

RICARDO SALINAS PLIEGO
Presidente Televisión Azteca y Grupo Elektra.

Lideres Mexicanos
Tomo 21
Septiembre-Noviembre, 1998

Tercera generación de exitosos empresarios regiomontanos, este brillante hombre de negocios convirtió a Elektra en una gigantesca corporación de venta a crédito de aparatos eléctricos.

Cuando nadie lo esperaba desafió a los más grandes empresarios de la comunicación realizando la mejor oferta para adquirir el paquete de medios que estaban en manos del Estado, quedándose con una compañía que al cabo de pocos años, se ha puesto al tú por tú con Televisa.

"En 1981 estaba en Estados Unidos y mi papá Hugo Salinas Price me dijo que echara un vistazo a la televisión vía satélite. Han pasado muy pocos años, pero era algo mágico. Ponías una antena parabólica, la apuntabas y tenías a tu disposición unos 50 canales. Era algo inimaginable. Entonces se me ocurrió empezar con el negocio de venta de parabólicas y en general me fue bien. Instalé personalmente muchas parabólicas, hasta que el negocio se arruinó cuando los emisores empezaron a codificar las señales y hacer que la gente pagara por bajas los programas".

Sin embargo, las parabólicas aún lo acompañan en todos lados, como las que se alzan en lo alto del edificio rojo que da justo al frente de su oficina en las instalaciones de Televisión Azteca. Desde allí, Ricardo Salinas Pliego tiene una vasta panorámica de lo que representa su pasión: el mundo de la televisión. Un poderoso equipo de aire acondicionado mantiene fría la temperatura de su oficina, lo que ofrece un interesante contraste con los tonos cálidos de su decoración y los reconocimientos y trofeos por su labor de empresario que se encuentran colocados en las dos mesas esquineras de la sala, así como en el librero de pared a pared que se halla en la estancia al lado de varias fotografías, en su mayoría de tipo familiar.

Delante del amplio escritorio un videowall con cuatro monitores muestran la programación de varios canales. Todo esto no deja de ser una paradoja para el hombre que en su niñez sólo podía ver televisión una hora a la semana. En esa hora, los cinco hermanos Salinas se sentaban a ver los capítulos de Disneylandia y el Teatro Fantástico, para el resto de semana dedicarse a sus tareas escolares.

A Ricardo le fascinaba la lectura: "Leía muchas novelas, cosas que te abren la imaginación, y que realmente la televisión no contribuye a eso. La televisión es un medio de esparcimiento que si se ve en exceso es malísimo, si viéramos uno o dos horas al día sería muy bueno."

La familia, un valor imprescindible

La infancia de Salinas Pliego transcurrió al lado de su familia, de ascendencia regiomontana, con añoranza comenta sobre las vacaciones que pasaba en Monterrey, al lado de sus abuelos maternos: "mis abuelos Pliego vivían en un

predio de la Compañía Zarco y ahí se vivía al estilo de la colonia. Mi abuelo era ingeniero químico y trabajaba en la Industria Minera México, y pasé muchas vacaciones agradables de verano allá, en un ambiente de comunidad".

"Mi vida fue bastante tranquila en mis primeros años", comenta al tiempo que exhibe una amplia y franca sonrisa. "tenía un reducido círculo de buenos amigos y mi temperamento un tanto retraído me llevaba a la lectura una y otra vez. "Yo creo que la lectura te abre horizontes imposibles de tener por propias vivencias, si no lees y si no aprovechas las experiencias ajenas, tu experiencia propia va a ser limitada a tus 24 horas y a tu corta vida. En cambio, si lees libros de gente que han vivido distintas cosas, pues vas aprendiendo de ellos". Tanto el ambiente hogareño como la búsqueda constante por ampliar el espectro de los negocios familiares, fueron incrustándose en el carácter tradicionalista y explorable de Salinas Pliego. En casa la principal enseñanza que recibió fue la de trabajar arduo para saber lo que era ganarse el dinero.

Francamente relata: "siempre hemos sido de familia acomodada, pero ciertamente mis padres fueron muy estrictos con el dinero, nunca teníamos dinero de más, y nos decían que si queríamos dinero había que ganárselo".

En una ocasión descubrieron, frente a su residencia en el exclusivo Pedregal de San Angel en el Distrito Federal, un enjambre de abejas. La sangre de negociante llevó a su tío a atraparlas y formar colmenas. De la colonia de abejas se desprendió la miel, que era embotellada para que Ricardo la distribuyera y vendiera entre lo residentes del área.

Con tan sólo 11 años, recibió frutos de la venta de la miel, e inició de esta forma su primer negocio comercial. Aunque fue un paso natural no dejó de ser importante para su carrera, que posteriormente manejaría en ascenso. "Yo siempre pensé desde chico que iba a manejar negocios y que iba a ser bueno para eso". Ávido en la conversación salta de un tema a otro. Orgulloso explica las vivencias junto a su padre, dentro de las que destaca el viajar largos tramos desde el Pedregal hasta la colonia Industrial Vallejo, sitio en el que se ubicaba la fábrica de Elektra.

A Ricardo salinas siempre le han entusiasmado las charlas que se desarrollaban en el camino y en general todos los comentarios que su padre le transmitía, es visible la admiración que siente hacia su progenitor, de quien heredó el sentido de una conversación fluida.

"Mi papá es una persona que piensa mucho, que maneja conceptos e ideas que van creando siempre una plática muy reflexiva. Por supuesto, no hablábamos de deportes, siempre hablábamos de política, economía y de negocios", asegura Salinas Pliego.

Elektra, fábrica y comercializadora de radios y televisores era el negocio del clan Salinas Pliego y sus palabras reflejan el recuerdo especial que siente cuando evoca las inauguraciones de tiendas que llevaban a cabo en provincia: "Viajábamos por carretera, íbamos pasando por los pueblos y nos decíamos, aquí debería haber una tienda Elektra".

Sabía que su posición de quedar al mando en Elektra era indudable, pero no por ello se conformó en mezclarse con el negocio establecido sin tener la necesaria formación académica que apoyara su experiencia, por lo que decidió irse a Monterrey a estudiar una carrera.

A los 17 años opta por independizarse de sus padres e ingresa al Instituto Tecnológico de Estudios superiores de Monterrey y se aloja en casa de sus abuelos, por lo que siente un singular cariño y a quienes les reconoce una intervención importante en su desarrollo como persona.

El recorrido para entrar al mundo de los negocios

"En un principio elegí economía, pero recapacité a tiempo y me inscribí en contabilidad, que es una carrera fundamental para un hombre de negocios porque no se trata de ejercer la carrera de contador público y auditor sino que te enseña una técnica, un análisis de cómo evaluar los negocios y eso te facilita todo en el vida", asegura Salinas Pliego.

Sin arrogancia, pero con absoluta seguridad, afirma: "siempre pensé que mi papel tenía que ser de un empresario importante, que pudiera tener un nivel de desempeño superior, pero no me fui preocupando mucho por eso, simplemente resolví los problemas uno tras otro, como se iban presentando y de repente llegué hasta aquí".

Sentado cómodamente en un sillón, Salinas rememora la manera en que estudió la maestría en finanzas en la Universidad de Tulane, Nueva Orleans. Mientras estudiaba empezó a trabajar en una compañía en Dallas, The Brinkmann Company, como gerente de ventas internacionales.

Sus actividades empezaron a sentar las bases de su solidez como empresario, viajó por toda Latinoamérica absorbiendo conocimiento y experiencias que le proporcionaron seguridad en sí mismo pero sobre todo un desarrollo relevante en sus habilidades.

Justo antes de partir a Estados Unidos, se casó con Ninfa Sada Garza, ambos tenían 23 años y emprendieron el viaje a aquel país. Tradicionalista en costumbres asegura que el matrimonio y el apoyo de su esposa ha sido "un soplo de aliento para emprender cualquier reto que se me presente".

Tras años de trabajo en Dallas, decide regresar a México para atender los negocios familiares. "Cuando llegué a trabajar a Elektra, yo estaba trabajando en Estados Unidos y ganaba dos mil dólares mensuales, y no me alcanzaba para nada. Me vine acá, todos mis amigos ganaban el equivalente de cinco mil a diez mil dólares. Como negocio era magnífico, pero se vino la devaluación del 82 y acabé ganando el equivalente a 500 dólares mensuales", comenta con sonora carcajada.

Malos tiempos en la economía mexicana en general obligaron a los Salinas a tomar drásticas decisiones en torno a los negocios. Mientras su padre contemplaba la situación legal, Ricardo tomó drásticas pero necesarias decisiones. Por aquella época el director comercial de ELEKTRA renunció, y Ricardo Salinas ocupó el cargo de director comercial. "Empezamos a manejar las cosas ahí como bien se pudiera. Tuvimos que dejar de vender a crédito, contar las líneas de productos que ofrecíamos, despedir mucha gente, y cerrar algunas tiendas, todo eso me tocó hacerlo a mí, y fue muy difícil".

Pero con espíritu emprendedor y entusiasta, subraya que "crisis equivale a oportunidades y de esta severa situación surgieron las bases para darle un giro a la empresa así como un oportuno saneamiento. La idea de modernizar el negocio,

empezó cuando se computarizó la empresa, se seleccionó a poca gente y se proyectaron las metas en productividad".

Con la apertura comercial en el periodo de Miguel de la Madrid surgió un nuevo reto para Ricardo Salinas. "Nosotros éramos un negocio, principalmente de fabricación de radio y televisión, con los cambios se modifica completamente el modelo de la empresa y a mí me toca la decisión de convertirnos en tiendas. Fue muy difícil, porque la empresa era una fábrica, pero eventualmente, así lo hicimos y ya hoy en día no fabricamos nada, somos un negocio comercial". En 1987, Hugo Salinas deja al mando a su audaz primogénito, quien después de distribuir toda la producción que quedaba pendiente de la fábrica, le da un nuevo aire y levanta Elektra, incrementando el número de 55 tiendas a 350, en la actualidad existen 650 repartidas en el país.

Con acento norteño señala que la principal estrategia que utilizó fue colocar sistemas de cómputo para agilizar todas las áreas y poder tener información, perfectamente confiable, a tiempo y al día, sobre los inventarios, las cuentas por cobrar y los gastos. "Suena fácil, pero costó años de esfuerzo para que las tres generaciones de Salinas consolidaran lo que en la actualidad es Elektra. Entre mi papá, mi abuelo y yo, siempre platicábamos de cambios, y bueno pues yo tenía mucha energía y echaba a andar muchas cosas que parecían difíciles, pero a puros chicotazos salían".

La clave en los negocios de los Salinas es contemplar cualquier problema que se presente desde un punto familiar. "Las antiguas generaciones tienen mucha experiencia y conocimientos que no se deben desaprovechar, pero ciertamente se requiere el empuje de la nueva generación. Por ejemplo, la tenencia accionaria de nuestro negocio es familiar, la administración siempre ha sido 100% profesional, no hay nadie de mi familia en la estructura organizacional".

Más que una pasión

De risa espontánea, frunce el ceño cuando habla de su encuentro con el negocio de las comunicaciones el cual se remonta a la época que vivió en Estados Unidos, cuando las novedades tecnológicas llegaban al mercado y a él le parecía interesante traerlas al país. Con lo primero que incursiona en México es con las antenas parabólicas. Las parabólicas resultaron un buen negocio en su momento, pero llegada la hora de la codificación de señales decidió concluir con ese episodio. De espíritu intrépido lanza su mirada a los conmutadores telefónicos, que encuentra en un viaje a Corea, e integra pequeños teléfonos con extensiones, desplazando a los obsoletos conmutadores que existían aquí.

Al entrar a la asignación de concesiones para telefonía celular, analiza lo que sucede en este ámbito: "En todo el negocio concesionable, el número de competidores que pueden entrar está definido por la regulación, entonces quien se puede quedar a dentro, pues tiene una ventaja competitiva, porque los demás ya no, y eso es en todo el mundo". Cambia de posición, toma la rodilla con las manos y se mece ligeramente al hablar de su irrupción en la televisión. Cuando en 1993 el gobierno mexicano ofreció el paquete de medios para su privatización, las ofertas empezaron a desfilar, en su mayoría de expertos en comunicaciones, por lo que la presencia de Salinas Pliego no produjo cambios en los adversarios que pugnaban por reunir una millonaria suma para que los dos canales gubernamentales, junto con estudios cinematográficos, teatros y varias estaciones en provincia quedaran en sus manos.

Los analistas consideran que la competencia era cerrada, pero definitivamente no vieron en Ricardo Salinas un feroz competidor, llevándose una gran sorpresa cuando al final el enérgico empresario tiró una propuesta de 650 millones de dólares, cantidad superior a la de sus adversarios. "Era un negocio increíblemente bueno, y eso fue lo que me llamó la atención al principio. Pero claro, después con el tiempo me di cuenta que la televisión no solamente es un negocio, sino que es una pasión, una forma de vida...es una cosa impresionante por el impacto que tiene en la sociedad". Su visión hiperactiva lo ha llevado desde sus inicios a lugares considerables, aún en situaciones complejas. Lleno de brío, inicia desde cero el levantamiento de Televisión Azteca, enfrentándose a un equipo obsoleto y aun excesivo personal desmotivado. "Empezamos a sanear: primero vamos a poner el orden del equipo humano, vamos a quedarnos con la gente que necesitamos y luego vamos a empezar por un plan para tener la distribución de la señal perfecta en toda la República, después teníamos que empezar a conseguir programación."

Para estabilizar el negocio, el método a seguir era colocar una programación distinta entre el canal 7 y el canal 13. Así compraron programación que marcara una diferencia entre ambas señales y que a su vez las hicieran atractivas tanto para el espectador como para los anunciantes. Las críticas empezaron a llegar. Se especulaba que desde el primer momento la privatización llegaría con aplomo compitiendo fuertemente con Televisa, pero las cosas no eran sencillas, había que implementar un nuevo ajuste en la televisora del Ajusco.

"Ya que agarramos fuerza, nos pusimos a producir y ahora somos una gran empresa de producción. Hoy en día llegamos al 97% de toda la República e invertimos muchos millones de dólares en transmisiones, en equipo de producción y tenemos una señal perfecta en todas partes."

No todo fue miel sobre hojuelas. Durante los primeros meses crisis políticas y económicas hicieron que Televisión Azteca tuviera un arranque lento y complejo, pero lo que más les pegó fue la sorpresiva devaluación de 1995, pues perjudicó seriamente su posición ya que la mayor parte de sus adeudos eran en dólares. "Apenas estábamos despegando y el tipo de cambio pasó de tres a siete pesos, y como todas nuestras deudas eran en dólares, entonces sí fue muy difícil".

No obstante, había que enfrentar el problema y Salinas Pliego resume en dos puntos la forma en que lo logró: una gran voluntad y un gran equipo humano. Para él, lo principal es estar rodeado de un equipo de personas que den sugerencias y puntos de vista, pero ante todo estar abierto a los cambios y con mente positiva para la toma de decisiones. El requisito primordial del éxito es estar convencido plenamente de lo que uno desarrollará. "Debemos de estar convencidos todos de que sí se puede".

Cuestión de responsabilidad

De manos grandes, se lleva los dedos a la sien, toma un respiro y enfatiza con orgullo que lo más importante en los cinco años que lleva al frente de Televisión Azteca es asumir la responsabilidad que todo medio de comunicación tiene con la audiencia.

No es cuestión de negocios sino de compromisos para crear un modelo certero para entretener, informar y formar al público, de forma positiva. Ya que las decisiones

tomadas en un medio para la sociedad en general son trascendentes. "Esa responsabilidad de los contenidos se tiene que desahogar de acuerdo a un código de valores que nosotros hemos establecido, por ejemplo, los valores que tenemos en cuenta es: ser honesto, tener un gran respeto a la familia y un gran amor a nuestro país, y con mucho gusto les puedo decir, que nosotros estamos convencidos de que en Televisión Azteca vamos a ser una diferencia importante en los contenidos de televisión, no solamente de México, sino de Latinoamérica, y es muy satisfactorio estar en esto."

Imparable, Salinas Pliego continúa aprovechando las oportunidades que se presenten como un reto permanente en su ascendente carrera como empresario. El más reciente de sus negocios gira en torno a la telefonía inalámbrica, con el fin de dar servicio a millones de mexicanos, Ricardo se lanza a la tarea de utilizar la nueva tecnología para instalar millones de líneas a muy bajo costo. Observando este esquema, es posible visualizar a Salinas Pliego dentro de un tiempo desarrollando sus negocios a su máxima capacidad "creo que esta cultura de excelencia, de pujar por estar en los primeros lugares nos va a llevar a grandes cosas. Yo creo en la oportunidad para crear muchísimos empleos, para atraer muchísima inversión a México y para dar resultados excepcionales para nuestros socios".

Trabajar en la televisora resulta una labor absorbente pero a la vez gratificante. Llegar al sitio en que se encuentra no es producto de la casualidad, hay una labor titánica detrás de ello. Que para este hombre se ha significado no sólo un modo de vida en el aspecto individual, sino un plano desde el que contempla la vida de la sociedad.

Se rasca la barba y reflexionando agrega: "siento que no solamente yo, sino muchos otros empresarios que han tenido éxito y que siguen teniendo éxito en México, debemos de tomar el papel más importante en la conducción de este país, para asegurar un país con más oportunidades para todos; donde todos no tengamos igualdad de resultados, pero sí igualdad de oportunidades".

Desde sus inicios en Televisión Azteca, su existencia se transformó, ya que el tiempo que pasa al lado de sus hijos y esposa se ha limitado a los horarios de sus actividades dentro de la empresa. Por ello los fines de semana se queda en casa disfrutando de la compañía de su familia, y cada dos meses salen de vacaciones por cinco días, para compensar un poco el alejamiento.

Una de las grandes bases que reconoce para seguir adelante dentro de cualquier proyecto que emprende, es el soporte que da la estabilidad de su familia. Sus tres hijos: Ninfa, Benjamín y Hugo, junto con su esposa, constituyen la fuente de energía que impulsa a este destacable empresario. "Tengo la suerte de haberme casado con una mujer muy inteligente, muy capaz, que me apoya en todo y que es muy buen madre. Hemos hecho muy buen equipo, ella se ha encargado de cuidar a mis hijos (porque realmente ella pasa mucho más tiempo que yo con ellos) de darnos paz y tranquilidad en casa".

A sus 42 años Ricardo Salinas Pliego es un visionario en los negocios que con paso firme, ha logrado escalar y llegar a la cima de uno de los más importantes espacios de comunicación. Las metas continúan, entre ellos, destacan: ser la mejor televisión del mundo de habla hispana con una posición sólida en el mercado que le

permita tener un 40 o 50% de participación, así como tener dos o más canales al aire en varios países, incluyendo Estados Unidos.

Ansioso y explorador de negocios, es sin lugar a dudas, un hombre de retos cuya presencia es reconocida a nivel internacional. A quien le gustaría ser recordado como el hombre que hizo una diferencia. Diferencia que ha marcado con su estilo aguerrido en cada actividad emprendida. Los últimos rayos solares recaen sobre el magno logotipo de Televisión Azteca, las antenas parabólicas pierden el brillo conforme entra la noche. A sus espaldas se vislumbra el cerro del Ajusco, que ha visto a través de cinco años crecer la televisora capitaneada por un hombre visionario.

Página 54. Ricardo Salinas Pliego. Curriculum.

1973-1977 cursó estudios de contador público en el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (recibe Mención Honorífica, distinción que se otorga a los mejores estudiantes).

1979 obtuvo el grado de maestría en finanzas en la Universidad de Tulane, Nueva Orleans (institución que le extendió el reconocimiento de alumno distinguido, siendo el primer extranjero que recibe ese honor)

1976 inicia su carrera profesional como auditor externo en el Grupo Visa de la Ciudad de Monterrey.

1977-1978 se convierte en auditor externo para la firma de Arthur Andersen

1979-1980 gerente de ventas internacionales de The Brinkmann Company

1981 ingresa a Elektra como gerente de importaciones, sucesivamente sería gerente de planeación financiera, gerente de planeación fiscal, asistente de director general, director comercial y director general de la compañía.

1988 llega a la presidencia de Elektra 1993 se convierte en presidente de Televisión Azteca Fundador de la empresa Azteca Digital (productora de telenovelas digitales) Creador de Azteca Music (compañía discográfica) Presidente de Hecali, Western Union, Biper y Radio -

Cel. Página 57.

TV Azteca, SA de CV es una de las compañías mexicanas de televisión abierta Tiene dos canales:

Azteca 13 con cobertura del 97% del territorio mexicano.

Azteca 7 con cobertura del 94% en la República Mexicana. Cuenta con 19 estaciones locales con infraestructura propia.

Aproximadamente cuenta con 250 estaciones repetidoras en el República Mexicana

¿Dónde se ve?

Acapulco, Cancún, Mérida, Villahermosa, Guadalajara, Ciudad Juárez, Ciudad Valle, Monclova, Bajío, Veracruz, Chihuahua, Culiacán, Aguascalientes, Hermosillo, Monterrey, Matamoros, Reynosa, Ciudad Victoria, Tampico, Saltillo, Nuevo Laredo, La Paz, Puebla, Cuernavaca, Torreón, San Luis Potosí, Campeche, Mexicali, Tijuana y Toluca. En el extranjero: Chile, El Salvador y Guatemala.

Programas de mayor rating:

La telenovela Mirada de Mujer, Los Simpson, La niñera, Ventaneando.

Programas exitosos: Nada Personal y Mirada de Mujer

Página 58. Visión del futuro

Preocupado por la situación que enfrenta el país en la actualidad y por su situación que lo ubica en un medio de formación para la sociedad, Ricardo Salinas Pliego es una persona de idiosincrasia positiva que ve un futuro interesante y ascendente para México. Entre sus ideas principales destacan:

Labor de empresarios: Creo que todos los empresarios de México deberíamos de pugnar por un modelo de desarrollo económico, político, social; donde halla más oportunidades y donde se quiten los impedimentos que bloquean el avance de tanta gente que tiene ganas de progresar.

El país en el futuro: Yo sí creo que tenemos un gran futuro, pero también creo que tenemos que organizarnos mejor, no es posible que el esfuerzo de millones y millones de gentes se esté dilapidando porque tenemos una mala administración pública.

Problemas a solucionar: Yo creo que los tres puntos más importantes son: seguridad y justicia, educación y creación de empleos productivos.

En busca de soluciones: Se requiere que halla un consenso sobre que país queremos, y creo que nosotros como empresarios, como líderes, sí podemos contribuir mucho a tranquilizar las cosas y separarnos un poco de las políticas estrictamente de partido. Queremos una sociedad dividida, una sociedad en pugna o una sociedad violenta; o queremos una sociedad que coopera, que trabaja junta para crear algo. Ahí tenemos que jugar un papel muy importante: medios, empresarios y políticos, para proponer esta visión y luego lograrla.

País imparable: A pesar de los malos manejos, a pesar de la mala administración pública y a pesar de los pleitos que tengamos como mexicanos, este es un país que no lo para nadie. Porque todos, ustedes mismos también, no se van a quedar cruzados de brazos mientras la vida se les pasa, van a seguir haciendo esfuerzo todos y van a seguir pugnando por lograr las cosas.