

## Ricardo sin miedo

**Aunque desconcierta a muchos, este empresario ha demostrado que tiene claras sus metas y que está dispuesto a lo que sea por conquistarlas.**

Louise Guénette

5/Mar/2003

“Yo lo único que dije es ‘hagan todo lo que puedan hacer para que nuestros derechos se respeten’”, afirma Ricardo Salinas Pliego, cuando se le pregunta por qué sus hombres entraron a las instalaciones del Canal 40 en el cerro del Chiquihuite el 27 de diciembre. “Lo manejó la gente de legal. Yo, de hecho, estaba de vacaciones.”

Según asegura, se enteró por teléfono al día siguiente del escándalo que reafirma su reputación como hombre que no se echa para atrás, a pesar de sus actos.

En defensa de sus derechos, el magnate pelea en varios frentes, utilizando los tribunales nacionales e internacionales y los contenidos transmitidos por los canales que explota. Su manera de ser ha puesto a prueba en ocasiones la paciencia de los tenedores de las acciones públicas de sus empresas.

El conflicto con Javier Moreno Valle, dueño de Televisora del Valle de México (TVM), concesionaria del Canal 40, tiene muchas semejanzas con la batalla que el presidente de TV Azteca ha llevado con un socio estadounidense, Harry Pappas, presidente de Pappas Telecasting. Según cuenta Salinas, los dos hombres ocuparon en distintos momentos la misma silla en la sala contigua a su despacho. Además de haberse sentado en “el lugar de la mala suerte”, ambos personajes son, desde su punto de vista, pésimos operadores del negocio televisivo, que llegaron ante él con el mismo “cuento”: eran pequeños pero con buenas perspectivas. “Fui ingenuo. Me apendejé”, confiesa en alusión al dinero que destinó a apuntalar las compañías; desde luego, en cada arreglo se aseguró de incluir una opción de compra, la piedra en el zapato de sus socios hoy en día.

A Moreno Valle, accionista mayoritario de TVM, le prestó \$10 millones de dólares y le dio un anticipo por otros \$15, que correspondía a la mitad de los \$30 millones anuales en utilidades que generaría en los siguientes tres años la operación del canal, según el plan de negocios, cantidad que las dos partes se proponían compartir. Sin embargo, un año y medio después su socio cortó la transmisión de TV Azteca y reanudó las actividades con su compañía, CNI. Lo hizo argumentando que la Secretaría de Comunicaciones y Transportes no aprobó los contratos firmados entre los dos hombres de negocios a finales de 1998.

El abogado de Canal 40, Javier Quijano, asegura que Salinas hacía todo lo que podía para no generar ingresos y arruinar a Moreno Valle, con el fin de quedarse con el negocio (ejerciendo la opción de compra). El presidente de TV Azteca declara que su deudor lo engañó: su intención, afirma, era quedarse con el dinero y olvidarse de lo firmado.

Cuando, dos años y medio después, la Corte Internacional de Arbitraje de la Cámara de Comercio Internacional confirmó la procedencia de lo pactado, Salinas no esperó más. “Si los contratos son válidos, estamos autorizados por la parte firmante y por la Secretaría [de Comunicaciones y Transportes] a operar la señal de Canal 40. Lo que fuimos a ejercer en el Chiquihuite es el contrato de operación.”

El tema se desbordó en las pantallas de ambas televisoras y levantó una ola de opinión que ve en Salinas la encarnación del poder de quienes controlan la televisión en México. En la entrevista con *Expansión*, éste reaviva el fuego con acusaciones de tráfico de influencias a su ex socio, basado en supuestos



foto: Arturo Sotelo

vínculos entre los abogados de su adversario y legisladores del Partido Acción Nacional. Tales señalamientos aparecían en los noticiarios transmitidos desde sus estudios. Abordar el tema con este enfoque era una consigna que alcanzó a la agencia Detrás de la Noticia, proveedora externa de un programa de análisis de TV Azteca.

Desde su óptica, sus altercados públicos tienen fines más elevados: su aparición en la pantalla después del asesinato del animador Paco Stanley fue una protesta por el clima de inseguridad en la ciudad de México, del mismo modo que el pleito con Canal 40 lleva implícita la lucha por el Estado de derecho en el país. "Si esto le pasa a TV Azteca, que es rica y poderosa, imagínese lo que le sucede a Juan Pérez."

### **Tampoco con Pappas**

El segundo ocupante de la silla de mal augurio fue Harry Pappas. Pero a Salinas le gusta resaltar cómo en Estados Unidos los dos llegaron a un acuerdo más rápidamente que en México. "Iniciamos una demanda contra él en junio y en seis meses ya está resuelta. Con lo de Moreno Valle llevamos dos años y medio y no tiene para cuando", explica.

Luis Echarte, presidente de Azteca América –filial de la televisora para el mercado hispano del vecino país del norte– afirma que el empresario aportó dinero a su socio estadounidense al comprar 25% de cuatro de sus emisoras. Las inversiones minoritarias contradicen la filosofía de Salinas. "Lo hizo para que Pappas libere las estaciones de deuda. Luego iba a apalancarlas y comprar más. Cuando no lo hizo, empezó el conflicto." El presidente de Pappas Telecasting declinó hablar con *Expansión*.

Pronto llegó la discordancia. La televisora del Ajusco lo acusó ante los tribunales de no haber cumplido con su parte del trato: la comercialización local de las estaciones en Los Ángeles, San Francisco, Houston y Reno. Según Echarte, Pappas se negó a su vez a vender a Salinas la porción de 25% de la cuarta estación por comprar, Los Ángeles, con el argumento de que ya valía más que el precio pactado.

A finales de año, los dos socios firmaron una carta de intención en la cual estaba plasmado un arreglo que ratificaron el 12 de febrero. "En Estados Unidos eso pasa mucho. Después de las declaraciones y la investigación las partes ven por dónde va el caso y se arreglan", comenta el directivo de Azteca América.

El acuerdo estipula que Pappas pagará \$128 millones de dólares, lo que corresponde a la inversión de TV Azteca con intereses, "o nos quedamos con la emisora de Los Ángeles", dice Salinas. Puesto a elegir, asegura que sería mejor recibir el dinero "y que cada quien agarre su camino". Habrá que ver si el desenlace se da como él espera. Pappas seguirá afiliada a Azteca América cuando menos hasta finales de 2003. Y el caso podría generar más conflictos en adelante, si el empresario estadounidense, por ejemplo, decidiera no pagar.

### **Efecto Salinas**

El conflicto con Moreno Valle está lejos de ser el más importante en cuanto a los montos implicados. La firma controladora de Canal 40 está valuada en los contratos en \$110 millones de dólares al presente año. Aportó menos de 1% de las ventas de TV Azteca, en el tiempo en que la comercialización estuvo a cargo de esta última.

Sus batallas se libran en frentes mucho más decisivos. En los 90 contaba con NBC entre sus enemigos. Hoy sostiene controversias legales con Nortel, proveedor de equipos de telefonía para Unefon, al que acusa de haber dejado incompleto el acuerdo de financiamiento de \$600 millones de dólares. La firma canadiense, a su vez, quiere que el empresario le devuelva los \$380 millones que sí fueron ejercidos. Demandó también a los abogados del despacho Baker & McKenzie, a los que acusa de representar a ambas partes en este conflicto.

"Siempre ha sido una administración muy agresiva –dice un corredor de un importante banco– no se tiente el corazón para ir por todas las canicas." Echarte comenta: "A Salinas le gusta controlar lo que

hace.” Sergio Sarmiento, director editorial de TV Azteca, acepta que el magnate “es de temperamento fuerte”, aunque destaca su inteligencia y su capacidad de ir varios pasos adelante de los demás.

Desde hace algún tiempo se habla del *efecto Salinas*, una especie de colchón con el que los analistas se protegen de los desaguisados. El mercado “le da un factor de riesgo muy alto por la forma de ser del equipo de gestión, sobre todo en el pasado, cuando tomó la decisión de que TV Azteca invirtiera en negocios que no eran su objetivo principal”, dice un analista que pidió el anonimato. Esto se traduce en descuentos en el precio de la acción; el índice de precio/utilidad, que mide el valor que los inversionistas le dan a una empresa, era el 20 de febrero de 9.7 para la firma, contra 25.8 de su competidor, Televisa.

Entre los especialistas ha habido incertidumbre porque no siempre queda muy clara la separación entre las diferentes empresas de la familia Salinas. Un ejemplo de ese uso demasiado amplio del concepto “sinergia”, dicen, sería el abrir sucursales de un banco (Azteca) dentro de una empresa comercial (Elektra), sin que exista la seguridad de que ésta le cobre una renta por el espacio, tal como lo haría con otra firma. La valoración de las acciones de Elektra, además, se ve afectada por la incertidumbre acerca de otras empresas de la familia, como el banco, Azteca Holdings (AH) y Unefon, estas dos últimas con deuda. “La gente no quiere meterse en tantas broncas”, dice una fuente del medio financiero.

Aunque recientemente se acerca más al mercado y lo consulta, el discurso de Salinas está cargado de desafío. En torno al debate sobre el futuro de Unefon advierte a los escépticos: “Estamos convencidos de que hemos hecho lo correcto, y al que no le guste que se aguante.”

Esta controversia entró en un callejón sin salida. La administración insiste en seguir adelante, a pesar del conflicto con Nortel. Moisés Saba Masri (accionista de la agrupación) confirmó la inminencia de un arreglo con un nuevo proveedor; probablemente Samsung, Motorola o Ericsson, según Salinas, quien a su vez anuncia la expansión del servicio a cinco o seis ciudades este año. Pero los analistas siguen sin entender cómo podrá financiar el proyecto e incluso cuestionan la viabilidad de la compañía a partir de que, según asevera Juan Ignacio Fernández, de Gartner Dataquest, desvió su enfoque original de cubrir los espacios dejados por la telefonía fija para incursionar en el mercado masivo.

## **Gesto amigable**

En un episodio de verdadero peso para las empresas de la familia Salinas, el magnate aceptó tomar una decisión amigable hacia los inversionistas. Él y su equipo financiero le debían al mercado la explicación de cómo iban a enfrentar el vencimiento, a mediados de año, de \$150 millones de dólares de una deuda de \$280 millones de ah –la entidad controladora de los negocios de Salinas y poseedora de 55% de las acciones de TV Azteca–. El monto no era la preocupación, sino los antecedentes sobre cómo el directivo toma decisiones. Los analistas tenían en mente las ocasiones en que aseguró que su televisora no iba a invertir en Unefon, y sin embargo lo hizo. Por otro lado, estaba el temor de que la administración decidiera elevar la deuda de TV Azteca para financiar el pago de AH.

El 7 de febrero llegó el anuncio que ayudó a disipar muchos de los temores: los accionistas de la controladora, la familia Salinas, enfrentarán el vencimiento con recursos provenientes de TV Azteca, conforme a un plan de pago de dividendos. Al recibir lo que le corresponde por su participación como accionista en la televisora, ah podrá cubrir una tercera parte del bono y renegociar el resto. Pero hay una condición: que los poseedores de al menos la mitad más uno de los pagarés acepten la propuesta. El planteamiento puede resultar atractivo, dice Ana Gabriela Ocejo, analista de Scotiabank Inverlat, siempre que no implique más deuda para la televisora, pues indirectamente se beneficia a los inversionistas minoritarios.

A juicio de la entrevistada la decisión, en conjunto con un plan de reducción de deuda, mejora la confianza en la compañía. Cambió su recomendación de venta la por retención, en tanto que Merrill Lynch la llevó de venta a compra.

## **Dinamismo interno**

Con quien Salinas no está peleado es con su negocio. Como señala Tim Parsa, director general del portal Todito.com, el empresario se describe a sí mismo como alguien que está en la firma "para ganar dinero, crear negocios, identificar oportunidades y realizarlas". Su habilidad para ver el conjunto y atender a la vez los detalles lo dota de una capacidad difícil de igualar, según un ex colaborador. "Es alguien estructurado y altamente tecnificado, que va al grano", declara Carlos Septién, director general de Banco Azteca.

El grano se llama generación de efectivo. En el negocio televisivo, eso es más importante que la participación de mercado y la audiencia. "Nos enfocamos a resultados por programa y a un control de costos muy estricto", asienta Salinas.

En todas las compañías que controla reina un principio, al que Tim Parsa llama *tensión dinámica*, de acuerdo con el cual las áreas internas de servicio deberían poder competir, en precio y calidad de atención, con proveedores fuera de la organización. Cualquier área de Todito, por ejemplo, puede cotizar en el mercado alguno de los servicios que recibe del departamento de sistemas y exigir que mejoren el precio. Fallar en la comparación "puede ser motivo suficiente para despedir a alguien", aclara el director del sitio electrónico.

Después de una escalada de aumentos en los márgenes de generación de flujo, el cuarto trimestre de 2002, TV Azteca cerró con un EBITDA de 61% e ingresos cercanos a \$200 millones de dólares, producto de una estrategia de programación dirigida no a generar audiencia per se, sino sólo la que interesa a los anunciantes.

Concluyeron que si el interés de sus clientes presenta altibajos a lo largo del año, la programación no tiene por qué ir a un mismo ritmo. Para procurarse ahorros, los gastos se desglosan por programa, género e incluso horario. En cuatro años el EBITDA pasó de \$165 a \$290 millones de dólares, una evidencia de que el plan de control de gastos funciona.

Pedro Padilla, director de TV Azteca, prevé que la empresa se beneficiará con los próximos incrementos del pastel publicitario en México.

La otra ruta de crecimiento explorada por la televisora es la de los mercados locales. Con ayuda de la tecnología, los programadores de las repetidoras bloquean la señal nacional durante los lapsos comerciales para introducir avisos de anunciantes con presupuesto y necesidades delimitados, como puede ser una agencia automotriz. "Tenemos 50 oficinas de ventas dedicadas a estos establecimientos", relata el directivo. La publicidad local, con crecimiento compuesto de 25% en los últimos años, aporta 20% de las ventas de la televisora, el doble del promedio mexicano pero muy abajo del de Estados Unidos, donde llega a 50%, abunda Padilla.

## **Siempre irreverente**

Mientras los brazos operativo y financiero abren nuevos caminos, el departamento de litigios los estrecha. No parece importarles a Salinas: la percepción que un pequeño grupo tenga de él no le interesa, mientras el gran público siga viendo sus canales como siempre.

Sin embargo, las repercusiones del conflicto con Canal 40 y las fuertes críticas del empresario a las autoridades podrían incidir en el debate de una nueva ley de radio y televisión, que tendrá lugar en el Congreso durante marzo. El escándalo, al que se sumó a última hora el senador Diego Fernández de Cevallos, podría predisponer a los legisladores a fortalecer los controles del Estado sobre quienes ejercen la concesión de una señal, la solicitan o renuevan.

En el momento en que ejerza la opción de compra de Canal 40, Salinas requerirá de la aprobación de las autoridades de comunicaciones, mismas a las que exhibió con el incidente del 27 de diciembre por el que multaron a TV Azteca con \$210,000 pesos.

La toma de las instalaciones del Chiquihuite es un acto de delincuencia organizada, considera Javier Corral, senador y presidente del comité que tendrá a su cargo presentar la iniciativa de ley.

Como el legislador, el mercado no vería mal la existencia de más opciones en televisión abierta. Hay espacio para un nuevo canal –declara Martín Chávez, de Media Planning– que se diferencie de Televisa y TV Azteca.

Salinas ruge de nuevo: “Una tercera opción, pero ¿de qué?” Quien lo planea no sabe contar, asegura, pues existe la televisión cerrada, la de cable, los canales culturales y la variada oferta de Televisa y TV Azteca. “Que no me vengan con el cuento de que hay que reformar el otorgamiento de concesiones.” Para él, los que hablan de eso quieren estar en el asiento de los conductores de noticias de las dos televisoras. “Se pudren de envidia”, acusa.

Con pronunciamientos como estos, además de los ocasionales choques con socios o autoridades, Salinas conduce sus negocios en el filo de la provocación. Pero no olvida lo esencial: obtener rentabilidad mediante el control de costos y defender sus intereses, haciendo uso de las herramientas que tiene a la mano. La manera en que puede resolverse el conflicto con Moreno Valle demuestra que, tras los aparentes arrebatos, hay una estrategia. El acuerdo que firmó con él en 1998 todavía concede a TV Azteca el derecho de operar el Canal 40 y, aun si el accionista mayoritario da por terminados los contratos, todavía estaría obligado a venderle 51% del negocio. Salinas podría a fin de cuentas ejercer sus derechos y así se habrá cumplido la instrucción a su gente: hacer lo que puedan para defenderlos.