



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
ESTUDIOS INCORPORADOS A LA SEP
REGISTRO DE VALIDEZ OFICIAL REVOE 974028

“Direc TV se va de México: el modelo del cambio en una
empresa de comunicación”

C A S O
PARA OBTENER EL GRADO DE :
MAESTRÍA EN COMUNICACIÓN INSTITUCIONAL
P R E S E N T A :
LIC. ROBERTO CARLOS MARTÍNEZ LÓPEZ

ASESOR: GERARDO ROBERTO HERRERA VILLANUEVA

MÉXICO, D.F.

2010

Índice

ANTECEDENTES	1
<i>Direc TV llega a México</i>	1
<i>El mercado no da para más (SKY o Direc TV)</i>	4
<i>Ni fusión ni absorción: Direc TV se va de México.</i>	12
<i>Solución</i>	15
<i>Propuesta-Solución de Comunicación Institucional</i>	18
<i>Propuesta de comunicación externa para Direc TV</i>	24
<i>Conclusiones</i>	25
<i>Bibliografía</i>	27
<i>Anexo 1</i>	30

El 19 de marzo del 2003, Kaevin N. McGrath, presidente de *Direc TV Latin America* - con sede en Florida- anunció que la situación de la empresa era inaceptable por lo que se pondría en marcha un plan estructural el cual permitiría el aumento de la competitividad y las ganancias de la firma. El ejecutivo advirtió que si estos planes no dan resultados, Direc TV no descartaba la posibilidad de recurrir a una reestructuración bajo el capítulo 11 de la Ley de Bancarrota de los Estados Unidos. ¿Qué llevó a una de las empresas de comunicación más importantes del mundo a esta difícil situación?

ANTECEDENTES

Direc TV llega a México

A finales del siglo XX, el mundo entero sufrió una reestructuración gracias a la llamada globalización; ésta es sólo el reflejo de la última fase del sistema capitalista el cual buscaba la homogenización de la economía y la cultura de cada una de los países del orbe. La interconexión de las naciones no sería posible sin los avances tecnológicos en la comunicación y la información de las últimas décadas. Estos adelantos han hecho pensar en una tercera revolución industrial en donde la materia principal era la información.

Una de las últimas manifestaciones de este desarrollo tecnológico, fue la introducción de la Televisión Directa al Hogar o DTH (*Direct to Home*) por sus siglas en inglés; es un sistema televisión satelital con cobertura de grandes áreas geográficas que permite la transmisión de más de cien canales con calidad y sonido digital mediante la utilización de antenas de tamaño reducido a través de las cuales los suscriptores reciben la señal en su hogar (Ver Anexo 1).

A principios de la década de los noventa, aparece el primer sistema de DTH en Gran Bretaña, cuando dos compañías rivales, *British Satellite Broadcasting* y *Sky*

Televisión, se fusionaron para formar BSkyB, donde el 40% pertenecía a News Internacional de Rupert Murdoch.¹

En los Estados Unidos despegó en 1995, cuando Direc TV, filial de General Motors, ofreció el servicio por 700 dólares, con un paquete de 150 canales. Tal sólo en ese año, más de 1.3 millones de personas se abonaron al servicio, lo que convirtió a Direc TV en el líder del sector. El incremento de penetración en ese país aumentó en los últimos meses y para su segundo año ya había logrado sumar 2.7 millones de usuarios, acaparados en gran parte por las dos compañías más importantes en este rubro: Direc TV y PremeStar.²

La posición líder de Direc TV le permitió formar alianzas estratégicas las cuales le trajeron más inversión y crecimiento; por ejemplo la que formó con AT&T, quien poseía el 25% de la empresa de televisión vía satélite, además vendió entre sus clientes el servicio y equipo DTH a precios y condiciones especiales.

La aceptación de la Televisión Directa al Hogar (DTH) en la Unión Americana, motivó a los proveedores de este servicio a volver la vista hacia América Latina, donde se calculaba un mercado potencial de 30 millones de usuarios. En el caso de México, 14 % de la población (en un universo de 18 millones de telehogares) contaba con algún servicio de paga por cable o microonda en 1995.³

Desde 1995, se hizo el anuncio público que Televisa y MVS Multivisión se asociarían con empresas en el mundo de la producción audiovisual y la tecnología de telecomunicaciones, para lanzar dos servicios de Televisión Directa al Hogar (DTH) en el continente, para el mercado de habla hispana y portuguesa. Sin embargo, fue hasta 1996 cuando la DTH entró en México. Antes fue necesario superar varios obstáculos de tipo legal.

¹ Cairncross, Frances, "La muerte de la distancia", (Barcelona: Piados, 1998), p. 102

² J Huerta, José Ramón "DTH señales de guerra", (Expansión, No. 701, 9 de octubre del 1996), p. 57

³ Huerta, José Ramón, *Op. cit.*, p.57

El 7 de abril de 1997, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes publicó el protocolo concerniente a la transmisión y la recepción de señales de satélites para la presentación de los servicios de señales de Satélite para la presentación de los servicios de difusión Directa al Hogar por Satélite en México y Estados Unidos. En este protocolo se definieron como: “servicios de Difusión Directa al Hogar por Satélite de Servicio Fijo (DDH-SSF) y Servicios por Satélite de Radiodifusión (SSR) aquellas señales unidireccional encriptadas de radiocomunicación de video o de video/audio que se transmiten por Satélite con Licencia (...)”.⁴

Además, México aceptó la cláusula propuesta por los Estados Unidos, donde se habla de la programación de dicho sistema. Para ser rentable este servicio, ninguno de los dos países pondría restricciones significativas en la cantidad u origen de la publicidad y el contenido de los programas.⁵

A pesar que estos impedimentos legales no se habían superado, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes ya había autorizado a Televisa, Multivisión, Medcom, Grupo Acir y PCTV para la introducción del sistema DTH en México. Sin embargo, sólo dos ellas formaron parten de un sistema de DTH.⁶

El 10 de marzo de 1995, se dio a conocer la alianza estratégica entre Direc TV International, Inc (Filial *Hughes Electronics Corporation*), Multivisión (mexicana), Grupo Cisneros (venezolana), y TV abril (brasileña) para lanzar un servicio de DTH. Esta alianza llevó por nombre Galaxy Latin America (GLA) y al servicio se le llamó *Direc TV Latin America* más conocido como Direc TV. En México, a dicha sociedad se le conoció como Grupo Galaxy Mexicana (GGM).

⁴ “Protocolo Concerniente a la transmisión y Recepción de Señales para la Prestación de los servicios de Difusión Directa al Hogar por Satélite de los Estados Unidos Mexicanos y Estados Unidos de América”, (Diario Oficial.7 de abril/ 1997), p. 55

⁵ *Ideam*, p. 57

La participación accionaria a nivel regional de Direc TV se conformó de la siguiente manera: Hughes Corporation con 60%, MVS Multivisión con el 10%, Grupo Cisneros con el 10% y Tv Abril con el otro 10%. En México, la participación accionaria de Multivisión alcanza el 85% y el 15% restante le pertenece a GLA.⁷

Unos meses después, el 20 de diciembre del mismo año, se hizo el anuncio público de la alianza entre cuatro de las empresas más importantes en el mundo de la producción audiovisual, tecnológica y de telecomunicaciones: *The News Corporation* (*News Corp.*), *Tele-Communications Internacional* (TCI) Grupo Televisa y O'Globo, para formar el sistema *SKY Entertainment Services* (SKY).

La distribución accionaria de SKY a nivel regional, quedó distribuida de la siguiente manera: Televisa con el 30%, O'Globo con el 30%, el 40% restante es de *News Latin America*, en la cual *News Corporation* poseía el 75% y TCI el 25%. En México, la empresa que comercializó SKY se llamó Innova, de la cual Televisa tenía el 60% y *News Latin America* el 40%. Existía una tercera estructura accionaria, localizada en Brasil, donde O'Globo era dueña del 34% de NetSar –la empresa que comercializaba SKY en este país- *News Corporation* el 34%, TCI el 10% y, la empresa MSO-RBS el 11% restante.⁸

El mercado no da para más (SKY o Direc TV)

El 15 de julio del 2001, Emilio Azcárraga Jean, presidente de Grupo Televisa, dio a conocer públicamente la posible fusión entre SKY y Direc TV. Durante su participación en “Espacio 2001”, declaró que los negocios son un mundo de alianzas donde en ocasiones se compete o se asocia con otras empresas para lograr el beneficio mutuo. Al referirse a la globalización, defendió las inversiones nacionales, pero sugirió que la competencia debe darse tanto dentro de un país como en el extranjero. Añadió

⁷ Sevilla, Pilar, “Del cable al DTH”, en Miguel Ángel Sánchez de Armas (Coordinador), (Apuntes para una historia de la televisión en mexicana, México: Revista mexicana de comunicación, 1998), p. 440

⁸ López, Ernesto, “Logra Televisa acuerdo con News Coro, Globo y TCI”, (Reforma, 21 de noviembre/ 1995), p. 1

que diversos grupos y Gobiernos tienen visión muy corta, porque su mundo se enfoca a un país, siendo en realidad un mercado global donde se compite con empresas mundiales.⁹

Ésta fue la primera vez que las negociaciones entre las dos empresas (Direc Tv y SKY) se reconocieron en México, ya que en Estados Unidos, el caso se venía ventilando desde los primeros meses del 2001. En ese momento, se dijo que Hughes sería el dueño del 64% de la empresa fusionada y *News Corporation* tendría el resto. Eso le daría un valor a la firma combinada de aproximadamente 70 mil millones de dólares.¹⁰

En ese año, Santander Investmen declaró que la fusión entre SKY y Direc TV sería una buena noticia para Televisa, a pesar de una reducción en su participación accionaria en las plataformas DTH Latinoamericanas. Los beneficios para Televisa vendrían por el lado de la distribución de sus programaciones, lo cual le daría mayores ingresos y flujo operativo por ser uno de los proveedores de contenido más importantes de SKY.¹¹

Aunque las negociaciones se dieron a puerta cerrada, algunos datos trascendieron a la opinión pública. Por ejemplo, en agosto de ese mismo año, se informó que *News Corporation* se convertiría en el accionista mayoritario de SKY Latinoamérica, mientras que el resto de los socios mantendrían participaciones minoritarias.

Muchas voces se levantaron en contra de esta megafusión. Las principales Televisoras de Estados Unidos manifestaron su desacuerdo con esta operación, bajo el argumento de que significaría un monopolio en esta industria. Por esta misma razón, la

⁹ Pedrero, Fernando “Anuncian fusión Sky con Direc Tv”, (Reforma, 15 de junio/ 2001), p. 5 Neg..

¹⁰ White, Grez “Hughes y News Corp., cerca de la fusión”, (Reforma, 7 de febrero/ 2001), p. 7 Neg.

¹¹ Mejía Guerrero, Angélica “Prevén rechazo a fusión entre Sky y Direc TV”, (El Universal, 21 de agosto/ 2001), p. 1 Fin.

Comisión Federal de Competencia (CFC), manifestó su oposición a tal fusión, debido a que esta empresa controlaría todo el mercado de televisión directa al hogar (DTH) en México.

Por su parte, un grupo de empresarios de televisión restringida indicaron que la eventual fusión entre SKY y Direc TV implicaría un monopolio en el mercado de la DTH en el país; además de que representaría un capital mayoritariamente extranjero. Al respecto Carlos Sánchez, director de programación de PCTV Cable, dijo que de concretarse la fusión Direc TV y SKY, la clientela que prefería estos servicios conocidos como DTH no tendrá alternativa pues sólo habría un proveedor en el mercado.¹²

A pesar de las protestas en contra de la fusión, las negociaciones entre SKY y Direc Tv siguieron. Sin embargo, al finalizar el 2001 aún no se vislumbraba la unión definitiva entre estas dos grandes empresas de televisión por satélite. Para el 2002, el negocio de la DTH en América Latina había alcanzado su punto de equilibrio, así lo declaró Roberto Sierra, presidente y director general de Grupo Galaxy Mexicana Direc TV.¹³

En ese año, el servicio de televisión satelital creció un 17.4%. SKY cerró el año con 1.55 millones de clientes, y Direc TV con 1.58 millones de suscriptores a nivel continental.¹⁴ En México, el negocio de la televisión de paga tuvo crecimiento de 11.1%; el mayor crecimiento lo registró el sistema DTH con un aumento de 28.8% en número de suscriptores, seguido de los sistemas de cable con un 11.8%, mientras que los sistemas por microondas terrestres microondas cayeron en un 27.7%.¹⁵ Direc TV registró un crecimiento de 59 mil 600 usuarios, para cerrar el año con 315 mil, por su parte SKY agregó 13 mil 900 suscriptores para finalizar con 705 mil 900. Esto dejó a la primera con un 23% de crecimiento y a la segunda sólo con 2%¹⁶

¹²Mejía, Angelina, "Rechazan la fusión de Sky y Direc TV", (El Universal, 12 de julio/ 2001), p.5 Fin.

¹³Mejía, Angelina, "Auguran mayor oferta en Tv de paga", (El Universal, 08 de agosto/ 2002), p. 3 Fin

¹⁴Osterroth, María "Tiene Direc TV futuro incierto", (Reforma, 22 de marzo/ 2003), p. 6 Neg.

¹⁵García, Ariadna "Televisión de paga: Negocio de rentable a futuro", (Reforma, 20 de enero del 2003), Pág. 2 Neg.

¹⁶Mejía, Angelina, "Destaca Direc TV adición de clientes", (El Universal, 06 de marzo/ 2003), p. 3 Fin.

Televisa declaró a la DTH como punta de lanza para iniciar un etapa de crecimiento dentro del mercado global, para lo cual invirtió 400 millones de dólares en este negocio en el 2002, así lo informó Alfonso de Angoitia, vicepresidente de finanzas del conglomerado.¹⁷

No obstante estas proyecciones, el 2002 fue un años difícil para ambas empresas. El 7 de marzo del 2003, Alfonso de Angoitia informó que Televisa invertiría 15 millones de dólares en Innova, la controladora de SKY en México; reconoció que el 2002 fue muy complicado para el segmento de la televisión satelital después tuvieron que cargar el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) del 10% a sus clientes, lo que no les permitió incrementar sus tarifas.

Por su parte, Televisa aceptó un cargo de 161 millones de pesos, relativo al pago de una carta de crédito dispuesta por Direc TV en relación con ciertos acuerdos de transmisión y gasto aplicables. Al mismo tiempo, anunció que para su plataforma en América Latina, la empresa invertiría 20 millones de dólares. Pues tras la crisis de Argentina, SKY se vio en la necesidad de cerrar sus operaciones en esa nación, pero no descartó que se fueran a cerrar operaciones en algún otro país en donde Televisa tuviera participación.¹⁸

Además, los suscriptores de SKY no tuvieron acceso a ninguno de los partidos de la Copa Mundial Corea-Japón, pues Direc TV adquirió los derechos de este evento junto con los de Alemania 2006 para seis países de Latinoamérica (Argentina, Chile Colombia, Uruguay, Venezuela y México). La operación le garantizó a la FIFA (Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol) 400 millones de dólares. Esto mismo hizo TV Globo, quien pagó 220 millones de dólares para tener los derechos exclusivos de transmisión en el territorio brasileño de todos los juegos del Mundial 2002.

¹⁷ Aguilar Roberto, "Un paseo por las nubes", (Expansión, No. 847, 7 de setiembre/ 2002), p. 34

¹⁸ Osterroth, María, "Invierten más en SKY", (Reforma, 7 de marzo/ 2003), p. 2 Neg.

Direc TV tuvo la posibilidad de vender los derechos a las otras compañías de televisión restringida. El acuerdo obligó a la empresa a transmitir el partido inaugural, las semifinales y la final de la Copa Mundial, así como aquellos partidos que disputen su selección de cada nación.

SKY trató de llegar a un acuerdo con Direc TV, pero las negociaciones fueron infructuosas. Podrá haber perdido frente a Direc TV en la obtención de derechos de transmisión, pero a cambio SKY aseguró la transmisión en exclusiva de 40 partidos del campeonato de la liga nacional: 20 del Torneo de Verano y 20 de Invierno 2001 del fútbol mexicano.¹⁹

En enero del 2003, Kevin N. McGrath, presidente de *Direc TV Latin America*, anunció que la empresa estaba pasando por una difícil situación financiera; por lo que se vio obligada a reducir sus costos administrativos, eliminando los gastos no esenciales para la actividad del negocio. Asimismo informó que ya había iniciado una serie de pláticas con ciertos programadores, proveedores, acreedores y otros negocios vencidos a fin de resolver algunos puntos los cuales afectaron el perfil financiero de la empresa, entre los que se incluyen excesivos gastos fijos y un costo elevado de su deuda. En caso de que lo anterior no tuviera éxito en un futuro cercano y como una segunda medida, la empresa no descartó apearse al Capítulo 11 de la Ley de Quiebras de los Estados Unidos como opción para sortear la crisis.²⁰

A pesar de sus esfuerzos, el 19 de marzo de ese mismo año, Direc TV se declaró en quiebra. Pese a la decisión de acogerse al Capítulo 11, *Direc TV Latin America* aclaró que seguiría prestando su servicios "normalmente y sin interrupción" a sus casi 1.6 millones de suscriptores en el continente. Según reportes financieros, la empresa sufrió los efectos de las recesiones en Argentina y Venezuela, así como una menor actividad económica en Brasil, lo cual se tradujo en menores suscripciones al sistema

¹⁹ Morales ,Frenado, "Los jodidos sin fútbol" (*Proceso*, No. 1263, 14 de enero/ 2001), pp.72-80

²⁰ García, Ariadna "Analiza Direc TV acogerse a quiebra", (*Reforma*, 9 de enero/ 2003), p. 5 Neg.

que opera en 28 mercados del continente. Hasta esa fecha su deuda ascendía a los 1.6 mil millones de dólares.²¹

Al respecto Roberto Sierra, el entonces Presidente de Galaxy Mexicana informó: “En México opera Grupo Galaxy Mexicana, que no tiene nada que ver con *Latin America* LLC. Hughes Electronics entregó el manejo de los contratos de operación y programación y de los contratos de negociación de espacio satelital para las distintas operadoras locales que existen en América Latina”. Según Sierra: “En la operación día a día, para nada. La compañía sigue creciendo. Nos vemos afectados más por un efecto de mala prensa, de incertidumbre en toda nuestra fuerza de ventas y en los empleados. Puede uno correr el riesgo de perder gente buena, con posibilidades de crecimiento dentro de la compañía. Fuera de eso, no vemos cómo va a afectar esto el mercado mexicano”.

En la misma entrevista, Sierra reconoció la importancia de trabajar duro para hacer crecer la compañía en México, “a mí lo que me queda es seguir creciendo la compañía lo más sanamente posible. Yo a lo otro le pongo muy poco cuidado. Hay que seguir trabajando localmente para volver la compañía de más valor para ellos”.²²

El panorama de Direc TV en México se presentaba más prometedor que en el resto de América Latina. De acuerdo con las cifras de la compañía, pasaron de un EBITDA negativo en 2001 a uno positivo a partir de abril de 2002. Según Sierra, “después de un ajuste grande a todo nivel –jerárquico, comercial, de la revisión de ciertos procesos –como el costo de adquisición y reposición de clientes– se logró una reducción importantísima de costos de operación. Eso permitió que a partir de abril de 2002 se generara un EBITDA positivo. El gran total en 2002 fue favorable, de alrededor de un 10% sobre las ventas del año. En 2001, fue 7% negativo”; y las ventas fueron de entre 100 y 150 millones de dólares (“más hacia el límite superior de esa cifra”, confesó

²¹Galván, Enrique, “Direc TV se declara en quiebra, agobiada por deudas”, (La Jornada, 19 de marzo /2003), p. 35

Sierra), un crecimiento del 12% con respecto a 2001. En el 2003, Sierra proyectó que el crecimiento sería del 12% en ingresos y de 15% en la base de suscriptores.²³

Aunque SKY seguía a la delantera en cuanto el número de clientes, aunque Direc TV tuvo más adiciones. La empresa registró un crecimiento de 59 mil 600 usuarios en 2002, para cerrar el año con 315 mil clientes, mientras que SKY agregó 13 mil 900 suscriptores para finalizar con 705 mil 900. De cada 100 nuevos suscriptores del servicio de televisión satelital, 81 contrataron a Direc TV y 19 a SKY.

Ratificó que son falsas las versiones en el sentido de que Direc TV México está en quiebra y que sus problemas financieros obligarían a una venta. Dijo que la continuidad del servicio estaba garantizada, pues aunque Direc TV Latinoamérica estaba en un proceso de reestructura, la empresa en México no enfrentaba una situación similar. "Los socios locales, MVS y Hughes, son los que aportan el soporte tecnológico y financiero a Grupo Galaxy Mexicana (GGM), la compañía proveedora del servicio Direc TV en México, y no tienen esos problemas", sostuvo. Explicó que la relación con Direc TV Latinoamérica se refiere a contratos de programación. "Podemos garantizar todo el soporte para la expansión en México, aquí no hay ningún problema financiero". Señaló que la compañía trabaja igual que siempre y ofreciendo todos sus productos con excelente calidad.²⁴

No obstante estas predicciones, el 9 de abril del mismo año, News Corporation, el gigantesco holding de medios que controla Rupert Murdoch anunció la adquisición del 34% de Hughes Electronics por 6.600 millones de dólares.²⁵

Si bien Murdoch disfrutó su premio, los dramáticos cambios en tecnologías, marketing y actitudes del consumidor habían afectado el fuerte crecimiento de Direc TV y parte del auge había sido capturado por las empresas de televisión por cable. Esto dejó a algunos observadores preguntándose si Murdoch no ha comprado el equivalente al auto más moderno que estaba en el mercado pero en 1999. Como lo afirmó Jim

²³ Mejía Guerrero, Angélica, "Destaca Direc TV adición de clientes", (El Universal, 06 de marzo/2003), pág. 3

²⁴ *Ideam*

²⁵ Burt, Tim, "Será News Corp. el nuevo dueño de Direct TV", (El Universal, 09 de abril/ 2003), p. 10

Stroud, consultor de la industria de la televisión por satélite, quien declaró que tres o cuatro años atrás, Direc TV era la joya inalcanzable de los proveedores de programación; sin embargo, ahora a perdido parte de de su valor²⁶

Sin embargo, el destino de Direc TV en América Latina era por demás incierto. Muchas personas optaron por el viejo proyecto de fusionar a Direc TV con SKY creando un gigante mediático; otras hablaron que SKY debería absorber por completo a Direc TV y de esta manera quedar como el único proveedor de DTH en el continente. Sin importar el camino que Murdoch decidiera para Direc TV, lo cierto que los intereses de los socios de Hughes en cada una de los mercados donde Direc TV tenía presencia se vieron afectados. Los efectos más grandes se dejaron sentir en aquellos mercados en donde SKY como Direc TV estaban operando, ejemplo México.

A finales de febrero del 2004, directivos de Direc TV y SKY anunciaron un acuerdo para fusionar las plataformas de televisión de pago de dichas empresas en América Latina. Según las empresas, la nueva plataforma de televisión de pago contará con 3.2 millones de abonados en toda América Latina y la definieron como "un viejo sueño". Los empresarios dijeron que aún no tenía el nombre de la nueva empresa. Además aceptaron que antes había que sortear algunos obstáculos de tipo legal; por ejemplo, las autoridades antimonopolio de varios países ya habían dado señales de que se opondrían a la megafusión.²⁷

En México, Fernando Sánchez Ugarte, presidente de la Comisión Nacional de Competencia, rechazó la solicitud de News Corporation para que autorizara la compra de las acciones de Direc TV como se hizo en Estados Unidos. La petición iba encaminada a que SKY, entonces dirigida por Alex Penna, absorbiera todos los suscriptores de Direc TV, los cuales en ese año sumaban un poco más de 300 mil en la República Mexicana.

²⁶ Pasztor, Andy "Unión de SKY y Direc TV enfrentará obstáculos en Latinoamérica "; (Reforma, 10 de abril / 2003), p. 10 Neg.

²⁷ García, Samuel, "El observador", (El independiente, 27 de febrero/2004), pág. 30

Ni fusión ni absorción: Direc TV se va de México.

El 2004 inició con grandes retos para Direc TV de México. A pesar de los pronósticos de Roberto Sierra, la compra de acciones de Hughes por News afectó la estabilidad financiera de Grupo Galaxy Mexicana. La situación se agravó cuando Sierra decide abandonar la empresa dejándola sin timón ni capitán, creando un clima de incertidumbre dentro de la organización.

El 14 de julio, se anunció que SKY y Direc TV ya no se fusionaría en México. De acuerdo con Alex Penna, unir las dos plataformas de DTH le sería muy costosa SKY. Simplemente romper con el contrato del satélite que empleaba Direc TV valía más de 60 millones de dólares, sin contar los acuerdos de programación, los gastos de publicidad y las altas liquidaciones de los ejecutivos.²⁸

La solución de Emilio Azcárraga, presidente de Grupo Televisa, propuesta a Rupert Murdoch fue dejar morir poco a poco a Direc TV para que SKY se fortalezca y sólo asumir a su clientela. El inconveniente es que Murdoch ya había solicitado una mayor participación en SKY México, donde ya poseía un 30% contra 60% de Televisa y 10% de John Malone de TCI. La meta de Murdoch era llegar al 40%, a lo que Televisa no había respondido.

La clientela de Direc TV podría llegar hasta 220 mil, pero no todos pagaban. Se habló que su cartera regular era 170 mil suscriptores. En SKY se anunció un cambio en el capital, puesto que Liberty vendería su 10%. De éste, Televisa compró el 7% en 48 millones de dólares, y News el 3%. Se incluyó una opción del 15% para la de EU y la operación se perfeccionaría una vez que cerrara Direc TV, transcurrido el lapso señalado con las prórrogas necesarias. Una vez esto, Televisa tendría el 57% y News el 43%. Televisa también consiguió un pago de 4.5 millones de dólares en el primer año por la transmisión de los canales 2, 4, 5 y 9, así como por las opciones que se duplican en un esquema diferido para comodidad del público. Además, SKY México podrá

²⁸ Darío Celis, “tiempos de negocios”, (Reforma, 24 de junio/2004), pág. 3

ofrecer sus servicios satelitales en Guatemala, Honduras, El Salvador, Costa Rica, Nicaragua, Belice, República Dominicana, Haití y Cuba. La base de clientes de SKY era de 940 mil usuarios. Desde su primer año bajo la gestión de Jorge Álvarez había rebasado a Direc TV.²⁹

El 11 de octubre de ese año, finalmente se cumplieron los pronósticos y Direc TV de México anunció el cierre de operaciones y el traspaso de su cartera de suscriptores a SKY. Direc TV se fue con pérdidas cercanas a los 400 millones de dólares, luego de casi diez años de operaciones en nuestro país. Como parte del acuerdo, SKY adquiriría los suscriptores de Direc TV, que fluctuaban entre 170 mil y 220 mil. A cambio, Televisa se diluirá del 60 al 57% en Innova, al tiempo que Murdoch subirá del 30 al 43%. Ambas se repartirán el 10% que tiene Liberty Media en Innova. Televisa consideró por abonados transferidos aquellos que se mantengan seis meses pagando. Direc TV dio un plazo de nueve meses para bajar el switch a su sistema. En ese tiempo se esperaba una migración ordenada a SKY. Los suscriptores podrían pedir el reemplazamiento de equipo y antena sin costo.

Sin embargo, más allá del fortalecimiento del negocio de la DTH en una sola plataforma, lo verdaderamente relevante del acuerdo es que Azcárraga y Murdoch sellaron una alianza estratégica para ir conjuntamente por nuevos negocios. News Corporation sería la puerta de entrada de Televisa para atacar el lucrativo mercado de los hispanos que viven en la Unión Americana, y Televisa sería la de News para el desarrollo de proyectos en México. Trascendió que las baterías se concentrarían en servicios interactivos, venta telefónica de productos y diseño de revistas, segmento en el que Murdoch es muy fuerte en Europa y EU.

²⁹ Aguilar, Alberto, "Nombres, nombres y nombres" (Reformar, 12 de octubre/ 2004) pág. 6

El 12 de octubre, se comunicó que Televisa compraría los clientes de Direc TV bajo un acuerdo atractivo, porque como no habían garantías de que se quedaran en SKY. Pagará a News Corporation con acciones de SKY México, hasta el 15% del capital si son menos de 170 mil clientes y 500 dólares por suscriptor arriba de 180 mil. Además Televisa firmó acuerdos para transmitir sus canales en SKY México con ingresos adicionales de 4.5 millones de dólares al año, más la opción de ofrecer servicios satelitales en Centro América y el Caribe. Televisa venderá su participación de 30% en Sky Multi-Country Partners lo que le representará una utilidad no recurrente de 31 millones de dólares y ahorros anuales de cerca de 12 millones de dólares por los pagos al servicio satelital.³⁰

Jean Paul Broc, director general de Cablevision, reconoció que la venta de la cartera de clientes de Direc TV a SKY, era una excelente oportunidad para los operadores de televisión de paga que podrían incrementar su número de usuarios. Ante tal situación, adelantó, que preveían ofrecer tarifas especiales a los potenciales clientes nuevos, los cuales serían todos los usuarios de Direc TV que no estén interesados en ser transferidos a los servicios que ofrece la televisora SKY.

“En estos momentos no podemos hablar de que exista una guerra de tarifas entre los permisionarios, ya que las condiciones del mercado no son tan óptimas como nosotros deseáramos, y en consecuencia lo menos que podemos hacer es no incrementar nuestros precios”, dijo Jean Paul.³¹

Por su parte, Marigela Zamudio, vocera de Direc TV, reconoció que terminó un negocio fallido, por lo que la empresa decide cerrar operaciones en México, pero a fin de garantizar un cierre ordenado y evitar perjudicar a sus clientes, ofrecería de manera temporal sus servicios en nuestro país. También desmintió lo que se había venido comentando acerca de que los suscriptores de Direc TV automáticamente se abonarán a SKY, "No es una fusión, a consecuencia de que decidimos cerrar las operaciones, Direc TV vendió la lista de suscriptores a corporación Novavisión, esto para poder hacernos

³⁰ Sarmiento Sergio, "Jaque Mate'", *Reforma*, 12 de octubre/2004, pág. 6

³¹ González, Hugo, (Milenio Diario, 11 de octubre 2004), pág. 6 Neg.

de recursos". Asimismo, informó Direc TV tendrá que cargar con sus propias pérdidas. El cierre le costaría alrededor de 120 millones de dólares. A diferencia de lo que ocurrió en Brasil, en donde Direc TV sí obligó a la empresa O'Globo a la fusión y en consecuencia pierde la mayoría accionaria y la obtiene la empresa de News Corporation que al final se quedó con el 73%.

Con el cierre de las operaciones de Direc TV en México, la compañía liquidó gradualmente a unos 750 trabajadores. Los primeros en dejar de laborar fueron los empleados en los puntos de venta que tenía la compañía en toda la República. "Somos aproximadamente 750 personas que trabajamos en Grupo Galaxy Mexicana y como sucede regularmente con este tipo de decisiones, estaremos reduciendo gradualmente la fuerza de ventas, de acuerdo a leyes aplicables", aseguró Zamudio.³²

Aunque la empresa hizo una fuerte inversión en publicidad para reactivar sus ventas; sus intentos por informar a su clientela sobre la situación de la empresa fueron casi nulos; esta situación provocó su migración inmediata a otros sistemas de televisión de paga. Es decir, la falta de una comunicación efectiva con sus *stakeholders* externos fue un factor importante para que Direc TV se retirara de México. Con esto se cumple el punto número diez del decálogo de Javier Pérez de Silva sobre "Los diez mandamientos de la nueva televisión": "Dios bendiga a los telespectadores, porque ellos te dirán cuando algo no funciona".³³

Solución

El caso de Direc TV como modelo de cambio de muestra como en la modernidad ninguna empresa tienen un lugar asegurado para el nuevo siglo. Pues como apunta Campo Vidal: "Las grandes convulsiones de capital en el sector servicios, que afectan de modo especial a las empresas telefónicas, informáticas, satelitales, eléctricas y

³²Bretón Alexandra, "Será Gradual el cierre de Direc TV", (El Universal, 11 de octubre 2004), pág. 8

³³Pérez de Silva, Javier, "La televisión ha muerto", (Barcelona, Gedisa, 200") pág. 224

electrónicas, así como a las factorías audiovisuales, son la antesala de los movimientos telúricos de los que surgirán un nuevo orden en la comunicaciones y dadas las características de la nueva Revolución, un nuevo orden económico internacional”.³⁴

A continuación se ofrecerá algunas alternativas de solución al presente caso:

La crisis de Direc TV en México, se debió en gran parte por la insipiente intervención del estado en su parte reguladora, pues cómo lo denuncia Carmen Gómez Mont: “Una constante dentro de la historia de las telecomunicación del país se refiere a la lógica bajo la cual se emite una ley o un reglamento relacionado con la introducción de una nueva tecnología de información. La tendencia es dejar el campo desreglado, a fin de que los intereses económicos en el rubro se vayan fijando, y no legislar sino años después, cuando las reglas del juego de un grupo dominante han sido bien fundamentadas.”³⁵

El Estado debe tener mayor control sobre las empresas quienes participan en el campo de las comunicaciones, la información y las telecomunicaciones. Para tal propósito, deberá crear leyes que aseguren la continuidad del servicio, más allá de las decisiones empresariales que se tomen fuera del país. Además la Ley Federal de Radio y Televisión tendrá que aclarar cual es el margen de participación de las empresas de foráneas en los sistema de televisión de paga en México.

Como punto de partida se debe voltear la mira en aquellos países donde si existe una protección a las industria culturales. Tal es el caso de los Estados Unidos donde se limitó el campo de acción de los empresarios del entretenimiento y se establecieron reglas claras para su operación; por ejemplo, “desde el principio quedó firmemente establecido que el monopolio era contrario al espíritu del capitalismo competitivo de los Estados Unidos quería establecer.”³⁶

³⁴ Campo Vidal, Manuel, “La transición audiovisual pendiente”, (Barcelona: Ediciones B) pág.24

³⁵ Crovi Druetta, Delia (Coordinadora), “Desarrollo de las industrias audiovisuales en México y Canadá”(México: FCPyS, UNAM, 1995, pág. 259

³⁶ Toussaint, Florence, “La televisión sin fronteras”, (México, FCPyS, UNAM, 1995) pág. 175

El modelo de televisión en Europa nos ofrece un excelente campo de comparación, donde la evolución televisiva en Europa ha sido descrita como una ley de tres estados: el paso de la televisión como “bien público” a “producto” y de este a “servicio”, pero añadiendo de estos tres modelos se superponen como otras tantas capas, coexistiendo entre sí aunque con dinámicas diferentes.³⁷

Si bien las recesiones económicas de Brasil, Argentina y Venezuela afectaron la estabilidad financiera de la firma; fueron las malas decisiones de los altos directivos quienes llevaron a esta difícil situación a Direc TV. Por ejemplo, el querer monopolizar la transmisión de la Copa Mundial de Fútbol, acción que le costó a la empresa millones de dólares y no terminó por ser un buen negocio. Esto sólo desestabilizó la estructura financiera de la empresa, trayendo consigo fuertes problemas económicos.

Algunos negocios tratan de resolver sus problemas económicos a través de agresivas adquisiciones y diversificaciones. Los resultados de esta estrategia han generado una letanía de fracasos. El lugar de evadir el problema, éste es un esfuerzo por cambiar el problema a cabo de otro. La mayoría de estas acciones llevadas a cabo por grandes compañías para diversificar sus líneas de negocios, han terminado en fracaso.³⁸ Tal es el caso de Direc TV quien debió haber evaluado cada uno de los planes estratégicos de la empresa.

Cómo explica Javier Pérez de Silva en su libro, *La televisión ha muerto*: “La realidad urgente de la nueva economía es un reto estratégico que nadie puede ignorar: el paisaje competitivo futuro estará inevitablemente influido no tanto por las luchas de los productos individuales para obtener una participación del mercado, sino una batalla de los modelos de negocios para servir el mismo mercado.”³⁹

En el caso de México, Roberto Sierra debió ser más empático a la crisis de *Direc TV Latin America*. Demostró una actitud soberbia, al no tomar en cuenta la mala

³⁷ Bustamante Enrique, “La televisión económica”, (Barcelona: Gedisa, 1999) pág. 30

³⁸ Land George y Jarman Bthe, “Más del allá cambio”, (Barcelona, Granica, 2001) pág. 83

³⁹ Pérez de Silva, Javier, “La televisión ha muerto”, (Barcelona: Gedisa, 2003) pág. 83

situación por la cual pasaba el corporativo en los Estados Unidos. En este mundo globalizados, todas las empresas se encuentran unidas por el hilo invisible de la economía de mercado de tal manera que lo que le pase a uno en un país le afecta a otros. Roberto Sierra tuvo que haber prevenido este escenario y actuar para reforzar la firme en México.

Esto sólo demuestra que el pensamiento estratégico de cualquier empresa debe estar alineado al proceso del cambio. Ya que el método natural del crecimiento y el éxito sigue hacia delante, tratando de realizar todo el potencial del organismo en crecimiento. Para seguir creciendo, el patrón original debe ser desmenuzado, reorganizado y luego reestructurado.⁴⁰

La venta de cartera de cliente de Direc TV a Televisa fue una buena opción para sortear la crisis. Sin embargo, se olvidaron que los clientes son personas y no objetos desechables. Por lo tanto, debieron hacer una campaña en medios para informar a su clientela que iba a pasar con el servicio y de esta manera no dejarlos a la deriva.

Sin importar cual sea el giro de la empresa la aceptación o rechazo de la sociedad (consumidor) es vital para consolidar su desarrollo. La autonomía del consumidor final puede ser pequeña y mediatizada, y su capacidad de decisión puede parecer poco crítica o alineada, pero con frecuencia tiene efectos demoledores sobre los productos televisivos.⁴¹

Propuesta-Solución de Comunicación Institucional

El caso de Direc TV nos permite presentar un marco crítico con base al cual se fundamenta por qué este problema pudo haber sido solucionado a través de la comunicación. Tal vez no reduciría los estragos que las malas decisiones tomadas de la

⁴⁰ Land George y Jarman Bthe, *Op. cit.* pág. 27

⁴¹ Amanz, Carlos, "Negocios de televisión", (Barcelona: Gedisa, 2002) pág. 29

directiva hicieron dentro de la organización, pero si crearía el clima propicio para que la empresa se retire de México dejando una buena imagen.

Este apartado no pretende ser una tesis sobre la comunicación en las organizaciones, sólo se desea presentar un panorama general de todos los agentes quienes intervienen en este proceso, y de esta manera contextualizar la propuesta de campaña de comunicación externa que se presenta al final.

La comunicación es el cimiento de toda la vida social. Si se elimina en un grupo social todo intercambio de signos orales, escritos o pictográficos, el grupo deja de existir. En efecto, desde el momento de su nacimiento hasta el de su muerte, el individuo establecerá intercambios. Se trata de una actividad compartida que, necesariamente, pone en contacto psicológico a dos o más personas. La comunicación permite satisfacer ante todo un deseo primario: el de informar, ya que se dirige a la razón a la inteligencia humana.

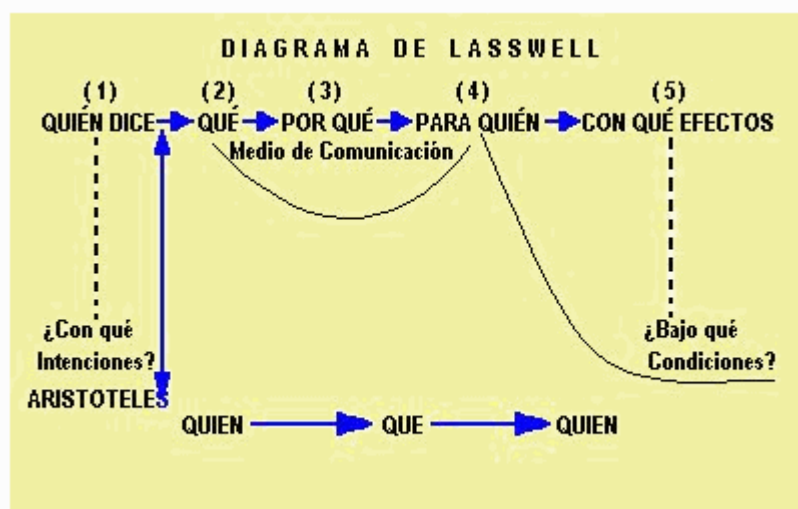
Etimológicamente la palabra comunicación viene de latín *comunicare*, que quiere decir poner en común, se refiere a compartir o intercambiar. Las siguientes son definiciones de carácter general de lo que llamamos comunicación: “Es un proceso de transmisión de estructuras entre las partes de un sistema que son identificables en el tiempo o en el espacio”; “Es el mecanismo por medio del cual existen y se desarrollan las relaciones humanas, es decir, todos los símbolos de la mente junto con los medios para instituirlos a través del espacio y presentarlos en el tiempo”.⁴² Se trata de un proceso de interacción o transacción entre dos o más elementos de un sistema.

Como proceso la comunicación consiste en transmitir y hacer circular información, o sea, un conjunto de datos, todos o en parte desconocidos por el receptor antes del acto de comunicación. Sin embargo, al ser un proceso tiene otros elementos que lo conforman. Han existido muchos actores quienes han tratado de explicar con

⁴² Hernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. pág. 45

modelos a la comunicación. Para fines de este escrito se presentará la propuesta por Harold D. Lasswell, quien divide a la comunicación en seis elementos o fases:

- a) Emisor: Es quien produce el mensaje
- b) Código: sistema de referencia con base en el cual se produce el mensaje
- c) Mensaje: información transmitida y producida según las reglas del código
- d) Contexto: donde el mensaje se inserta y al que se refiere
- e) Canal: un medio físico que hace posible la transmisión del mensaje
- f) Receptor: es quien recibe e interpreta el mensaje



La figura del receptor y del emisor puede recaer en una persona, una institución, un grupo, o una organización. Cada uno tiene su propia dinámica y objetivos. En esta ocasión, nos centraremos en aquella comunicación la cual se da en las organizaciones. Definimos la COMUNICACIÓN EMPRESARIAL como el intercambio planificado de mensajes dentro y fuera de la empresa. Para poder realizar este intercambio y que esté planificado debe haber un fin, un motivo, y estará en un plan que tendrá la empresa (plan de comunicación).⁴³

Dentro de la empresa nos encontramos con diversos tipos de comunicación:

⁴³Stephen P. Robbins y Adolfo Deras Quiños, *Comportamiento Organizacional*, pág. 156

a) En cuanto a su ámbito, puede ser:

1. Interna: que enlaza los distintos departamentos y estamentos jerárquicos. Ésta, a su vez, puede ser vertical, que se establece entre la dirección y los empleados, u horizontal entre empleados del mismo nivel.
2. Externa, que enlaza la empresa con el entorno.

b) En cuanto a su código, puede ser:

1. Escrita: se realiza por medio de documentos escritos, por encontrarse alejados el emisor y el receptor, o porque es necesario que quede constancia del hecho.
2. Oral: cuando se realiza con la voz, sea con el emisor y receptor juntos o separados por medio de teléfono o radio.

c) En cuanto a su grado de formalismo, puede ser:

1. Formal: la establecida oficialmente por la empresa u organización en cuanto a momentos, canales, estructuras, redes, etc.
2. Informal: la que se encuentra fuera de las reglamentaciones de la empresa y puede producirse tanto dentro como fuera de ella y del horario de trabajo. Surge de las relaciones espontáneas, por afinidad, que se establecen entre las personas. Ej.: grupos que se forman para charlar en los descansos, para desayunar, los trabajadores que comparten un medio de transporte o que pasan parte de su tiempo libre juntos, bien en actividades organizadas o simplemente de diversión.⁴⁴

Las resientes tendencias del mercado han obligado a las empresas a ampliar sus listas de grupos o públicos con los cuales es vital comunicarse para conseguir el éxito empresarial. Por tanto, habrá que establecer los grupos de contacto y los objetivos de comunicación para cada uno de estos grupos.

⁴⁴ Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano, *Hacia una comunicación administración integral*. pág. 57

Los grupos se dividen siguiendo este esquema:

1. Hacia el interior de la empresa (comunicación interna)
 - 1.1 Personal
 - 1.2 Dirección
 - 1.3 Representantes laborales
 - 1.4 Empresas filiales
 - 1.5 Grupo económico (accionistas, etc.)
2. Hacia el exterior de la empresa (comunicación externa)

2.1 Hacia el mercado

- A. Comunicación al público
- B. Comunicación profesional
- C. Comunicación con los colaboradores

2.1 Hacia el entorno social

- | | | |
|----------------------------|---|---|
| A. Comunicación financiera | } | Comunicación con la Opinión pública
(Medios de comunicación) |
| B. Comunicación política | | |
| C. Comunicación social | | |

Sin importar a que tipo de público se dirija la comunicación, ésta debe ser un esfuerzo planificado de intercambio de mensaje entre la empresa y su mercado (todos los públicos externos). Su finalidad o función principal es transmitir la imagen corporativa, que es la imagen que el mercado va a recibir de la empresa.

Se puede definir a la imagen corporativa como la suma de todas las impresiones que produce una organización y se fijan en la mente de sus públicos receptores.⁴⁵ Es decir la imagen es la percepción que las personas tienen de una organización; ésta puede ser positiva o negativa pero siempre será preponderante para el desarrollo y sobrevivencia de cualquier organización, más si se trata de empresas quienes contacto directo con sus clientes.

Como vemos en el mundo actual es vital tener un acercamiento con cada uno de los grupos quienes forman el espectro de acción de una empresa. De acuerdo a Salvador la práctica de la comunicación empresarial en América Latina, quizá en el resto del mundo, enfrenta tres grandes retos, estrechamente relacionados:

1. La necesidad de operar con base en una planeación rigurosa y sistemática, congruente con la planeación estratégica de la organización.
2. El imperativo de identificar, sistematizar y clarificar los elementos fundamentales de la cultura de la organización para darles su lugar como el “el gran que”, el eje de los contenidos de la labor comunicativa.
3. La exigencia impostergable de involucrar a los *stakeholders*, en particular a los jefes y al personal que tiene contacto con los clientes, como canal privilegiado de comunicación.⁴⁶

Cualquier empresa debe involucrar estos tres aspectos en su práctica comunicativa, sólo así podrá asegurar la correcta transmisión de sus mensaje, y de esta manera crear en al mente de sus públicos una imagen corporativa correcta, la cual apoye al cumplimiento de las metas organizacionales. Esto debe ser una tarea diaria, sin embargo, en época de crisis, como es la situación planteada en el caso de Direc TV, es necesario intensificar la comunicación con los públicos clave.

⁴⁵ Martínez Villegas, Fabián. *Planeación estratégica creativa*, pág. 262

⁴⁶ Hernández Collado, Carlos. *La comunicación humana en el mundo contemporáneo*. pág. 124

Propuesta de comunicación externa para Direc TV

Como parte de la solución al presenta caso; se presenta la propuesta de un plan de comunicación externa. Este plan tiene por finalidad crear un lazo de comunicación afectiva entre la empresa y sus públicos claves (suscritotes, medios, gobierno, competencia, etc.)

Objetivo:

Informar a los suscriptores de Direc TV de la baja definitiva del servicio en México.

Públicos:

- Todos los suscriptores de Direc TV en la República Mexicana. (Alrededor de 170 mil y 220 mil)
- Principales medios de comunicación
- Público en general.

Mensaje clave:

“Direc TV agradece su preferencia en todo este tiempo, se despide ofreciéndole varias alternativas para que siga disfrutando de sus programas favoritos”.

“Por que para Direc TV su gente es lo más importante, te invitamos a cerrar juntos este ciclo”.

Medios de comunicación:

- Principales diarios nacionales: Durante la campaña por prensa se elaborarán 4 desplegados informativos.
- Televisión: Durante la campaña televisiva se realizarán visitas a los canales de las dos principales televisoras del país, redes nacionales y se elaborarán 2 spots.

- Radio: Durante la campaña radial se realizaran visitas a las radios de AM y FM y se elaborarán 2 jingles
- Canales de comunicación abierto: Correo tradición y correo electrónico

Estrategia:

1. Emisión de un boletín de prensa donde se de una postura oficial sobre lo ocurrido con la empresa y su servicio de DTH
2. Marigela Zamudio, vocera de Direc TV, concederá entrevistas a los principales noticieros de Televisa y TV Azteca; donde se explicarán las razones por las cuales Direc Tv se retira del mercado mexicano.
3. Se enviará una carta personalizada a todos los usuarios informándoles la situación de la empresa, de igualmente se les indicará cuales son los pasos a seguir para reestructurar su contrato de televisión de paga.
4. Se lanzará la campaña de comunicación por medios electrónicos, (televisión y radio) la cual tendrá una duración de dos meses. Sin importa de que medio se trate la campaña se dividirá en cuatro momentos: Etapa informativa, Etapa de mantenimiento y Etapa de cierra y despedida.

Conclusiones

El caso de Direc TV como modelo de cambio nos permite puntualizar las siguientes conclusiones:

1. Los medios de comunicación masiva resultan determinantes en la implantación del proceso del cambio dentro la economía global. Tiene un lugar de tal jerarquía, que a los tiempos actuales se les suele llamar “la era de la información”.

2. La televisión sigue siendo el medio de comunicación más importante en el nuevo siglo. En ella se han volcado los avances más importantes en la informática y las telecomunicaciones, el surgimiento de los satélites de comunicación, el paso de la transmisión analógica a la digital, el uso de la fibra óptica son sólo algunos de las manifestaciones de ello. La evolución más reciente de esos avances tecnológicos ha sido la introducción del sistema de Televisión Directa al Hogar (DTH).

3. El atractivo más importante de la DTH es la capacidad de transmitir de más de 100 canales digital a través de una antena de tamaño pequeño. Con este sistema surgió un nuevo mercado de gran atractivo, encaminado a captar a los sectores medios y de mayores ingresos de la población de cada país donde opera. En él participan las empresas más importantes del continente.

4. En México dos empresas controlaban por completo este mercado: SKY de Televisa y Direc TV de MVS Multivisión. Si bien, conforme con los tiempos de la globalización, estas empresas no estaban solas en la explotación de tal sistema, sí vieron en ella la forma de asegurar su presencia en el mercado global, y de ésta manera no ser absorbidas por otras empresas. Sin embargo, éstas alianzas no les aseguraron su permanencia en el nuevo siglo; pues en la lucha por la conquista de los mercados, un pez grande se puede comer otro de igual tamaño y aun más grande, tal como le sucedió a Direct TV con News Corporation.

5. Si bien son pocos los que tienen acceso al sistema de DTH, con el desarrollo de la tecnología vendrá un abaratamiento de los costos y seguramente dentro de algunos años un volumen mayor de suscriptores podrá conectarse a la televisión satelital. Con la desaparición de Direc TV, estos posibles televidentes verán reducida de manera drástica la oferta de entretenimiento pues van a desaparecer hasta los pocos canales en exclusiva del sistema. Sin alternativa, el usuario se

verá sometido al alza de tarifas sin ningún contrapeso, como a la eliminación de canales sin previo aviso ni reembolso por parte de la firma.

6. Esto sólo demuestra que ninguna organización se encuentra inmune a los embates fluctuantes del mercado. El proceso de cambio afecta por igual a todas las empresas del mundo quienes sin importar su poder económico o ideológico, se ven limitados por cambio dentro de las sociedades, de ello depende su desarrollo y permanencia en la economía global.
7. Sin importar el giro o el grado de madurez de la empresa, la buena comunicación con sus públicos claves es vital para lograr sus metas organizacionales y corporativas. Esto debe ser un esfuerzo sistemático y continuo; no obstante es la crisis cuando la tarea comunicativa debe intensificarse.

Bibliografía

- ARNANZ, Carlos, “Negocios de televisión”, (Barcelona: Gedisa, 2002), 190 pp.
- CAIRNCROSS, Frances, “La muerte de la distancia”, (Barcelona: Piadós, 1998), 373 pp.
- CAMPOS VIDAL, Manuel, “La transición audiovisual pendiente”, (Barcelona: Ediciones B, 1996), 201 pp.
- CROVI Drueta, Delia (Coord.), “Desarrollo de las industrias audiovisuales en México y Canadá”, (México: FCPyS, UNAM, 1995), 277 pp.
- Flores de Gortari Sergio y Orozco Gutiérrez Emiliano, “Hacia una comunicación administración integral”. (México, Trillas, 1980), 350

- HERNÁNDEZ Collado, Carlos. “La comunicación humana en el mundo contemporáneo”, (México, MacGraw-Hill, 2001), 409 pp.
- LAND George y Jarman Bthe, “Más allá del cambio”, (Barcelona: Granica, 2001), 103 pp.
- MARTÍNEZ Villegas, Fabián, “Planeación estratégica creativa, (Barcelona: Gedisa: 2001), 205 pp.
- PEREZ de Silva, Javier, “La televisión ha muerto”, (Barcelona: Gedisa: 2003), 243 pp.
- ROBBINS, Stephen, “Comportamiento organizacional”, (México, Prentice-Hall, 1996), 505 pp.
- SANCHEZ de Armas, Miguel Ángel, (Coord.), “Apuntes para una historia de la televisión mexicana”, (México: Revista mexicana de comunicación, 1998), 589 pp.
- TOUSSAINT, Florence, “Televisión sin frontera”, (México: FCE, 1998), 183 pp.

Hemerográfica

Periódico

Diario Oficial

- “Protocolo Concerniente a las transmisión y Recepción de Señales para la Prestación de los servicios de Difusión Directa al Hogar por Satélite de los Estados Unidos Mexicanos y Estados Unidos de América”, 7 de abril/ 1997, pp. 55-59

El Universal

- “Inminente, la fusión entre SKY y DIRECT TV”, Angelina Mejía,, 15 de junio/ 2001, p. 1 Fin.
- “Rechazan la fusión de SKY y DIREC TV”, Angelina Mejía, 12 de julio/ 2001, p. 1 Fin.
- “Prevén rechazo a fusión entre SKY y DIREC TV”, Angelina Mejía, 21 de agosto/ 2001, p. 5 Fin.
- “Destaca Direc TV adición de clientes” Angelina Mejía, 06 de marzo/ 2003, p. 3 Fin
- “Será News Corp. el nuevo dueño de Direc Tv”, Tim Burt, 09 de abril/ 2003, p. 10

La Jornada

- “Direc TV se declara en quiebra, agobiada por deudas”, Enrique Galván, 19 de marzo de 2003, p. 35

Reforma

- “Hughes y News Corp., cerca de la fusión” Grez White, 7 de febrero/ 2001, p.7 N.
- “Anuncian fusión Sky con Direc Tv”, Fernando Pedrero, 15 de junio/ 2001, p. 5 N.
- “Analiza Direct Tv acogerse a quiebra”, Ariadna García, 9 de enero/ 2003, p. 5 N.
- “Tiene Direc TV futuro incierto” María Osterroth, 22 de marzo/ 2003, p. 6 N.
- “Unión de SKY y Direc TV enfrentará obstáculos en Latinoamérica “Andy Pasztor, 10 de abril / 2003, p. 10 Neg.

Revistas

DIRECT TV World (mensual)

- Programación de DIREC TV, No. 10, marzo/ 2002, pp. 64 - 65

Expansión

- Aguilar, Roberto “Un paseo por las nubes”, No .847, 7 de septiembre/ 2002, p. 34
- Bello, Alberto, “Rumbo al norte: Azcárraga quiere Univisión. Los analistas dudan”, No. 879, 6 de diciembre/ 2003. pp. 34-37
- Huerta, José Ramón, “DTH señales de guerra”, No. 701, 9 de octubre/ 1996, pp. 57-59
- Lebrija, Raúl Castro, “Televisa incursiona en el sector financiero”, No. 855 diciembre/2002, pp. 22
- Oseguera, Juan Antonio, “Gustavo Cisneros: Cómo armar un rompecabezas tecnológico”, No. 793, 30 / mayo del 2000, pp. 36-37
- Oseguera, Juan Antonio, “Viejos amigos, nuevos socios”, No. 815, 21 mayo/ 2001, pp. 34

Proceso (semanal)

- Morales, Fernando, “Los jodidos sin fútbol”, No. 1263. 14 de enero/ 2001, pp. 72-79

Revista Mexicana de Comunicación (bimestral)

- Olmos, Alejandro, “La TV en 1996: nexos políticos, pugnas y sensacionalismo”, No. 49. febrero – marzo 1997, pp. 5-12

SKY View

- Programación de SKY, No. 15, marzo/ 2002, pp. 105- 109

Anexo 1

Cobertura de un satélite geostacionario

