MEDIO: PORTAL VANGUARDIA
FECHA: 26/OCTUBRE/2017

Comunicación Financiera

VANGUARDIA MX

‘Era necesaria una renovación’

Los cambios en la estructura se darán en enero de 2018.

CDMX.- Después del anuncio de que deja la Dirección General de Televisa, Emilio Azcárraga Jean dijo que la decisión se preparó por más de año y medio, con dos aspectos importantes para la empresa de telecomunicaciones: la reorganización de la dirección y la expansión en el mercado de Estados Unidos. Y los cambios en la estructura se darán en enero de 2018.

¿Por qué el cambio?, ¿a qué obedece?

“Entiendo que sea sorpresiva para muchos, pero esta decisión llevaba preparándose desde hace más de un año y medio en el Consejo de Administración de Televisa, por varias razones.

La primera, que Televisa hoy está viviendo un conjunto de retos muy importantes: Una nueva generación de contenidos, un cambio en el modelo de venta para los anunciantes, la mayor expansión en el mercado de Estados Unidos, un crecimiento en el mundo digital y un entorno muy competido en el plano de las telecomunicaciones y, ante este entorno, propuse —y así lo respaldó el pleno del Consejo— que lo mejor es que yo me concentre en las tareas y estrategias con un enfoque más “macro”, desde el papel de presidente del Consejo en estos momentos y que, al mismo tiempo, se reorganice la dirección de la empresa, como ha ocurrido en otros momentos, para que los nuevos directores lleven el día a día.

¿Pero cómo se llega a esta decisión?

—Llevo 20 años en la dirección de la empresa y desde hace tiempo había señalado que era necesaria una renovación. Así se ha venido haciendo, estos últimos meses, en múltiples planos: En una profunda reorganización con el personal de la empresa, para hacerla menos burocrática; en la creación de nuevos esquemas de producción de contenidos para México y Estados Unidos; en cambios en el equipo, en las estrategias de comercialización y en cómo nos posicionamos en el cada vez más importante sector de las telecomunicaciones, así como en nuestra estrategia de expansión internacional.

Como comenté anteriormente, es un tema que se había esbozado desde hace muchos meses en el consejo, pero dos factores hicieron que se propusiera este nuevo mecanismo de dirección: La necesidad de hacer ajustes luego de resultados no óptimos este trimestre y la salida, la semana entrante, de Pepe Bastón como presidente de Televisa Internacional.

Sin lugar a dudas creo que es momento de hacer el cambio y estoy confiando en dos altos ejecutivos que, más allá de los lazos de fraternidad que nos unen, han mostrado excepcionales habilidades y resultados luego de 20 años trabajando conmigo, Bernardo [Gómez] y Alfonso [de Angoitia] son quienes me ayudaron a tomar el control del grupo en el año de 1997 y jugaron un papel fundamental para que pudiéramos sortear la crisis financiera por la que atravesaba la empresa en aquel entonces. Ellos también me ayudaron a reestructurar y a pagar la deuda que el grupo tenía, al grado de que hoy en día, calificadoras como Standard & Poor’s y Fitch nos otorgan una calificación AAA.

Han sido factor clave en el desarrollo de nuevos contenidos y desde luego reconozco su ingenio para estructurar un mecanismo que integra mejor las producciones de Televisa y de Univision, mismo que ya nos

está dando buenos resultados en términos de audiencia.

Esta reorganización de la dirección busca tener una administración del grupo más eficiente. No será de la noche a la mañana y tendrá efectos hasta enero de 2018.

¿Los cambios en Televisa obedecen a algún tema de salud?

—De ninguna manera (risas). Para nada es el caso.

¿Cómo espera que sea recibida la noticia dentro y fuera de la empresa?

—El consejo, que es muy plural y con empresarios muy exitosos, tomó a bien mi propuesta. Estoy seguro de que, tanto dentro como fuera de la empresa, la decisión será recibida con entusiasmo, porque la nueva dirección conformada por Alfonso y Bernardo es garantía de que las decisiones que vengan serán tomadas por personas que tienen la camiseta puesta y que conocen la empresa como nadie. Para un presidente de Consejo, estar lidiando con muchos temas de coyuntura no es lo ideal.

Estos últimos meses tuve que supervisar juntas de programación, ventas, futbol, incluso de Fundación Televisa y sentía que no tenía tiempo para el diseño estratégico de hacia dónde debe ir el grupo con cambios tan relevantes en el entorno digital y con nuestra apuesta para el crecimiento a otros sectores y mercados. Estoy seguro de que es una decisión correcta.

¿Con el crecimiento en otros mercados, se refiere a Univision?

—A Univision y otros. A principios de este año la FCC (Comisión Federal de Comunicaciones de EU) autorizó nuestra expansión en el principal medio de habla hispana en Estados Unidos. No hemos hecho efectiva la autorización, pero tenemos justo que pensar en la viabilidad, en este y otros temas, para nuestros inversionistas.

¿Pero por qué apostar por un modelo de dirección con dos cabezas?, ¿es funcional un esquema así?

—No es un modelo único en el mundo, ya se ha aplicado con éxito en otras partes y en este caso en particular estoy seguro que así será, porque estamos hablando de las dos personas que mejor conocen a Grupo Televisa. Bernardo y Alfonso dominan como nadie áreas clave como la producción de contenidos, la conducción y la toma de decisiones; conocen a la perfección las finanzas de la empresa y han avanzado nuestra expansión en el sector telecomunicaciones en estos últimos años.

Dos personas que me han acompañado en la dirección de Televisa durante los últimos 20 años y que tienen todos los elementos para dar grandes resultados. Y eso es justo lo que espero de ellos.

Estos cambios, nos dice, coinciden con un reporte de malos resultados económicos de la empresa. ¿Qué tanto ha pesado eso en la decisión?

— Yo dije no óptimos. El último trimestre que mencionas es un periodo de contrastes, con muy buenas noticias, pero con resultados financieros por debajo de lo que hubiéramos querido. Te explico por qué: Por un lado, este ha sido un gran año para la empresa, en el que estamos viendo los resultados de varios de los cambios en la estrategia que te mencioné antes. Por ejemplo, nuestros noticiarios, telenovelas y series son líderes de audiencia en todas sus barras de horario.

Los ratings del Canal 2, para ponerte un caso concreto, se han consolidado y en el segundo trimestre lograron ser 37% superiores al cierre de 2016. Y según encuestas, incluidas las del Ifetel, la gente está viendo más televisión abierta e incluso los llamados millennials están viendo más nuestra programación.

En Internet se refleja este avance. Nuestra plataforma televisa.com y todos sus portales temáticos ocupan el primer lugar en su nicho de mercado.

Con datos de Nielsen Ibope México, que realiza mediciones nacionales, el último trimestre nuestra audiencia supera, en promedio, 150% a los competidores, prácticamente en cualquier segmento.

Tenemos grandes resultados en contenidos dentro y fuera de México, con una nueva generación de productos muy exitosos y de mucha calidad.

Sin embargo, este trimestre en particular enfrentamos en lo financiero un entorno complejo. Por un lado, por los efectos de los sismos de septiembre, que sin duda fueron un terrible golpe.

Fue una tragedia que nos dolió y nos movió a todos y que tuvo consecuencias, en las vidas que se perdieron y en la cantidad de casas dañadas, pero también en muchas actividades económicas y eso se reflejó también en los resultados.

En concreto, decidimos retirar la pauta publicitaria casi tres días del Canal 2 y Foro TV para no interrumpir la cobertura noticiosa que hicimos, suspendimos el América-Chivas que se jugaría en esos días y cuya venta se pospuso para el trimestre que acabamos de reportar y muchos anunciantes, en señal de luto, decidieron retirar varios días su publicidad.

Pero más allá de esta coyuntura, el área de comercialización requiere un ajuste para garantizar una adecuada correlación entre audiencias y el valor de éstas. En general, en audiencias y usuarios en telecomunicaciones vamos creciendo mucho. Ahora se deben capitalizar esos números.

¿Habrá más cambios en programación en 2018, como en 2017?

—Estamos ahora muy bien en noticiarios y con muy buenos resultados en la mayoría de la programación, pero es un tema que se mide día a día para ver preferencias de audiencias, que tienen muchas ofertas en México y en el extranjero. La meta es seguir siendo el número uno en contenidos de habla hispana aquí y en el mundo.

Su salida de la dirección coincide con un proceso electoral ya en marcha. ¿Qué peso tuvo el entorno político en la decisión de dejar la dirección?

—Te lo digo con toda claridad: Ninguno. Grupo Televisa es una empresa con décadas de vida que ha pasado ya por muchas elecciones y nunca hemos tomado decisiones basadas en el entorno político, porque sería un gran error.

Aunque naturalmente sí nos ocupa el proceso electoral y estoy al tanto de la cobertura que daremos como Noticieros Televisa durante esta etapa. De hecho, hemos planteado una estrategia que sorprenderá por su calidad e innovación.

Revisamos la ley y me he reunido con el presidente del INE [Lorenzo Córdova] para los debates. Con todo y lo sobrerregulado del marco electoral, tendremos una gran cobertura de lo que, ya pinta, será un competido y complejo proceso electoral.

¿Cómo ve Televisa el ambiente político, ¿tiene un candidato favorito para la Presidencia de la República?

—No, ninguno. Como te decía, el papel de Televisa, como empresa líder en información, será ofrecer a su audiencia elementos para que tomen su mejor decisión. Y para eso tiene a periodistas que hacen un gran trabajo, que son reconocidos por la gente y que seguirán haciendo su tarea con profesionalismo.

¿Tiene Televisa interés o preocupación por algún aspirante en particular?

—Televisa no vota ni veta a nadie. A nosotros, más que preocuparnos por la persona o el partido que resulte ganador, nos interesa el proceso mediante el cual se elija a quien gane. Nuestra atención está enfocada en la forma en la que se van a llevar a cabo estas elecciones, que tiene que ser en un marco de respeto a las leyes y a

los electores para que no haya elementos que generen dudas sobre los resultados.

Esperamos unas elecciones competidas, en las que ojalá prevalezcan las propuestas sobre los ataques para que los votantes puedan decidir y claro que queremos unas campañas serias que aborden los problemas del país y que no se queden sólo, como ya he señalado antes, incluso en El Universal, en eslogans y spots que no comunican nada a nadie.

¿Le preocupa que los medios de comunicación lleguen polarizados a la elección de 2018?

—Sin duda en el mundo estamos viendo un momento de retos para los medios de comunicación. El aumento de la oferta informativa, las llamadas "noticias falsas" en las redes sociales, los ataques de algunas figuras políticas a la prensa son algunos de los desafíos a los que debemos hacer frente.

Sin embargo, los datos muestran que los medios profesionales, y en especial la televisión, sigue siendo la fuente más importante de información para los ciudadanos. La tarea es mantener e incrementar esa confianza y, desde luego, procurar que los medios no seamos actores en la política, sólo dar la información para que sean los electores quienes decidan.

Finalmente, ¿cuál es el balance que hace a 20 años de haber asumido la dirección de Televisa?

—Siempre será difícil que uno mismo evalúe su trabajo, pero es claro que en estos 20 años, gracias al trabajo de todos, la empresa ha triplicado su capitalización de mercado (Market Cap de 4 mil 56 mmdd en 1997 a 13 mil 670 mmdd en 2017).

En estos años también nos transformamos: Pasamos de ser un negocio esencialmente de televisión a convertirnos en una empresa que no sólo se mantiene como la principal productora y distribuidora de contenidos en Hispanoamérica, sino que somos una empresa de telecomunicaciones con presencia regional, que incluye una participación muy importante en Estados Unidos, gracias a la sociedad creciente con Univision.

Por eso, más que estar preocupados por el balance de estas dos décadas, hoy estamos enfocados en los próximos 20 años. Y con los datos recientes, con los cambios que hemos hecho y con esta reorganización, estoy seguro que vendrán muy buenos tiempos para Grupo Televisa.