresa, en los estudios sobre empresas se hace mucho hincapié en las empresas, familiares. ¿Usted determinaría que La Anónima es una empresa familiar, o ustedes han tratado de otorgarle otro tipo de perfil?

FB: La empresa ya desde el año 1942 cotizaba en la Bolsa de Buenos Aires. Entonces, de alguna manera, somos una empresa pública. Ahora el control, como acabo de contar, no se había perdido y estaba además concentrado en dos familias. Mis sobrinos (mi hermano falleció) y yo tenemos el 75% de la compañía. ¿Pero con qué espíritu? Con el espíritu de que sea una empresa familiar, pero que se comporte con el *corporate governance* de las empresas públicas. Y en ese sentido, hicimos una emisión de capital que casi fue una primera emisión (OPA) porque durante años la empresa tenía muy poca liquidez. Entonces en el año 1997, con la emisión de capital se cubrían dos aspectos: crecer, y darle mayor liquidez. En una segunda etapa pensábamos hacernos más públicos, incluso en los mercados internacionales. Pero luego las crisis nos lo impidieron concretar. No descartamos que esta empresa, si bien tenga un carácter familiar (lo cual tiene cosas muy positivas), como empresa pública busque lo mejor de los dos mundos.

AL: *¿Usted sucedió prácticamente a su padre en éste último paso?*

FB: En realidad mi padre pasó muy fugazmente, incluso por razones regulatorias. Como era Director de un banco no podía ser Director de otras compañías. Eso lo obligó a renunciar a La Anónima y después, prácticamente, no volvió nunca más. La verdad que su paso fue muy breve.

AL: *¿Usted considera que en este proceso iniciado en el año 1979/80, hubo una re-invencción de La Anónima?*

FB: Es como una re-invencción de La Anónima. Creo que tuve la suerte de que la empresa tenía un pasado fantástico, recordado por muchas razones, y por mucha gente en la Patagonia. Es decir tenía un buen nombre a nivel clientes, pero se había convertido en una empresa pequeña y ya no demasiado sujeta de crédito. Por ejemplo, con los proveedores, éramos muy chicos, éramos malos o regulares pagadores. Entonces hubo que rehacerla. Conservando todo lo bueno que tenía y creciendo, básicamente.

AL: *¿Hubo una visión estratégica en ese momento de apostar al supermercadismo?*

FB: Bueno, yo, la verdad, al principio tuve ciertas dudas. Pero al poco tiempo me encantó el negocio. El momento era muy bueno porque se podía crecer. Había mercado para crecer y con la “patita” puesta en la Patagonia, que era más virgen todavía. La verdad que al poco tiempo de estar en el negocio, lo vimos, lo sentimos.

AL: *¿Y la compañía dejó de diversificarse, como había probado en los años 1970s?*

FB: Cuando las compañías quedan en manos de varios familiares suelen diversificarse mal. Se compraron dos campos forestales en la Provincia de Corrientes. No hay nada más diferente al supermercado, donde todo es rotación, contra plantar árboles que se recoge el fruto de eso a los 12 años en el caso de los eucaliptos, y a los 26 años, en el caso de los pinos. Por otro lado, se había incursionado en edificar un edificio de 104 departamentos en la avenida Corrientes, en Buenos Aires (ya mencionado). No había ninguna lógica. Y las dos cosas demandaban capital. Se había perdido el rumbo, de alguna manera. Lo que hicimos de entrada fue, lo más rápidamente posible, desprendernos del negocio inmobiliario. Del mal negocio inmobiliario y pensar exclusivamente en el tema del supermercado. Los bosques tardamos unos años en venderlos, pero vendimos, cuando vino ésta última crisis, casi como una oportunidad. Las crisis sirvieron para desprendernos de esos activos.

AL: ¿Y había un know-how? ¿Cómo lo recupera la compañía, en los años 80, con el supermercadismo o para usted fue empezar de nuevo?

FB: Para mí fue empezar. Al comenzar, la empresa no tenía sistemas. Es una cosa impensable en un negocio de estos volúmenes. Pensé que nosotros hoy estamos manejando 4.5 o 5 millones de tickets por mes, con 10.000 mil personas. Pensar que en esa época eran más chico, pero igual, creer que uno podía manejarse sin computadoras era una cosa horrorosa. Al poco tiempo de entrar, implementamos gestión de stock y seguimos con todo tipo de sistemas, los cuales todavía sobreviven en el corazón de nuestro negocio. Todos estos sistemas comerciales son sistemas propios. Además tenemos SAP, como sistema (ERP) Administración de Recursos Humanos.

AL: ¿Usted es una persona muy interesada en los sistemas informáticos?

FB: Yo soy ingeniero industrial, especializado en sistemas. Hice ese curso en Francia y después, trabajé en sistemas en Hulytego, en Austral y en Liquid Carbonic. Creo, particularmente, que una empresa de estas características depende mucho de los buenos sistemas. Y de la buena logística. De alguna manera, una copia de lo que es Walmart, basa su fuerza en la década del 60 del 70 donde existía una cantidad de cadenas, pero les ganó a todos, basándose en la logística y en los sistemas.

AL: ¿Eso fue una innovación paulatina? ¿O en los años 80 con esta visión empiezan a incorporar y a iniciar cambios sabiendo adonde querían llegar?

FB: Yo te diría que creo que sabía adónde quería llegar, y hemos persistido en esta estrategia y en su consecuente práctica, en nuestro aporte en el área de sistemas y logística. No hemos sacado los “pies del plato”, siendo líderes en las pequeñas y medianas ciudades del interior; preferentemente en la Patagonia.

AL: *¿Usted considera que ésta diferenciación de la empresa en logística en sistemas en la organización, puede haber un factor que ayude a explicar la supervivencia? Pues en los años 80 había muchas cadenas pequeñas, muchas empresas familiares que no dieron ese gran salto, y muchas han desaparecido, o se han fusionado. ¿Usted cree que fue un factor diferencial en el caso de La Anónima?*

AL: *Sin duda, en el interior del país lo es. El que no supo aggrionarse fracasó o vendió. Es impresionante. Cuando yo miro para atrás me acuerdo de las primeras reuniones en la cámara de supermercados: éramos todos amigos; porque en verdad no se competía. Estaban de Mendoza, de Rosario, de Córdoba, de Corrientes, etc, etc. Éramos de alguna manera todos amigos. Cuando incursionan en Argentina los grandes retailers, Carrefour, mucho después Walmart, y después llegaron todos, esto cambió. El que no supo, o no estuvo preparado en esos aspectos, principalmente logísticos, sistemas, management -sobre todo las empresas familiares, en el sentido más peyorativo de la palabra- vendió si pudo o le fue mal.*

AL: *¿Esto implica un desafío de adaptarse para poder enfrentarse a las grandes compañías multinacionales? ¿Es un desafío que apareció en los años 90?*

FB: En realidad Carrefour llega en 1981, Jumbo llega en 1982, pero la verdad es que la fuerte inversión vino en la década del 90, por el valor del dólar y por los resultados que lograba Carrefour. La Argentina para Carrefour fue muy importante, fue, creo, emblemática. Hizo que todos o muchos de los *retailers* internacionales vieran a la Argentina como un mercado muy atractivo, por los ingresos de esta compañía.

AL: *Por tanto, si bien en los años 80 cuando empiezan a jugar más los actores internacionales, ¿era una escena menos competitiva, y más identificada por cadenas locales y ciudades?*

FB: Menos competitiva, sí. Y nosotros teníamos una posición. Tal vez incluso personalmente en el año 1987 yo pensé por momentos “no se puede crecer más”. Estaba equivocado. Porque Casa Tía, que era una empresa nacional, empieza a incursionar en la Patagonia con mucho éxito. Eso para nosotros fue un shock que nos obligó, nos sirvió para darnos cuenta que el mercado era mucho más grande de lo que parecía. Y dos, había que hacer un esfuerzo. La competencia nos obligó hacer cosas, que hasta ese momento no hacíamos. Más desde el punto de vista comercial que desde el punto de vista de logística o sistemas, que lo teníamos bastante afianzado. Después, Casa Tía fue vendida, hubo todo un proceso nuevo en los años 90s. A mí criterio es un poco triste, porque no quedan empresas nacionales, en todos los órdenes. Pero los líderes son Carrefour, que terminó

comprando Norte, y varias cadenas. Y después hoy Jumbo, Jumbo-Disco; y tercero, viene Coto y cuarto, nosotros.

AL: *Usted mencionaba hace un instante las ventajas competitivas y comparativas que han tenido para operar en La Patagonia y ahora expandirse a otras regiones ¿Por qué cree que eso se produce, por qué esa especialización o ventaja se produce en esta zona?*

FB: En parte porque era una empresa que ya existía en La Patagonia, y claramente tenía en su historia, una posición de liderazgo casi absoluto. La empresa a principios de siglo, cuando se crea, tenía casi el monopolio de todo. Porque vendía desde un kilo de fideos, hasta un automóvil, o alambre para los estancieros. Importaba prácticamente de todo en esa época. Era una gran exportadora de una *commodity* (lana). Tenía una flota de buques propios. Era el monopolio de todo. Llevaba, vendía y financiaba los productos. La compañía llegó a emitir moneda, en la Primera Guerra Mundial. Eso era fácil de ver, de contar, para quien como yo entraba en el 1978.

AL: *¿Para usted la historia fue un activo?*

FB: Fue un activo, hasta uno juega con eso. Yo puedo decir que soy de la cuarta generación, mi bisabuelo era socio de mi abuelo. Mi hijo que ya trabaja en la compañía, actual director de compras, es la quinta generación.

AL: *Usted comentaba que la empresa tiene una reinvencción en los años 80 recuperando ese activo, fortaleciéndose en la Patagonia, y luego expandiéndose, pero sin proyectarse hacia la ciudad de Buenos Aires ni en los grandes centros urbanos ¿eso responde a una estrategia?*

FB: Absolutamente. Yo creo, y además lo vi, lo palpé. Mis colegas del interior, amigos que tengo en Córdoba, Rosario, Mendoza, todos incursionaron en Buenos Aires, y a todos les fue mal. El ejemplo es Disco, era el gran emblema, la gran cadena de supermercados local. En ese momento Coto no existía, era una cadena de carnicerías integradas. ¿Y por qué? Porque uno se obnubila. Ve las luces de colores. Y yo huí. Acá hay un gran mercado, pero uno no tenía ninguna ventaja competitiva. Mientras que otros sí la tienen. Coto fue el gran creador junto con Disco del supermercadismo en Capital Federal. Entonces es un error, todo juega en contra. No se tiene la habilidad, no se tiene la marca, no se tiene la ventaja logística. Esas instancias dejan de existir en Buenos Aires porque todo pasa acá, desde el punto de vista de los productos están todo acá. Yo esto lo ví...

A pesar de lo cual, cometí un error, pero sin comprometer la compañía. Nos asociarnos en el año 1991 con Alberto Gil, que era el dueño de supermercados Norte, en una pequeña compañía que se llamaba Best, de la cual nosotros prácticamente le terminamos de comprar su parte y hoy es una cadenita, es un activo de la compañía. Son 10 supermercados

pequeños, mini-mercados en Buenos Aires. No nos va bien, no nos da plata, pero nos ha servido para reclutar gente. Muchos gerentes de Best hoy están en La Anónima.

AL: *¿Esto es una diferencia con muchas de las grandes empresas Argentina que centran su atención en los grandes mercados urbanos y no hay demasiado expansión hacia el interior?*

FB: Pero si uno mira... Primero, el comercio, o retailing, en cada ciudad es distinto, ¿qué tiene que ver Ushuaia con Buenos Aires? Absolutamente nada que ver. En Ushuaia uno dice Disco y la gente ni sabe que es, habrá una minoría. Entonces se juegan distintos partidos. Por otro lado, hay experiencias, por ejemplo la de Arcor, la cual diría que es de las pocas compañías multinacionales de la Argentina y nació en Arroyito una ciudad pequeña y esa fue su estrategia, ir ganando los mercados regionales para luego llegar a las grandes ciudades y después una plataforma internacional. Creo que le ha dado excelentes resultados. Se me ocurre ese ejemplo. No es que nosotros nos quedamos solamente en la Patagonia. De hecho fuimos subiendo, estamos en ciudades como Neuquén, que tiene 300.000 habitantes. Estamos en Rafaela, provincia de Santa Fe que está al norte, pero siempre atendiendo a buscar ventajas competitivas, a ser líderes.

Tener 10 mercaditos Best, “convenient store” en la Capital Federal, es un error, pero es un error tan pequeño que por sus externalidades, de capacitación de gente, que hay que obligarse cada tanto a decir: “caramba, que nos pueden ir los grandes monstruos”. Y de hecho han ido, se compensa, creo.

AL: *Esta entrevista tiene su principal interés en las perspectivas de largo plazo, aprovechando su experiencia en los últimos 30 años. ¿Ustedes ha tenido una estrategia sostenida de distribución espacial, y por más que fue variando en el tiempo, hay un objetivo preciso de citarse en medianas y grandes ciudades?*

FB: Como el juego del go.

AL: *El supermercadismo es un sector muy ligado a los vaivenes de la economía, ¿Cómo la compañía ha enfrentado la innovación, a nivel de la estrategia de venta? ¿Tienen una estrategia o han ido acompañando los cambios generales?*

FB: Hay acá dos reflexiones. Primero en el supermercadismo no hay misterios. Es decir uno, y eso lo vi, incluso con mis colegas de Buenos Aires. Yo le pedía una entrevista en su momento a Llaneza, a Alberto Gil de Norte; a Casa Tía y me recibían encantados. Yo quería aprender, era una esponja. Y en el primer congreso que fui de Food-Marketing Institute, FMI, estaba todo ahí. No hay secretos, no hay fórmulas, no es como la Coca Cola, no es como en una automotriz donde se necesitan enormes capitales o

hay que tener tecnología única y secreta. En retail no hay secretos. De hecho, en la historia del retailing en el mundo aparecen innovaciones que después son copiadas por todos. El concepto de hipermercado lo inventaron los franceses, casi simultáneamente lo hacía Walmart en EEUU, las gallerías de Harrod's, está todo inventado. La habilidad consiste en operar eficientemente, eso es lo que distingue, y tener pasión por el cliente. Y eso no requiere de ninguna formación, está todo ahí.

AL: *¿Usted dice entonces que se va siguiendo la evolución del mercado y la innovación se produce más por copia que por innovación?*

FB: Sí. En sistemas de pagos también están todos inventados, la cuenta corriente de un proveedor, etc. Lo que no hacemos todos iguales es el tratamiento del cliente, del proveedor y del personal.

AL: *¿Cuál es el punto entonces que los diferencia?*

FB: Puede que La Anónima, seguramente, está bien vista como gente que cumple, donde siempre se ven las mismas caras; eso tiene importancia, se respeta la palabra pactada. Parecen cosas simples pero a veces no se encuentran tanto.

Un ejemplo concreto: la tecnología del código de barras, el escaneo, es un invento que lo ví en EEUU, en mis primeros viajes, en un supermercado que se llama Publixs, en Miami. "Esto es maravilloso", me dije. En un país inflacionario como el nuestro, tener que cambiar las etiquetas de precios. Quien logre esto... y fuimos unos de los primeros en implementar los códigos de barras en Argentina. Pero estaba ya todo inventado.

AL: *¿El desafío era implementarlo?*

FB: La buena implementación de esas cosas. Eso es lo que hace gran parte de la diferencia.

AL: *Con respecto a la competencia que usted ha enfrentado históricamente, ¿en los años 80 era menos competitivo el mercado pero con actores más estables?*

FB: Era un juego bastante cómodo, porque cada uno tenía su juego, o su nicho.

AL: *¿Cambia en los años 90?*

FB: Radicalmente cambia en los años 90, la tasa de crecimiento se acelera brutalmente. Se ve como los supermercados empiezan a participar cada vez más en la venta de consumo masivo. Sin embargo no somos los únicos. Están los almacenes, los autoservicios, en Argentina están los

autoservicios chinos, un tema impresionante. De hecho en ningún lugar del mundo el supermercadismo tiene 100% del mercado. Vas a Francia y están los especialistas, pero la diferencia es que en La Argentina era muy reducido el porcentaje de supermercadismo, y en otros lugares llegaba al 80%. Hoy estamos en el 40%, ya que con la crisis se perdió muchísimo terreno.

AL: ¿Cree que los factores culturales afectan la configuración de éste negocio?

FB: Yo creo que los seres humanos somos todos iguales... Por ejemplo, el argentino que conduce mal, lo llevas al norte y al día siguiente maneja bien. No son cosas que hemos heredado. El argentino se acostumbra muy rápido a cambiar sus costumbres. No es que nació y porqué su papá iba al almacén, él va a ir al almacén. Tienen supermercados y van al supermercado, el cual les da precio, calidad, surtido, y servicio. Yo diría que, en ese sentido, los argentinos somos bastantes cosmopolitas. Creo que los factores culturales no afectan mucho.

AL: ¿Y con respecto a la diversificación? Usted, dijo que la estrategia en los años 80s era concentrarse en los supermercados, pero dentro de la actividad supermercadista. ¿La empresa tenía una estrategia de diversificar, hacia atrás o hacia delante, integrando actividades?

FB: Al igual que casi todos, pasamos de ser almaceneros a buscar una estrategia parecida a las grandes cadenas. Que era tener de todo. Y algunos llegaron a cometer, errores groseros de expandirse a hipermercadista no conociendo el negocio. El negocio no es igual. Una cosa es manejar 7.000 productos, y otra cosa es manejar 60.000. Dejan de ser diferencias cualitativas para ser cuantitativas. A nosotros, la moda, de alguna manera nos llevó a crecer en superficie promedio, hasta el máximo cuando hicimos un hiper, en Neuquén. Ya antes de abrir las puertas lo habíamos achicado, porque nos habíamos dado cuenta de que nos estábamos metiendo en un lío. Pero dicho esto, de todas formas, si uno compara La Anónima de hoy con la de 15 años atrás, hay una presencia muy importante de no comestibles. Y de productos importados de China, el ingreso de importaciones de China y de textiles. Nosotros nos diferenciamos de un supermercado clásico ya que uno encuentra en La Anónima una tienda en sí misma, con una ambientación distinta, y eso nos distingue. La otra particularidad es que nosotros, en otro extremo, tratamos de dar muy buena calidad y servicio en los bienes perecederos. Para los argentinos la carne es clave. Más del 12% de ventas son de carne y en la Patagonia existe la particularidad por ser una zona libre de aftosa, con lo cual, no puede entrar carne con hueso. Y terminamos comprando un frigorífico. Esto nos dio una ventaja competitiva en la Patagonia, porque ahora podemos garantizar una calidad que antes no podíamos. Además hemos encontrado una fórmula fantástica. Podemos exportar, y no vendemos a nadie en el mercado interno.

Así exportamos lo que el consumidor argentino, especialmente de nuestra zona, no compra tanto. Puede parecer raro pero es así. La gente humilde o de pocos recursos, no come lomo, prefiere comer asado de tira, y paga un precio alto por el asado de tira. El extranjero paga en cambio, cinco veces más de lo que lo paga el argentino los cortes finos. En la ecuación nos da fantástico. Permitió mantener una calidad uniforme, mejoró la imagen. Además, la carne genera lealtad, eso es lo bueno de la carne, y por otro lado, nos da una diferencia importante de dinero.

AL: *¿Esto fue en el 2000?*

FB: En el 2002 en plena crisis, cuando estábamos en default, en rojo.

AL: *¿Primó más el largo plazo, en esa inversión?*

FB: Fue una oportunidad. Justo en la Argentina, en marzo del 2001, surgió un brote de aftosa. El gobierno del partido radical no le dio importancia, cuando hasta por satélite se detectaba. Esto le costó a la Argentina el cierre de las exportaciones. Entonces un frigorífico que había preparado todo para exportar y había invertido mucha plata en ese negocio, se encontró con un problema grave financiero. Nosotros tuvimos la oportunidad, ya que veníamos incursionando en faenar vacunos alquilando frigoríficos. Finalmente lo alquilamos pero con opción a comprar, la cual hicimos efectiva en octubre del 2002. Fue una muy buena decisión. Hoy hemos más que duplicado su valor, a cinco años de incorporar el activo.

AL: *Entrando un poco más y recuperando lo que señalaba usted acerca de esas coyunturas críticas en la Argentina. ¿Usted cuál considera que ha sido uno o los contextos más difíciles que le ha tocado afrontar?*

FB: Para mí, la más difícil fue al poco tiempo de entrar a la compañía. Todavía estaba la tablita cambiaria. La primera crisis fue Marzo del 2001. La devaluación que empezó siendo, del 10% y terminó en cualquier cosa. Pero ahí la compañía tuvo la suerte que hubo seguro de cambio, si tenía una deuda en dólares se compensaba. Al poco tiempo estábamos bien. Segunda crisis importantísima, diciembre de 1989, el peor día para hacer lo que hicieron para un supermercado. Porque uno vende mucho en las fiestas, entonces teníamos mucha plata depositada en los bancos. Al día siguiente, 1 de Enero, eso valía el 27% de la plata que uno tenía. El estado nacional canjeó los pesos con un bónex 89 (título público compulsivo), y cuando uno lo quería vender, valía en el mercado un 27%. Fue un impacto que nos obligó a dejar de lado un negocio: el de la hotelería en Patagonia. Yo en el año 1988 creí que habíamos llegado a la saturación con los supermercados: creo hubiera sido un error grosero creer que era imposible seguir creciendo con ese negocio. Y analizamos dos alternativas: crecer en otros lugares, o crecer con otras actividades, pero en nuestra zona. Lo que ya no se puede es crecer más con supermercados en la Patagonia, eso creía en 1988. Entonces

se nos dio una ocasión, con la gente del Plaza Hotel, para hacer unas cadenas de hoteles en la Patagonia. Tenía mucho sentido, cosa que hoy se está haciendo y viene mucha gente. Incluso habíamos conseguido una desgravación impositiva, de ingresos brutos, tenía mucha lógica. Cuando llegó diciembre de 1989 hubo que olvidarse, terminamos regalando o malvendiendo los terrenos que habíamos comprado, contratado arquitecto, maquetas, etc. Quedamos solamente con una hostería en Calafate, que la vendimos después. Esa fue una crisis brutal.

AL: *¿Y La hiperinflación?*

FB: Para nosotros, la inflación fue un momento muy positivo. La inflación creciente; la hiper-inflación desembocó en esa crisis. Pero para un supermercado que paga a los 60 días, y vende al contado, se genera lo se llama R.E.I. (resultado por exposición a la inflación), yo decía “no era un rey, era un emperador”, porque nuestro balance en el 86, 87, 88, con la inflación creciente, fue espectacular. Empezamos a ganar 10% en última línea, era un balance difícil de leer, porque en bruto era un 12% pero después venía R.E.I, que era una enorme masa de dinero y que el final hacía que sacáramos el 10%, y eso nunca más.

AL: *¿O sea que lo difícil fue la situación previa y la posterior? ¿Los cambios, la devaluación?*

FB: En la década del 80, al haber invertido en tecnología era muy eficiente el manejo de la inflación, hacíamos todos los cambios de precios por teléfono de noche, en la computadora. Y gracias al código de barras no hacía falta cambiar los precios en cada unidad, lo cual implementado todo el sistema, nos dio una ventaja competitiva muy importante. Fuimos muy ágiles en el manejo de la inflación.

AL: *¿Y eso los preparó para sortear éstas circunstancias?*

FB: Entonces nos fue muy bien en todas las crisis. Además hemos tenido una política muy conservadora en la distribución de dividendos. Nunca distribuimos, hasta estos últimos años, más del 10% de las utilidades, el 90% se reinvierte. En esa época que se ganaba mucha plata, en términos porcentuales, nosotros reinvertíamos todo. Lo que nos permitió llegar a crecer, en la década del 80 nosotros crecimos muchísimo. Llegamos a esa crisis de 1989 teniendo mucha plata en el banco. Lo que nos jugó en contra porque, en el corto plazo, por esa exacción que hizo el gobierno nacional, dándonos un Bonex 89.

AL: *¿Usted tenía registros de otras crisis anteriores? ¿O su primer gran desafío estuvo a fines de los años 80?*

FB: Mi primer gran desafío fue como mencioné en 1981, además éramos muy chicos y teníamos un pasivo importante. Tuve la suerte de que apareció un hotelero interesado por un terreno que teníamos en Comodoro Rivadavia, vendiéndolo a una cifra que para mí era una cosa increíble, lo que nos solucionó muchas cosas. Pero además lo vivía, con mayor intensidad, éramos muy pocos y tenía una estructura sin gente. Ya en 1989, la empresa había crecido mucho. Nos había ido muy bien en esa década, independientemente del impacto muy fuerte, como un flash, como un incendio, de golpe que te sacaron la liquidez pero no te sacaron los edificios, no te sacaron el *know how*. Así qué al poco tiempo estábamos bien, con un plan de crecimiento fuerte, toda la década del 90. Que llevó a que en el año 1997 hiciéramos una emisión de capital muy exitosa. Si La Anónima valía 4 millones de dólares en el año 1979, llegó a valer 450 millones de dólares en septiembre de 1997. Después vinieron todas las crisis, la rusa, brasilera, y la del 2001. Un periodista me preguntó ¿por qué los empresarios nacionales venden? Es muy simple; si tenés que vivir crisis que hacen que tu valor bursátil haga esto, estuviste acá (punto A) y perdiste la oportunidad... Cuando volvés a estar acá (punto B), vendo, esperando la oportunidad... vuelvo a esta acá, desde el punto de vista económico. Pero si yo hubiera vendido, acá (...) no tendría la maravilla que tengo ahora (Ver Gráfico).

AL: *¿Usted cree que se han generado ciertos comportamientos corto-placistas en buena parte del empresariado argentino?*

FB: Absolutamente, sí, por eso no tenemos empresariado en la Argentina. Si se compara lo que pasa en Argentina, con lo que sucede en Chile, en Brasil, México, Colombia, Perú; te hablo de las 100 empresas más importantes de esos países. En la Argentina es ridículo, menos del 20%.

AL: *¿Y la causa, cuál es, donde radica?*

FB: En esa volatilidad. El riesgo argentino. Es un riesgo de todo o nada. No es que suba un poco la tasa de interés...

AL: *¿Cómo manejarse sin previsibilidad? La solución son las estrategias de corto-largo plazo? Hay sectores que plantean que en los 90 era posible porque parecía que había un rumbo, y otros que dicen que siempre la empresa tiene que estar preparada pero en algún punto hacer un cambio o un viraje. ¿Usted cómo lo ve?*

FB: En la Argentina no puedes tener los mismos ratios de endeudamiento que en un país industrializado. Nosotros, a pesar de que reinvertimos el 90% de los dividendos, a pesar de que hicimos una exitosa emisión de capital, que nos llegaron 33 millones de dólares, a pesar de todo eso y de la conciencia -ya que era director del Banco Galicia y conocía el riesgo- en la crisis argentina todo esto no basta. A pesar de esto, llegamos a tener un

endeudamiento de 100 millones de dólares en el año 2000. Venían los banqueros y me decían “¿cuánto más quieres?”. Sí, porque la compañía les encantaba. A pesar de que en año 2001 lo habíamos reducido a 75 millones. En abril del 2002, dio un equivalente de 5.7 meses de venta. Eso es una tasa de endeudamiento absolutamente impagable en la Argentina. Yo dije, en ésta misma mesa: “ejecutame, pero yo no puedo pagar. Si me das, tiempo voy a pagar todo los dólares que te debo y con su tasa de intereses”. En junio del 2004 llegamos a un acuerdo y hoy tenemos 20 días de endeudamiento, habiendo crecido, duplicando desde 2002 para acá el market-share de la compañía. Hoy estemos vendiendo más en dólares que antes del 2002.

AL: *¿El período de estos últimos años ha sido el de mayor crecimiento y expansión, si usted lo piensa a largo plazo?*

FB: Comparativo con la década del 80, no hice los números. Nosotros durante varios años crecíamos al 20% anual.

AL: *¿En los 80? ¿Y se repitió?*

FB: Ahora en estos últimos años, 2003 a 2007.

AL: *¿O sea que hubo una nueva ola?*

FB: Por razones un poco distintas. La Patagonia se ha visto particularmente favorecida por la devaluación, por el precio del petróleo y el incremento del turismo. Las bellezas naturales que el mundo empezó a ver, increíblemente, a partir de la crisis.

AL: *Mientras, que otros sectores, tuvieron un crecimiento menor en ventas: la Patagonia en particular ha sido...*

FB: Hay una explosión. Un ejemplo es la ciudad en Calafate que creció de 6.500 habitantes en el año 2000 a 20.000 en el 2008.

AL: *En relación a los factores de riesgo, ¿Cuáles identifica como factores de riesgo en los 80, en los 90 y hoy?*

FB: En las crisis anteriores nuestro problema era básicamente financiero. Yo te diría hoy, financiero, ninguno. En cambio hoy nuestra máxima preocupación, es la constante convulsión provocada por reclamos gremiales. No nos había pasado nunca tener piquetes en las puertas. En junio de 2005, en la ciudad de Bariloche, se cerró un día nuestros locales. Supermercados Norte, lo tuvo trece días cerrados. Diciembre del 2005 en Comodoro, 22 de Diciembre, Norte los tuvo 22, 23, 24 cerrados. Y el año pasado, a fin de año, sucedió lo mismo en dos o tres ciudades distintas. Y este proceso nos encontró con poco *know-how*. Sin saber manejar una

situación tan conflictiva. Sumado a Moyano (líder gremio camioneros y CGT), quien inventó la rama logística en el gremio de los camioneros. Nosotros, como te dije antes, no tenemos ni un solo camión. Hacemos logística pero con camiones de terceros. De golpe toda la gente que trabaja en la base de distribución ahora pertenece al gremio dirigido por Moyano.

AL: ¿Y estos últimos dos años?

FB: Se ha complicado mucho en los dos últimos años. Se está llegando a niveles muy anárquicos. Donde el resto del piqueterismo, que no tiene costo para él que lo hace, vengo y te rompo todo y no pasa nada. Ni la policía actúa, ni nada, ya se está llegando a niveles que incluso afecta a quienes tienen buen clima laboral; nosotros creemos que lo teníamos, igual se te hace muy difícil.

AL: ¿Este negocio se caracteriza también por una alta rotación de personal?

FB: Sí, en mucho yo diría que sí. ¿Viste la publicidad de Mac-Donald que salen a decir que el primer empleo está en Mac-Donald? Yo tengo ganas de copiar lo mismo. Porqué somos un muy buen primer empleo, pero no a largo plazo. Salvo, aquellos que ya pasan a ser jerárquicos. Eso en el supermercado es un fenómeno mundial. Es difícil conseguir a un profesional, contador, un ingeniero que sea gerente de supermercado. ¿Por qué? Porqué es una persona que tiene que lidiar con muchos pequeños problemas y es caminar, caminar... No es una persona que tenga que estar con papeles, reflexionando o estudiando. Es una actividad muy distinta a la de otras profesiones.

AL: Además, ¿no hay una formación específica? ¿Se aprende en la propia empresa?

FB: Se aprende en la propia empresa. Entonces tenés mucha rotación en los cajeros y reposidores, como el 60 % de la gente. Y es bueno que haya rotación. Yo esto no lo entendía antes. Bueno en general La Anónima, es un lugar apetecible para trabajar. Cuanto más al sur te vas se dice de La Anónima "me paga en blanco, me tiene en cuenta, me da créditos", son elementos que se aprecian mucho en las pequeñas poblaciones. De golpe invade la escena nacional el piqueterismo, el precio del petróleo, todos los conflictos y yo veo que mi vecino, gana 5.000 pesos porque va a trabajar a un pozo petrolero y La Anónima me paga 2000 pesos... y se va generando una situación muy difícil.

AL: ¿Los últimos 30 años de experiencia los habían preparado para enfrentar éstos temas?

FB: Para otro tipo de problemas. Como puede ser el de control de precios. En eso sí teníamos experiencia. Hoy soy el supermercadista con más años en el sector. Ya hemos vivido, los controles de precios del radicalismo, del peronismo, de todos los gobiernos (con excepción de los años 90's).

AL: Entonces para usted, ¿cómo es la relación con los poderes públicos?

FB: Es bastante baja, porque hasta ahora, salvo tema precios, el sector tenía muy pocas regulaciones. Y en la década del 90 se eliminaron los controles de precios. No tenemos ninguna relación ni con gobernadores, ni intendentes, senadores, etc. Uno cumplía con todos los trámites municipales. Más siendo La Anónima muy conocida. Nunca tuve ningún tipo de problemas ni relación con las autoridades ni con los poderes públicos. Cuando aparecieron algunas regulaciones, por ejemplo, en la Provincia de Buenos Aires (por la ley de grandes superficies la cual prácticamente te impide poner un nuevo supermercado). Salvo que hagas una gran cantidad de trámites burocráticos. Eso hace que empieces a tener situaciones, y como nosotros no hacemos nada fuera de la ley, entonces en muchos lugares no podemos hacer nada. Pero, por suerte, yo te diría que comparativamente con otras actividades, todavía existen pocas regulaciones.

AL: Ustedes han participado en algún ente, de éstas discusiones, ¿Cómo han manejado este tema en sus relaciones públicas y al momento de la llegada de nuevas localidades? ¿Ha sido un tema que los ha preocupado?

FB: Por ejemplo, en Santa Rosa (La Pampa). Yo estuve durante un año en los medios (radio, TV y diarios) porque cuando aparecimos nosotros comprando un terreno, mi buen amigo, ex dueño de Tomas De León (Caire) y titular de una cadena local de supermercados nos incineró. Salió un titular en un periódico local: "La Anónima va a ser el cementerio de los pequeños comerciantes". Entonces, el intendente de ese momento promulgó una norma por la cual se suspendían los otorgamientos de nuevas autorizaciones para supermercados. Nos hicieron cambiar todo el proyecto que teníamos, achicarlo, incluyendo un debate televisivo, etc. Finalmente lo logramos. Y después nos vendió la compañía (risas).

AL: . ¿Ustedes han tenido que hacer eso, adaptarse a las regulaciones?

FB: Adaptarnos, y lucharla por derecha. En San Martín de los Andes, ciudad turística, nos pasó algo parecido. Nos hicieron la contra que no sabíamos de donde venir y ya no sabíamos qué hacer y resultó ser un personaje, con una ONG llamada Fundación para la Patagonia y que en el fondo no quería que hubiera más gente en San Martín (para mantener al pueblo detenido en el tiempo). Y bueno, se demoró un año, pero al fin se

abrió. Fue una especie de votación en todo el pueblo para lograrlo. Y la gente está contenta.

AL: La empresa. ¿Tiene una política de comunicación?

FB: En nuestra compañía no tenemos ni auditoría interna ni relaciones públicas. No hay un Gerente de Relaciones Públicas. Porque creo que es bueno, y ahí viene el valor de ser, cuarta generación, porque la gente nos cree. Yo voy. Soy quien salgo en los medios diciendo nuestra verdad. A mí a veces se me complica, a lo mejor no tengo el profesionalismo, pero yo creo que suma.

AL: ¿Y se están preparando las generaciones futuras para la sucesión generacional?

FB: Sí, pero no hay nada escrito. No hay una sindicación de acciones. La verdad que no creo en eso. Como lo he vivido en otra empresa, donde estaba todo escrito pero un día la hermana del presidente, hizo lo que hizo. Sí, trato que culturalmente, tanto mis hijos como mis sobrinos, entiendan que lo mejor es ser buenos accionistas. Buenos accionistas no implica ser gerente. El que tiene pasión y al que le gusta, y además tiene título, por ejemplo mi hijo es Ingeniero Industrial. Hizo un máster en Columbia, tuvo experiencia laboral en el exterior y en el país. Y hoy es gerente de compras. Yo creo que eso es bueno para la compañía, y es bueno para los accionistas. Cuando se respetan los mismos derechos, cuando la familia se da cuenta que tiene los mismos derechos, pero que son respetados como lo de los accionista minoristas. ¿Por qué voy a trabajar en la compañía si a lo mejor me gusta el arte? No es que tienen que estar en la compañía; sí compartir la visión, los valores.

AL: ¿Es un debate en las empresas familiares como manejar la situación?

FB: Sí, pero que hasta ahora yo he tenido la suerte de concentrar el capital, de mi padre y quedamos sólo dos y ahora, esta funcionando esto, pero no hay aún nada escrito.

AL: Para no abusar de su tiempo, yo quería en estos últimos minutos concentrarnos en su persona y si usted puede brevemente caracterizar ¿Cuáles han sido los aspectos que lo definen como empresario y director/presidente de ésta compañía? ¿Sus características personales?

FB: Creo que la formación que tuve en ingeniería y en sistemas fue muy importante. Creo que eso me permite por un lado, tener la habilidad de estar en el plano estratégico, de alguna manera diseñar un modelo, una estrategia. Pero al mismo tiempo, poder manejar las cosas como yo creo que es positivo, que es generando un buen clima laboral. Y apoyado en buena

tecnología, en buenos sistemas. Yo creo que esa es una habilidad, de poder estar al mismo tiempo en una reunión y discusión de directorio sofisticada como nos tocó hoy, y luego entrar a una sucursal y dar un beso a todo el mundo. Creo que eso funciona en el retailing muchísimo. Por otro lado es lo que hacía Sam Walton. Pero no me costó, no es que tuve que inventar una personalidad, sino que es una personalidad que creo me sale naturalmente.

AL: *¿Es un perfil multifacético?*

FB: Tratando de tener un bajo perfil que creo le hace bien a este negocio. Los banqueros son otra cosa, en ese caso es bueno aparecer como un líder de opinión, al supermercadista, no.

AL: *Hemos hablado de 100 años de historia o por lo menos 30 años, la proyección a futuro hoy 2007/2008 ¿Cuál serían los elementos que rescataría de la proyección a futuro?*

FB: Persistir haciendo más de lo mismo y seguir siendo líderes en pequeños y medianos ciudades del interior. Yo imagino que La Anónima siga creciendo por lo menos a la tasa de crecimiento del sector, pero probablemente ganando participación de mercado. Y con posibilidad de crecer, como hicimos en el pasado, crecer no sólo con crecimiento orgánico (nuevas bocas) sino via adquisiciones.

AL: *¿La venta no es una posibilidad?*

FB: Siempre lo explico así: si yo llegara a la conclusión de que La Anónima no tiene cabida, de que se va a fundir. El primero que voy a vender soy yo. Pero ¿donde está escrito eso? Son cosas que yo creo que, de alguna manera, es de quien pone una excusa. Yo creo que muchas de las empresas han vendido simplemente resultado de actitudes lógicas en una Argentina que ha sufrido muchas crisis. Te dicen que el “corazón no les da más” y venden y chau. Pero no porqué no tengan la capacidad intrínseca de triunfar en este contexto. Por otro lado, lo lógico es que uno se maneje mejor con 30 años de experiencia en Argentina, que un Brasileño, o un Americano, etc. Ahora, en un momento dado, lo dudé. En dos ocasiones. Uno, cuando parecía que el mundo iba a ser de Carrefour, de Walmart, porque compraron numerosas empresas. “Si yo no vendo me voy a morir”, en cuyo caso tiene lógica. Pero la verdad, cuando uno se sentaba con calma, y ya veía como podía hacer para competir. Por más grande que sean, comprando lechuga en Argentina, yo compro mucho más. Y soy mejor y me manejo con mucho más *know-how* sobre cómo manejar la situación argentina. A mí me gusta lo que hago, lo que tengo que tolerar son estas fluctuaciones. Es mucho más divertido y me da mucha más satisfacción demostrar lo que hemos hecho con La Anónima, que si hubiéramos vendido. Lo más probable que hubiera hecho malos negocios. Yo no puedo

ser empresario en el mundo. Puedo ser un rentista. Además no me lo planteo. Quiero a mi país. Mis aptitudes están acá, hay una historia, hay una cantidad de ventajas a mi favor para que yo este aquí. Ahora eso no quiere decir tener el 100% de la compañía, puede ser que vayamos, como ocurre en un país normal, que la familia se quede con el 20 a 25 %, y con eso la sigan manejando, o no, a la empresa.

AL: ¿Cómo proyecta el futuro de La Anónima como empresa?

FB: Una empresa cada vez más pública. El otro día lo hablaba con una persona y me decía “vos no sos público porque cotices en Bolsa, tenes el 80% y no te vas a ir nunca” ¿Por qué? Si yo hago las mismas cosas que haría un gerente profesional, y además no tengo problema en tener el 80%, el 50% o el 20%. No tengo problema, siempre y cuando sea para que la empresa sea más grande y mejor. Con todo lo azarosa que es la Argentina, yo veo a La Anónima creciendo, convirtiéndose en una empresa cada vez más pública y que sea casi como un orgullo de cosas nacionales que se hacen bien en la Argentina. A mi Arcor me da orgullo, y no tengo una acción de Arcor. Pero hace bien a la Argentina. Creo que La Anónima, en su medida, es lo mismo. Y me da más satisfacción que tener depósitos en Suiza.

AL: ¿Y cómo imagina el futuro hacia el 2008?

FB: Imagino una empresa con vaivenes, pero que siga en la posición que estamos, cada vez más pública, más grande, cada vez mejor.

AL: Muchas gracias por su tiempo y su testimonio.

Interview with Federico Braun

Interviewed by Andrea Luch

May 6, 2008

Buenos Aires, Argentina

Audio interview conducted in Spanish

English translation of original Spanish transcript

AL: We are in Ituzaingó, Buenos Aires, at the La Anónima headquarters. We are interviewing Mr. Federico Braun, company President. Federico, to begin our conversation, I would appreciate it if you would summarize your beginnings: when you were born, where you studied, up until you reached your current position in the company.

FB: I was born on February 4, 1948, in Buenos Aires. I was the sixth child of a family that began with the Braun-Menéndez in Punta Arenas. I went to school here, at the Moreno and Newman schools. I studied engineering at UBA and graduated in April 1971. I started working shortly afterwards. I got married and moved to Italy, to work at the International Calculus Center, an international agency for the rational use of computers – basically for the state. I was there for a year and half. Then, I attended a course in France for six months; it was all about information technology. I returned to Argentina in 1973 and worked at Uritego, a mattress, pillow and plastic fabric manufacturer.

Later, I joined Austral Airlines – staying in the IT area. I left Uritego's IT area to become Austral's IT deputy manager. Then, I moved to Liquid Carbonic, an industrial gas company. Later, I joined Rolitos, an American company with several factories. And, after a short stay at the company that manufactured Sidra Real (a local cider), Briones, in March 1978, I joined La Anónima, although I had sworn never to work for my family. However, I eventually ended up in the company. At that time, La Anónima was a small firm – it had been a large company but, in 1978, there were 265 people, with sixty-five of them at what we call the General Manager's Office, a building on Diagonal Norte Street. Back then, the company was renting a place at La Boca, with eleven supermarkets.

First, I started working as an IT advisor, and, shortly, I thought it was worth it. It was a family business, with very widespread equity; the company began quoting at the Stock Exchange in 1942. Then, my father, who was the youngest of ten siblings – I always said that, in business, my

father was like a one-eyed man leading the blind – started buying the stock his relatives sold, until he ended up with 34% of the company.

AL: *When did this stock acquisition process take place?*

FB: Between the 1950s and the 1970s.

AL: *Was it a gradual process?*

FB: Yes. My father was the youngest of ten children. The Braun-Menéndez family came from Punta Arenas. Both family branch members, Braun and Menéndez, were businessmen involved in various activities: they were prominent in cattle breeding, they owned large extensions of land and they were sheep breeders, among other things. However, my father and his brothers did not actually inherit a zest for business or entrepreneurship from their parents. Instead, they were academics devoted to history and art. An uncle of mine, who worked with Houssay, could have won the Nobel Prize in Medicine. They were very learned people, but had no motivation for business. However, my father, who was the youngest, was the first to venture in business. He was a partner in Banco Galicia, where he made the best decision of his life. Instead of taking a farm in the Patagonia region, he opted for a stake in Banco Galicia, both of which had belonged to his grandfather, José Menéndez. Thus, he became one of the three members who held a controlling stake in the bank. In addition, he kept buying shares in La Anónima.

AL: *Was your father a lawyer?*

FB: A lawyer, yes. Now, when I returned from abroad, my brothers, my father and I started talking about the need for effective control in a series of activities which were dispersed and lacking in decision-making bodies.

And, together with my brother and my brother-in-law, we managed to talk my father into exchanging certain assets for shares in this family company, which were held by relatives, brothers or nephews. We met this goal in 1979, that is, a year after we joined the company. We thought it made sense. And so my father became controlling shareholder, with a 60% company stake. And I, who was General Manager and Deputy Director, became President and Deputy Director.

AL: *How old was your father then?*

FB: He was seventy-one. He died a few weeks after we completed the operation, which also involved a younger brother, and me. My brother was twenty-seven and I was thirty. We were kids.

The overall company value for the operation was set at four million dollars. Back then, values were different. The company was small, with a good reputation, but somehow small and a little forgotten.

AL: *What were the company assets?*

FB: They basically included the old grocery stores, which had become supermarkets. After a very difficult financial situation at the end of the 1950s and the beginning of the 1960s, the company made the correct decision to sell assets and restructure liabilities, and to transform the grocery stores business (general stores) into supermarkets. This included 11 stores, which were very small but enjoyed a good reputation. The company was greatly appreciated and well known all over the Patagonia region.

In 1979, my father became its controlling shareholder, only to die a few weeks later. My younger brother and I, who had carried out the whole operation, bought our sisters' shares and a part of another brother's share in the business. Thus, we, the two youngest brothers, gained a controlling interest. During my early years as a business man, I was practically unable to sleep. The company had difficulties in terms of both physical size and financial capacity. Its financial situation was complicated because it had ventured into businesses outside its scope of activities, such as real estate, and was constructing a building in Buenos Aires that was draining its funds. At the time, the 1970s, there was this famous Regulation 1050. This regulation awarded loans with interest rates that regular businesses found impossible to meet.

The early years were very hard, but in 1981, the company was financially healthy. It had sold several assets, among them the above mentioned building, and it had exchanged apartments for supermarkets in Buenos Aires province. By 1981, and, especially in 1982, it started to produce profits. Since then, it has experienced steady and significant growth.

I was lucky enough to enter the supermarket business at a special time. In 1978, supermarkets had a mere 18% share in the consumer market. However, fifteen years later, it had increased to almost 60%, to 54%-55%. In our operating area, we rebuilt a company in our operating area that had been significant in the 1940s. We restored its position and we enhanced it, growing not only in Chubut, Santa Cruz and Tierra del Fuego, but in the rest of Patagonia. Today, we are also present in Buenos Aires province, Santa Fé, etc.

AL: *Before going deeper into company specifics, it is to be noted that company studies place a lot of emphasis on family enterprises. Would you say La Anónima is a family company? Or have you tried to imprint it with a different profile?*

FB: The company has quoted at the Buenos Aires Stock Exchange since 1942. In a way, then, we are a public company. Now, as I have said, we regained control and we concentrated it between two families. For example, my nephew (my brother died), my two nephews and I, we own 75% of company stock. Now, what is its animating principle? To be a family company, but with the governance body of a public company. For

that purpose, we made a capital investment that was almost an initial public offering (IPO), because the company hadn't quoted at the Stock Exchange for years. Then, the idea was to continue growing and, in a second stage, to go public at the international level. However, subsequent crises hindered that objective. Despite it being a family enterprise in character (which I find very positive), as a public company, La Anónima tries to combine the best of both worlds.

AL: Did you replace your father in this last stage?

FB: In fact, my father didn't stay long at La Anónima; he couldn't, actually. Since he was a bank Director, he could not perform as Director in other companies. So he was forced to quit and he almost never came back. His time at the company was short, indeed.

AL: Would you say that La Anónima was reinvented during the process initiated in 1979/80?

FB: La Anónima was kind of reinvented. I was lucky enough that the company enjoyed a fantastic reputation; a lot of people in Patagonia remembered it for many different reasons. That is, it had a good name among clients, but it was too small in size and it had credit difficulties. For example, as far as suppliers were concerned, we were very small; we were bad or medium payers. So we had to rebuild it. We kept all the good things and we focused on growing, basically.

AL: Was there a strategic vision at the time regarding the supermarket business?

FB: Well, I must confess I harbored some doubts. I loved the business; timing was good, because there was potential to grow. And we had already established a footing in Patagonia, a real virgin market. As soon as we entered the business, we saw it, we perceived it.

AL: Did the company interrupt its diversifying activities, as it tried to do in the 1970s?

FB: When companies are left in the hands of a number of relatives, diversification attempts tend to be inappropriate. Two forest farms had been bought in Corrientes province. Nothing can be more different from the supermarket business, which is all about turnover, than planting little trees and harvesting them some twelve years later in the case of eucalyptus, and twenty-six years later, in the case of olives.

On the other hand, the company had embarked on the construction of a 104-apartment building on Avenida Corrientes. It was unreasonable. And both ventures required capital. Somehow, the company had lost its direction. The first thing we did, as soon as we could, was to get rid of the

real estate business, the very bad real estate business, and to focus exclusively on supermarkets. It took us several years to sell the little trees, but we eventually sold them, during the last crisis, almost as an opportunity offering. Crisis periods proved good opportunities to get rid of such assets.

AL: Was there any know-how? How did the company apply it, in the 1980s, to the supermarket business? Or was it like starting from scratch?

FB: To me, it was like starting from scratch. When we took control, the company had no systems in place. It was something unthinkable in a business with such operating volumes. At present, we are handling 4.5 to 5 million tickets per month, with 10,000 people. Granted, we were smaller, back then, but anyway. To think you could operate without computers is an awful notion. Shortly after we assumed control, we implemented a stock management program and other IT systems that are still in place. They are all internally developed systems. In addition, they were profitable, and we also have SAP...

AL: Do you have a great interest in information systems?

FB: I am an industrial engineer, with a specialization in systems. I attended a course in France and, later, I worked in the IT area at Uritego, Austral and (...). I strongly believe that a company like La Anónima depends largely on adequate systems and good logistics; it's Walmart's strategy. Back in the 1960s and 1970s, when quite a number of supermarket chains were already operating in the market, Walmart outperformed everyone else in the format on account of its IT and logistics strengths.

AL: Were these innovations introduced gradually? Or did the company start to incorporate changes in the 1980s already with this vision and a course in mind?

FB: I would say that we did have a course in mind, and we have stuck to this strategy and practice, and we have constantly contributed to the IT and logistics areas. We have held on to this direction, becoming leaders in small and middle-sized cities in Argentina, preferably in Patagonia.

AL: Do you believe that the company's differentiation in terms of logistics and IT may have accounted for its survival? Because in the 1980s, many small chains and family enterprises not only failed to achieve progress, but disappeared or merged. Would you say it was a differentiating factor in the case of La Anónima?

FB: Definitely, especially in the provinces. Companies that did not update themselves either closed or were forced to sell out. It's amazing. I look back at the past and I remember the first meetings at the Chamber of Supermarkets. Back then, we were all friends, there was no competition.

We came from Mendoza, Rosario, Córdoba, Corrientes, etc. We were friends, somehow. But when big retailers like Carrefour and, much later Walmart, entered the Argentinean market, everything changed. Companies that were not prepared in terms of logistics, IT and management, especially family companies – in the most pejorative sense of the word – were forced to sell or performed badly.

AL: Does this imply a need to renovate in order to face large multinational companies? Did this challenge emerge in the 1990s?

FB: Carrefour arrived in Argentina in 1981 and Jumbo in 1982. But strong investment came in the 1990s, driven by Argentina's dollar exchange rate and Carrefour's visible profits. In my opinion, Argentina was very important, emblematic, for Carrefour. The company made so much money that all or many big international retailers looked upon Argentina and said, "Mmm... nice, how interesting."

AL: Would you say, then, that in the 1980s, despite the increase in international players, the scenario was less competitive and more identified by local chains and cities?

FB: Less competitive, yes. We had a position. But in 1987, I said, "This is it; there's no more potential to grow". I was wrong. When Casa Tía, a local company, started to venture in Patagonia, it came as a shock to us. However, it forced us to realize that the market was much larger than it seemed. And that we had to make an effort. Competition forced us into doing things that we were not doing. Especially from the commercial viewpoint, since the logistics or IT aspects were solid enough. Afterwards, Casa Tía was sold, and the 1990s brought about a whole new process. With quite sad results, if I may say so, because local companies disappeared, in all fields of activity. Carrefour, which eventually bought Norte, and several other chains are the current leaders. Then there is Jumbo, Jumbo-Disco; Coto ranks third, and we come in fourth...

AL: You have mentioned the company's competitive and comparative advantages to operate in Patagonia and to expand itself to other regions. How did these advantages originate? And why in that specific region?

FB: I believe that, in part, it was a result of the fact that the company already existed in Patagonia and boasted a history of leadership in every respect. At its inception, that is, at the turn of the century, it held a monopoly on almost everything. It sold from a packet of spaghetti to a car, or wire for farmers. Back then, most of its products were imported. It was a big commodity exporter and, at the same time, a significant importer. It owned a fleet of ships. It was the perfect monopoly. It carried products, sold them, and financed them. During the First World War, it even issued

paper money. It was a well-known story for someone like me, who joined the company in 1978.

AL: *Was history an asset to you?*

FB: It was, and I sometimes make use of it. I am the fourth generation; my great grandfather and my grandfather were partners. My son, who already works at the company as purchase director, is the fifth generation. Well-managed, history is an asset, badly managed...

AL: *You have recounted that the company reinvented itself in the 1980s, recovered its asset, strengthening its position in Patagonia and later expanding itself, but without projecting itself to Buenos Aires city or other big urban centers. Did this respond to a strategy?*

FB: Absolutely. I guess I saw it, I felt it. My peers in the provinces, my friends in Córdoba, Rosario, Mendoza, they had all ventured in Buenos Aires with negative results. Just think of Disco, which was emblematic, the big local supermarket chain. Coto did not exist at the time, it was an integrated meat chain. And why? Because they let themselves be dazzled by shining lights. I ran away from that. The market here is important, but we lack competitive advantage. Whereas others.... Coto was the founder of the supermarket business in Buenos Aires city. So it's a big mistake, all odds are against you, you lack the ability, you lack the brand, and you lack the logistics advantage. Buenos Aires is where everything happens, products are all here. I saw it...

However, I made a mistake, but without committing the company. In 1991, we entered a partnership with Alberto Vid, owner of Norte supermarkets, in a small company called Best. Eventually, we practically bought him out and, today, it is a small chain, a company asset. It includes twelve small supermarkets, mini-markets, in Buenos Aires. The business is not profitable, but it has served as an important human resources platform. Many Best managers are currently working at La Anónima.

AL: *This seems to establish a difference with many Argentinean companies who focus their attention on large urban markets and not so much on expanding to the provinces. Do you agree?*

FB: But retailing varies largely from city to city. Ushuaia and Buenos Aires, for example, have absolutely nothing in common. In Ushuaia, only very few people know Disco; the majority has no clue as to what it is. We are speaking totally different scenarios. And then there are other examples, like Arcor, which I would say it's the only Argentinean multinational. Arcor originated in Arroyito, a very small city, and its strategy has aimed at capturing regional markets in the first place, moving on to big cities in the second stage, and, finally, going international.

And I think it has yielded excellent results for the company. It's an example I can think of right now. In addition, we didn't restrict ourselves to Patagonia. Actually, we moved north, and today we have presence in cities like Neuquén, with a population of 300,000 inhabitants. We are also present in Rafaela, Santa Fe province, north of Buenos Aires. And we are always committed to searching for competitive advantages and being leaders.

Having ten small Best supermarkets in Buenos Aires city is a mistake. But it is such a small mistake if we consider its externalities, like human resources training, that from time to time, we force ourselves to say, "We can't risk losing talent." Because, in fact, we have. It's a balancing factor.

AL: This interview is especially focused on long-term perspectives, taking advantage of your thirty years of experience. Have you worked off of a sustained spatial distribution strategy, changing over time, with a definite objective regarding establishment in medium and large cities?

FB: Like the "go" game.

AL: The supermarket business is very tightly linked to economic variations. How has the company faced innovation in terms of sales strategy? Does it have a strategy in place or has it merely adapted itself to general changes?

FB: There are two things to consider in this respect. There are no mysteries in the supermarket business. I have corroboration on this from my colleagues in Buenos Aires. At a certain point, I requested interviews with Bellaneza, Alberto Aguirre from Norte, and Casa Tía. And they accepted gladly. I wanted to learn, I was all ears. And also when I attended my first Food Marketing Institute Congress, it was all out there to see. There are no secrets, no formulas. It isn't Coca Cola or a car manufacturer, which require huge capital investments or exclusive and secret technology. There are no secrets here.

In fact, in world retailing history, innovations are quickly imitated. The French invented the hypermarket concept, and Walmart introduced it almost simultaneously in the USA...Harrods' store, everything has already been invented. The advantage lies in operating with efficiency; that is the differentiating factor, and a passion for clients. And there is nothing mysterious about it.

AL: Are you saying that the company follows market evolution and that innovation is more a result of imitation?

FB: Yes. In payment systems, everything has also been invented, suppliers' current accounts, etc. What makes the difference is the way we treat clients.

AL: What is, then, La Anónima's differentiating factor?

FB: La Anónima is seen as a company that meets its commitments, has longtime and loyal employees – and this is important – and keeps its word. However simple they may seem, these qualities are not that easy to find. I don't believe technology is a distinctive factor, like bar codes, or scanning. I saw the system for the first time in USA, at a Publix in Miami. "This is fantastic," I said to myself. "In a country affected by inflation like Argentina, where you have to change price tags constantly...Whoever manages to implement it..." We were one of the first companies to use bar codes in Argentina. But it had already been invented.

AL: So, the challenge lay in implementing the technology?

FB: In adequate implementation. That makes up for a large part of the difference.

AL: Regarding competition over the years, was the market of the 1980s less competitive but dominated by more stable players?

FB: Each one played its own game, had its own niche. It was quite convenient.

AL: Did this scenario change in the 1990s?

FB: The 1990s signaled a dramatic change, mainly because growth rates sped up. Supermarkets increased their share in consumer sales. But there were others too. There were grocery stores, self-service stores, and in Argentina, Chinese self-service stores, a very remarkable subject. In fact, nowhere in the world does the supermarket business hold a 100% market share of the consumer market. In France, there are the delis. The difference was that, in Argentina, the supermarket business was small, while in other places, it may have reach 80%. Today, the Argentine supermarket business stands at a 40%; the crisis strongly impacted the sector.

AL: Do you believe cultural factors shape the business?

FB: I think all human beings are the same...For example, bad Argentine drivers, when up north, become good drivers. We haven't just inherited certain characteristics. Argentineans are quick to adapt themselves, to change their habits. It's not like they shop at the grocery store just because their parents used to do it. If they have a supermarket available, they shop at the supermarket because supermarkets offer them price, quality, variety and service. I would say that, in this respect, Argentineans are quite cosmopolitan. In my opinion, cultural factors do not make a significant impact.

AL: *What about diversification? You have mentioned that the 1980s' strategy hinged on focusing on supermarkets, but within the supermarket industry. Did the company have a diversification strategy, integration activities?*

FB: Just like everyone else, we went from being grocers to practically implementing a chain strategy. That meant selling everything. Some even made the huge mistake of expanding to become hypermarkets, without knowing the business. The business is different. It is one thing to carry 7,000 products, and quite another to carry 60,000. You replace quality with quantity. In our case, fashion forced us to grow in terms of average floor space. So much so that we built a hypermarket in Neuquén province.

However, by inauguration day, we had already cut it down because we had realized we were getting ourselves in trouble. Anyway, as compared to fifteen years ago, today, non-food products have a strong presence at La Anónima, as well as Chinese imports, and textile items. We differ from the traditional supermarket in that La Anónima has its own personality, a distinctive environment. In addition, we try to offer high quality perishables and good service. Meat is a key product for Argentines. It accounts for over 12% of sales. Patagonia is a foot-and-mouth disease free zone, and that means that only incoming boneless meat from other regions is allowed. We ended up buying a meat packing plant. That gave us a huge competitive advantage in Patagonia, because now we can guarantee quality since we buy from different meat plants.

We can handle exports; before, we only got what the plants would give us. We have found a fantastic formula. We export and we do not sell to the domestic market. Thus, we export what Argentines do not buy, especially in our region. It's absurd, but that's the way it is. Low-income people do not eat beef loin, they prefer sirloin strip, and would pay anything to get it. Foreigners, on the contrary, pay five times more than Argentines; it's a perfect equation. We are able to ensure quality, while enhancing our image. Moreover, meat creates consumer loyalty, that's a good thing about meat, and we make a significant profit out of it.

AL: *This happened in 2000?*

FB: In 2002, in the midst of the crisis, when the country was in default, in the red.

AL: *Was it a long-term investment?*

FB: It was an opportunity. In March 2001, there was a foot-and-mouth disease outbreak in Argentina. The government gave no importance to it, even though it could be detected through satellite. As a consequence, Argentinean exports were suspended. A meat packing plant that had readied itself to export and had invested a lot of money for that purpose, found itself in dire financial trouble. It was an opportunity for us, since we

were already renting meat packing plants. So we rented the plant with a purchase option, which we eventually executed in October 2002. It was a very good decision. Today, its value has almost doubled.

AL: *Five years after having incorporated this asset and considering the difficult periods undergone by Argentina in the last years, which would you say was the hardest period you have ever had to face?*

FB: From a personal point of view, I guess 1978, when I joined the company. The crawling pegged exchange rate policy was still in place. The first important crisis occurred in March 2001. Currency devaluation, which had started at 10%, seemed endless. At the time, the company was lucky to have exchange rate insurance: if you had a debt in dollars, it could be translated into Argentinean currency. Shortly after, we were doing okay.

The second crisis, which was really severe, took place in December 1989. It was the worst time for supermarkets. Due to high-volume holiday sales, we had a lot of money in the banks. The next day, January 1st, we woke up to find that we had 27% of our value, due to the famous 1989 bonds. Because the bonds traded at 27% of par value. The impact was so strong that it forced us to give up a business project. I think we would have made a terrible mistake, because we were in the process of venturing into the hotel business in Patagonia. In 1988, we were intended on growing, and we contemplated two options: growing in other places, or growing in our region, but in other activities.

Back then, we believed that the supermarket business had no potential left in Patagonia. And then an opportunity emerged to enter a joint venture with the Plaza Hotel's owners to establish a hotel chain in Patagonia. It made sense. At present, several chains are being established and the region enjoys high volumes of tourism. We had even secured a tax return, and a gross revenue tax filing; the project added up. But, by December 1989, we had to cancel. We ended up almost giving away the lots we had bought; we had already hired an architect, there was a scale model. We only kept a hostel in Calafate, which we later sold. It was a brutal crisis.

AL: *What about hyperinflation?*

FB: For us, inflation was a blast. Rising inflation, hyperinflation, led to the crisis. At the time, the so-called gain on inflation for supermarkets – which have a sixty day payment policy when selling cash – turned them, as I used to say, “Not into kings, but emperors.” Company results in 1986, 1987 and 1988, with rising inflation, were spectacular. We had a 10% bottom line result; it was a complex reading, because, to a 12% gross profit, you had to factor in the gain on inflation, which was huge, and it ended up yielding 10%. We have never been able to deliver such results again.

AL: So, it could be said that the real hard times were the previous and subsequent periods, which involved changes and devaluation.

FB: By the 1980s, we had already invested in technology, and we had modern price labeling systems in place. We used bar codes. The whole system was adequately implemented, so there was no need for manual pricing. That accounted for a very competitive advantage. We were quick in managing inflation.

AL: Did that contribute to overcoming the circumstances?

FB: We performed well in all activities. In addition, we had a very conservative policy regarding profit distribution. Until a few years ago, we never distributed more than 10% of profits. Instead, we reinvest. At a time of huge profit making, in percentage terms, we reinvested all of it. That enabled us to grow; in fact, in the 1980s, we experienced remarkable growth. The crisis caught us with a lot of money in the banks. That proved to be a disadvantage in the short-term, on account of the Bonex 89 issued by the national government.

AL: Did you recall any previous crises? Or was your first challenge the crisis at the end of the 1980s?

FB: My first important challenge occurred in 1981. We were small then, and inefficient. I was lucky that a hotel business man showed up; he was interested in a lot we owned in Comodoro Rivadavia. We sold it to him, for a significant amount, in my opinion, and it helped us get out of several difficulties. Back then, there were very few of us, we lacked people, and I guess we felt the crisis more intensely.

By 1989, the company had grown considerably. We had done very well during that decade, despite the powerful impact which, like a flame, like a flash, deprived us of liquidity overnight. However, we still had the buildings, the know-how. Shortly afterwards, we were operating satisfactorily, with a solid growth plan, during the whole 1990s.

In 1997, we carried out a very successful capital issue. If in 1979, La Anónima was worth four million dollars, by September 1997, it was worth 450 million. Then along came several crises, the Russian, the Brazilian, the 2001 crisis. A journalist asked me, why do national businessmen sell? It's very simple; if you have to undergo crises that make your stock market value do this (...), you were here and you lost the opportunity... When you are back here, you sell, and wait for the opportunity... I am back here, from an economic point of view. But if I had sold, here (...) I wouldn't own the precious pearl I own today.

AL: Do you believe that most Argentinean businessmen have developed a tendency toward a short-term outlook?

FB: Definitely. That is the reason why we lack a business sector in Argentina. You have only to compare Argentina with Chile, Brazil, Mexico, Colombia, Peru; I'm talking the 100 largest companies in these countries. In Argentina, it's absurd; it's less than 20%.

AL: *What is the reason for this?*

FB: Volatility. Argentinean risk is all or nothing risk. Interest rates don't just rise a little....

AL: *How can you manage without forecasting capacity? Are short-term strategies an adequate answer? Certain sectors argue that in the 1990s, this was possible because there seemed to be a course, whereas others assert that companies must always be prepared to change or turn direction. What is your view in this respect?*

FB: In Argentina, you cannot hold the same debt levels as in industrialized countries. In spite of reinvesting 90% of company profits, and of a successful capital issue that yielded us thirty-three million dollars, in spite of that and being aware, and the fact that I was Banco Galicia's Director and I knew the risks, all this was not enough in an Argentinean crisis.

In 2000, in spite of all that, we reached a debt of 100 million dollars. Bankers would come and ask me, how much more do you want? Because they loved the company. In 2001, we reduced the debt to 75 million. In April 2002, it was equivalent to 5.7 monthly sales. A debt rate impossible to pay in Argentina. Sitting at this very table, I said, "Go ahead and take legal action against me, I can't go on paying. If you give me some time, I will return every dollar I owe you, plus interest." In June 2004, we reached an agreement, and today, company debt stands at twenty daily sales. We have grown; we have doubled the company's (...) since 2002. At present, we are selling more, in dollars, than we did in 2002.

AL: *From a long-term perspective, would you say these last few years have been the period of highest growth and expansion?*

FB: As compared to the 1980s; I haven't done the math. Growth rate stood at 20% annually for several years.

AL: *During the 1980s? And did that rate ever repeat itself?*

FB: Now, in recent years, from 2003 to 2007.

AL: *Was there another growth surge?*

FB: For rather different reasons. Devaluation, oil prices and tourism have particularly favored Patagonia. Surprisingly enough, the world has begun to admire such natural beauty as a result of the crisis.

AL: While other sectors have experienced lower sales growth rates, Patagonia has.....

FB: It's booming...

AL: Regarding risk factors, what would you identify as risk factors in the 1980s, 1990s and today?

FB: In the previous crises, our difficulty was mainly financial. I would say that, today, there is no financial risk. Our greatest current concern is the union. For the first time, we are suffering from picketing. Already in June 2005, our stores were closed for a day in Bariloche city. Norte had its stores closed for 13 days. In December 2005, on December 22nd, Norte stores were closed; on the 22nd, 23rd and 24th in Comodoro Rivadavia city. And last year, by year end, two or three different cities went through the same situation.

We were caught with little know-how. We did not know how to handle such a complex situation. Coupled with Moyano, who invented the logistics sector in the truck drivers union. As I have already said, we don't own a single truck. We outsource trucks to take care of logistics. Suddenly, all the workers here belong to Moyano's union.

AL: What about the last two years?

FB: Things have become increasingly complicated during the last two years. We are reaching anarchic levels. Picketing is not punished; picketers just go into places and tear things down with no consequences. And the police look the other way. Even if you boast a positive work environment – and we thought we did – things can get rough.

AL: Is high staff turnover a distinctive feature of this business?

FB: Yes, I would say so. Have you seen McDonald's My First ad? I would like to copy it. Because we are a great company to start your career at, though not in the long run. except for hierarchical positions; that's a worldwide phenomenon in the supermarket business. It's hard to get a professional, say an accountant or an engineer, to be a supermarket manager. Why is that? Because it implies dealing with multiple small problems and a lot of coming and going. There is not much paperwork, pondering or studying, no. It's very different from those in other professions.

AL: In addition, there is no specific training for it. You have to learn on the job, right?

FB: You learn on the job. Staff turnover is high; in the case of cashiers and stock people, it stands at over 60%. It's a good thing. I used to find it hard to understand. In general terms, La Anónima is a good place to work at. And if you go further south, you will hear people in small towns say, "At La Anónima I get paid over the table; I am appreciated; I have been selected for a discount." People in small communities appreciate these kinds of things. Now, all of sudden, you get picketing, oil prices, and conflicts stepping into the domestic scenario and you find out that your neighbor gets paid Ar\$ 5,000 at an important oil company while you get paid Ar\$ 2,000 at La Anónima... Things get complicated.

AL: Did thirty years of experience prepare you to face these issues?

FB: Another issue is price controls. We surely have experience with that. In addition, today, we are the oldest supermarket in the country. Coto is older, but has less experience. We have suffered price controls during every single administration, the radical and Peronist governments, all of them.

AL: How would you describe your relationship with the three public powers?

FB: Quite remote, really, because until now, there were few regulations in place that affected us. And in the 1990s, it was non-existent. You had no relationship with governors, mayors or senators. You only needed to have your papers in order. And that applies particularly to La Anónima, since it is so well-known. I have never had any problem or relationship with authorities or public powers. Only when regulations are issued, for example; in Buenos Aires province, there is this Large Surface Act that practically forbids you to establish a new supermarket unless you do a certain number of things. And that means...and since we don't do anything outside the law, certain places are forbidden. However, as compared to banks, we are lucky enough to have few regulations in our business.

AL: You have participated in discussions in this respect. How have you dealt with this issue from a public relations viewpoint and upon arriving at new locations? Has it been a concern?

FB: For example, in Santa Rosa (La Pampa province), I had to stay for almost a year. Because when we arrived in the city, my good friend Caire, former owner of Tomás de León, crucified us publicly. A city headline read "La Anónima to become cemetery of small retailers". The then city mayor issued a decree to suspend all new supermarket permits. We were forced to

change the whole project, to reduce it, to debate on TV, etc. We finally got the permit. And then he sold us the company (laughs).

AL: Were you always forced to adapt yourselves to regulations?

FB: To adapt, yes, and to fight. We encountered a similar situation in San Martín de los Andes. There was opposition against us; they said we wouldn't leave anything alone. There happened to be a man, quite a character, together with an NGO called Fundación para la Patagonia; they just didn't want more people in San Martín. The whole thing took us a year, but we finally got our permit. The entire community practically voted publicly on the matter. And people are happy.

AL: Does the company have a communications policy in place?

FB: No internal audits are carried out but there is no public relations area. There is no Public Relations manager. I believe this is a positive company feature and it has to do with being the fourth generation in the business. People believe me. I go wherever I have to go. I speak on the radio and I tell the truth. Sometimes I find it difficult, because I lack the professional skills. However, I am convinced it is a very positive thing.

AL: Are future generations preparing themselves to take over?

FB: Yes, but there are no documents to that purpose. There is no stock syndication. I don't believe in that. I had a bad experience, at Banco Galicia, where everything was put down on paper; but one day, Mr. Escassany's sister did what she did. Of course, I try to instill in my children and nephews the notion that it pays to be a good shareholder. But being a good shareholder does not entail being a manager. If you are passionate about the business and, in addition, you hold a degree...

For example, my son is an industrial engineer, with a Masters from Columbia. He has worked abroad and here, in the country. Today, he is purchase manager. That is good for the company and for the shareholders. Because all rights are respected, and the family realizes its rights get the same respect as minor shareholders' rights. If you like art, I don't see any sense in joining the company. It's not like it is a family duty...

AL: Do family companies debate how to deal with generational takeover?

FB: Yes, but I have been lucky enough to concentrate my father's capital. There are only two of us left and, for the time being, we are operating in this fashion, and there is no written document in this respect.

AL: I don't want to take up too much of your time, so I would like us to concentrate on you during these last few minutes. Could you describe

briefly which aspects define you as a businessman and director/president of this company? And which do you consider your personal characteristics?

FB: I believe my engineering and IT education were fundamental. Because it enables me, on the one hand, to handle the strategic side, to design a model, a strategy. And, at the same time, to manage the company in the right way, that is, in my opinion, generating an adequate working environment. Supported by solid technology and IT systems. I guess it's an ability, to be able to participate in a discussion during a sophisticated board meeting like I did today and then to go into one of our branch stores and kiss everybody. That definitively works in retailing. Sam Walton did it. But I don't force myself to do it, it just comes naturally.

AL: *Would you say you have a multifaceted profile?*

FB: I try to keep a low profile because I consider it is good for the business. Bankers are a different story, they make good opinion leaders. We, in the supermarket business, do not.

AL: *We have talked about the last 100 years – or at least thirty years – in company history and its perspectives for the future. Which elements would you highlight for the future?*

FB: I would go for more of the same. I would like the company to maintain its leading position in small and medium provincial cities. And, at least, to keep up with the sector's growth rate, but increasing its market share. And, in the face of growth opportunities, I would like it to grow not only through new store openings but through acquisitions, like we did in the past.

AL: *Is selling a possibility?*

FB: I always say that if I came to the conclusion that it's closing time for La Anónima or that the company will go bankrupt, I would certainly be the first person to sell it. But who can know that for sure? I think people hide behind this rationale. A lot of companies in Argentina have been sold as a logical result of having undergone so many crises. Businessmen argue that their hearts "won't take it anymore" and they sell. But not because they lack the capacity to succeed.

On the other hand, it is only reasonable to think that with thirty years of experience, you should be much more capable to manage your company than a Brazilian or an American would. Now, I did have my doubts, on two occasions. In the first place, when Carrefour and Walmart seemed to be in the process of becoming the owners of the world. They bought everything. And I thought, it is sell or die. And it was logical. But then, when I sat down calmly, I found a way around it...Big as they may

be, I buy much more lettuce in Argentina than they do. And I am better and I have more know-how, and I know how to deal with Argentine craziness.

I like what I do, and all I have to do is endure these fluctuations. It's much more fun and I find it much more satisfying to show what we have done at La Anónima than if I had sold. Probably, I would have made the wrong choice. Because I would have never been a world businessman. Living off rent would have been my only option. And I don't even contemplate the possibility. I love my country. My skills are here, my history, I have a number of advantages here. However, that doesn't mean owning 100% of the company. As in any regular country, the family may end up owning 20% to 25% of the company and managing it, or not.

AL: How do you envision La Anónima's future as a business?

FB: As an increasingly public company. I was talking to someone the other day and he told me, "Just because you quote on the Stock Exchange does not mean you're a public company. You still own 80% and you will stay forever." Why? I do the same things a professional manager would do and I don't care if I own 80%, 50% or 25% of company shares, as long as it implies that the company will grow and improve.

In spite of Argentina being such a hazardous country, I believe La Anónima will keep on growing, to become increasingly more public and a source of national pride, an example of a thing well done in Argentina. I feel proud of Arcor, and I do not own Arcor shares. But it's good for the country. To another extent, the same applies to La Anónima. I find it much more satisfying that owning money deposits in Switzerland (which I do not).

AL: How do you imagine the company in 2008?

FB: I imagine it undergoing fluctuations but keeping up its position, becoming increasingly public, bigger, and better.

AL: Thank you for your time and your testimony.