

## Salinas sale al encuentro...de nuevo Salinas sallies forth. Again

**Latin CEO**  
**Noviembre de 2001**  
**Daniel J. McCosh**

Se acercó en 1997 al ofertar 700 millones de dólares por Telemundo. El año pasado su apuesta fue con el operador de estación estadounidense Harry Pappas. Ahora, lo está haciendo sólo. ¿Finalmente tiene Ricardo Salinas Pliego la fórmula correcta para introducirse al lucrativo mercado televisivo estadounidense?

“Yo soy muy bueno para encontrar oportunidades de negocios y la estrategia que necesita implementarse para que los mismos sean exitosos,” señala Ricardo Salinas Pliego en el estilo menos-que-humilde que ha llegado a ser el suyo propio. O en otras palabras, para este magnate mexicano de los negocios contracorriente, si al inicio no tienes éxito, intenta de nuevo.

Este claramente es el caso de la cruzada de Salinas por entrar al mercado televisivo hispano estadounidense. El mes pasado, el empresario de 45 años de edad anunció la creación de Azteca America Network. El anuncio se hizo al mismo tiempo que Salinas dejó su puesto como director general en la empresa matriz, TV Azteca, la segunda cadena televisiva de habla hispana en el mundo.

La nueva cadena estadounidense pone fin a la cláusula de exclusividad que Salinas le había ofrecido a Harry Pappas de Pappas Telecasting Co. el año pasado, la cual dio lugar a una empresa conjunta de similar nombre, Azteca America. Ese trato, que fue renegociado cuando Pappas no pudo generar suficientes fondos para las estaciones que había prometido, le dio a TV Azteca 20% del capital social.

Azteca America Network es el nuevo sabor en el mercado, mejor explicado a través de una metáfora asemejándolo a la industria refresquera: Azteca es la Coca Cola Co. de las transmisiones hispanas, con una marca y una fórmula secreta (las picantes telenovelas de Azteca). La empresa sigue apoyando a su compañía embotelladora original (en este caso la estación angelina de Harry Pappas que cubre el 20% de la población hispana de los Estados Unidos). Ahora, lo único que necesita es más embotelladoras regionales, o, en este caso, estaciones.

“Estoy muy contento con el nuevo acuerdo porque TV Azteca es dueño del 100% del contenido de Azteca America Network,” dice Salinas, al hablar a *LatinCEO* desde su oficina en el segundo piso del edificio de TV Azteca. “Ahora, el desafío es asociarnos con estaciones, sean como propiedad o sólo como afiliadas.” Bajo el nuevo acuerdo, Azteca America Network le pedirá a las estaciones locales la mitad de sus ganancias a cambio de la programación.

Es claramente una misión ambiciosa. Pero Salinas tiene la reputación de hacer movimientos audaces fuera de lo común, no todos los cuales tienen éxito en un primer momento, y una historia de extraer valor de causas aparentemente perdidas.

Su historia como hombre de negocios inició cuando entró a trabajar en 1981 a la empresa familiar —que en ese momento se encontraba en dificultades— como gerente de importaciones. En aquel momento, la firma contaba con aproximadamente 50 tiendas. Salinas subió en la empresa puesto por puesto hasta llegar a ser director general en 1987, y amplió la cadena —hoy con más de 1,000 tiendas— implementando algo que fue una política revolucionaria para el sector de ventas al menudeo en México: ofrecer crédito a los consumidores. Elektra es hoy el proveedor más grande de crédito no-asegurado en México.

Televisión para el mercado masivo. De hecho la analogía de la industria refresquera para Azteca America Network funciona mejor con el número dos, Pepsi, en lugar de la Coca, dada la tarea titánica de confrontar el peso completo Univision, socio de Televisa, que actualmente controla casi el 90% del mercado hispano estadounidense. Como en el caso de la Pepsi versus la Coca, el mercado está ahí para que Azteca lo conquiste, y está ahí para que Univision lo pierda.

“Yo creo que es indispensable tratar de entrar al mercado hispano [estadounidense]. Crece rápidamente, sin lugar a dudas,” dice Felix Boni, analista bursátil de ABN Amro en la Ciudad de México. Recientemente se afirmó el valor creciente de ese mercado hace unos meses cuando NBC compró Telemundo, la cadena hispano-parlante número dos de los Estados Unidos, pagando más de 2 mil millones de dólares. Por supuesto, esa compra aumenta el mínimo aceptable, como lo señala el analista bursátil de ING Barings Lars Schonander, que señala, “Con Telemundo ahora existen dos actores muy fuertes en el mercado. La pregunta a contestar ahora es ¿cómo Azteca va a lograr delimitar su espacio? Hasta ahora sus esfuerzos en el mercado estadounidense han sido un desastre tras otro.”

Quizá sea así. Pero Boni por lo menos aplaude la iniciativa de Azteca America Network ya que, cuando menos en teoría, requiere menos capital de Azteca. El acuerdo original de Pappas obligaba a Azteca a contribuir con 100 millones de dólares para la compra de estaciones. Aunque Azteca sigue diciendo que podría adquirir un interés minoritario en estaciones afiliadas (la legislación estadounidense limita la participación de las entidades extranjeras a un 25%), Boni dice que ser propietario no es tan fundamental para la nueva estrategia. En lugar de ello, el acuerdo se basa sobre la fuerza ya comprobada de Azteca como proveedor de contenido.

Ser Buque Insignia del Imperio. El capital parece ser el único factor que limita a Salinas hoy en día en medio de una estrategia abarcadora de crecimiento que incluye telecomunicaciones y servicios bancarios, además de sus labores tradicionales en los medios de comunicación y las ventas al menudeo. Aunque la estrategia tiene un potencial gigantesco para el crecimiento, muchos inversionistas siguen siendo escépticos.

Mientras tanto, van viento en popa las empresas centrales de Salinas, TV Azteca y Grupo Elektra. Los costos finalmente se están poniendo bajo control después de que la cadena decidiera en 1999 a producir su propia programación, una estrategia para ofrecer un rango más completo de la misma. Los ratings también van subiendo a niveles no vistos en años. Mientras Azteca capturó un promedio de 32% y 33% de los televidentes en horas de “prime-time” del nivel demográfico más alto

en los años 1998 y 1999, respectivamente, esta cifra subió a 37.9% el año pasado y se espera que llegue a un 39% para finales de 2001. TV Azteca tuvo ingresos de 564 millones de dólares el año pasado, su segundo año con más ganancias en la historia, mientras Grupo Elektra registró ingresos de 2.5 mil millones de dólares, un año récord. Azteca está cumpliendo sus metas de crecimiento de ventas este año, a pesar de la ausencia de programación de los Juegos Olímpicos. Mientras las ventas de Elektra están un poco castigados —por unos puntos porcentuales— recientemente ha anunciado el incremento en su EBITDA por décimo-noveno trimestre consecutivo.

Sin embargo, las acciones tanto de TV Azteca como de Grupo Elektra, vendedor a menudeo de electrodomésticos, de los cuales Salinas y su familia son propietarios en un 60% y 80% respectivamente, siguen cotizando muy por debajo de sus pares en la bolsa de Nueva York. Mientras los ADRs de TV Azteca (como son conocidas las acciones) se vendían por aproximadamente 5 dólares a finales de octubre, comparado con su precio más alto en 52 semanas de más de 14 dólares, los ADRs del Grupo Elektra se vendían por un poco menos de cinco dólares, comparado con su precio más alto en 52 semanas de 22 dólares.

La inversión en Unefon, y su transferencia a Azteca, suscitó una tormenta de críticas en su momento. Pero desde sus inicios, Unefon ha probado que los críticos estaban equivocados, y ahora tiene 630,000 suscriptores. La empresa tiene proyectado alcanzar un flujo de caja positivo para fines de este año y un flujo de caja neto positivo para mediados de 2002.

Entonces, ¿cuál es el problema? Las percepciones, por mencionar uno. Lanzar un negocio de telefonía celular es un asunto intensivo en capital de alto riesgo, y Unefon todavía no sale librado. "¿Cuándo podemos ser más positivos sobre las acciones?" escribió el analista de títulos de Merrill Lynch Whitney Johnson en un informe reciente. "Cuando Unefon esté completamente financiado."

Aparte de equipo de infraestructura básica, la expansión de la telefonía celular también implica el fuerte subsidio de los aparatos de mano, que se traduce en la necesidad de grandes cantidades de capital. Para apaciguar los miedos sobre el capital, Unefon anunció el mes pasado que estaba reduciendo sus programas de expansión. A pesar de que Unefon originalmente proyectaba cubrir 37 ciudades para fines de este año y 57 para el final de 2002, las restricciones han limitado esas ambiciones. Anteriormente en este año, Unefon proyectaba que iba a tener 950,000 suscriptores este año y 2.1 millones para finales de 2002. Sin embargo, esas metas se han reducido para fijarse en 850,000 para el 31 de diciembre de 2001 y 1.2 millones de suscriptores para la misma fecha en 2002.

Salinas dice que no existe ningún motivo por el cual los mercados deberían de preocuparse sobre el financiamiento de Unefon, y agrega que él está consciente de sus limitaciones en cuanto al capital y que trabaja dentro de las mismas. Señala que él ha ordenado tanto al Grupo Elektra y TV Azteca a que atesore la mayor cantidad posible de efectivo. Actualmente tiene aproximadamente 200 millones de dólares guardados como resultado de los esfuerzos de las dos compañías.

Mezclar y Combinar. Decir que las fuerzas de Salinas también son sus debilidades puede ser una forma de evitar el tema, pero la observación no es completamente sin mérito. Por un lado, dice Schonander de ING, "Lo que quisieran ver los

inversionistas es una separación clara entre los intereses personales de Ricardo Salinas Pliego y los de las compañías mismas." Por el otro lado, son precisamente los intereses personales de Salinas en sus varias empresas los que crean la sinergia, una especie de Grupo Salinas virtual.

En primer lugar, está el entramado corporativo de propiedad. El portal de Internet Todito es propiedad en un 50% de Azteca, y en el otro 50% de Dataflux, una de las compañías vendedoras de computadoras al mayoreo más grandes de México. Elektra es dueño de algunas acciones de Azteca, pero no tiene una posición significativa. La mayoría de la propiedad de otras compañías está en manos de Azteca, que también es dueño de la mayoría de Unefon. Pero, son otras interrelaciones que se han probado tan útiles. Azteca vende publicidad a Elektra a precios modestos, por ejemplo. Los aparatos de mano de Unefon son vendidos en las tiendas Elektra. Azteca transmite publicidad de Todito, y Elektra tiene kioscos que están conectados al portal Todito.

Todo ello lleva a Salinas a mofarse de los que claman por la venta de parte de Azteca de Unefon en la búsqueda de una inversión mediática sencilla. "Restringirse a un solo giro y hacerse el tonto son casi lo mismo," dice Salinas. "Yo le digo a la gente que quiere un restringirse a un solo giro que hagan más trabajo [de análisis]."

Y no es que no haya habido ofertas. O que éstas no se hayan considerado, antes de ser rechazadas. El año pasado, algunos de los operadores más grandes multinacionales de telefonía celular tocaron la puerta de Azteca buscando a Unefon: empresas como Telefónica de España, Endesa, Vodafone, Bell South y ATT&T Wireless. Sin embargo, nadie logró concretar un acuerdo, a pesar de haber presentado ofertas en el rango de mil millones de dólares. Se informa que todavía existen dos compradores posibles, pero Salinas no parece estar muy dispuesto a negociar por un precio menor de 1.5 mil millones de dólares, y quizá incluso nada menos de 2 mil millones.

"Cuando existía la burbuja de Internet y telefonía celular a finales de 1999 y hasta la mitad de 2000, muchas empresas se acercaron con nosotros para comprar la compañía. Vinieron a buscarnos," dice el presidente del consejo. En agosto de 2000, Unefon contrató a Salomon Smith Barney para formalizar la búsqueda de un socio. Sin embargo, la burbuja de Internet y las comunicaciones celulares se reventó al mismo tiempo que se secaron los mercados de capitales y el financiamiento para este tipo de proyectos. "Ahora no es buen momento para vender ningún activo en ninguna parte del mundo. ¿Por qué tendría que vender mis acciones o las de mi socio? Sería un grave error," dice Salinas.

El panorama amplio y nuevas iniciativas. Unefon puede ser la empresa de telecomunicaciones de más alto perfil de Salinas, pero no es la única que tiene. El empresario ha separado las frecuencias inalámbricas fijas propiedad de Unefon para crear una compañía de datos inalámbricos que ofrece conectividad de banda ancha. Lanzado en junio de este año, Telecomosmo tiene como objetivo de mercado las compañías pequeñas y medianas e individuos que estén dispuestos a gastar 50 dólares o más al mes por conectarse al Internet. (Aunque existen en el mercado algunas formas de precio medio de conectarse, Teléfonos de México finalmente lanzó su servicio de DSL Infinitum, que ofrece la conexión por un costo mínimo de 55 dólares al mes.) Mientras tanto, Telecomosmo también planea lanzar telefonía IP que haría caso omiso de la red local —y casi monopólica— de telecomunicaciones de Telmex.

Al mismo tiempo que sigue en expansión, Salinas está intentando involucrarse personalmente menos en empresas en lo particular. Para mejor organizar su vasto imperio, Salinas renunció el mes pasado como director general de TV Azteca y ha reorganizado su equipo ejecutivo. (El sigue siendo el presidente del consejo de Azteca, además de presidente y director general de su compañía holding Grupo Salinas. También sigue siendo presidente del Grupo Elektra y un miembro con acciones del consejo directivo de Unefon.)

Pedro Padilla, el nuevo hombre en Azteca, no es ajeno en los asuntos de Salinas y su manera de hacer las cosas. Padilla ha trabajado en las compañías de Salinas desde 1989, y estuvo presente cuando nació TV Azteca, donde ha sido miembro del consejo directivo desde 1993. Otra parte de la mezcla fue Luis Echarte, desde hace mucho tiempo el director financiero de TV Azteca, que fue nombrado como cabeza de la nueva Azteca America Network.

“Creo que es importante que cada compañía tenga su propio director general,” dice Salinas. “Ahora más que nunca me voy a dedicar al diseño de la estrategia que hay que seguir---definir la estructura organizativa, [buscar a] las personas para ocupar los puestos en la estructura, y el sistema de remuneraciones.”

A pesar de lo que parece ser el castigo de inversionistas por haber expandido demasiado sus empresas, Salinas no da señales de que vaya a parar. “Lo que no quieren los inversionistas es que nos paralicemos ni que seamos extremadamente cautelosos. Quieren que hagamos buenos negocios,” dice. “Desde un inicio, ellos tenían que haber creído en nosotros o no hubieran invertido en nosotros.” Y justo cuando parece que Salinas ha dejado de gastar, ahora dice que está interesado en el sector bancario. “Un banco junto con Elektra tiene mucho sentido,” señala Salinas. “Vamos rápidamente en ese sentido.”

Una posibilidad es Quadrum, un banco intervenido por reguladores mexicanos este año cuando se determinó que malas prácticas gerenciales habían puesto en riesgo a los cuentahabientes. “Quadrum es una forma de tener un banco,” dice Salinas. “Sin embargo, hay otros bancos, además de la posibilidad de adquirir la licencia directamente.”

De alguna manera, la experiencia de Salinas con Elektra lo ha preparado para el sector bancario. Sus tiendas Elektra tienen 1.7 millones de clientes activos con crédito al consumidor para promover ventas de electrodomésticos, y el crecimiento en los préstamos de la cadena de tiendas ha rebasado el de los bancos, que ha cambiado poco desde la devaluación del peso de 1994. Sin embargo, a pesar de que Elektra puede ofrecer crédito como comercio al menudeo, no puede aceptar depósitos bancarios que podrían a su vez ser usados para prestar, lo cual generaría ingresos por conceptos de intereses, una fuente potencialmente importante de capital barato para Salinas.

A través de sus tiendas Elektra, Salinas también es una vía importante para el envío de remesas por parte de migrantes mexicanos en los Estados Unidos, una actividad que asciende a más de 8 mil millones de dólares al año, y una de las fuentes más importantes de divisas para México. Elektra opera conjuntamente con Western Union, motivo por el cual los rumores recientes de interés por parte de Salinas en comprar la compañía competidora MoneyGram causó cierto asombro.

Sin embargo, Salinas niega enfáticamente estos rumores y rápidamente publicó declaraciones de prensa para tal efecto.

“Es totalmente falso,” afirma Salinas desde su oficina en TV Azteca. “No sé de dónde salió esa noticia.” Quizá sonó como el tipo de movimiento contracorriente que Salinas ha utilizado en el pasado para sorprender a los mercados y los competidores. Pero ese es sólo un rumor.