

# SE HACE

Grupo Elektra y TV Azteca  
están en pérdidas.

Ahora, Ricardo Salinas  
Pliego cede por primera

# A UN

vez parte del poder para  
institucionalizar un grupo  
al que siempre dirigió  
con mano de hierro.

# LADO (DE LA OPERACIÓN)

POR: ALBERTO BELLO Y GONZALO GARCÍA

FOTO DE PORTADA: JESÚS ALMAZÁN

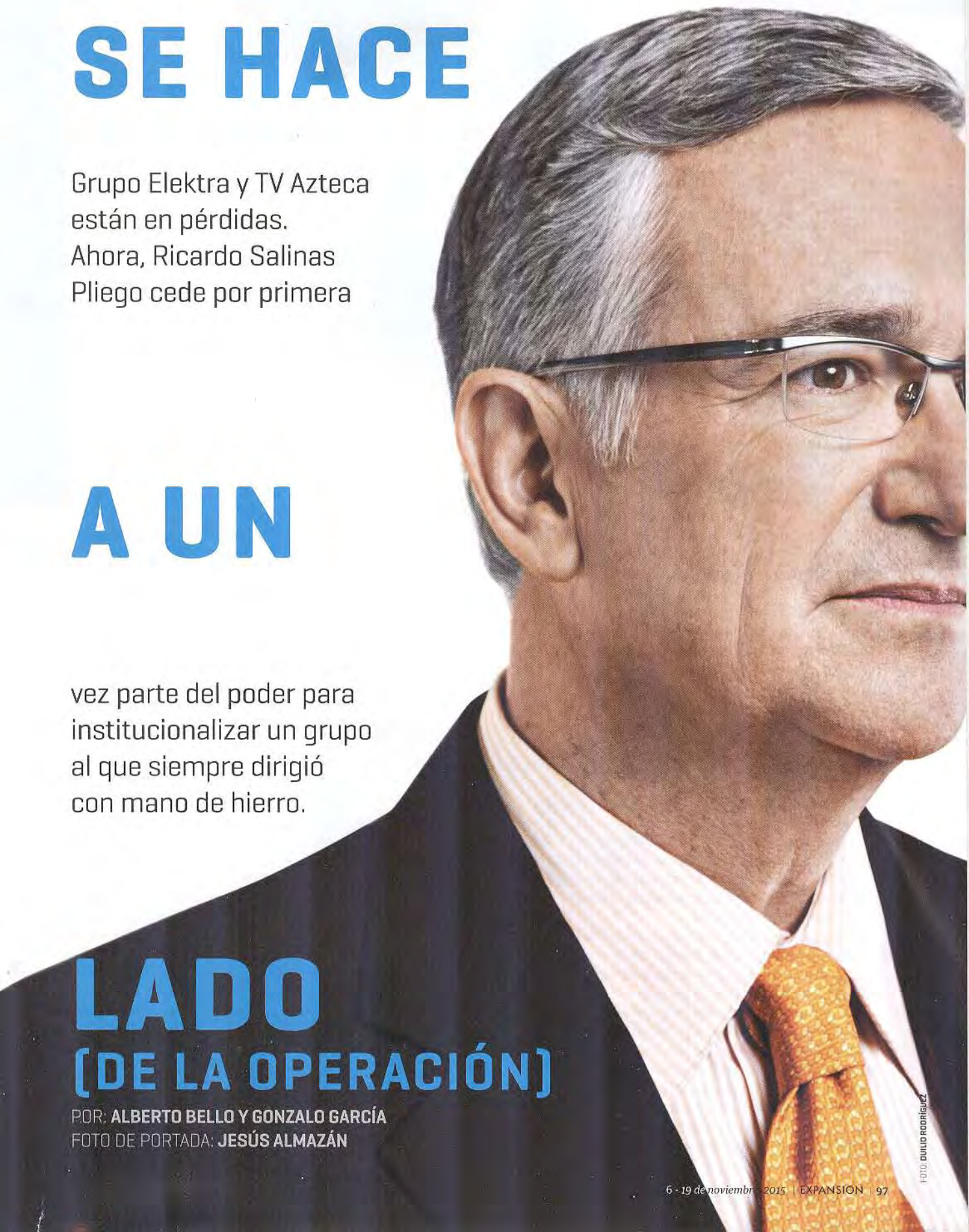


FOTO: DUVILIO RODRIGUEZ

Ricardo Salinas Pliego tomó la presidencia y la dirección de Elektra inesperadamente.

Era 1987 y la compañía pasaba por un mal momento, con una deuda de 9 millones de dólares que no podía pagar por la devaluación del peso acumulada de 170%.

El empresario, que tenía el cargo de director comercial, empujó una estrategia de abrir tiendas pequeñas que vendieran al contado, pero su padre, don Hugo Salinas, la cabeza del grupo, no estaba de acuerdo. “Teníamos juntas, en una mesa larga, y él estaba de un lado y yo del otro —recuerda Salinas Pliego—. Y hablaba mi papá y volteaban todos a ver para allá, y hablaba yo y volteaban todos a ver para acá. La compañía tenía problemas, porque no puede haber dos cabezas. Y en (...) una junta, mi papá se paró y dijo: ‘Bueno, yo ya no voy a ser aquí el director general y ahí se entienden con Ricardo’”.

Salinas Pliego heredó con 32 años una empresa con 59 tiendas y 2,000 empleados. Hoy, Grupo Elektra tiene casi 6,500 establecimientos y unos 68,000 colaboradores, incluyendo los de Banco Azteca, que en poco más de una década convirtió en la sexta institución financiera de México. Desde 1993, controla también TV Azteca, la segunda cadena de televisión abierta del país, con la que rompió el monopolio de Televisa. Además, es dueño de las empresas de telecomunicaciones Totalplay y Enlace TPE.

El empresario consiguió todo esto con un control férreo de las operaciones diarias de sus compañías —“era el director general de todas sus empresas”, comenta un ex colaborador— y un estilo beligerante.

“Ricardo es un empresario *hands on*. Se sienta, platica, pide cifras, ve todo. (...) Está involucrado en absolutamente todo”, dice un consejero independiente de TV Azteca que pidió el anonimato.

Ahora, sin embargo, Salinas Pliego reconoce la necesidad de dar un paso a un lado. El 1 de octubre, nombró director general de TV Azteca a su hijo mayor, Benjamín Salinas. En un acto “muy emotivo” en la sede de la tele-

visora, en la Ciudad de México, según cuentan varios asistentes, dijo a los ejecutivos presentes: “Aquí ahora ya no me vengan a chillar a mí. Ahora van con él”.

El nombramiento de Benjamín Salinas se unió a los recientes fichajes de Fabrice Deceliere —ex director de Gigante y de las tiendas Extra de Grupo Modelo— como director de Tiendas Elektra, y de Alejandro Valenzuela —ex CEO de Banorte— como director de Banco Azteca.

Con ello, coinciden varios ejecutivos del grupo, Salinas Pliego busca institucionalizar y profesionalizar más la gestión de unas compañías que, según los analistas consultados, han carecido de buenas políticas de gobierno corporativo.

El objetivo es salir del bache por el que pasan sus empresas: Grupo Elektra, que incluye a Banco Azteca, y TV Azteca valen hoy en Bolsa casi la mitad que en enero y, en los primeros seis meses del año, tuvieron pérdidas por 4,700 y 1,300 millones de pesos (MDP).

“Sí, voy a estar menos y menos en la cuestión de gestoría, del día a día, menos en la cuestión de decidir operaciones —dice Salinas Pliego—, pero mucho más en lo que es inversiones de capital, o sea, en dónde vamos a meter la lana”. Los resultados del nuevo management, afirma, ya se notan. “El Grupo Elektra son negocios buenos, negocios fuertes. ¿Que han pasado por problemas? Pues sí. Pero vamos de salida”.

## ASÍ ES SU HISTORIA

**1987**

Asume el cargo de director general de Grupo Elektra.

**1993**

Encabeza a un grupo de inversionistas que compra los canales 7 y 13 que vendió el gobierno mexicano. Nace TV Azteca, la segunda televisora del país, después de Televisa.

**1998**

Adquiere licencias del espectro radioeléctrico con las que podrá comprar servicios de telecomunicaciones, a partir de las que crea Unifon y Telecosmo.

## EL CONTENDER

Salinas Pliego recibe a *Expansión* en una sala de juntas del corporativo de TV Azteca. Al principio de la entrevista, habla, muy calmado, de sus lecturas —como *Viajes con Heródoto*, del periodista polaco Ryszard Kapuściński— y de sus acciones de responsabi-



**El sucesor.** Benjamin Salinas (en el centro) fue nombrado director de TV Azteca el 1 de octubre. Esta fotografía fue tomada al día siguiente en el corporativo de la empresa.

dad social. Por ejemplo, impulsa la iniciativa ‘Limpie-mos Nuestro México’, el programa educativo ‘Plantel Azteca’ para niños sin recursos —donde 40% de los egresados obtienen becas de universidades privadas— y una orquesta musical de jóvenes que “está muy en línea con nuestros valores de trabajo en equipo, ejecución y excelencia”, explica el empresario.

Su preocupación por el medioambiente también es conocida. En las oficinas de TV Azteca, hay constantes letreros con políticas de conservación de la electricidad y contra el gasto excesivo de papel.

Sin embargo, no todo lo que hace el grupo es tan idealista. El departamento legal, dirigido por Francisco Borrego, tramita por igual rupturas con socios, disputas regulatorias y discrepancias con los medidores de audiencias. “Ricardo es un genio, pero a veces su belicosidad le pierde”, dice un gran empresario mexicano, que pidió el anonimato.

Siempre le ha rodeado la polémica. Desde sus primeras salidas a Bolsa, peleó el precio de sus emisiones con los bancos internacionales de inversión. En 2005, sacó sus empresas del mercado de Estados Unidos después de pagar 7.5 millones de dólares (MDD) de multa por no revelar una operación con otra compañía de su propiedad que le reportó ganancias de 109 MDD.

El caso más reciente fue una lucha frontal con Luis Téllez, ex presidente de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) sobre si Grupo Elektra tenía o no suficientes acciones en manos del público como para formar parte del indicador de referencia de la Bolsa, el IPC. La confrontación terminó con la salida de Téllez de la BMV.

“Oye, me tocan, pues me tengo que defender, qué quieres”, dice el empresario.

#### 1999

Gana una subasta para comprar Grupo SyR, dueño de Salinas y Rocha, la firma que fundó su bisabuelo y de la que su padre había salido en 1961. Con esto, recupera la primera empresa familiar, que fusiona con Grupo Elektra en el año 2000.

#### 2002

Nace Banco Azteca, que funda con la primera licencia bancaria otorgada en 10 años.

#### 2003

Compra Iusacell, que en 2007 fusiona con Urefon.

#### 2014

Vende Iusacell a AT&T.

¿Fue una victoria? Grupo Elektra sigue en el IPC, pero su acción pasó de valer casi 1,500 pesos en 2012 a 275 en septiembre de este año. Varios entrevistados, que pidieron el anonimato —el temor a una sobre-reacción por parte de Salinas Pliego es unánime—, coincidieron en que Grupo Salinas muchas veces gana, pero sale perdiendo.

Las dudas sobre la solidez del gobierno corporativo de las empresas de Salinas Pliego, la manera tan personalista en que el empresario toma las decisiones y la poca información que a veces da a los accionistas minoritarios provocan la desconfianza de los mercados. Las maneras del empresario chocan con las costumbres de algunos inversionistas.

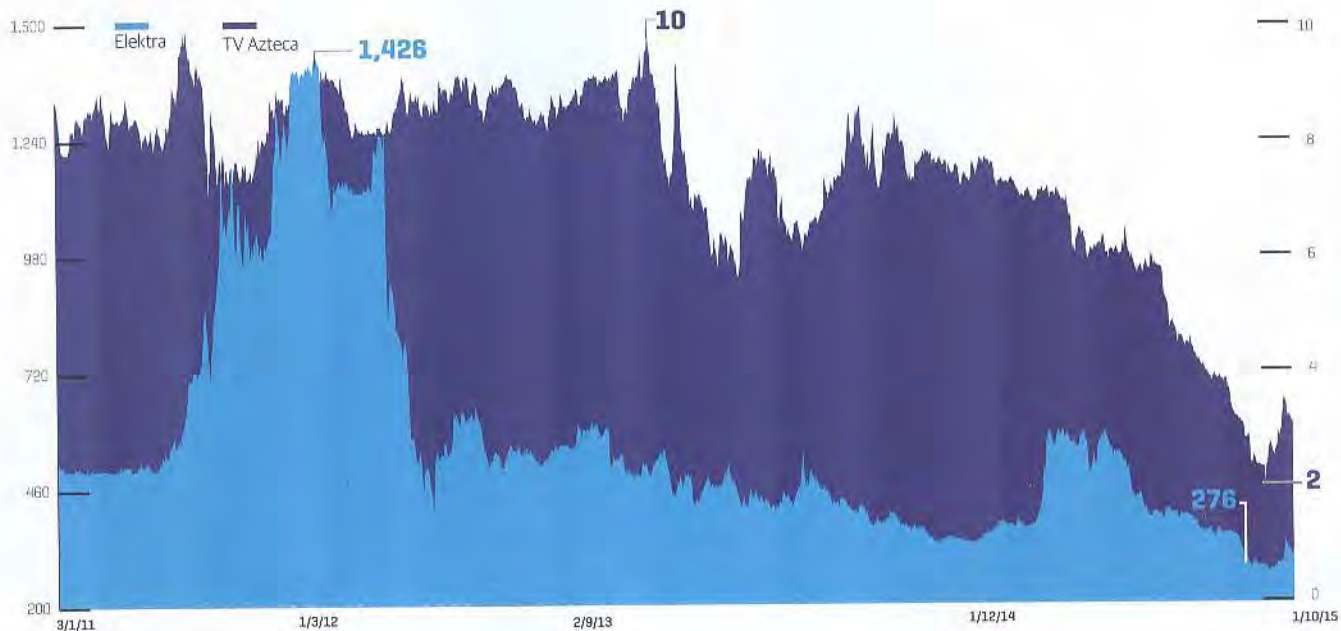
“Varias casas de Bolsa tienen prohibido invertir en empresas de Salinas Pliego”, afirma un experto de una casa de análisis mexicana, que pidió no ser citado por su nombre. “Hace tiempo que dejaron de seguirla porque era muy complicado. No da guía, no hay expectativas de resultados, no hay comunicación, (...) cada trimestre te sorprende con algo que hicieron que no informaron, (...) y tiene el tema de la demanda contra la Bolsa, que no les encantó a los inversionistas”.

Esto es percibido por algunos expertos como falta de institucionalización. “El gobierno corporativo puede ser débil al nivel del grupo controlador del banco”, dice la calificadora Moody’s en un análisis sobre Banco Azteca. “Estas preocupaciones se ven agravadas por la estructura base de propiedad cerrada y control familiar del banco”.

Salinas Pliego, que tiene más de 70% del capital del grupo, responde que el problema es que los analistas no están acostumbrados a tratar con empresas contro-

## AMOR Y ODIO

La relación de las empresas de Salinas Pliego con los mercados pasó por muchos altibajos. Ahora, su situación en Bolsa es complicada. Precio por acción, en pesos.



FUENTE: Bloomberg.

ladas por una sola persona. “Una cosa es cumplir con la ley, que cumplimos escrupulosamente, (...) pero lo que ellos dicen es: ‘Es que no nos platica y no nos dice hacia dónde va’. Pues qué crees, que no me gusta dar explicaciones. (...) Nadie está más metido en esto que yo, y cuando alguien pierde, el primero que pierde soy yo. Entonces a mí que no me vengan con cosas. Pero no están acostumbrados a que les digan que no”.

El empresario no tiene a los analistas en mucha estima. “Llegan aquí con críticas de corto plazo y tratan de afectar a los representantes de los dueños o a los gestores para que hagan lo que, según ellos, es correcto o no es correcto, pero estos estúpidos ni siquiera tienen acciones y no pierden nada”.

Salinas Pliego culpa a la influencia de estos expertos de algunas malas decisiones que tomó en el pasado. El presidente de Grupo Elektra anticipó la convergencia que habría entre las telecomunicaciones y los medios, y diseñó hace 15 años un plan para arrebatarle a Telmex los usuarios de cabinas telefónicas a 1 peso por minuto con los celulares de su empresa de telecomunicaciones Unefon.

Pero los analistas le reclamaron que sacara las actividades de telecomunicaciones de TV Azteca. Por eso, la televisora no se benefició del éxito de Unefon, más tarde fusionado con Iusacell y luego vendido al gigante estadounidense AT&T por 1,700 MDD libres de deuda (lo compró por menos de 10 MDD). “Los accionistas de Azteca se perdieron toda la venta de Iusacell —afirma—. Estos analistas dijeron que Azteca no debía estar en telecomunicaciones, y yo por pendejo me dejé obligar”.

72.  
86%  
%

DEL CAPITAL  
DE GRUPO  
ELEKTRA  
CONTROLAN  
SALINAS  
PLIEGO Y SU  
FAMILIA

El estilo del empresario también le ha dado problemas con los accionistas minoritarios. Él mismo admite que, en su grupo, los minoritarios apenas tienen voz y tienen que confiar en sus decisiones. “Si yo decido hacer una empresa que va a ir a Marte a colonizar, tú tienes el derecho de opinar que es una estupidez y a vender tus acciones, pero nada más”, dice.

Esta actitud de Salinas Pliego hace que muchos de sus colegas desconfíen de él. En un sondeo de *Expansión* publicado en septiembre con motivo de la edición ‘Los 100 empresarios más importantes de México’, a la pregunta ‘¿A qué empresario por ningún motivo tendrías como socio?’, la mayoría de los encuestados, casi 40%, pronunció el nombre del presidente de Elektra.

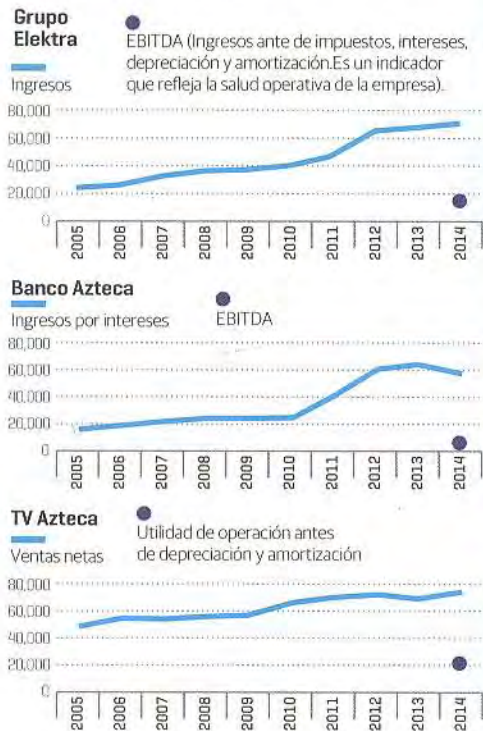
“Qué bueno que no necesito socios”, replica Salinas Pliego. “Yo soy el dueño, yo no ando buscando socios para levantar capital. Y si, eventualmente, tenemos un buen negocio (...), le voy a decir a todos: ‘Yo creo que es un buen negocio y aquí está mi lana’. Y ya veremos si entran o no, pero yo creo que sí”.

Sin embargo, a veces sus socios y él terminaron en los tribunales. Les pasó a Javier Moreno Valle, su socio en Canal 40, y a Pappas Telecasting, socios en Azteca América. Otras veces, su aliado salió perdiendo. Su competidor Televisa le compró en 2012 el 50% de Iusacell por 1,600 MDD. Dos años más tarde, Televisa le revendió esa participación al presidente de Elektra por mucho menos: 717 MDD. Dos meses después, Salinas Pliego le vendió Iusacell a AT&T por 2,500 MDD.

La cultura laboral de sus empresas, sobre todo hacia los mandos medios y bajos, también es motivo habitual

Elektra y Banco Azteca están en pérdidas por motivos como el tipo de cambio, pero los ingresos de sus operaciones se mantienen sólidos.

Cifras en millones de pesos



de polémicas. “Todos los de 35 en adelante ya están pelones, (...) porque realmente el ritmo es muy rápido”, dice un ex empleado de Banco Azteca. *Expansión* habló con seis ex trabajadores de Grupo Elektra y todos cuentan lo mismo: la paga es buena, pero hay mucha presión y el trato personal es a menudo poco sensible.

Como resultado, la rotación de los empleados de planta es muy alta. El grupo redujo su plantilla en unas 12,000 personas en el último año, pues cerró cientos de tiendas y sucursales del banco.

“Trabajamos con base a resultados, no es para cualquiera, es meritocracia y sí es muy exigente. (...) Si tú quieres irte de largas vacaciones y trabajar poco al día, pues no es tu empresa”, dice Salinas Pliego, que admite que su compañía tuvo problemas de mala dirección que ya está resolviendo. Según varios ejecutivos del grupo, Mario Gordillo, ex director de Grupo Elektra, ejerció durante años un tipo de liderazgo que dañó mucho el clima de la empresa. (*Expansión* no pudo localizar a Gordillo.)

Por último, otro motivo de polémica con el empresario es que hay personas que le reprochan que haga negocio con los pobres. “Pues qué pendejos son. No puede decir uno más que esta palabra con todas sus letras: qué pendejos son —replica—. Porque se crea



**Salinas Pliego** dibujó este esquema durante la entrevista para mostrar cómo funciona el gobierno corporativo de su grupo y la relación entre el dueño, el consejo y los gestores.

valor para los pobres. Los pobres son los que más necesitan que se les atienda, son los que necesitan que haya un banco ahí, necesitan que puedan abrir una cuenta sin pagar comisiones, necesitan que se les dé un crédito, que se les lleve mercancía. Es un gran honor para mí poder hacer eso”.

Ahora, aunque el empresario no lo admite en voz alta, algunas de sus decisiones muestran que trabaja para reforzar el gobierno corporativo y mejorar su reputación. La cesión del poder en la gestión diaria a managers profesionales, que le exigen autonomía, es la prueba de esta intención.

**“YO ME RETIRO”**

Fabrice Deceliere tenía esta imagen polémica de Salinas Pliego cuando éste le llamó, a principios de 2014, para ofrecerle el cargo de director de las tiendas de Elektra. “Veía a Ricardo, desde fuera, como un hombre visceral”, cuenta.

“Es un grupo al que su fama le ha hecho muchísimo daño”. Por eso, quedó sorprendido cuando el empresario le ofreció gran libertad para operar. “Me dijo: ‘Yo me retiro y te dejo a la cabeza del negocio. Tú ríndeme cuentas de tu gestión’”.

Deceliere se encontró una empresa en problemas. La utilidad de operación de Grupo Elektra cayó casi 40% de 2012 a 2014, de 9,472 a 5,789 MDP. Esta baja se

## FABRICE DECELIERE

DIRECTOR DE TIENDAS ELEKTRA

### ¿QUÉ LE DIJO SALINAS PLIEGO CUANDO LE CONTRATÓ?

Dijo: “Quiero alguien que tome las decisiones, que tome las riendas de Tiendas Elektra, que lo enfoque como la tienda de *retail* que es, [...] y vas a tener la libertad de tomar todas las decisiones que tú quieras para poder sacar el negocio adelante”. Esto fue después de varias juntas y entrevistas con él, [...] y en el momento en que él me dijo eso, él nunca firma papeles, él cuando dice algo lo cumple, yo dije: “Ok”. [...] Hasta hoy, lo ha cumplido.

### DICE QUE LAS TIENDAS VAN A DEJAR DE ESTAR CONTROLADAS POR BANCO AZTECA.

#### ¿CÓMO SERÁ AHORA LA RELACIÓN DEL BANCO CON LA PARTE COMERCIAL?

El banco me ayuda a que mis clientes que no pueden comprar de contado puedan comprarme. Ésa es la filosofía del negocio. Yo soy una tienda de *retail* que vende bienes duraderos, y que permite a mis clientes tener acceso a un crédito a través de un banco que me acompaña para que me puedan comprar. Así es. Suena fácil, pero hace dos años no era así. Era un banco que te intentaba vender algo. Volvimos a lo que es ser comerciantes.

### TAMBIÉN PRETENDE CAMBIAR LA CULTURA DE LA EMPRESA.

#### ¿ES POSIBLE?

Sí se puede. Primero hace falta el convencimiento de Ricardo, que ya lo tiene.

#### ¿POR QUÉ ENTRÓ EN PROBLEMAS EL NEGOCIO?

Hubo una época de Elektra en que se relajó muchísimo: tema de soberbia, era el único, le iba poca madre, nadie le competía. Se creó una zona de confort y [...] no competía. Hay una frase que resume todo lo que ha pasado en Tiendas Elektra: durante años, el cliente se perdió y todo fue a tener procesos internos y trabajar para el banco. [...] Hubo una época que decías: “Vengo a comprar esto al contado”. Y te decían: “No, no se lo voy a vender. Lo compras a crédito o nada”. Y el cliente no perdona, sobre todo cuando tiene 40,000 opciones.

debió al mal rendimiento de los comercios, y no tanto del banco, según varias fuentes de la compañía.

El intento de convertir los establecimientos del grupo en tiendas de ventas departamentales fracasó. “Esto lo que hizo fue incrementar súbitamente los costos, y no funcionó la estrategia, porque las ventas, lejos de crecer, comenzaron a decrecer”, dice Armando Rodríguez, analista bursátil de Signum Research.

Salinas Pliego reconoce el traspíe. “Fue un supereror mío, y pues ni modo, las pendejadas cuestan”, dice. “¿Sabes quién no comete errores? El que no hace nada. Y en cuanto se vio, se rectificó”.

Pero, según Deceliere, la transformación que necesita Elektra es más profunda. La empresa perdió su esencia. “Es un banco que vende mercancía. Por razones del pasado, tomaron la decisión de que el banco manejara las tiendas. (...) Todo el mundo piensa que manejar tiendas de *retail* o de autoservicio es muy fácil, y los que piensan eso, ¡pum!, se caen”.

La nueva estrategia es poner de nuevo a la parte comercial en el centro. “Lo único que vamos a hacer es volver a ser una tienda de *retail*, tan sencillo como eso. (...) Volvimos al *back to business*”, dice Deceliere.

El directivo también emprendió un cambio de gestión, y para ello trajo a su propio equipo: contrató a cuatro altos ejecutivos y comenzó a transformar la cultura laboral. “Era una empresa con problemas complejos a nivel laboral, con la gente, con estilos de management complicados, falta de procesos, cotos de poder —cuenta—. (...) Lo que hemos hecho durante estos 18 meses ha sido reconstruir todo”.

Las cifras ya muestran un “avance en la venta de mercancía en tiendas”, dice Gaspar Quijano, analista de Vector Casa de Bolsa. Aunque el grupo sigue en pérdidas, en el primer semestre, el EBITDA de Elektra, un indicador que mide la salud operativa de una empresa, subió más de 10%, a 5,248 MDP.

### MAESTRO, OLVÍDALO

Cuando Alejandro Valenzuela supo que sus días como CEO de Banorte estaban contados, empezó a buscar trabajo. “Dije: ¿Qué empresario distinto en este país ha hecho grandes cosas, pero todavía debe mejorar cuestiones que se puedan trabajar con él?”, cuenta. Pensó en Salinas Pliego, y quedaron a cenar. En ese encuentro, Valenzuela le comentó lo siguiente: “Le dije: ‘Ricardo, ya lo viví ahorita en Banorte y creo que tú lo vas a tener que vivir. Tienes que institucionalizarte. Ya hiciste algo tan grande, tan importante, que ahora viene la siguiente época, que es institucionalizarlo’. (...) Entonces él me dijo: ‘No busques más, vamos a trabajar tú y yo juntos’”.

Valenzuela entró en enero como director general, y al principio trabajó muy de la mano de Salinas Pliego. Sin embargo, el empresario le prometió que, poco a poco, le iría dando mucha libertad. “Todo el mundo me decía: ‘Maestro, olvídale’”, dice Valenzuela. Pero el presidente del grupo cumplió su palabra. “En el verano, en dos meses y medio no lo vi ni una sola vez. Me ha dado libertad absoluta”, afirma el CEO del banco. “Un día me dijo: ‘Te has fijado que no me he metido, ¿verdad? ¿Sabes que esto me cuesta mucho trabajo?’. Y me dio risa y le dije: ‘Sí, Ricardo, me imagino, porque los historiales que tengo dicen que cada semana veías hasta las tripas’”.

Valenzuela, como Deceliere, también entró a un negocio que necesitaba cambios. El banco vive de entregar créditos al consumo a personas de bajos ingresos a altas tasas de interés. Esto lo convierte en una institución muy rentable. Pero, en los últimos meses, sufrió por la debilidad del consumo en México y por los problemas de las tiendas Elektra, donde otorga muchos de sus créditos. Eso aumentó su tasa de morosidad.

Además, algunas estrategias, como la idea de entregar créditos grupales, no funcionaron bien y aumentaron las cuentas por cobrar, afirma Francisco Guzmán, analista de Grupo Financiero Interacciones.

# ALEJANDRO VALENZUELA

DIRECTOR GENERAL DE BANCO AZTECA

## ¿CÓMO FUERON SUS PRIMEROS DÍAS EN EL BANCO?

Ricardo se puso como *coach*. Se sentaba conmigo a ver los números. Se dedicó con mucha paciencia a decirme: “No trates de pensar como director general de Banorte, vamos a verlo desde otra óptica”. Y para mí fue muy importante, porque yo venía con sesgos y rasgos muy claros de mi formación como banquero, que es el banquero clase media, media-alta. Y este banco es muy distinto. [...] Y también vi que no era un jefe fácil, que es un jefe muy exigente, pero que no te exige más de lo que él mismo se exige.

## ¿QUÉ RESPONDE A QUIENES CRITICAN QUE EL BANCO COBRA TASAS MUY ALTAS Y ES MUY DURO EN SUS MODOS DE COBRANZA?

Todo es relativo. Al final de cuentas, es un mercado que no tiene acceso al crédito formal, y aquí lo tienen por primera vez. Lo que vamos a hacer es, justamente, conforme el riesgo va mejorando, darle tasas de reconocimiento al cliente, mejores tasas. Y en cuanto a la cobranza, desafortunadamente, México tiene un problema muy grave, tanto en la informalidad como en el reconocimiento de la identidad. [...] Entonces, tienes mucho fraude y eso te obliga a actuar en consecuencia. [...] Mi problema justamente es asegurar mi capital. [...] Tienes una obligación en la cobranza.

## ¿QUÉ LE SORPRENDIÓ DE BANCO AZTECA?

Yo me encontré dos cosas que no me imaginaba, y lo digo porque la imagen de Ricardo sería distinta: tecnológicamente, es lo más avanzado que he visto. La segunda es que es muy conservador en el manejo de la tesorería. [...] Como banquero, mi primer salto de alegría, de decir “aquí sí me puedo encontrar”, fue ése.

## ¿POR QUÉ SALINAS PLIEGO QUIERE INSTITUCIONALIZARSE?

Es mi opinión personal, pero creo que se está dando cuenta de que un buen gobierno corporativo le da valor y credibilidad a una empresa. Ricardo tomó las riendas de esta empresa muy joven, y se está dando cuenta de que, de alguna forma, tiene que darle el arropamiento institucional para que esto jale.

En junio, el índice de morosidad del banco era de 9%. La media del sector es de cerca de 3%. Aunque es normal que la cifra de Banco Azteca sea mucho mayor, debido al segmento de la población al que se dirige, es un porcentaje muy alto que debe reducir, coinciden varios analistas.

Valenzuela, que cambió a la mitad del management del banco y trajo a su propio equipo, ya ataca este problema que, según él, nació de un crecimiento excesivo. “Todo lo que se expande muy rápido tienes que reordenarlo. Estamos volviendo a encontrar el tamaño donde puedes pisar firme y volver a crecer”, dice. Por eso, redujo las sucursales en México de 3,500 a 3,000 —mientras que el banco antes abría hasta 30% más de sucursales cada año— y cortó los empleos de 42,000 a 35,000.

Valenzuela también cambió una tradición arraigada entre los empleados. Antes, dice, si un ejecutivo no estaba de acuerdo con el director, se lo saltaba y se quejaba con Salinas Pliego. “Y si él se metía, hacía al director a un lado”. Eso ya no sucede, afirma. “Si eso me hubiera pasado, me paro y me voy”.

## LOS RETOS DEL RETADOR

A los nombramientos de Deceliere y Valenzuela, —“dos gallos con espolones grandes, dice Salinas Pliego—, el empresario unió en octubre el de su hijo Benjamín. Afirma que no fue favoritismo.

Benjamín Salinas no es un desconocido en el sector. “Tiene una experiencia de más de una década en producción de contenidos audiovisuales, por lo que podrá traer un nuevo aire a las operaciones de TV Azteca, adaptándola a un nuevo paradigma donde la empresa tendrá que pensar en nuevas vías de distribución”, dice Martín Lara, analista de Medios de Signum Research.

Benjamín Salinas, que no dio entrevista a *Expansión*, no lo tendrá fácil. La utilidad antes de impuestos de la televisora cayó casi 70% de 2012 a 2014. Ahora está en pérdidas. La debilidad del peso frente al dólar le afectó mucho, pero también la progresiva caída de la publicidad.

“Antes de la llegada de internet, las empresas que invertían en televisión abierta le destinaban hasta 75% de su inversión publicitaria total. Ahora, más o menos, esta porción en televisión abierta se ha contraído hasta el 50%”, dice Julio Castellanos, director general de Dentsu Aegis Network México, un grupo especializado en publicidad y medios.

Salinas Pliego afirma que revertirá esta tendencia. “La tele abierta ha sido malbaratada, (...) ha estado bajo asedio por parte de los anunciantes. (...) Pero esto ya llegó a su límite (...) y el mensaje para los anunciantes es: ‘Qué crees, tengo menos audiencia, pero me vas a tener que pagar más dinero, porque es

la única forma para ti de llegar a una audiencia masiva’. Si no, vamos a tener que cerrar el negocio”.

Las operaciones de redes de telecomunicaciones que la firma tiene en Perú y Colombia mejorarán la situación. “Sería una muy fuerte vía de ingresos”, considera Alvin Lim, analista de la calificadora Fitch Ratings.

Salinas Pliego es optimista. “Mi hijo (...) tiene la energía de la juventud y va a ser un terremoto aquí”.

El empresario afirma que, con la contratación de estos gestores profesionales, el grupo ya le está dando la vuelta a su mal momento. Con ello, agrega, vuelve a estar preparado para competir.

Incluso si eso implica entrar en nuevas polémicas. “Yo siempre he sido el retador en mis negocios. A mí no me heredaron nada. Yo no soy parte del *establishment*. Yo me establecí. Yo entré al *retail* (...) a retar a Liverpool y a todos los que había, luego entré al banco a retar a todos los bancos, y entré a la televisión y por supuesto que entré a retar al *establishment* de Televisa, y luego entramos a las telecomunicaciones y retamos al imperio del ingeniero Slim. (...) Yo hago lo que tengo que hacer para salir adelante. Si eso lo llaman belicoso o agresivo, (...) pues en la industria se vale retar”. ■