

Hicks se quedó con Cablevisión. Clarín va a Goldman Sachs

Héctor Magnetto logró una brillante solución al problema del endeudamiento de algunas empresas del grupo multimediático más grande del país.

POR SERGIO LAUBERFE

EL REMATE DE LAS ACCIONES DE MULTICANAL en Supercanal, otorgadas en garantía al ING Baring por el grupo Clarín, con la garantía personal de Ernestina Herrera de Noble, a cambio de un préstamo impago de US\$ 109 millones que Supercanal nunca pagó, tenía a mal traer al grupo multimediático más grande de la Argentina.

Por un lado, la publicidad negativa; por otra parte el haber puesto la firma de *la Señora*, cuando ella no quería, a un socio como Daniel Vila que parece que no le cumplió al grupo Clarín como éste esperaba.

A esto se sumaban otros problemas de pasivos del *holding* que había intentado, vía Goldman Sachs, resolverlos emitiendo bonos cuya colocación frustró un mal momento de los mercados financieros internacionales.

Pero esos viajes a New York lograron optimizar la relación del grupo Clarín con Goldman Sachs, el banco de inversiones líder junto a CS First Boston, Salomon Smith Barney y Merrill Lynch. Un ejecutivo de Goldman Sachs imaginó una solución brillante: invertir en un grupo que es básicamente rentable, especialmente si se cortan determinadas operaciones, y convencerlo de ir a una IPO en un futuro a mediano plazo.

Para el grupo Clarín, si lograra colocar un 18% del capital de la sociedad controlante en Goldman Sachs, resultaría muy bueno no solamente por el dinero que ingresa sino porque suma a un socio de fuste, que le faltaba desde que CEI Citicorp Holding y Telefónica Internacional se retiraron de Cía. Inversora Multicanal y otros proyectos futuros.

La *alianza estratégica* que consumaría el grupo Clarín le permitiría, además, terminar con los pedidos constantes de dinero en el mercado local, especialmente a bancos públicos que luego exigen una contrapartida en determinadas noticias sobre el gobernante de turno.

Al cierre de esta edición, viernes 12, la oferta ya estaba en New York, 24 horas después que en la reunión del gabinete nacional, Carlos Menem se despachara enfurecido, contra el

diario *Clarín*, con la complicidad de María Julia Alsogaray, quien le recordó que Menem había firmado la concesión al holding de las frecuencias de *Canal 13*, *Radio Mitre* y otros medios de comunicación electrónicos.

Más allá de esto, Clarín marcha rumbo a un importante *ajuste* en todas sus unidades de negocios, comenzando con Multicanal.

MUCHOS DICEN QUE EL NEGOCIO DE LA TV POR cable *lo pudo* el grupo Clarín y dan 3 motivos:

- En la 1ra. etapa -hasta que Carlos Ávila *se rayó* con Lucio Pagliaro y le vendió el fútbol también a Cablevisión y el ex VCC-, hizo del monopolio de la transmisión de esos eventos deportivos su ventaja comparativa.

- En una 2da. etapa, salió a comprar sistemas de TV por cable subiendo artificialmente el precio pagado por abonado. Llegó a pagar US\$2.000 por abonado.

- En una 3ra. etapa avaló la expansión del desastroso negocio de Supercanal Holding (*¿a quién se le ocurría que José Luis Manzano podría realizar alguna actividad como Dios manda?*), y hasta lo incorporó como socio en Multicanal. La relación fue tal que, cuando el grupo Vila-Manzano compró la empresa de televisión DTH llamada TDH, no ocultó que aspiraba a vendérselo a Multicanal, apostando a que la Argentina no firmaría el convenio de reciprocidad satelital que permitió al grupo Clarín convertirse en el distribuidor local del servicio *DirecTV*.

Luego llegó la recesión y Multicanal ni siquiera pudo concretar la planificada compra (estaba contemplada en una hipótesis presupuestaria) del sistema de TV del Comahue, a Julio Rajneri y Telecom Argentina.

Ahora que el negocio de la TV por cable se apresta a nuevos cambios porque Hicks, Muse, Tate & Furst, principal accionista de CEI Citicorp Holdings, se convierte en el controlante de Cablevisión y Pramer, al comprarle su parte a TCI² y

Liberty Media (a su vez vinculada a AT&T), es interesante evaluar qué sucedió con Clarín que soportó que Multicanal perdiera US\$27,4 millones en el anterior ejercicio, *rojo* que superará los US\$100 millones en el más reciente.

Héctor Magnetto, CEO del *holding* Clarín, tiene un informe realizado por la Gerencia Corporativa de Informática y Telecomunicaciones, donde le afirman que todo se encuentra bajo control. Y la rentabilidad de Arte Gráfico Editorial Argentino le permite postergar las reestructuraciones previstas, de personal y otros costos. Pero él sabe que debe revisar la operación Multicanal, cuanto antes.

Cuando el CEI, conducido por Ricardo Heriberto Handley, era socio de Multicanal, intentó la fusión entre Multicanal y Cablevisión, para lograr una masa crítica suficiente como para consolidar el negocio de ambos sistemas de TV por cable. Handley, personalmente, condujo las negociaciones entre Tele-Communications International, Inc. (TCI²) y Eduardo Eurnekian, por entonces accionista mayoritario de Cablevisión, las que se prolongaron durante casi todo 1996.

Los accionistas de Clarín llegaron a viajar, en secreto, a Denver, Colorado, EE.UU., sede de TCI, para entrevistarse con John Malone.

Según la carta personal de despedida a Clarín que le envió Handley a Ernestina Herrera de Noble y Magnetto, el acuerdo se frustró por las *"pretensiones hegemónicas"* en relación al gerenciamiento en desmedro del operador estadounidense. Por eso, más tarde, Handley y Ávila sostendrían que Clarín no tiene una cultura de tener socios, lo que el *holding* intentó desmentir, luego, con su experiencia en CTI (gerenciada por GTE).

Handley fue previsor: fusionar los negocios de ambos MSO (*multiple system operator*) + Video Cable Comunicación (porque Samuel Liberman quería realizar su ganancia y dedicarse a otros emprendimientos como la hotelería), y dividir las acciones en 4 porciones de 25% cada una: Clarín, TCI², Telefónica Internacional y CEI.

El modelo fue adoptado mucho después por Clarín, al ensayar la compra de los diarios *La Voz del Interior*, de Córdoba, y *Los Andes*, de Mendoza, pero con muchas dificultades porque jamás consiguió que S.A. La Nación aporte el dinero correspondiente a su 25,5% *teórico* y le faltó un 4to. socio, porque Santander sólo consiguió al grupo Correo, existiendo además muchos problemas para que tanto S.A. La Nación como los españoles incrementen sus acciones en 8 puntos cada uno (S.A. La Nación quiere pagar el mismo precio al que *en teoría* compró el 25,5% -que no pagó- que es 100% más caro que el pagado por los de Correo, quienes se vengaron frenando la venta de la obsoleta rotativa de *La Nación* a *Los Andes*, *pirueta* de los Saguier para financiar la compra de una nueva, 0 Km. No se entiende por qué Julio Clarín Saguier fue tan insistente en pedir a Carlos Menem una excepción para importar maquinaria con arancel 0, si no tenía el dinero).

SÍ, EL PROYECTO DE HANDLEY ERA PROVOCAR

una enorme concentración del negocio de la TV por cable. Ese MSO hubiera contado con 55% de los abonados de todo el país, sin tener en cuenta el 20% de Supercanal Holding que pertenece a Multicanal.

Pero Magnetto quería la mayoría. Y ahí terminó la historia.



Además, no quería que CEI y TISA ingresaran al directorio del grupo Clarín, aun cuando Handley le ofrecía a Magnetto ingresar al directorio de Cointel, la sociedad controlante de Telefónica de Argentina.

Todo fue absurdo porque más tarde Clarín intentó ingresar al directorio de Nortel, controlante de Telecom Argentina, y debió sorportar que Perez Companac le echara *flit*.

Y más absurdo porque Clarín aceptó ingresar a Compañía Telefónica del Interior por un porcentaje minoritario de las acciones cuando fue quien más dinero aportó y porque también fue minoritaria su participación en la AFJP Activa que terminó fusionando con Anticipar para luego venderle el paquete a Orígenes, a un precio que sólo Rodolfo Frigeri podía pagar previa llamada telefónica de Eduardo Duhalde, quien siempre creyó que de la mano de Clarín se convertiría en Presidente de la Nación.

El mismo sueño que tuvo José Octavio Bordón en 1995. Ambos perdieron.

Cabe recordar que cuando Clarín rechaza el proyecto, Handley avanza sobre Cablevisión y VCC. Todo está documentado en la carta de Handley, cuyos párrafos más interesantes se publican en la página siguiente.

DE ACUERDO A LOS TÉRMINOS definidos en el *Acuerdo de Accionistas* y en el *Convenio Complementario sobre Nuevos Negocios*, firmados el 20 de febrero de 1996, entre Clarín, CEI y TISA, la acción de Handley era inaceptable ya que un socio no podía asociarse, al mismo tiempo, con su competidor (Multicanal vs. Cablevisión).

La relación entre los mencionados comenzó a deteriorarse (más o menos como hoy ocurre en Cointel por la mala relación entre Tom Hicks/CEI y TISA) y se enviaron innumerables cartas-documento con el asesoramiento de sus respectivos estudios jurídicos.

Al fin, Clarín suspendió su reclamo judicial y el CEI le vendió el 50% de VCC.

El directorio de Multicanal conocía, por haber encargado varias encuestas antes de ese momento, sobre recordación de marca y calidad de servicio, que VCC era la N°1, luego estaba Cablevisión. Por lo tanto, la fusión de ambas era su partida de defunción en Ciudad de Bs.As., algunos partidos del *Gran Bs.As.* y las ciudades de Córdoba y Rosario, para empezar...

Mejor omitir la acción de *cableros* como Telecentro que desde el *Gran Bs.As.* (La Matanza) ingresó a la Ciudad de Bs.As., aprovechando el poder político de su *alma mater*, Alberto Pierri, presidente de la Cámara de Diputados de la Nación y de Papel del Tucumán.

Hicks, que le compró a TCI² sus acciones en Cablevisión, las productoras de contenidos Torneos y Competencias y Pramer, y el proveedor de acceso a Internet, Fibertel, acaba de ofertar a Pierri por Telecentro, lo que le permitiría una expansión notable.

LA VERDAD ES QUE LA SALIDA del CEI y TISA de Multicanal le produjo, en 1997, a la empresa de Clarín un enorme perjuicio.

Y la frustración de la iniciativa de Handley le provocó a ambas compañías muchas dificultades porque la absorción de suscriptores y los problemas financieros causó que ambos MSO descuidaran a sus clientes (lo que generó pérdida de abonados), hicieran cambios indebidos en la grilla de programación (se levantaron *señales* sin aviso previo), aumentaron la tarifa (dijeron que no podían absorber el pago del IVA) y per-



**CLARÍN DEBE RESOLVER
QUÉ HARÁ CON SU MSO
PORQUE EL FUTURO
ES DE MENOR
RENTABILIDAD Y HAY UN
PASIVO POR RESOLVER
CUANTO ANTES.**



dieron la puja con Time Warner por mantener a *HBO Olé* y *Cinemax* en el servicio básico.

Los ingresos por publicidad (aumentó la venta de segundos en la TV por cable, a costa de la TV *abierta*) y por venta de *premium* y *pay-per-view* no han compensado.

El horizonte no es mejor porque es de tarifas básicas decrecientes, fundamentalmente por la expansión de la TV DTH (*DirecTV* y *Sky*, el día que salga porque Telecom acaba de volver a postergar el proyecto).

En *DirecTV*, Clarín es socio local de

Hughes Corporation y de Organización Cisneros, *holding* venezolano que también es socio de Clarín en la productora de contenidos Imagen Satelital, y que realizó un notable intento de estar en *DirecTV* y Cablevisión, simultáneamente. Lo logró, indirectamente, porque es inversor en el fondo administrado por Hicks, Muse, Tate & Furst que compró Cablevisión.

CUANDO CEI Y TISA COMPRARON Cablevisión, varios importantes ejecutivos de Multicanal emigraron, tentados por mayores ingresos y mejores posiciones gerenciales, y con ellos se transfirieron conocimientos estratégicos que, 1 año después, le costaron muy caro a la M dentro de la estrella de colores, golpe nunca absorbido.

Casi a la vez se produjo el recambio del *CEO* (al que estaba se lo promovió a director del proyecto CIMECO, con *La Nación*, de donde regresaría en diciembre a Multicanal) y hasta se solicitó el reemplazo del socio de Price Waterhouse firmante de los balances trimestrales que se presentan en la Bolsa de Comercio, Mercado Abierto Electrónico y Comisión Nacional de Valores.

El plan estratégico basado en la sinergia con Telefónica quedó sepultado y el *Dr. Magneto* (lo excita que lo llamen así) descubrió que la exitosa venta del paquete minoritario de Multicanal luego fue un *bumerán*: debió recomprar a un precio elevado, produciéndose un importante incremento del pasivo del grupo, que se sumó al aporte de US\$500 millones que debió realizar para pagar la operación VCC.

Éste fue el motivo de la desesperada búsqueda de un socio estratégico que **Urgente** anticipó en la página 20 de la edición de diciembre de 1997: "*Clarín debe buscar un partner y, además, modificar la conducta corporativa de su management, al que tanto le cuesta convivir con socios dentro de un mismo directorio*".

Se realizaron varios *Road Show* para

captar otros interesados pero la crisis asiática le jugó en contra y luego, con la crisis rusa recibió otro golpe.

Algo similar le sucedió con la estrategia de cotizar acciones en la Bolsa de Comercio de Buenos Aires por hasta un 35% del capital para lograr rápidamente *cash* y reducir su endeudamiento. Siendo ello poco factible, Multicanal decidió continuar colocando Obliga-

ciones Negociables en el exterior con éxito.

Objetivo: transformar deuda de corto a deuda de largo. Pero no la redujeron. Cabe destacar que la compañía debe haber batido el récord de adquisiciones de sociedades en el país: más de 100 en 5 años, o sea 1 cada 2 semanas.

Veamos los números del balance de Multicanal al 31 de diciembre de 1998:

pérdida de US\$91,2 millones y deuda de US\$803,6 millones.

La pregunta del millón: *¿cómo consiguió colocar bonos privados?*

Ocurre que los analistas toman en cuenta el *cash flow* (flujo de fondos), es decir, la visión dinámica de cara al futuro, no sólo la lectura estática de un balance. Y en ello, la industria argentina del cable siempre tuvo una ventaja

HÉCTOR MAGNETTO NO COMETE EL MISMO ERROR 2 VECES

13 de agosto de 1997

Señores Ernestina Laura Herrera de Noble
Héctor Horacio Magnetto
José Antonio Aranda
Lucio Rafael Pagliara
Inversora Cablemar S.A.

(...) me tomaré la licencia de negar de una manera general todas las afirmaciones, acusaciones, conjeturas e interpretaciones que se realizan en las cartas que contesto y que no sean expresamente aceptadas en la presente (...).

(...) El término «sugerir» ha sido diferenciado del término "proponer" y consiste en prácticamente nada: es el derecho no exclusivo a hacer propuestas en un pie de igualdad con las otras partes (cláusula 4.3.3.4) (...).

(...) CEI nunca pudo designar al gerente financiero. Tuvo al Sr. Juan López Basavilbaso como adscrito a la Gerencia General el cual al cabo de 6 meses renunció por considerar que su permanencia en ese cargo era inútil (no era consultado ni se tenían en cuenta sus sugerencias). Tuvo al Sr. Hugo Berlingieri como sub-gerente de Planificación, el cual, al cabo de 3 meses, renunció porque la organización no tenía en cuenta ninguna de sus iniciativas y el gerente general y los demás gerentes no lo trataban profesionalmente.

Las sugerencias del CEI respecto de la emisión de bonos nunca fueron oídas. Pese a que fue CEI quien impulsó la salida de Multicanal al mercado de capitales, en el momento de la 1ra. emisión y de acuerdo con lo previsto en la cláusula 4.3.3.2, CEI sugirió distintos bancos de inversión para que tomaran a su cargo la emisión y esa sugerencia fue desestimada por el management, invocando compromisos contraídos con anterioridad(...).

Esa expansión desmiente, por sí sola que CEI haya tenido, como se dice, una estrategia y un curso de acción para posicionarse en el NEGOCIO a través de la adquisición de otras sociedades (...).

(...) CEI, entre otras cosas, no ahorró esfuerzos para lograr la fusión de MULTICANAL con Cablevisión. Concretamente CEI condujo las negociaciones con Tele-Communications International, Inc. (TINTA) y Eduardo Eurnekian que se prolongaron durante casi todo el año 1996 y en las que participaron o fueron debidamente informadas todas las partes. En particular los ACCIONISTAS CLARÍN viajaron a Denver, Colorado (sede de TINTA) y participaron en numerosas reuniones en Buenos Aires.

Dicha fusión se frustró por la imposibilidad de acomodar en una misma empresa las pretensiones hegemónicas de los ACCIONISTAS CLARÍN con respecto al gerenciamiento (de una desmesura tal

que pretendían transformar el primer operador de cable del mundo en un mero inversor) y por su insistencia en colocar su propia programación.

El desenlace ocurrió a raíz de que los ACCIONISTAS CLARÍN intentaron afectar con una medida cautelar obtenida sin derecho -y que se vieron obligados a desistir- los intereses de TINTA como socio de TyC. Dicha medida fue la gota que colmó el vaso y puso punto final a la posibilidad de una asociación entre TINTA y los ACCIONISTAS CLARÍN.

Y el resultado fue que a partir de ese momento TINTA comenzó a negociar una fusión con Video Cable Comunicaciones S.A. (VCC) (...).

(...) El ingreso de los ACCIONISTAS CLARÍN a COINTEL se frustró ya sea por la falta de acuerdos con los ACCIONISTAS CLARÍN para comprar a otros accionistas o no les gustaba el precio o no disponían de los fondos ya sea -y esto condujo al fracaso final- por la imposibilidad de acomodar las pretensiones de los ACCIONISTAS CLARÍN que resultaban completamente exorbitantes en relación con la orden del 15% que tomaban en COINTEL (por ejemplo pretensión de conservar el gerenciamiento de MULTICANAL cuando la lógica indicaba que debía confiarse a un management profesional independiente de las partes) e incluían siempre la pretensión de asegurar sus negocios parti-

culares a través de obligaciones de compra de programación y cláusulas de no competencia (siendo que el acuerdo de accionistas vigentes en COINTEL no contiene ese tipo de prerrogativas y restricciones) al punto que en la última etapa de las negociaciones pretendían no aportar a COINTEL sus acciones de MULTICANAL como forma de mantener sus privilegios (...).

(...) la competencia entre MULTICANAL y CV es un hecho preexistente. Ambas empresas venden el mismo servicio en un mismo mercado. Pero el CEI sólo devendrá en competidor de MULTICANAL si y cuando adquiera la condición de socio de CV y sólo violará la cláusula 6.1 si entonces sigue siendo accionista de MULTICANAL.

La realidad es que no tiene siquiera la potestad de ser accionista de CV por su propia voluntad, sino que depende de un acuerdo con los actuales propietarios quienes están en absoluta libertad de concluir o no. Justamente por esto último es legítimo preguntarse si el único objetivo del conflicto no es procurar hacer fracasar esta operación para descolocar a CEI (recuérdese que como lo he explicado más arriba, los ACCIONISTAS CLARÍN no son socios deseables para TINTA) (...).

CEI CITICORP HOLDINGS SOCIEDAD ANÓNIMA
COMPAÑÍA DE INVERSIONES EN CABLE S.A. - INVERCAB S.A.
Heriberto Ricardo Handley

Atentamente.
CEI CITICORP HOLDINGS SOCIEDAD ANÓNIMA
COMPAÑÍA DE INVERSIONES EN CABLE S.A.
INVERCAB S.A.
Heriberto Ricardo Handley
Presidente

SOBRE LLOVIDO, MOJADO: MULTICANAL BAJO LA MALDICIÓN DE ZUCCHI

ALGUNAS EXPLICACIONES A LA CRISIS DE LA TV POR CABLE:

► La vigencia, a partir del 1° de enero de 1999, del Impuesto al Valor Agregado (10,5%) y la decisión de trasladarlo a los abonados, produjo un incremento de precios con una utilidad encubierta para las operadoras de cable ya que el Comfer (Comité Federal de Radiodifusión), que antes era 100% costo, ahora no lo es en la medida que se pueda imputar como pago a cuenta del mencionado gravamen. Además, el crédito fiscal proveniente de las compras se mantiene en el doble de la alícuota (21%). Cabe acotar que hubo un acuerdo previo de los MSO en trasladar el mismo, independientemente de realizar un estudio serio de costos para determinar el verdadero impacto sobre la rentabilidad.

► La creciente recesión producto del efecto Brasil acrecentada por la proximidad de las elecciones nacionales, unida al progresivo deterioro de la calidad de servicio, como consecuencia de la parálisis en la inversión en redes (Capex) decidida para no aumentar más el endeudamiento, acentuaron la creciente baja de abonados y la proliferación de conexiones clandestinas. (Es por ello que la Asociación de TV por Cable inició una campaña *sponsorizada* por los principales damnificados y no sorprende verla en la revista do-

minical *Viva*, del diario *Clarín*).

► Como si esto fuera poco, la inflexibilidad en las negociaciones entre HBO Olé y los MSO produjo la salida de la señal de la grilla básica, junto a la de Cinemax, en momentos en que eran recientes las protestas de los abonados del ex VCC por haber sido degradada la calidad de imagen y la grilla original por decisión de los nuevos dueños.

► La aparición de DirecTV, que si bien es 51% del grupo Clarín en la Argentina, tiene una política propia agresiva de expansión, que está en el contrato firmado de concesión, que sumó más presión ya que, para diferenciarse de sus *primos*, ofrece mejor calidad de imagen y más servicios a precios decrecientes. Es decir, lo que demandan los abonados de la TV por cable.

► Los terribles problemas de management de Multicanal que no resolvió (y se cree que incrementó) Eugenio Zucchi, el CEO, una persona que solamente provoca pullas en el gremio y que no se entiende cómo el *Dr. Magnetto*, siempre tan exigente, pudo incorporar. Bah... también es verdad que fue él quien creyó que Graciela Fernández Meijide ganaba en la Provincia de Buenos Aires el domingo 24 de octubre, ¿no?

comparativa, permitiéndole un crecimiento explosivo que la catapultó como una de las más desarrolladas del mundo, después de los EE.UU. y Canadá, con una penetración cercana al 45,5% de los hogares.

El EBITDA (resultado antes de intereses, amortizaciones e Impuesto a las Ganancias), es decir, el resultado de la operación propiamente dicha, es muy bueno, pero el resultado final es catastrófico pues tiene su origen en la pesada carga financiera anual y la amortización del valor-llave resultado de la gran diferencia entre el precio pagado por cada abonado y su valor-libro.

En este momento, los analistas sí comienzan a monitorear más de cerca a la empresa porque los resultados que se pronosticaron para 1999 están muy alejados del *Business Plan* y del *Plan Estratégico* presentado.

La memoria del balance mencionado proyectaba un incremento del 4% en la base de abonados (ventas) para 1999 pero ocurrió lo contrario y se considera poco probable que la pérdida final al cierre del presente año sea menor a US\$110 millones, con una caída de más de 100.000 abonados reales.

Esto quiere decir que Magnetto se apresta a revisar la operación Multicanal (sociedad con Hicks, resucitando el proyecto de Handley, o venta del control a Telefónica, a la que podría ceder su participación en CTI Móvil) y definir el futuro de DirecTV, porque si bien es estratégicamente muy bueno, su rentabilidad es de largo plazo y en el corto plazo hay que seguir invirtiendo.

EUGENIO ZUCCHI LLEGÓ A Multicanal con un pasado en Bagley, Unilever y Alpargatas. Magnetto lo incorporó a fines de 1997, y creyó que lograría asimilar la cultura de las multinacionales a la empresa de TV por cable que aspiraba a vender a alguna multinacional del negocio.

Hay distintas versiones sobre por qué Zucchi estuvo tan poco tiempo en Bagley Danone antes de emigrar hacia Multicanal.

Habría que preguntarle a Carlos Tramutola (ex Siderca, ex Aguas Argentinas y ex Sociedad Comercial del Plata), dueño de la consultora Strat, por qué defendió tanto a Zucchi.

Tramutola es quien elaboró para Magnetto una reorganización de Multi-

canal, todavía no concretada, y quien conoce tanto a Zucchi como al ex Techint, Emilio Rodiño, gerente general de Cablevisión. Es un dato a recordar por algo que se verá más adelante.

PODRÍA TENER ALGUNA INFORMACIÓN sobre Zucchi la empresa de *headhunter* Egon Zehnder International (General Perón 1509, piso 9°).

¿Acaso será que un consultor recomienda a su cliente un familiar político? ¿Una exageración, sin duda!

Es verdad que el grupo Clarín paga excelentes remuneraciones. También lo es que los ejecutivos de Danone nunca dijeron estar conformes con Zucchi. Lo cierto es que se firmó un contrato por 2 años entre Zucchi y Multicanal, desde el 1° de enero de 1998 hasta el 31 de diciembre de 1999.

Hace meses que la Dirección de Control Corporativo del grupo Clarín analiza su reemplazo (no es el único ejecutivo *top* bajo la lupa). En el caso de Zucchi ya se analizaron varios posibles reemplazos pero todo es confidencial.

Lo que más se le cuestiona es la pésima negociación de la división de abonados y pasivos en las absorciones de

50% de VCC y de United International Holding.

En cuanto a VCC, no supo contrarrestar la ventaja competitiva de Cablevisión, quien tenía a varios ex Multicanal, que habían emigrado en 1997.

Pero Zucchi conocía el problema y el sueldo se lo pagaban para que lograra soluciones y resultados.

Cablevisión se anticipó a Zucchi y se llevó los principales ejecutivos de VCC, antes de que arribara Multicanal, que tenían la información correcta.

¿Falta de reflejos?

En lo que hace al caso UIH, la necesaria reestructuración de todas las áreas en base a un proceso de *downsizing* (como Molinos Río de la Plata), derivó en una *caza de brujas* que comenzó por los amigos del anterior CEO.

HOY MAGNETTO TIENE UN informe, sobre su escritorio, donde se plantean algunas actitudes de Zucchi que desconcertaron: decidió incorporar al gerente técnico de VCC porque ese cargo en Multicanal estaba vacante desde la sangría de 1997 (el actual gerente técnico de Cablevisión fue recomendado por Telefónica cuando era socio de Multicanal), pero luego ese técnico se marchó.

En las gerencias de Operaciones y de Administración ocurrieron hechos muy similares. Al igual que la Gerencia Técnica, la de Operaciones había quedado vacante ya que su anterior responsable emigró (hoy está en Atlántida Comunicaciones). Zucchi decidió promocionar a un jefe de la empresa, quien ejerció esa responsabilidad en forma interina.

En agosto de 1998 se lo premió por el esfuerzo realizado en las negociaciones por el tema VCC y se lo promovió a la estratégica gerencia.

Meses después, en mayo de 1999, se prescindió de él y también renunció el gerente administrativo, por similares desavenencias. Es decir, hubo una 2da. *sangría* que fue acompañada por una reestructuración en todas las regiones,

despidiendo a casi la totalidad de los gerentes administrativos (llamados *Controllers*) y de operaciones. Se perdió la historia y su *management*.

¿ZUCCHI RESPONDE A MAGNETTO o Emilio Rodiño?

2 elementos a considerar:

► Es sabido en el mercado de la TV paga que Rodiño, CEO de Cablevisión, es muy amigo de Zucchi desde antes que el destino los colocara en compañías competidoras.

► La mayoría del personal ejecutivo de las regiones del interior del país que fue desvinculado de Multicanal, poco



NADIE SABE CÓMO FUE QUE EUGENIO ZUCCHI LLEGÓ A MULTICANAL PERO LOGRÓ UN CONTRATO DE 2 AÑOS QUE NO SERÁ RENOVADO POR VARIOS MOTIVOS.



tiempo después fue incorporado a Cablevisión por los ex Multicanal emigrados a CV.

¿Para Cablevisión es eficiente el personal que para Multicanal no lo es?

La *Teoría Z de Marketing* (Andrés Frydman, de la Escuela Superior de Administración, ESAMA), brinda una guía de *Cómo lograr que la compañía aumente su rentabilidad*, ya sea mediante la planificación de la estrategia competitiva y la estrategia psico-organizacional.

El explica que la base se encuentra en lograr la fidelidad del cliente, su reten-

ción y el intercambio informativo como así también que es condición indispensable para ello, mantener capacitados y motivados a los recursos humanos de la compañía. Entonces, la *Teoría EZ del Antimarketing* tiene en Multicanal un ejemplo acabado, de acuerdo a lo sucedido en los 2 últimos años.

Es probable que la Dirección de Control Corporativo no haya tomado *el toro por las astas* pensando en la repercusión financiera local e internacional, habida cuenta de cómo se estructura el pasivo, pero habrá novedades en breve.

Ni HMT&F (en caso de que Magnetto reflotara el proyecto de Handley de fusionar a los MSO más grandes) ni Telefónica (en caso de que Clarín concrete su alianza estratégica con quien tiene más liquidez) dejarán la situación tal como está. Y si no logra nada de esto, con más razón habrá cambios.

NO DEBERÍA HABER RAZÓN para que Goldman no aceptara la oferta de Clarín. Morgan Stanley ingresó a ImpSat, que es una compañía de mayor riesgo que el *holding multimediático*, que tiene varias alianzas muy interesantes por delante.

Por ejemplo:

► Con Microsoft está articulando un desarrollo en Internet que será notable en diciembre, cuando se presente www.msn.com.ar/, el portal de la compañía de Gates en el país.

► Con Hicks estará en el negocio del fútbol codificado, y a HMT&F le interesa tener una mejor relación con Clarín que la que tuvieron Handley y Moneta.

► Con el grupo Correo, de España, hay posibilidades de avanzar hacia una expansión regional.

Por supuesto que todo esto requiere un cambio cultural en la conducción que no ingresó fácilmente a un escenario de *globalización*. Es más: debió tener los problemas que tiene para estar adentro. Pero, en buena hora si lo lograron. ®