

Al canal 2 nunca lo vamos a dejar solo

Revista Telemundo

Febrero, 1994

José Antonio Fernández F.

Ricardo Salinas Pliego, encabeza el grupo ganador de la subasta de las estaciones de televisión gubernamentales, en ningún momento figuró como favorito. Sin embargo, fue el que pagó más y el que se llevó Televisión Azteca. La única empresa que puede competir con Televisa dentro de la televisión abierta.

Joven, no llega aún a los cuarenta años, es Presidente del Grupo Elektra. Un consorcio que empezó a manejar en 1982. Entonces, Elektra tenía muchos problemas. De hecho, un año después de que Salinas Pliego entrara al negocio de la familia, Elektra se declaró una temporada en suspensión de pagos. La cadena tenía 50 tiendas. Hoy (1993), a diez años de distancia, la cadena tiene 320 tiendas y un valor en Bolsa que puede ascender a unos mil millones de dólares.

Ricardo Salinas Pliego se convirtió en personaje clave del 93, por tres acciones: primero, en tanto encabezó el grupo ganador de la subasta por la codiciada Televisión Azteca; segundo, porque estableció una estrategia para enfrentar al Canal 2, asunto que ocurre por primera vez en la historia de la televisión mexicana. No quiere decir esto que hay que festejar la caída del Canal 2. No, de lo que se trata es ver con beneplácito la competencia, cuestión que le dará salud a la televisión mexicana, a los anunciantes, a los publicistas y a los actores, productores y creativos. El 2 no caerá en picada. Sólo un ingenuo podría pensar eso. Pero si la estrategia de Salinas Pliego tiene éxito, tendrá que compartir, en alguna medida, audiencia y anunciantes con el Canal 13.

Y, tercero, porque de inmediato consideró abrir fórmulas de comercialización que consiguen bajar tarifas, romper fórmulas únicas y flexibilizar condiciones de pago.

A Salinas Pliego le falta mucho camino por recorrer. Tiene tareas claves que tendrá que definir, detallar y emprender a partir de 1994. La primera, comprobar a los anunciantes que la red de repetidoras está en servicio (actualmente funciona a la mitad). La segunda, acreditar por medio de la medición de ratings, que Televisión Azteca tiene audiencia para con ello cerrar ventas de publicidad. Y la tercera, armar un plan para tener producción propia, hacer coproducciones y apoyar a productores independientes. La producción nacional o con nacionales, es una condición indispensable para lograr que los Canales 13 y 7 tengan audiencia.

JOSE ANTONIO FERNANDEZ: ¿Consideras que la compra de Televisión Azteca fue audaz?

RICARDO SALINAS PLIEGO: Yo hice todo lo que había que hacer para ganar. Me hice una promesa de que no iba a dejar pasar esta oportunidad y de que iba a hacer todo lo que estuviera en mi poder para ganar. Lo hice y gané. Pero si hubiera perdido no estaría recriminándome. No sé si calificar esto como audaz o no. Estoy muy satisfecho de haber ganado. Es una oportunidad única y la vamos a aprovechar al máximo.

J.A.F.: ¿No te arrepientes?

R.S.P...: Claro que no. Cada día estoy más seguro de que hicimos lo correcto.

J.A.F.: En su momento, declaraste a la Revista Epoca que habías hecho la compra del Siglo.

R.S.P.: Mis cuates que compraron bancos me decían que me podrían pasar dos cosas: perder o ganar por mucho. Para mí lo bueno es que no perdí.

J.A.F.: ¿Pagaste alto?

R.S.P.: Si lo vez en función de lo que ofrecieron otros, sí fue alto. La cifra para nosotros era más alta de lo que ofrecimos. Pusimos esa cantidad en la subasta porque fue todo lo que pudimos juntar (640 millones de dólares). Yo creo que en un contexto internacional compramos a muy buen precio.

J.A.F.: Cuando llegaste a dirigir las tiendas Elektra la cadena era chica y carecía de proyección. ¿Esto es cierto?

R.B.S.: Elektra es una compañía que tiene 40 años de existencia. Se fundó en 1950. Yo llegué en 1982. No puedo decir que era una empresa sin proyección. Sí tenía futuro. Lo que pasa es que en 1982 el entorno de México era muy malo. El país estaba en quiebra y Elektra también. A mí me tocó la fortuna de llegar justo cuando todo se estaba desmoronando. Más abajo de eso no se podía llegar. Me tocó empezar a levantarla. Elektra era una empresa chica. Vendíamos 20 millones de dólares al año. Hoy (1993) vendemos 400 millones de dólares. En aquella época perdíamos dinero. En 93 tuvimos utilidades por 40 millones de dólares. Teníamos 50 tiendas ahora 320 (más de 600 en 1999 y más de 1000 en 2002). La empresa vale mil millones de dólares en Bolsa. El progreso ha sido importante y ligado al éxito de México y del modelo económico, sin el cual no podríamos haber crecido.

J.A.F.: ¿Elektra trabaja para el gran público?

R.S.P.: Así es. Nosotros trabajamos para la mayoría. Nuestra clientela es de clase media y de clase baja, y somos muy exitosos. Ahí es donde está el poder adquisitivo de México. Cosa que la gente no entiende... pero, bueno...

J.A.F.: ¿Cómo es eso?

R.S.P.: La gente que compra en Elektra es la gran mayoría del público. En número y en pesos. Mientras que la gente que compra en El Palacio de Hierro o Liverpool, es una minoría en número y en poder adquisitivo. Esto normalmente no se dice así. Como que la gente tiene el concepto de que los pobres están pobres y no pueden comprar nada, y los ricos son tan ricos que compran mucho, y esto no es cierto. Los ricos se van a Houston, los tengo borrados de la lista. Esos no son clientes.

J.A.F.: ¿Piensas atacar el mercado de la mayoría en televisión?

R.S.P.: La televisión por ser un medio masivo no puede ser un medio elitista. Claro que tenemos que enfocar los esfuerzos hacia el gusto de la gran mayoría de la población, que son los consumidores y a los que los anunciantes les quieren llegar. También hay espacio para programas elitistas en ciertos días y horarios, pero este medio es masivo y así hay que entenderlo. No es cable para ser de nicho de mercado y no es radio para ser supernicho. Esto es masivo.

J.A.F.: Hubo muchas privatizaciones en el sexenio. ¿Porqué escogiste la televisión y los cines?

R.S.P.: Muy sencillo. Si hubiera comprado un banco, tendría que competir con 20 bancos y los que vinieran en concesiones nuevas. Si hubiera comprado una industria, tendría que competir con todos los industriales de México más los del extranjero. En este medio sólo tengo que competir con una empresa (Televisa).

Fuerte, pero una. Es un mercado protegido y muy noble. Además, con la entrada de nuevas marcas el mercado publicitario va a crecer para todos.

J.A.F.: ¿Consideraste que tendrías que dirigir una empresa que está muy expuesta a la opinión pública, lo cual siempre dificulta su manejo?

R.S.P.: Yo creo que la tele es como cualquier producto. Aquí competimos por el auditorio. Si tenemos un buen producto a la gente le va a gustar. Es el reto. Que nos vean.

J.A.F.: La crítica más recurrente que se te hace es que ganaste por dinero y no por proyecto. Pero también se sabe que tienes un grupo de gente, encabezada por Ignacio Suárez, que llevan trabajando en esto tres años.

R.S.P.: Esto era una subasta, ¿o era por dedazo? ¿Qué tal que hubieran asignado esto por dedazo? ¿Qué hubiera dicho la crítica? No, esto fue un concurso abierto. Nosotros pagamos más y ganamos. Aquí ganaba el que pagara más y eso fue lo que nosotros hicimos. Yo invito a los críticos a que se integren al equipo y que me ayuden a hacer la tele como ellos creen, pero el día en que no se venda su programa, los corremos. Es muy fácil criticar y es muy difícil hacer.

J.A.F.: La crítica es importante en esta sociedad.

R.S.P.: Yo creo que el mexicano está muy acostumbrado a ver los toros desde la barrera. Es distinto estar en el ruedo. Nosotros estamos en el ruedo y vamos a salir adelante. Si perdemos y nos va mal es nuestra lana la que se va a perder. Pero yo no acostumbro perder. A mí me gusta ganar. Y estoy seguro de que vamos a salir ganadores en este negocio. Vamos a salir adelante.

J.A.F.: ¿Tienen un proyecto?

R.S.P.: Claro que lo tenemos. El proyecto es conquistar al auditorio. No hay una fórmula mágica. Se intenta una cosa, se pone en marcha y se ven los resultados. Si son positivos se sigue apoyando, si son negativos se cambia. Nadie tiene una fórmula mágica para esto. Lo que funciona lo vamos a apoyar y lo que no lo quitaremos. Y para tomar decisiones nos remitiremos a la audiencia.

J.A.F.: La expectativa por la venta fue grande. Ya como ganador ¿sientes una atmósfera favorable entre anunciantes, publicistas y productores?

R.S.P.: En primer lugar creo que hubo una expectativa falsa de que tomando posesión nosotros iba a haber un cambio mágico en la televisión... la expectativa de que íbamos a presentar una oferta increíble y maravillosa al día siguiente, que haría que todo el mundo dijera: "¡Oh! ya llegaron". Eso fue falso. Eso no sucede en la vida real. Las cosas se van construyendo poco a poco y con el tiempo vas logrando productos de calidad. Esto no es de un día para otro.

Ahora, por el lado de los anunciantes sí ha habido muchas muestras de apoyo. Nos han buscado. Hemos trabajado y platicado con mucha gente. Pero entre ellos hay una mezcla de cautela y de temor. Hay muchos anunciantes que tienen miedo a Televisa. Eso, supongo, se les pasará con el tiempo. Siento que en la medida en que nosotros tengamos audiencia, los anunciantes tendrán que anunciarse con nosotros, si no lo hacen ese porcentaje de audiencia no verá su mensaje.

J.A.F.: ¿Cuánto vendieron en el 93?

R.S.P.: De octubre, que tomamos posesión, a enero, hemos vendido 90 millones de dólares, cifra que es nuestro presupuesto. Nosotros pensamos llegar a 150 millones de dólares de octubre a octubre. Si lo logramos, financieramente es un éxito (para la inversión publicitaria de 1994 calculo vender 1,190 millones de dólares).

J.A.F.: Tu estrategia de programación enfrenta el Canal 13 contra el 2. Por primera vez el Canal 2 se ve amenazado. ¿Por qué esta estrategia?

R.S.P.: Si Canal 2 tiene el 60% del mercado y yo decidiera no querer competir por ese 60%, estaría loco. Ahí está el mercado. Yo tengo que ir por él. No podría dejar el 60% del pastel virgen y sólo buscar entrarle al otro 40%. Eso sería una mentalidad de perdedor. Obviamente esta estrategia nos costará trabajo. La gente tiene la costumbre de ver el Canal 2, y nosotros vamos a llegar y vamos a tener una oferta que los rete y tenga éxito. Al 2 nunca lo vamos a dejar solo. La principal ventaja del 2 son las estrellas, por eso se llama El Canal de las Estrellas.

J.A.F.: ¿Cómo competirás con el 2 sin estrellas, o con muy pocas estrellas?

R.S.P.: Vamos a hacer estrellas y traernos estrellas de fuera y estrellas que no estén en ese canal. Mi estrategia es clara. Primero tengo que hacer funcionar toda la cobertura, luego traer programas y después meterme a la producción propia. Esto es una cadena. ¿Qué caso tiene que yo haga una superproducción si no tengo la red nacional en perfectas condiciones? Una vez que tengamos esa red funcionando echaremos a andar la producción propia.

J.A.F.: ¿Qué opción tienen los productores independientes? ¿Tienen que esperarse dos años?

R.S.P.: No. Los productores independientes tienen una oportunidad extraordinaria de producir para nosotros.

J.A.F.: ¿Pero cómo hacen para producir industrialmente? No hay una fórmula.

R.S.P.: Nosotros le estamos diciendo a los productores: tenemos equipo, foros y distribución de la señal. Nosotros ponemos todo esto y que el productor ponga el talento, el trabajo y el programa.

J.A.F.: ¿Financian a los productores?

R.B.S.: El productor tiene que entrar a riesgo con nosotros.

J.A.F.: ¿Qué significa ir a riesgo?

R.S.P.: Te pongo el caso de Víctor Hugo O'Farril. Con él estamos a riesgo, la mitad de lo que se venda en el tiempo de su novela es de él y la otra mitad es nuestra. Es un buen trato.

J.A.F.: No todos los productores son Víctor Hugo O'Farril.

R.S.P.: El problema que veo con los productores independientes es que llegan con nosotros y nos dicen: tengo una idea fantástica, dame cinco millones de dólares y nos vemos en dos meses.

Y no va por ahí el asunto. Olvídalo. El que crea que su problema está resuelto porque logró un contrato está mal. El problema de un productor está resuelto si tiene audiencia su programa. Si el programa tiene éxito cobrarán.

J.A.F.: ¿Existe algún otro caso además del de O'Farril?

R.S.P.: Estamos en pláticas con Bonilla. Con Héctor Suárez lo hicimos pero se volvió loco, cree que vale lo que no vale y no pudimos llegar a un acuerdo económico con él. Se fue de una manera muy tonta. Es muy orgulloso y egoísta. Se llevó entre las patas a todo su equipo.

J.A.F.: ¿Y el caso de Solórzano? ¿Por qué deshacerse de figuras? En televisión no es fácil que se den de la noche a la mañana.

R.S.P.: Tanto a Solórzano como a Aristégui les dimos todas las facilidades para que se quedaran con nosotros. Yo quería que se quedaran, pero tiene que haber reglas claras y parejas. Yo no puedo tener a un conductor que es mi vocero y que al mismo tiempo se vaya a cubrir información con la competencia. Solórzano no aceptó la exclusividad que yo le pedí. Me dijo que para él era muy importante su noticiario de radio y por eso no pudimos arreglarnos.

Hubiera preferido que se quedaran. Pero yo necesito lealtad.

J.A.F.: ¿Se va a quedar José Ramón Fernández?

R.S.P.: Claro que se va a quedar. El hace muy bien su trabajo. Es un profesional.

J.A.F.: ¿Piensas comercializar en forma local, regional y nacional?

R.S.P.: Sí. Estamos trabajando duro en eso.

J.A.F.: ¿Manejarás representantes comerciales?

R.S.P.: Mucha gente quiere manejar los canales localmente en ciertos horarios. Estamos trabajando en esquemas que sean convenientes para ambas partes. Esto lo estamos pensando desde la fórmula más sencilla que consistiría en alguien que comercialice ciertos tiempos de programación, hasta alguien que se interese en producir y comercializar programas de tipo local.

J.A.F.: Publicamos en la Revista Telemundo los 100 anunciantes más importantes. Mucha gente se sorprendió al ver que de los primeros 20, un buen número son empresas filiales a Televisa. ¿Piensas explotar la pantalla para negocios filiales en la misma magnitud que tu competencia?

R.S.P.: Nosotros aplicamos la fórmula de riesgo compartido. Vamos sobre utilidades. Es una buena opción. Estamos teniendo muchos tratos de ese tipo.

J.A.F.: Hablando de cine. Compraste estudios y salas de cine. ¿Qué harás con ellos?

R.S.P.: Los Estudios América son foros que se rentan. No compramos estudios que hicieran cine. Compramos una construcción y un terreno que se rentan. Eso es todo.

J.A.F.: ¿Piensas hacer cine?

R.S.P.: No. Nosotros produciremos televisión. En el negocio del cine somos exhibidores. Tenemos 230 cines. Están en muy malas condiciones. Se requiere invertir mucho dinero para sacarlos adelante. Ahí lo primero que tenemos que hacer antes de invertir dinero es arreglar las condiciones del contrato colectivo de trabajo. Con ese contrato no se puede trabajar.

J.A.F.: ¿Trabaja COTSA con números negros?

R.S.P.: No.

J.A.F.: ¿Venderán cines?

R.S.P.: Depende. Si se soluciona favorablemente la cuestión del contrato colectivo, invertiremos.

J.A.F.: ¿No coproducirán cine?

R.S.P.: Es un negocio muy largo. Dura varios años el poder hacer negocio con una película. Hay que estudiarlo muy bien.

J.A.F.: Pero en E.U. hacen el negocio muy rápido. Exhiben en salas, en cable, en televisión y venden y rentan en videocasetes.

R.S.P.: Aquí el negocio es lento porque hay un cuello de botella: tenemos sólo 700 salas mientras que en Estados Unidos hay 25,000.

J.A.F.: ¿Entrarán al negocio del video?

R.S.P.: Sí me interesa pero no es lo principal. A mí me interesa la televisión y necesito productos para la televisión.

J.A.F.: ¿Es tentador convertirse en un nuevo Emilio Azcárraga?

R.S.P.: Es tentador cuando ves que Televisa vale 10,000 millones de dólares en la Bolsa. Cualquiera quisiera tener un porcentaje de eso. Pero yo estoy muy a gusto siendo Ricardo Salinas.

J.A.F.: Tienes una posición extraordinariamente privilegiada. ¿Sientes algún compromiso con la sociedad?

R.S.P.: Sí. Es muy retador saber que el programa que nosotros decidimos que va a pasar va a ser visto por millones de personas, que vamos a estar invitados a la sala de millones de casas.

J.A.F.: ¿Qué tan ambicioso eres?

R.S.P.: Totalmente. Yo no me conformo con mediocridades.

J.A.F.: ¿Cuántos transmisores tiene TV Azteca?

R.S.P.: El 7 cubre hoy el 60% de la población y el 13 el 80%. Con la instalación de nuevos transmisores llegaremos al 95% cada uno.

J.A.F.: Si te pusieran en la mesa una buena oferta ¿venderías?

R.S.P.: No. Esto es un negocio para mis hijos. Contrario a lo que la gente piensa, los empresarios no trabajamos por dinero sino por el reto de hacer las cosas.

J.A.F.: ¿Quiénes son tus socios?

R.S.P.: La familia Saba y otros 60 inversionistas.