

Todito o Nada: ¿Salinas Pliego Reformado?

Todito or Nada: Salinas Pliego Reformed?

Latin CEO
December 1999
Daniel J. McCosh

Ricardo Salinas Pliego se ha aventurado en los difíciles mundos de los medios en México y el comercio detallista con más de un éxito abrumador. Ahora expande su venerable imperio de medios al mundo de las telecomunicaciones muy a su estilo.

Dependiendo a quién le pregunte, Ricardo Salinas Pliego está creando un imperio de medios imparable o debilitándose al expandirse en varios negocios que no tienen nada que ver entre ellos. Con control de industrias que van desde el entretenimiento, comercio especializado hasta telecomunicaciones, sus planes son altamente ambiciosos.

La mezcla ecléctica de encanto, arrogancia, inteligencia y desafío le ha ayudado a construir un imperio que incluye la segunda televisora en México, TV Azteca, la cadena más grande de comercio detallista, Elektra, la segunda compañía de radiolocalizadores, Biper y una compañía de telefonía celular que pretende retar el dominio de Telmex en el mercado local. Ahora, lo que Salinas tiene que hacer es convencer a la comunidad de inversionistas de Nueva York que es una apuesta sólida.

Salinas no está tan lejos, a pesar de su reciente decisión de iniciar la compañía telefónica Unefon, que parece del tipo de sorpresas que Wall Street rechaza. Enfrentándose a la fecha límite en la que debe pagar al gobierno la concesión de su compañía telefónica, e incapaz de fondearla de manera privada, Salinas anunció a finales de mayo que TV Azteca, de la cual controla el 65%, compraría 50% de las acciones del negocio telefónico (vendió la mitad de la empresa a la familia Saba, industriales establecidos que dominan el mercado textil). Meses antes había declarado explícitamente que no usaría los recursos de Azteca para Unefon.

Las reacciones de inversionistas minoritarios de Azteca y analistas escalaron del ligero enojo a la furia. Roberto Mena columnista en la ciudad de México escribió, "Es capaz de hacer cualquier cosa para sacar a alguna de sus compañías adelante, es una persona despiadada".

Lejos de disculparse por su decisión, Salinas da la impresión de que lo volvería hacer si se le presenta la oportunidad. "Mi responsabilidad es tomar decisiones, las mejores para la compañías".

La preocupación era que yo iba a saquear el capital de Azteca para inyectarle efectivo a mi propia compañía. Esto nunca ocurrió, eso se llama robar. Por supuesto que me hubiera gustado quedarme con el 100 por ciento de Unefon. Así que ¿cuál es la segunda mejor opción?, que lo tenga Azteca". A pesar de que los precios de las acciones de Azteca se cayeron después del anuncio, el tiempo ya

está remediando su decisión. "Hoy Azteca vale mucho más con Unefon que antes", declara. La acción ha subido de US \$5 en ese tiempo a US \$7.75 a mediados de diciembre.

"Unefon tiene sus beneficios y sus riesgos, pero es un buen proyecto", opina Laura Vargas, analista financiera de ABN AMRO. "Ya tienen un comprador financiando su televisora y pronto van a iniciar operaciones, el asunto está casi resuelto".

Lo que Salinas espera hacer con Unefon es similar a lo que ha hecho en el pasado, alcanzando a los segmentos de bajos ingresos convirtiéndolos en consumidores activos. Con Elektra, su cadena de 900 tiendas de electrodomésticos (se espera que las ventas de este año alcancen los US\$1.2 millones), sus accesibles planes de financiamiento le han dado a los consumidores mexicanos acceso a bienes que de otra manera no pudieron haber adquirido a pesar de las elevadas tasas de interés.

Con Unefon, un servicio de telefonía inalámbrica (la tecnología es inalámbrica, pero los teléfonos deben ser usados cerca de casa), los consumidores pueden iniciar el servicio con US \$50, comparados con los US\$ 237 que cuesta la instalación de un teléfono tradicional. Salinas cree que el mercado potencial excede los 10 millones de hogares mexicanos que no cuentan con una línea telefónica. "Hoy en día, el mercado está cegado y no ha reconocido el valor de la compra de Unefon, en su momento esto va a cambiar", declaró.

Si existe actualmente una debilidad en el imperio de Salinas, esa sería TV Azteca, la segunda televisora más importante en México y que ha dado a la dominante Televisa gran competencia por el dinero desde que Salinas y dos socios le compraron Azteca al gobierno en 1993. (Otro tema controversial surgió de un préstamo de \$29 millones de dólares que le ayudó a financiar la compra. El préstamo vino de Raúl Salinas de Gortari, hermano del ex presidente de México, Carlos Salinas. Actualmente, Raúl Salinas cumple una condena en prisión de 27 años por sus vínculos con el asesinato de un miembro de su partido. Ricardo Salinas, sin relación alguna, fue declarado inocente de cualquier ilícito relacionado con el préstamo.)

A pesar del estilo de negocios independiente de Salinas y su voluntad de ir en contra de los mercados de manera visceral, la caída en la valuación de sus acciones lo ha llevado a considerar las peticiones de Wall Street. A principios de diciembre, Salinas anunció una dramática reestructuración en la administración en la que el término "gobierno corporativo" era omnipresente. Para Elektra y TV Azteca, Salinas anunció cambios conformando consejos de administración al estilo estadounidense.

Lo que Salinas anunció fue un consejo de nueve miembros para Elektra con cuatro miembros independientes y un consejo de once miembros para Azteca con cinco independientes. Aunque las posiciones de los consejeros tradicionalmente no son remuneradas en México, Salinas endulzó la oferta para atraer candidatos de muy alto perfil. US \$25 mil al año en Azteca por cuatro juntas al año, más gastos y un seguro de responsabilidad a terceros.

El nuevo consejo de Azteca lo conformaron, James Jones, ex embajador de Estados Unidos en México; Michael Gearon Jr., vicepresidente de American Tower, y el director general de Banamex, Mario Laborín. El consejo de Elektra incluía a David

Williams, presidente de Alliance Capital Management; Carlos Fernández González, vicepresidente y director general de Grupo Modelo y Roberto Servitje, vicepresidente de Bimbo.

Además, Luis Echarte, el respetado Director de Finanzas de Elektra, tomó el puesto de Director de Finanzas de Azteca a partir del 1 de enero.

“Estábamos buscando extranjeros con vínculos con la comunidad financiera estadounidense y otros extranjeros con vínculos a la industria estadounidense de medios. En México necesitaba personalidades respetadas con perfiles altos y que tuvieran mucha experiencia en consejos”. La reacción de Wall Street fue inmediata, elevando los precios de las acciones de ambas compañías.

Los analistas tuvieron una reacción favorable con Azteca recuperando parte en el mercado. “TV Azteca está mejorando”, declaró Vargas de ABN AMRO. “Los cambios en su programación se traducen en mejores ratings. Lo que están haciendo en este momento es programación muy selecta. Actualmente está produciendo casi 10 telenovelas al año, así que se comienzan a transmitir una telenovela y no funciona, cuentan con un inventario para cambiarla”. La guerra de ratings con Televisa es un fenómeno cíclico, la batalla siempre va a existir. En algún momento Televisa tendrá una telenovela exitosa y en otro momento Azteca la tendrá. Algunas de las telenovelas de Televisa no funcionaron el año pasado y TV Azteca en algún sentido se benefició de eso, es como un subibaja.

El propio Salinas está convencido de tener la fórmula correcta, y está aprovechando las sinergias de sus acciones en ventas al menudeo, entretenimiento y servicios financieros. Los celulares de Unefon, por ejemplo, los va a vender Elektra y serán promocionados en TV Azteca.

Salinas dice que está convencido de que Unefon es un negocio fenomenal. “ En un país como México, en donde 75 por ciento de los hogares no tienen teléfonos, donde hay 10 líneas por cada 100 habitantes y nosotros tenemos 900 tiendas que pueden vender el producto y una televisora para anunciarlo, el potencial es enorme, por supuesto que quería mantener el negocio como mío”.

Y puede que Unefon no sea el último negocio en las empresas de Salinas para sacar ventaja de la naturaleza complementaria de sus acciones. A primera vista, las compañías parecen tener lo necesario para crear un imperio de Internet.

El primer paso fue el anuncio reciente del portal de internet Todito.com, un negocio en sociedad entre Azteca y Dataflux, compañía que se dedica al ensamble de computadoras (dirigida por el hermano de Salinas), Salinas dice que el sitio pronto podría vender CD's y mercancía de Elektra usando la plataforma de medios de Azteca para atraer a más usuarios. “La idea es muy clara, buscamos generar un fuerte tráfico al sitio a través de la televisión”. Dataflux se encargará del marketing y el contenido, mientras Azteca usará las mismas sinergias de publicidad que hicieron a Elektra una cadena mucho más fuerte. “Creo que se puede convertir en el sitio más grande de comercio electrónico en México”.

El sitio también puede cosechar los beneficios de la renovada tienda de ropa Hecalli, otra empresa de Salinas. La cadena de 150 tiendas tiene un nuevo nombre, The One, y una imagen que aspira a ser la versión mexicana de GAP. Salinas aspira a convertir The One a una cadena de 1500 tiendas en la próxima década y Todito.com puede ayudar agregando ventas. Todito.com también anunció planes para financiar computadoras a través de Banamex y un acuerdo de infraestructura con MCI-Banamex.

La gran pregunta es si el internet puede realmente convertirse en un medio masivo de comunicación y llegar a los segmentos de bajos ingresos en la sociedad mexicana, donde la base de clientes de Elektra es tan sólida y donde parece que a Unefon le está yendo bien. "Esta es la verdadera pregunta, que tanto el internet logrará penetrar en los estratos sociales de México, un país latino que no habla inglés y con un poder adquisitivo muy limitado. Hay muchas dudas, pero si funciona, estamos listos".

Si no, seguramente habrá otras oportunidades en algún aspecto del floreciente negocio de los medios. "Lo que no genera dinero, es mejor no hacerlo", uno de los principios de negocios de Salinas. ¿Otro? Ignorar el sentimiento del mercado y seguir adelante con confianza en si mismo y en el futuro de sus compañías. "Soy un hombre de negocios por naturaleza, mi habilidad es ver oportunidades en donde otros no las ven".

Mientras algunos analistas argumentan que Ricardo Salinas Pliego se está sobre extendiendo, el magnate de 44 años de edad piensa que tiene la solución. A través de un comité ejecutivo de 4 miembros, Salinas tiene muchos de los problemas operacionales de Azteca cubiertos.

"Creo que tengo un Director General, pero su nombre es comité ejecutivo". El comité se encarga de las contrataciones, sueldos, políticas y negociaciones. La nueva organización debe liberar a Salinas para que se concentre en asuntos más grandes. No obstante, aquellos que piensan que Salinas Pliego está listo para sentarse y descansar con su título de presidente, se equivocan.

Contratar un Director General es muy problemático, casi todas las compañías de medios en el mundo son controladas por una personalidad fuerte, decidida y controversial, no creo que sea factible encontrar un Ricardo Salinas Pliego II.

Mientras tanto, TV Azteca ha sido golpeada con una fuerte mezcla de bajas ganancias en publicidad, costos elevados y ratings volátiles.

"Lo que pasó en 1999 fue muy simple. Televisa bajó sus precios en busca de un mercado mayor y al mismo tiempo, gastamos más en producción con la estrategia de tener telenovelas desde las 7:00pm hasta las 10:30pm. La combinación de mayores costos y menos ventas fue muy mala".

No obstante, Salinas dice que su Nuevo cultivo de novelas son líderes en sus mercados y que el conductor de su noticiario, Javier Alatorre, regularmente tiene más ratings que su compañero de Televisa, Guillermo Ortega. Dos de las más importantes novelas de Azteca esta temporada son, El Candidato, que se transmite durante la parte más álgida de la campaña electoral real en México y Besos Prohibidos, un formato más tradicional de novela.

“Los ratings han mejorado poco a poco”, opina el analista de medios de Valores Finamex, Rogelio Urrutia. Los ratings promedio de horario estelar se encuentran de nuevo arriba del 32 por ciento, de acuerdo con Lars Schonander, analista de medios de ING Barinas. Pero, ¿pueden los ratings subir más? “Sus peores programas están mejor en términos de ratings, pero sus mejores programas aún no lo logran”. Lo que necesitan es un gran éxito, lleno de drama, poder e intriga. ¿Tal vez la historia del propio Ricardo Salinas?