

**HISTORIAS
DE NEGOCIOS**



MARIO
MALDONADO

Opine usted:
mmaldonado@
elfinanciero.com.mx
y a @MarioMal

Benjamín Salinas y la 'rifa del tigre'

Benjamín Salinas se sacó la 'rifa del tigre', como me dijo alguna vez **Ricardo Salinas Pliego**, su padre, refiriéndose a la nuevas cadenas de TV abierta que estaban por licitarse en México y de las cuales solo se adjudicó una a Grupo Imagen, empresa propiedad de **Olegario Vázquez Aldir**.

En un mercado donde la publicidad en televisión abierta va en descenso y los contenidos en internet crecen aceleradamente, la llegada de nuevos competidores hacía pensar que el negocio perdería pronto su viabilidad. Sin embargo, la realidad es que ese escenario aún se ve lejano en México y la 'rifa del tigre' podría convertirse más bien en una oportunidad para que TV Azteca, Televisa e Imagen fortalezcan su oferta de contenidos multiplataforma.

Esa es precisamente una de las apuestas de Benjamín Salinas, quien tomó la dirección general de TV Azteca en octubre del 2015, en sustitución de **Mario San Román**. El ejecutivo de 32 años dijo hace unos días que este año la televisora haría una inversión histórica en nuevas producciones y se reestructuraría.

Los inversionistas le compraron la apuesta y desde entonces (29 de febre-

ro) a la fecha el valor de las acciones de TV Azteca acumulan un alza de 11 por ciento en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Son buenas noticias para la empresa, luego de que en el 2015 sus títulos se deprecian un total de 61 por ciento.

En los últimos dos años, TV Azteca realizó inversiones de capital cercanas a 2 mil 200 millones de pesos anuales, por lo que se esperaba que esa cifra sea más grande este 2016, dado el anuncio de **Benjamín Salinas**. No obstante, la estimación de los analistas de **Fitch** es que sea mucho menor: entre 700 y 800 millones de pesos, debido a que entre 2014 y 2015 buena parte de los recursos se utilizaron para tender fibra óptica en Colombia y en la producción de contenidos HD, proyectos que ya están prácticamente completados.

Es decir que ahora sí la firma podrá enfocar la mayoría de esos 800 millones de pesos a la producción de contenido original o las coproducciones. Los analistas ven otra área de oportunidad en el aumento de precios en publicidad, estrategia que ya ejecutó su competidora Televisa al inicio del 2016.

De igual forma, la apuesta en Colombia y Perú, donde está tendiendo una red de fibra óptica para servicios de telecomunicaciones, comenzará a generar ingresos para la firma. Dicho flujo de

efectivo beneficiará su expansión en Sudamérica.

Tan pronto asumió la dirección general, Benjamín Salinas empezó a hacer cambios en el equipo directivo, sobre en todo en los puestos clave. En diciembre nombró a **Esteban Galíndez** como director general de Finanzas, a quien le encomendó la tarea de optimizar los gastos y maximizar la generación de efectivo.

Este ejecutivo del Deutsche Bank y Procter & Gamble tiene el reto de, financieramente, darle la vuelta a la empresa, que en el cuarto trimestre del 2015 reportó una pérdida neta de 511 millones de pesos, afectada el encarecimiento del dólar y el incremento de sus costos y gastos. Aunque sus ingresos crecieron 8 por ciento, su flujo operativo se contrajo 6 por ciento en dicho periodo.

Asimismo, el nuevo CEO de TV Azteca designó a **Mauricio Majul** como director general de Estudio Trece y puso a **Rodrigo Fernández** al frente de Estudio Siete. ¿Su encomienda? Generar contenidos y programación innovadores que compitan no solo con los de Televisa y la nueva cadena de Olegario Vázquez Ráfia, sino con los que ofrecen otras plataformas OTT, como Netflix, ClaroVideo y blim.

Con la multiprogramación, tanto TV Azteca como sus competidores tendrán la posibilidad de transmitir contenidos a través de nuevos canales digitales utilizando la misma cantidad de espectro. Por ello, el crecimiento del negocio de Azteca está enfocado en la generación

de contenidos, no solo para sus propias plataformas, sino para su venta a terceros.

Un botón de muestra sobre la importancia de los contenidos dentro de la televisora es que representaron 74 por ciento de sus costos en 2014, unos 6 mil 150 millones de pesos, mientras que la compra de producciones significó 26 por ciento.

En resumen, las cuatro verticales de la estrategia de **Benjamín Salinas** para lograr el turnaround de la empresa son, en ese orden, el mejoramiento en la producción de contenidos, el ajuste de costos y gastos, la generación de flujo de efectivo y la expansión en Sudamérica.

Posdata

Más que la 'rifa del tigre' esta es una buena oportunidad para que Benjamín Salinas trace su camino en el mundo de los negocios.



Foto: Cortesía de TV Azteca