

**Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Sociales**

**Grupo Televisa S.A.**

**Gisela Rabinowicz y Jorge Volonté**

Indice

[Presentación](#)

[Historia de Televisa](#)

[Grupo Televisa](#)

[La relación de Televisa con la política](#)

[Legislación](#)

## Presentación

Por varias razones, el último decenio del siglo XX marca una línea divisoria en el desarrollo histórico de la radio y la televisión mexicanas. Durante ese periodo dieron inicio una serie de procesos que constituyen el fundamento tecnológico sobre el cual habrán de desarrollarse ambos medios en los próximos años; asimismo, ocurrieron originales acontecimientos en la participación de la radio y la televisión dentro de los fenómenos políticos.

En parte se modificó la vieja estructura de propiedad de las grandes empresas de radio y televisión: el esquema de "empresas familiares" donde las tradicionales dinastías radiofónicas y televisivas tomaban decisiones sin contrapeso alguno tuvo que empezar a "modernizarse", a ponerse a tono con los tiempos de la "globalización" y, probablemente a su pesar, varias de las familias radiofónicas debieron aceptar la participación de otros inversionistas dentro de sus empresas, incluso a los de nacionalidad extranjera.

**Grupo Televisa S.A.** no escapó a esta reestructuración. Debió modificar su cultura corporativa que arrastraba desde sus comienzos para seguir siendo una empresa competitiva ante el cada vez más diversificado mercado mediático.

Los gobiernos de turno acompañaron estos cambios, regulando siempre a favor del gran conglomerado de medios; éste, a su vez, fue servil y demagogo de aquellos.

El consorcio es el principal concesionario de la televisión abierta (posee 4 canales enlazados a 296 estaciones de las cuales 240 le pertenece), maneja la mayor empresa de televisión por cable del país, participa en una de las dos empresas de DTH que existen en México, tiene intereses en el cine, la telefonía y los satélites. Además maneja diarios, revistas, radioemisoras, hoteles, clubes de fútbol, es dueña del estadio Azteca y participa en otras muchas actividades relacionadas con el deporte y los espectáculos. Cuenta con veintiún mil empleados y cotiza en la bolsa de New York desde 1990.

Es por ello que **Televisa**, tal como ellos se presentan, es el conglomerado de medios más importante de habla hispana del mundo.

## Historia de Televisa: el patriarcado Azcárraga

Para comprender lo que este monstruo mediático significa, hay que retrotraerse mucho más atrás del año de fundación de la empresa (1973); más exactamente hasta el nacimiento de la radiodifusión en México.

A lo largo de casi un siglo, tres generaciones de la familia Azcárraga se han ido relacionando tan íntimamente con el negocio de los medios, que han llevado al Grupo Televisa a los primeros lugares en los listados de las empresas más exitosas (las acciones del Grupo, por ejemplo, cotizan en la bolsa de Nueva York).

Sus relaciones con los gobiernos de turno, la identificación durante muchos años con el PRI, hacen aún más interesante la historia del multimedia.

Para comprender mejor los cambios que se han dado a lo largo de la historia, hemos dividido el desarrollo de este trabajo en tres etapas que coinciden con las presidencias de cada uno de los “Emilios” Azcárraga.

## Emilio Azcárraga Vidaurreta (1895-1972)

Nació el 2 de marzo de 1895, en Tampico, Tamaulipas. Hijo de Mario Azcárraga y Emilia Vidaurreta. Pasó su infancia en Piedras Negras Coahuila, donde cursó la primaria en una escuela pública. En Texas, en las ciudades de San Antonio y Austin, realizó la secundaria y parte de la preparatoria, debido a que su padre, funcionario de aduanas, tenía asignado un puesto fronterizo en el sur del Paso del Águila, en Estados Unidos.

Emilio, quien en ese entonces contaba con 17 años, ingresó como empleado a la zapatería “El Capricho” en el puerto de Veracruz sin terminar sus estudios de comercio y economía en una escuela nocturna. Pero no fue hasta retornar a su ciudad natal y gracias a las comisiones que obtuvo en la zapatería “Cruz y Morabieta” que pudo independizarse.

Años más tarde obtuvo la representación exclusiva de una fábrica de zapatos de Boston con lo que extendió su cadena en todo México. En 1917 fundó la empresa “Azcárraga y Copland S.A.”, firma que distribuyó los primeros automóviles Ford en México. También estableció agencias Ford en León, Aguascalientes, San Luis Potosí y Monterrey.

A principios de los años veinte se casó con Laura Milmo<sup>1</sup>, con quien tuvo a sus hijos Emilio, Laura y Carmela.

En 1923 Emilio Azcárraga Vidaurreta, luego conocido como el “León” obtuvo la distribución de la compañía “V́ctor Talking Machinery Co” en el norte del país, empresa fabricante de radios conocidas como *La voz del amo*. La concesión se amplió a todo México.

## **Radio**

En la década del 20, mientras su hermano Raúl<sup>2</sup> inauguraba la emisora CYL denominada "El Universal Ilustrado, La Casa del Radio", Emilio ya contaba con el 75% de las acciones de la firma grabadora “México Music Co.”, concesionaria de Radio Corporation of América (RCA), del cual posteriormente sería el agente en México. Con capital de “México Music” y con participación de la cadena radiofónica de la empresa estadounidense National Broadcasting Company (NBC), fundó en 1930, mismo año de nacimiento de su hijo Emilio, la XEW, iniciando sus transmisiones el 18 de septiembre "La voz de la América Latina desde México", comenzando una nueva etapa en la industria, por su programación, alcance y

---

1Hija del inglés Patricio V. Milmo y nieta de James F. Milmo, accionista mayoritario del Milmo National Bank of Laredo. La firma “Patricio Milmo e Hijos Sucesores” se creó el 30 de junio de 1899 para operar como casa bancaria, tenía inversiones en otras compañías dedicadas a la misma actividad así como en empresas ferroviarias y mineras, y constituye un antecedente relevante en la gestación de la industria de la radio y televisión en México. A raíz del movimiento revolucionario de 1910 y sus secuelas, la empresa de Patricio Milmo comenzó a mostrar sus primeros signos de debilitamiento, su capital se reestructuró y se reorientó hacia actividades económicas más seguras. Así surgió el interés por la incipiente industria radiofónica.

2 Una persona determinante en la vida de Emilio Azcárraga Vidaurreta fue su hermano Raúl quien instruido técnicamente para operar estaciones radiofónicas por el coronel norteamericano Sandal S. Hodges, logró pasar a la historia como uno de los pioneros de la radiodifusión mexicana.

potencia. Previamente, el 19 de marzo, había fundado en la ciudad de Monterrey la emisora XET, de la cual se desprendería en junio de 1935.

El locutor de la XEW, Luis Cáceres, así recuerda aquellos días con Azcárraga al frente: *“Seleccionaba a su personal a ojo de buen cubero, a cada uno le asignaba una función y así conformó una planta pequeña con tres locutores, tres telefonistas y un ayudante”*<sup>3</sup>.

Junto con el surgimiento de las nuevas radiodifusoras se decidió que el modelo a seguir sería el comercial, característico de los Estados Unidos, en contraposición al modelo estatal británico que enfatizaba lo cultural en contraposición de lo comercial.

En 1938 fundó la XEQ asociado con la Columbia Broadcasting System (CBS) que serviría de base para crear, siete años después, otra cadena integrada por 16 estaciones. La XEQ transmitía desde los altos del Teatro Alameda, inaugurado dos años atrás, y que en 1950 sirvió para instalar los estudios del naciente Canal 5. También creó la *Cadena de Oro* integrada por los cines Acapulco, Bahía, Popotla y Arcadia, entre otros, junto a Gabriel Alarcón, fundador de *El Heraldo* de México. A su vez “Don” Emilio fue dueño de teatros y promovió artistas mexicanos (quienes estaban debajo de su exclusiva contratación) los cuales debían actuar en su creciente cadena de estaciones de radio, que incluían muchas alrededor de Estados Unidos. Su incursión en la radio le permitiría acumular experiencia y dinero para entrar al negocio de la televisión. Su alianza con empresas estadounidenses le permitió a Azcárraga intercambiar programas con otras emisoras de aquel país

Al lado de Clemente Serna Martínez, en 1941 fundó la cadena Radio Programas de México. Al mismo tiempo promovió y fue el primer presidente de los Estudios Churubusco (1944). Estableció el primer servicio policíaco de radiopatrullas en la ciudad de México y favoreció con su apoyo moral y económico a numerosas obras de beneficencia. Como respuesta al llamado del presidente Lázaro Cárdenas en el sentido de que toda empresa debía estar integrada a una Cámara que la representara, Emilio Azcárraga promovió la organización en unión con otros radiodifusores de la Cámara Nacional de la Industria de la Radiodifusión.

Con el fin de garantizar el pago de regalías a los compositores mexicanos, fundó la “Promotora Hispanoamericana de Música S.A.” germen de lo que sería la Sociedad de Autores y Compositores de la Música. Más tarde, con la adhesión de los radiodifusores de América Latina, creó la Asociación Interamericana de Radiodifusión.

A fines de la década de los cuarenta, gracias a los avances tecnológicos en radiodifusión, en México comienza a experimentarse con la Frecuencia Modulada (F.M.).

## **Televisión**

México fue uno de los pioneros en materia de emisiones televisivas (sexto a nivel mundial) ya que luego de varios años de experimentación, en 1950 creó, de la mano de Emilio Azcárraga Vidaurreta, la primera estación mexicana de televisión, la XEW-TV canal 2, con el nombre Televisión<sup>4</sup>; ésta saldría al aire el 22 de marzo de 1951 con la transmisión de un partido de beisbol.

3 OLMOS, Alejandro; "Algunos protagonistas de la TV". En Apuntes para una historia de la televisión mexicana II, Espacio 99 y Revista Mexicana de Comunicación (coeditores). [www.fundaciobuendia.org.mx](http://www.fundaciobuendia.org.mx)

4 En el comienzo la concesión fue otorgada a una empresa creada ex profeso: Televimex SA. Sus estudios fueron instalados en los terrenos de lo que inicialmente iba a ser Radiópolis, en avenida Chapultepec 18 –cuya construcción comenzó en septiembre de 1943– y que terminó llamándose Televisión.

La programación que este canal ofrecía en sus inicios, sólo unas horas al día, se basaba fundamentalmente en películas mudas de Charles Chaplin y del Gordo y el Flaco.

Debido a la escasa cobertura que tenían los distintos canales del distrito federal y tras ser propuesto por el entonces presidente de México Adolfo Ruiz Cortines, en 1955 canal 2 se une a canal 4 (propiedad de Rómulo O’Farrill Silva) y XHGC canal 5 (de Guillermo González Camarena) creándose **Telesistema Mexicano**. Camarena, afirmó que el dinero invertido en sus múltiples experimentos, era incalculable, y que todo el apoyo económico para costearlos, se lo debía a don Emilio. Azcárraga Vidaurreta se convirtió en presidente de la nueva empresa y Rómulo O’Farrill padre, en vicepresidente. Asimismo sus respectivos hijos Emilio Azcárraga Milmo y Rómulo O’Farrill (hijo), fueron nombrados gerentes.

El paso siguiente fue la expansión de la nueva cadena, y para ello Azcárraga solicitó y obtuvo en 1957 la concesión para operar como repetidora el Canal 6 de Hermosillo (entre otras), para iniciar una infraestructura que terminaría por potencializar la presencia de **Telesistema Mexicano** en todo el país a finales de los años sesenta. A principios de esa década, Azcárraga había decidido extender su labor en el sur de Estados Unidos formando parte de las compañías "Spanish International Broadcasting Company" y de la "Spanish International Broadcasting Corporation"<sup>5</sup> administradoras de KMEX, en Los Angeles; y la KWEX, en San Antonio, respectivamente. El proyecto de KMEX fue una nueva aventura ya que la señal de Ultra Alta Frecuencia (UHF) no era un medio comprobado, y los aparatos de televisión no estaban equipados para recibir tal señal. Los televidentes tenían que comprar un adaptador extra para su televisor. Hubo mucha resistencia por parte de los patrocinadores y sus agencias por que lo consideraban un método que alcanzaría a muy pocas personas y se trataba de un tipo de transmisión completamente desconocido y además sería en un idioma "extranjero".

Además de proveer a la nueva empresa con apoyo financiero, Don Emilio Azcárraga hizo arreglos para que Telesistema Mexicano proveyera a la estación KMEX con la programación necesaria para permanecer en el aire. En aquella época los programas de Telesistema eran los únicos disponibles en cualquier parte del mundo aparte de las películas que por lo general no estaban disponibles para exhibirse en televisión. Las tarifas para transmitir los programas fueron establecidos en 1962 por el mismo señor Azcarraga a un precio mínimo que le permitiría a la estación sobrevivir. Por ejemplo, un programa de una hora de duración podría costarle a canal 34 la cantidad de \$80 dólares; esta cantidad ni siquiera cubría los precios del video tape, (en 1962 un rollo de video tape en blanco se vendía a un precio de \$220.00) la manufactura de copias, y las obligaciones de divisas para satisfacer las demandas de los sindicatos laborales mexicanos.

A pesar de esto, Telesistema por medio de su subsidiaria, Teleprogramas de Mexico continuó proveyendo con programación a KMEX a estas bajas tarifas por un período de cinco años. En 1967 bajo presión de sus socios en Telesistema y Teleprogramas, Emilio Azcárraga se vio presionado a exigir pago a KMEX y la estación de San Antonio KWEX. Don Emilio personalmente envió la cantidad de \$500.000 dólares para cubrir la cuenta de las dos estaciones.

Esta tendencia expansionista se afianzaría en 1962 al crearse la empresa Teleprogramas Acapulco, filial de **Telesistema Mexicano**, bajo la dirección de Miguel

---

5 Azcárraga era el propietario del 20% accionario de ambas empresas

Alemán Velasco. Para ese entonces “Don” Emilio ya estaba involucrado en 92 diferentes negocios. Además, introdujo algunas innovaciones tecnológicas como el videotape y los enlaces vía microondas, lo que sin duda contribuyó más a promover su programación en Estados Unidos y América Latina.

La última etapa de la vida de Azcárraga Vidaurreta se caracterizó por dos aspectos centrales: su incursión en el terreno de la televisión por cable y el surgimiento de la comunicación vía satélite.

En el primer caso, el 20 de mayo de 1969, obtuvo la autorización provisional para crear una nueva empresa denominada **Cablevisión** que en sus primeros años alcanzó más de 400 suscriptores, la mayoría de las cuales eran norteamericanos radicados en el país.

La decisión de formar **Cablevisión** se basaba en el hecho de que para **Telesistema Mexicano** era menos oneroso captar en forma continua la señal de las cadenas de Estados Unidos para difundir eventos especiales a nivel internacional, que realizar enlaces microondas de manera ocasional. En agosto de 1974 se le otorgó a Cablevisión la concesión definitiva.

En relación con la comunicación vía satélite, al darse cuenta de que ésta tendría una gran importancia en un futuro muy próximo y ante la puesta en marcha del primer satélite comercial de comunicaciones en 1965, llamado Early Bird (pájaro madrugador), Azcárraga decide dar los primeros pasos en ese sentido.

A través de **Telesistema Mexicano** se transmiten los primeros programas vía satélite y cuando el gobierno finalizó los trabajos para instalar una Red Federal de Microondas así como la Estación Terrestre para Comunicaciones Espaciales de Tulancingo, la empresa pudo difundir mediante la tecnología satelital los Juegos Olímpicos de 1968.

Telesistema enfrentaba un serio competidor: Televisión Independiente de México (TIM)<sup>6</sup>. La competencia entre los dos grupos estaba mermando sus utilidades. Es por ese motivo que en 1972 TIM, concesionaria del Canal 8, y Telesistema Mexicano deciden fusionarse<sup>7</sup> con el fin de coordinar, operar y transmitir la señal de los canales 2, 4, 5 y 8. La fusión se formalizó en noviembre de 1972. En ese momento el grupo de control queda formado por los Azcárraga, Alemán, O’Farrill y Garza Sada, estos últimos con el 25% de las acciones. Sin embargo las acciones de los Garza Sada fueron adquiridas por los otros socios de Televisa. De esta forma surge en 1973 una nueva empresa: **Televisión Vía Satélite** (Televisa) que poseía el 90.9% del total de las estaciones mexicanas.

El 23 de septiembre de 1972, a los 77 años de edad, Emilio Azcárraga Vidaurreta falleció víctima del cáncer en Houston, Texas.

## Emilio Azcárraga Milmo (1930-1997)

Nació el 6 de septiembre de 1930. Realizó sus estudios de preparatoria en la Academia Militar Culver, de Indiana, graduándose en 1948.

---

6 Dirigido por la acaudalada familia de los Garza Sada, que también controlaba el famoso Grupo Alfa.

7 Según [www.tvmexiconoticias.com](http://www.tvmexiconoticias.com) el acuerdo verbal se logra durante el mismo sepelio de Azcárraga Vidaurreta, en un encuentro privado entre el "Tigre" y Bernardo Garza Sada

Desde joven siempre quiso mantenerse a distancia de su padre. Por eso, a los 17 años de edad ya vendía en las calles del Distrito Federal ejemplares de la Enciclopedia Británica junto con un amigo de toda la vida, Othón Vélez. En ese tiempo tenía predilección por montar a caballo en el Club Hípico Francés y por pasear en motocicleta.

Sin embargo, su padre finalmente pudo convencerlo de incorporarse al Departamento de Ventas de **Telesistema Mexicano** en 1951. Aceptó sólo por el hecho de que no era una actividad que le quitara mucho tiempo y la podía combinar con el negocio de las enciclopedias. En palabras del propio Azcárraga Milmo:

*“Cuando abrió la televisión me pidió que me metiera al área de ventas y empecé porque no me quitaba mayor tiempo, trataba de vender televisión y, si no podía, vendía una enciclopedia. Así empecé, pero siempre es difícil la relación padre-hijo en el trabajo; el problema de que tu padre te vea con otros ojos, importantes, sí, pero a veces difíciles de entender. Te quitan un poco de libertad o te tratan de encauzar por donde no quieres ir; siempre fui muy rebelde en mi vida”<sup>8</sup>*

Al año siguiente se casó con la que sería su primera esposa, Regina Shondube Almada.

A partir de allí ocupó diversos puestos. Primero como gerente, y después en 1964 como vicepresidente de Producción, Programación y Ventas, hasta llegar, en enero de 1973, a ser presidente del consorcio luego de la muerte de su padre y del proceso casi paralelo de fusión con TIM.

Cuando Azcárraga Milmo, el “Tigre”<sup>9</sup>, alcanzó la presidencia de Televisa, contaba con suficiente experiencia (22 años) dentro de la empresa. La primera decisión fue reestructurar el cuadro directivo, designando a Rómulo O’Farrill presidente del Consejo de Administración; a Miguel Alemán Velasco, vicepresidente ejecutivo; y a Alfredo Martínez, vicepresidente del grupo.

A la muerte de su padre, Azcárraga Milmo no solo heredó la mayor distribuidora de señales de México que poseía 250 frecuencias de televisión y 17 estaciones radiofónicas y que contaba con más de 20 mil empleados, sino también diversos negocios como dos equipos de fútbol, el **América** (comprado por Don Emilio en 1959) y el **Necaxa**. Con el correr del tiempo se interesó en los derechos para transmitir los partidos de la Selección Mexicana, incluyendo la transmisión del Mundial México 1986.

Construyó el **Estadio Azteca** en 1966 (los trabajos se iniciaron en 1962 luego de firmar un convenio con el gobierno) y tuvo en arrendamiento la Plaza de Toros México.

Además, Azcárraga era propietario de **Discos y Cintas Melody**, **Fonovisa** y **Musivisa**; en el terreno editorial, de revistas como *Eres* y *TV y Novelas*; y a través de la adquisición del **Grupo América**, distribuyó la versión en español de *Buenhogar* y *Cosmopolitan*.

A su vez el “Tigre” logró fundar una filial llamada **Teleicine**, que se encargaba de producir y apoyar proyectos de esta naturaleza.

<sup>8</sup> Revista La Jornada, 5 de marzo de 1997.

<sup>9</sup> Lo del Tigre era una metáfora triple. Primero porque debió usar las “garras” para dejar a la competencia de lado. Segundo, por el mechón blanco que le coronaba la frente. Tercero, porque, según decían: “cuando abraza te saca sangre”.

Para Azcárraga Milmo la prioridad en su empresa siempre la tuvo el entretenimiento: “...estamos en el negocio de la información y podemos educar, pero fundamentalmente entretener...”<sup>10</sup>.

### **Desarrollo internacional**

Con la presidencia de Azcárraga Milmo se inició una nueva etapa de internacionalización de Televisa, la cual su padre había comenzado. Como primera medida compró el 20% de las acciones de la Spanish International Communication Corporation (SICC), que contaba con emisoras de la cadena Spanish International Network (SIN), creada en 1962, de la que ya poseía el 20%. Esta operación le permitió fundar en ese mismo año **Univisión**, empresa con la que iniciaría el despegue en relación con la exportación de programas a Estados Unidos.

Sin embargo esta operación resultó muy controvertida ya que a finales de 1976, Frank Fouce (hijo) entabló una demanda acusando a René Anselmo (ambos copropietarios de SICC) de ser testaferro de Azcárraga, lo cual constituía una ilegalidad, debido a que la ley de Estados Unidos sólo permite el 20% de acciones en manos de un extranjero. Una década tuvo que pasar para que la Federal Communication Commission (FCC) determinara que Televisa debía reducir su participación en **Univisión** por ser considerado un grupo que violaba las leyes federales sobre inversiones extranjeras en los medios de comunicación nacionales. La justicia norteamericana falló en contra de la asociación, por lo que se tuvieron que vender las frecuencias de la SICC por más de 600 millones de dólares. Así fue como en enero de 1988, Univisión pasó a formar parte de Hallmark Cards y del First Chicago Venture Bank. No obstante, en abril de 1992 Azcárraga la recuperó mediante una sociedad con la venezolana Venevisión, propiedad de Ricardo y Gustavo Cisneros, y con un empresario estadounidense, Jerrold Perechío. Adquirieron el 25% de la cadena Univisión, con 17 estaciones, y el mismo porcentaje de la Red Univisión, que llega al 90% de los hogares hispanos en Estados Unidos.

Hay que señalar que en los años ochenta, Televisa era propietaria de diversas empresas en Estados Unidos que se aglutinaban en torno a **Univisa**, y de la cual formaban parte Fonovisa, Videovisa y Galavisión, entre otras. A través de esta última comenzó a promover su programación en Europa.

En 1981, Televisa puso en marcha una nueva estrategia financiera para captar anunciantes: el famoso *Plan Francés*, que tenía como finalidad que los clientes pagaran en efectivo su publicidad y con un año de anticipación. En contrapartida, la empresa se comprometía a realizar importantes bonificaciones y descuentos. Para Azcárraga, ésta fue una fórmula muy redituable porque le permitía contar con liquidez y aseguraba la presencia de las marcas publicitarias en todos los medios de la empresa. Tal esquema se mantuvo durante más de una década hasta que se replanteó en 1995, como resultado de la competencia que entonces empezó a ejercer **TV Azteca**, a fin de aplicar uno más flexible que considera los ratings de cada programa.

El grupo de accionistas de la empresa prácticamente no sufrió grandes alteraciones durante la gestión de Azcárraga Milmo. Uno de los casos excepcionales ocurrió en 1982 cuando el Grupo Alfa de Monterrey, propietario de TIM, vendió sus acciones de Televisa a Gabriel Alarcón, dueño de *El Heraldo* de México.

---

<sup>10</sup> Monsiváis, Carlos; “Azcárraga Milmo y la filosofía de Televisa”. En [www.area.com.mx](http://www.area.com.mx)

El 1° de septiembre de 1988 se fundó la Empresa de Comunicaciones Orbitales (ECO). Su señal llegó a ser recibida en más de 50 países de todo el mundo. Esto no hubiera sido posible sin los adelantos tecnológicos que el gobierno mexicano impulsó a principios de los 80 en todo el territorio. Estos adelantos contaron con el apoyo económico del grupo Televisa.

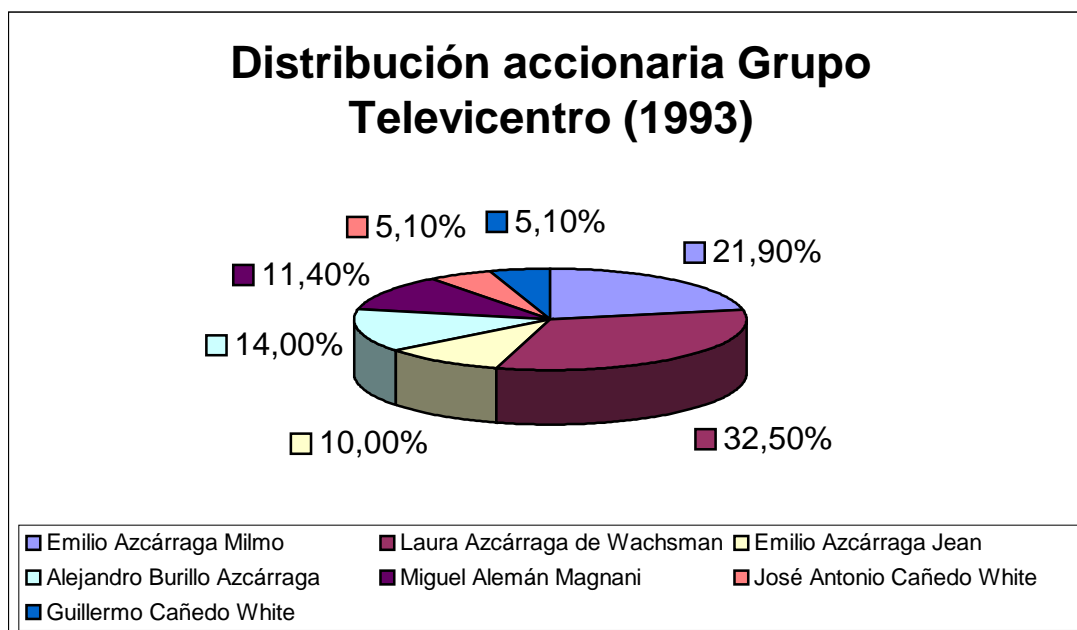
Además de la tecnología satelital, el "Tigre" se interesó en explorar otros proyectos como la televisión de alta definición (HDTV). Con esa finalidad obtuvo la autorización para utilizar dos frecuencias de UHF.

Pero Emilio Azcárraga Milmo no se conformó con eso, y en 1990 decidió dar vida a un nuevo proyecto: el periódico deportivo *The National*, el cual tuvo que ser cerrado en junio de 1991 debido a que las pérdidas alcanzaban los 100 millones de dólares.

En enero de 1991 se realizó un ajuste en la participación accionaria dentro de la empresa; dos de los hombres que más tiempo trabajaron junto a Azcárraga Milmo anunciaron su retiro: Miguel Alemán Velasco y Rómulo O'Farrill (hijo). Alemán lanzó su carrera política al ser nombrado embajador de México por el Presidente Salinas; de allí pasaría al Senado para luego convertirse en el Gobernador del Estado de Veracruz. Por su parte, Rómulo O'Farrill vendió íntegramente su paquete accionario (casi el 20% del total de la empresa) al propio Azcárraga, en tanto Alemán terminó cediendo a su hijo Miguel Alemán Magnani su porcentaje (11%). Algunas acciones son vendidas a José Antonio y Guillermo Cañedo White, hijos de uno de los amigos más cercanos del "Tigre", Guillermo Cañedo de la Bárcena. Además, Carmela, la hermana del "Tigre" transfirió sus acciones (16%) a su hijo, Alejandro Burillo Azcárraga.

Después de dos intentos (1976 y 1982) de colocar acciones en la bolsa, Televisa finalmente cotizó en las bolsas de México y Nueva York a partir del 10 de diciembre de 1991. Con ello trató de enfrentar el grave endeudamiento contraído a raíz de la compra del porcentaje de las acciones de Rómulo O'Farrill y de su hermana Laura Azcárraga. La fuerza del "Tigre" se acentuó

Las familias que forman el grupo de control agrupan sus acciones en el llamado Grupo Televisión y a partir de ahí controlan a todo el consorcio y sus filiales



En octubre de 1994 estuvo a punto de cerrar una negociación con el magnate de la televisión italiana y ex presidente de ese país, Silvio Berlusconi, para obtener el Canal Tele 5 de España; sin embargo, el acuerdo no pudo ser finiquitado. A pesar de ello, pronto se asoció con el empresario español Juan Abelló para operar la Cadena Ibérica (Radio España).

Entre 1990 y 1996 Azcárraga Milmo ensanchó el campo de acción de la empresa: adquirió el 76% de las acciones de la Compañía Peruana de Radiodifusión; el 49% de Megavisión de Chile; la American Publishing Group –el consorcio más grande de revistas en idioma español, con más de un centenar de títulos–, y Televisión España. Además, invirtió en el 50% de PanAmSat<sup>11</sup> en 1993; el 75% del diario Ovaciones; Radiotelevisión del Río Bravo; el 25% de ATB Red Nacional de Bolivia, entre otras. En 1994 también compró Radiotelevisora de Mexicali y de la Rumorosa; y adquirió el restante 25% de las acciones de Ovaciones.

En tal lapso acordó una serie de alianzas estratégicas entre las que se incluye QVC Network, una firma de televentas, y News Corporation, que tenía como finalidad la coproducción de programas.

Ante las medidas de austeridad producto de la crisis económica derivada de 1994 (Efecto Tequila), algunas de estas adquisiciones se replantearon y tuvieron que ser revendidas. Ese fue el caso de la Compañía Peruana de Radiodifusión y de PanAmSat, cuyo primer paquete con el 41.5% de las acciones fue puesto a la venta en 1996.

El 30 de noviembre de 1994 llegó a un acuerdo con Teléfonos de México, propiedad de Carlos Slim (el hombre más rico de Latinoamérica), para desprenderse del 49% de las acciones de Cablevisión por un monto de 211 millones de dólares, a fin de “aumentar y mejorar los servicios de cable”.

<sup>11</sup> Un satélite de comunicaciones consolidando a Televisa como la más grande productora de programación de lengua hispana a lo largo del planeta.

No obstante esos ajustes, en noviembre de 1995 Azcárraga Milmo firmó un acuerdo con Telecomunicaciones Internacional Inc. (TCI), News Corporation y O'Globo para ofrecer el servicio de Televisión Directa al Hogar (DTH), un sistema vía satélite que ahora se conoce como Sky.

La operación de primera instancia resultó exitosa porque para Azcárraga significaba una alianza muy importante con grandes empresarios de la comunicación, como el australiano Rupert Murdoch y el brasileño Roberto Irineu Marinho, lo que fortalecía el negocio.

Pero la transacción tenía otro significado igualmente importante: la confirmación de su expansión en América Latina, hasta donde llega la señal de Sky. La participación, con ajustes en cada una de las plataformas nacionales de Televisa, News Corporation, y O'Globo, fue del 30% de las acciones para cada uno.

Esto estimularía a Azcárraga a que, en diciembre de 1996, llegara a un acuerdo con varias empresas españolas para crear la Distribuidora de Televisión Digital a fin de proporcionar el servicio de DTH. Televisa obtuvo el 25% de las acciones, la misma cantidad que Radio Televisión Española.

El 3 de marzo de 1997, debilitado por una enfermedad, decidió separarse de la empresa y dejar el mando a su hijo, Emilio Azcárraga Jean, a quien designó presidente y director general. A lo largo de su gestión como presidente Azcárraga Milmo hizo de Televisa un importante negocio. De 1973 a 1997 se calculaba que sus ventas habían crecido hasta en 30 veces más, y sus utilidades eran cercanas a los 260 millones de dólares.

Finalmente Emilio Azcárraga Milmo fallecería el 16 de abril de 1997, a los 66 años de edad, a bordo de su yate ECO, en Miami, Florida.

## Emilio Azcárraga Jean (1968 - )

Azcárraga Jean nació en el año 1968. Fue fruto del tercer matrimonio de Emilio Azcárraga Milmo con Nadine Jean. Cursó sus estudios en el Instituto Cumbres, un instituto religioso privado. Cuando "Emilito" tenía seis años de edad, su padre abandonó a Nadine por una joven 20 años menor que él llamada Paula Cussi. Emilio y su hermana Carla rara vez veían a su padre al cual, inclusive, temían.

En su juventud Emilio sólo se mostró interesado en las actrices de telenovela, en bucear, en practicar paracaidismo, o utilizar el avión privado de su padre para ir con sus amigos a Acapulco o New York. Azcárraga Jean inició sus estudios universitarios de Relaciones Industriales en la Universidad Iberoamericana de Ciudad de México, pero luego de un par de semestres decidió que quería dedicarse al negocio bancario. Su padre se opuso terminantemente y a Emilio Jr. no le quedó otro remedio que acudir al llamado de la dinastía.

En 1988, Azcárraga Jean entró a Televisa como editor de promocionales y luego como director de cámaras y producción en la Televisora de Calimex, filial de la empresa en la ciudad fronteriza de Tijuana. Residiendo en San Diego, aprovechó para tomar algunas clases de mercadotecnia y administración de negocios a nivel de postgrado en el Southwestern College, aunque nunca se graduó.

Dos años más tarde, se convirtió en director general de Televisora de Calimex, con cinco estaciones de televisión. Pero quería probar que también era empresario y junto con dos amigos, Miguel Alemán Magnani -hijo del socio de su padre, Miguel Alemán Velasco-, y Guillermo González Guajardo -hijo del empresario Claudio González-, adquirió la franquicia del Hard Rock Café para la ciudad de México.

A pesar de ello, con sus jóvenes 23 años, lo único que “Emilito” quería era ser presidente del Club América, su equipo favorito de fútbol. Pero su padre, Emilio Azcárraga Milmo, el “Tigre”, no lo permitió. *“Mira, yo he conocido a las gentes más educadas que a la hora de ir al fútbol no sabes cómo se ponen, y como sé que eres uno de éstos, no puedes ser presidente del América”*<sup>12</sup>, le dijo. Y en vez de darle el trono del América, lo puso a aprender sobre series cómicas, noticieros y telenovelas, nombrándolo Vicepresidente de Programación de Televisa en enero 1991 cediéndole el 10% de sus acciones.

Emilio asumió la presidencia de Televisa tenía 29 años y, a pesar de su escaso entrenamiento financiero, ha sido una persona que ha vivido y ha nacido en todo lo que es la industria del entretenimiento en México. Cuando su padre murió en 1997 nadie apostó al futuro de este joven, pero Azcárraga Jean ha demostrado que se ha quedado con las garras de su padre (de allí su apodo de “Tigrillo”).

Azcárraga Jean heredó cuatro cadenas nacionales de televisión, 280 estaciones televisivas, un negocio de tv satelital, más de una docena de estaciones de radio, una división editorial, compañías de producción y distribución cinematográfica y musical, equipos de fútbol, además de un estadio con capacidad para 114.000 personas sentadas, el manejo de una plaza de toros y hasta un museo.

Pero también una deuda de 1.800 millones de dólares; una nómina de 20.000 empleados (con 46 vicepresidentes en la lista); una creciente competencia; una estructura de mando vertical y confusa; una precipitada caída en los ratings (de 80 puntos llegaron hasta 67); y diferencias con algunos miembros de la familia, que ya disputaban el legado de su padre.

En mayo de 1997, a un mes de la muerte de su padre, anunció en Wall Street el Plan Televisa 2000, que tenía como objetivo la reestructuración de las finanzas de la empresa, lograr una reducción de 90 millones de dólares anuales por costos y gastos de operación. Los instrumentos para lograrlo fueron: mejorar la participación en el mercado, fortalecer el proyecto de DTH, la venta de activos no estratégicos, la reducción de personal y renovar su programación. Para tal fin consolidó su control accionario.

Bajo el lema de *“las lealtades de mi padre no son mis lealtades”*, Azcárraga Jean también retiró a muchos ejecutivos que habían servido en la época de Azcárraga Milmo y en su lugar, puso a ejecutivos más jóvenes y a algunos no tan experimentados. Entre ellos incluyó a varios de sus más cercanos amigos; su abogado personal, Alfonso de Angoitia Noriega, considerado como el cerebro detrás de la reestructuración de la deuda del **Grupo Televisión** y de la estrategia para que Emilio adquiriera el control mayoritario de las acciones del grupo, las cuales estaban repartidas entre todos los herederos de el “Tigre”, incluyendo sus hijos, ex esposas y su más reciente compañera, Adriana Abascal, la ex reina mexicana, hoy en día casada con Juan Villalonga.

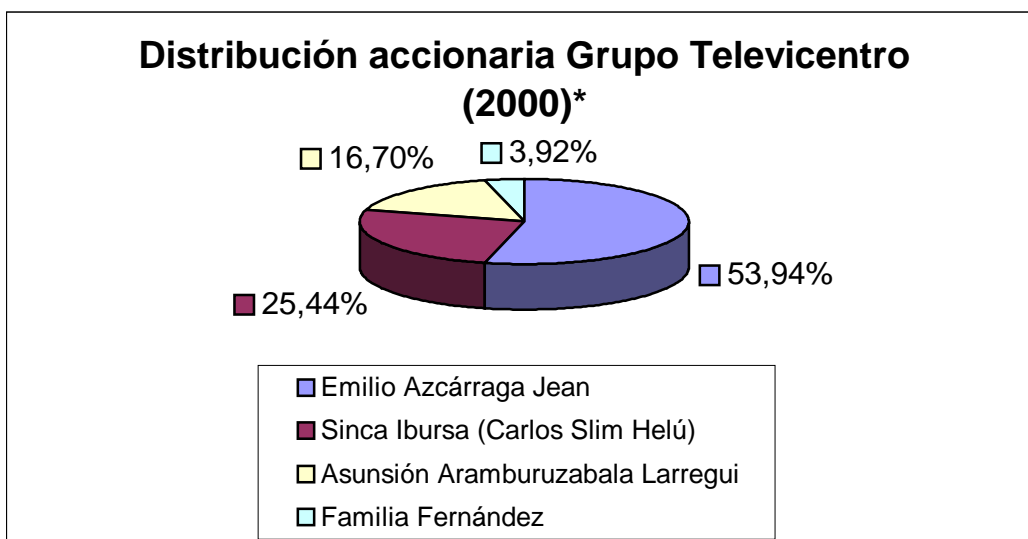
---

12 **Emilio Azcárraga Jean**; Revista Poder, 9 de abril de 2001

Los otros dos fueron José Bastón Patiño y Bernardo Gómez Martínez, que tienen la misma edad que Azcárraga. Bastón se formó también en el área de producción de la empresa y se convirtió en el brazo derecho de Jaime Dávila en las áreas de programación, producción y comercialización. Gómez Martínez, amigo de la infancia de Azcárraga Jean, es el hombre de su confianza.

Fue así como Televisa recuperó el esplendor de la época dorada. Al mismo tiempo que su empresa comenzó a cosechar los frutos de una estricta estrategia empresarial, Azcárraga Jean se casó con la corredora de arte Alejandra de Cima Aldrete el 22 de octubre de 1999 en una elegante ceremonia civil ante más de mil invitados.

A través de distintas compras y reestructuraciones, para el 2000 Azcárraga Jean ya tenía el liderazgo mayoritario al concentrar 53,94% de las acciones del **Grupo Televiscentro**. El resto se lo reparten Carlos Slim Helú, con el 25,44%, y las familias Aramburuzabala y Fernández, del consorcio cervecero Grupo Modelo, con el 20,62%. Pero ni Carlos Slim, ni los accionistas de la empresa cervecera tienen derecho de voto en la compañía.



\* El paquete accionario del Grupo Televiscentro representa el 27,28% de las acciones del total de Televisa, el resto (72,72%) son flotantes.

Así mismo, tras una importante colocación secundaria de acciones que generó más de 1.000 millones de dólares en enero de 2000, Azcárraga Jean reestructuró parte de la deuda personal que había heredado de su padre -1.300 de los 1.800 millones de dólares- a través de un intercambio de acciones de Televisa por préstamos por cobrar a bancos mexicanos y refinanció el resto.

Con un estilo de liderazgo menos autócrata que el de su padre, Azcárraga Jean ha manejado la empresa de manera más profesional, estableciendo mecanismos de control internos que no existían anteriormente, mostrándose más abierto a hablar con la prensa y los inversionistas. Políticamente, es percibido como ya no tan cercano al PRI, dando como resultado la recuperación de la credibilidad perdida a principios de la década del '90 por sus noticieros.

## La nueva imagen de Televisa

Azcárraga Jean ha profesionalizado la administración de la compañía, que cada vez se parece más a una empresa moderna que a un clan familiar. Tal como lo explica Virna Winckelmann, Vice Presidenta de Imagen Corporativa de Televisa:

*“... el esquema paternalista que se manejó por mucho tiempo ya no es válido porque así ya no funcionan las empresas (...) yo siento que en todo este cambio, sin duda alguna, lo que nos va a tomar mas tiempo y lo que va a ser mas complicado es hacer el cambio cultural; cuál debería ser el nuevo modelo de trabajo de Televisa, qué es lo que estamos buscando los empleados, y finalmente cuál es el perfil de esta nueva etapa dentro de esta compañía que lleva tanto tiempo haciendo entretenimiento. A mi me ha tocado trabajar muy de cerca con esta nueva administración y tratar de plantear de una forma muy clara, con una realidad en un mundo muy cambiante, en un mundo globalizado, en un México nuevo, en un México muy democrático, cual es el papel de Televisa hoy en día, , que es Televisa, que representa Televisa, en que cree Televisa, que no es lo mismo, ni mucho menos de lo que era hace 30 años”<sup>13</sup>*

La imagen corporativa de la empresa tuvo que reinventarse después de 50 años y esto respondió a una serie de acontecimientos: la llegada de una nueva administración a cargo de Emilio Azcárraga Jean, además de que el grupo se ha sabido rodear de fuertes inversionistas como Carlos Slim y María Aramburuzabala (del cervecero Grupo Modelo).

El primer cambio realizado fue el de una nueva identidad visual, que involucró un renovado diseño del logotipo que identificó a la empresa desde 1973 hasta diciembre del 2000<sup>14</sup>. Esto tenía como primer objetivo darle un orden a todo lo referido al sistema visual de la compañía, ya que el mismo se había deformado y que, según Virna, los fragmentaba. El segundo objetivo era darle una aplicación más sencilla, más moderna, y al mismo tiempo no perder toda la historia.

El nuevo logotipo, diseñado por Mario Muñoz de la firma *Imaginaria*, intentó unificar varias versiones que se habían desarrollado del mismo; “...no fue fácil convencer a los jerarcas de Televisa a salir de su nido y buscar quien se hiciera cargo de su imagen. Aunque no era un extraño dentro del conglomerado, pues ya hacia trabajos para la televisora, pasó por un duro proceso de convencimiento...” (Mario Muñoz)

El nuevo logo representa “el ojo del hombre que observa a través de la pantalla de la televisión” por ello, se mantuvieron las líneas, que ahora son 8 en lugar de 10, se conservan los colores amarillos y naranjas que contrastan con un tono azul oscuro, el cual se suma a los dos colores corporativos. El centro del actual logotipo es una esfera sólida que representa la tendencia globalizada mundial. La tipografía también cambió por la Helvética Black, una fuente atemporal, fácil de leer y de reproducir. Según la empresa “con estas modificaciones el actual logo transmite alegría y diversión, flexibilidad y solidez, esencia y visión conjugándose en él todos los tiempos y conservando la actitud de un líder frente al porvenir”

Luego de rediseñar la imagen de la empresa, se planteó cómo se tenía que alinear la marca madre, en este caso Televisa, con las sub-marcas (ya sea Televisa Deportes, Televisa Niños, entre otras); establecer que le tenía que comunicar cada sub-marca a cada audiencia; como se interrelacionaban las marcas entre sí. Para después continuar con la identidad corporativa y a la cultura corporativa. En este campo se replanteó la visión, la misión y los valores (ver anexo).

13 [www.produv.com](http://www.produv.com)

14 El logotipo original fue diseñado por el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez en 1972, quedando desde entonces como colores corporativos en amarillo y el naranja.

*“...Televisa es un sinónimo de cosas buenas y malas al mismo tiempo y tenemos cargando 50 años de historia que no siempre es fácil y que hay que saber como se debe de manejar esta marca y que es lo que queremos lograr con ella, y como la podemos controlar, que sobre todo es importante”. (Virna Winckelmann)*

## **La otra cara de la moneda**

A pesar del crecimiento que en los primeros años de la presidencia de Azcárraga Jean se dio en Televisa, hubo algunos tropiezos. La caída de los mercados por la desilusión de los “punto com” en el 2000 tuvo un efecto negativo en las empresas de medios debido a una reducción de los presupuestos publicitarios.

Comenzaron a recortarse los millonarios contratos de exclusividad de los actores, se acabaron los banquetes, los abultados sueldos y los viáticos a ejecutivos. Se vendieron los aviones, los lujosos restaurantes en la Zona Rosa (la más exclusiva del Distrito Federal), su museo de arte contemporáneo, y otros bienes raíces; se han liquidado participaciones en empresas de satélites, periódicos y telefonía inalámbrica. El recorte de gastos ascendió a un 40% del total, incluyendo una reducción de aproximadamente 6000 empleados de 20000 que contaba la empresa en 1997.

El siguiente revés fue el lanzamiento de EsMas.com, su negocio de más de 80 millones de dólares en Internet. Para febrero de 2000, había una enorme expectativa respecto a una posible alianza con el magnate Bill Gates y Carlos Slim Helú que de darse, constituiría la sociedad más poderosa en América Latina. Al final, Azcárraga decidió ir solo al no convencer a sus posibles socios de tener la mayoría en la sociedad por ser Televisa la que aportaría el contenido. Pero **Esmas** tuvo fallas técnicas y de diseño. En el 2001 tuvo que reducirse al mínimo el portal de Internet.

El mismo año debió cerrar **ECO**, el primer servicio de noticias en español durante 24 horas, que en sus 13 años de vida jamás reportó ganancias.

A las decepciones se sumó el hecho de que se tuviera que posponer la oferta pública inicial de acciones de **Cablevisión** -empresa del Grupo Televisa-, que tenía como objetivo recaudar fondos para fortalecer la estrategia de Internet y su expansión fuera del Distrito Federal.

Tras los problemas suscitados con la Comisión Federal de Competencia (CFC) debido a los intentos por formar con grupos de radio alguna alianza para reforzar su división<sup>15</sup>, se tomó la decisión de vender el 50% accionario de **Radiópolis** al grupo español PRISA.

El dinero extraído de la venta de activos no productivos e inversiones en firmas como PanAmSat, Ovaciones, e inmuebles, se destinaron a la disminución de la deuda y al financiamiento de proyectos de inversión como DTH.

A su vez para disminuir sus costos Televisa tuvo que sacrificar horas de producción televisiva. Mientras que en el año 2000 produjo más de 47000 horas (de los 200 programas

---

<sup>15</sup> La CFC no autorizó la adquisición de la Organización Radio Centro, el grupo radiofónico más grande de México; ni permitió fusionar a Radiópolis de Televisa con el Grupo Acir en dos oportunidades con la argumentación de que con esas uniones se estaba incursionando en prácticas monopólicas.

con mayor rating, 192 eran de Televisa), en el 2001 este número se redujo a 40000; obligando a transmitir programas “enlatados” de su propia producción y norteamericanos. Esto resultó en una pérdida de audiencia que fue captada por TV Azteca. Por primera vez Televisa vio amenazado su control del mercado. Lo que más preocupa al Grupo es que la mejoría de su competidor en los niveles de audiencia pueda comenzar a reflejarse no sólo en la participación en el mercado de publicidad, sino en el dominio que la empresa de Azcárraga tiene sobre las tarifas en todo el espectro mexicano de medios. Esto, obviamente, tendría un gran efecto sobre los ingresos de la compañía.

## **Siglo XXI**

Para soportar los reveses que el Grupo padeció durante el primer lustro del la presidencia de Emilio Azcárraga Jean, Televisa firmó un acuerdo con Endemol para la realización integral de la versión mexicana de “Gran Hermano”. Esta estrategia le sirvió a Azcárraga Jean para recuperar audiencia perdida; y, por consiguiente, un aumento del porcentaje de la publicidad total del mercado. Actualmente se está emitiendo “Gran Hermano 2” debido al gran éxito que tuvo en todo México la primera versión.

Televisa ha asegurado que continuará con los proyectos pendientes como la expansión de su sistema de cable hacia el interior del país, y la consolidación de la nueva revista *Cambio*. Otro proyecto prioritario es ampliar el servicio satelital de **Sky**, que cuenta con 950.000 suscriptores a nivel regional, con operaciones en México, Brasil, Colombia y Chile.

Además de recuperar el terreno perdido en México, Televisa tiene otro gran reto: atacar el sector de televisión paga en el mercado hispano de Estados Unidos con el apoyo de **Univisión**, la empresa que dirige Ray Rodríguez. En diciembre de 2001, las dos compañías firmaron un acuerdo con el fin de introducir la programación de Televisa en la televisión paga de ese país.

En el nuevo acuerdo entre Televisa y **Univisión**, esta última adquiere derechos exclusivos hasta 2017 para transmitir programas de Televisa en cualquiera de sus tres cadenas en Estados Unidos: **Univisión**, **Galavisión**, **Telefutura**. A cambio de la exclusividad por su contenido en Estados Unidos, Televisa recibe 9,1 millones de warrants, convertibles en acciones comunes de Univisión en cualquier momento hasta 2017.

Univisión adquiere 100% de **Fonovisa**, el sello disquero de Televisa, a cambio de seis millones de sus acciones, por un total de 230 millones de dólares por el precio de la acción al momento del acuerdo

Los ingresos que actualmente recibe Televisa de **Univisión** y **Galavisión** se incrementarán de 9% a 12% de las ventas de estas empresas, como pago por contenido. Además, Televisa recibirá 3% adicional sobre el nivel de ingresos al cierre de 2001 de **Univisión** y **Galavisión**. Y se quedará ahora con el 12% de las ventas de **Telefutura**. Estos ingresos adicionales podrían representar hasta nueve millones de dólares en efectivo adicional durante 2002.

Televisa también adquiere 10,6 millones de acciones de **Univisión** por 375 millones de dólares. Para fondear parcialmente esta adquisición, Televisa obtuvo créditos por 275 millones. Lo demás se pagará en efectivo.

De esta forma Azcárraga incrementará su participación en **Univisión** en un total de 25,7 millones de acciones. Sumadas a su tenencia actual de 13,5 millones de acciones, el total sería de 39,2 millones, casi 15% de participación (contra 5,8% anterior) del total de 262 millones de acciones diluidas de **Univisión**. El valor de su inversión es de unos 1.350 millones de dólares.

Televisa y Univisión también crearán una compañía conjunta (50% cada una) para introducir la programación de Televisa en televisión de paga (cable y satélite) en Estados Unidos.

## **Grupo Televisa S.A.**

Todas las fuentes consultadas coinciden en que el Grupo Televisa es la compañía de medios de comunicación más grande en el mundo de habla hispana. La estructura de Televisa es un ejemplo de un conglomerado de medios verticalmente integrado. Rastrear las ramificaciones del grupo Televisa no fue una tarea fácil. Las distintas fuentes discrepan entre las empresas que forman el multimedia. Inclusive los datos extraídos de la página de Internet [www.televisa.com](http://www.televisa.com) son contradictorios a otros datos oficiales encontrados. No es difícil entender el por qué de esta situación; la empresa incluye entre sus servicios los más diversificados rubros: producción y transmisión de programas de televisión, distribución de programación en México e internacionalmente, televisión por cable, servicio DTH, publicación y distribución de libros, revistas y videos, producción y distribución de discos, producción y transmisión de programas de radio, organización y promoción de eventos especiales y espectáculos deportivos, servicio de paging, producción y distribución de películas, servicios de doblaje, portal de Internet, administración de equipos de fútbol.

Históricamente, la fortaleza de Televisa se ha basado, sobre todo en el poder de la televisión. En Latinoamérica en general y en México en particular la televisión es el líder sin discusión entre los soportes publicitarios. Este medio atrae anualmente casi un 75% de la facturación publicitaria. Televisa detenta un 75% del mercado televisivo mexicano siendo el otro 25% para Televisión Azteca.

Intentamos en la siguiente enumeración realizar un relevamiento de las “filiales” que forman parte la empresa de la familia Azcárraga, tomando como fuente los datos brindados por la empresa.

**Audiomaster**, es un estudio de doblaje al español para productoras y distribuidoras extranjeras. Con salas de grabación, cabinas de post-producción digital, equipo de producción y cuerpo administrativo, se doblan programas de televisión y películas internacionales.

La empresa nació junto con la televisión y es mundialmente reconocida por utilizar un lenguaje “común”, un acento “neutro”. Puede doblar y subtítular de cualquier idioma al español. Audiomaster proporciona servicios de doblaje que se utilizan para producir y comercializar: series, largometrajes, comerciales, promocionales, documentales, películas para cine, novelas, audioprogramas etc. El servicio de doblaje incluye la traducción de libretos, la preparación de pistas musicales para distribución internacional, doblaje de canciones, efectos especiales de sonido y la conversión entre diferentes formatos de producción.

Para realizar este trabajo cuenta con un moderno centro de copiado de video, equipado para manejar cualquier formato y sistema de normas. Posee una capacidad de producción de

5000 medias horas anuales de todo género. También tiene la capacidad para producir más de 1900 medias horas anuales de Pistas Internacionales o bandas de música y efectos "M&E", (capacidad que se usa para la manufactura tanto de pistas para novelas de exportación producidas por Televisa, como para cualquier otro tipo de programas) y subtítular más de 1000 medias horas anuales.

Grupo Televisa es propietario del 51% de **Cablevisión**, el sistema de televisión por cable más grande de México en términos de número de subscriptores y de red tendida. La concesión de la Compañía abarca la Ciudad de México y sus alrededores, misma que cuenta con una población de aproximadamente 22 millones de habitantes. Actualmente, Cablevisión es la única empresa que opera un sistema de televisión por cable y proporciona acceso de alta velocidad a Internet utilizando Cablemódems en la Ciudad de México, y es la única proveedora de servicios de televisión digital por cable en el país<sup>16</sup>. A través de sus sistema ofrece múltiples canales de entretenimiento, noticias y programas informativos, incluyendo los canales 2, 4, 5 y 9, así como algunos de los programas más populares que produce Televisa.

Al 31 de diciembre de 2001, la red de cable de la Compañía abarcaba 850 kilómetros de fibra óptica, 8,700 kilómetros de Cable Coaxial. Se espera que para finales de este año más del 72% de su red estará operando al menos a 870 MHz. Asimismo Cablevisión tiene la intención de comercializar servicios de pago por evento instantáneo, aplicaciones de Comercio Electrónico y servicios de telefonía IP.

El paquete básico de Cablevisión ofrece 46 canales, incluyendo los nueve canales de televisión abierta que se transmiten en la Ciudad de México. Algunos canales del paquete básico incluyen Fox, E! Entertainment, MTV Latino, Nickelodeon, el canal Discovery en español, los canales Sony y Warner, ESPN International y varios canales de películas extranjeras. Asimismo, ofrece el servicio de cuatro paquetes digitales que proveen acceso a canales como: CNN Internacional, HBO Plus, Cinemax, Cinecanal y Movie City, ofreciendo hasta 83 canales de video, 50 canales de audio y 30 canales *pay per view*.

En un esfuerzo por ampliar la base de subscriptores e incrementar sus ingresos, Cablevisión planea, sujeto a la aprobación regulatoria, comenzar a ofrecer en un futuro, los siguientes servicios: hipervínculo de canales, video en demanda, tarjeta inteligente de compras y otros, que proveerán vistas previas e informes de la programación, así como un servicio que permitirá a los usuarios seleccionar diferentes ángulos de cámara durante eventos deportivos; aplicaciones de comercio electrónico; y servicios de telefonía IP.

El **Club América** fue fundado el 12 de octubre de 1916 (de allí el por qué de su nombre). Nació de la unión de los equipos Récord y Colón. En 1959 fue adquirido por el entonces joven empresario Emilio Azcárraga Milmo. El "Tigre" admitió en ese momento no saber nada de fútbol, pero vio en la adquisición del club un provechoso negocio. Luego de llevar una política de extranjerización del plantel, el club América logró el primer campeonato de la etapa Azcárraga en el campeonato 65-66 (luego de dos sub-peonatos). Una vez conseguido el campeonato Emilio Azcárraga se traza un nuevo objetivo. Como el fútbol se estaba convirtiendo en deporte masivo y los viejos estadios comenzaban a ser rebasados por los aficionados, avoca sus esfuerzos en la construcción de un nuevo estadio para "las águilas", que a su vez serviría para organizar la Copa del Mundo de 1970. El 29 de mayo de 1966 el América inaugura el flamante Estadio Azteca (ver **Estadio Azteca**) en un partido contra el

<sup>16</sup> La HDTV (high definition television) fue uno de los grandes proyectos del fallecido Emilio Azcárraga Milmo. No se ha desarrollado aún por los costos que implican no sólo al operador y distribuidor de la señal, sino también a los clientes del servicio; se necesitan equipos especiales para su captación

Torino de Italia. Arlindo Dos Santos logra adelantar al América en el marcador, de esta manera el América consigue el primer gol en la historia del Estadio Azteca y anuncia el comienzo de una larga época de triunfos. Con diversas suertes el equipo del D.F. llegó a nuestros días con 13 campeonatos ganados en el fútbol mexicano (nueve en la etapa Azcárraga). El último fue en 2002 luego de 13 años de decadencia.

Editorial Clío edita libros (sobre todo biográficos y con tónica histórica) los cuales están agrupados en 4 áreas de la historia; política, cultural, deportiva (fútbol principalmente) y gastronómica. También incluye obras completas de los grandes escritores e historiadores mexicanos. Produce el programa de televisión “México siglo veinte y ahora México nuevo siglo”, y distribuye y vende los videos de la serie. Asimismo edita, distribuye y vende videos biográficos de las grandes personalidades de la política mexicana.

**Editorial Televisa**<sup>17</sup> publica 45 revistas (23 propias y 22 franquicias) que se distribuyen en 19 países incluyendo México, Estados Unidos, Colombia, Chile, Argentina, Ecuador, Perú y Venezuela, con una circulación de aproximadamente 150 millones de copias. Los principales títulos publicados por la Compañía en México son *TV* y *Novelas* (revista semanal de telenovelas y entretenimiento) y *Tele-Guía* (guía semanal de televisión). *TV* y *Novelas* y *Tele-Guía*, ocuparon el primer y segundo lugar respectivamente, en términos de circulación en México en 2001, con un promedio de aproximadamente 489,000 y 226,000 revistas por edición.

Editorial Televisa se ha convertido en la compañía de revistas en español más grande del continente; solamente Abril (Brasil), que publica cerca de 200 títulos, es más grande. Lo que hace algunos años era un negocio auxiliar, se ha convertido en uno de los pilares estratégicos de la compañía.

La Compañía también publica otras revistas de gran popularidad tales como *Vanidades* (revista quincenal para mujeres); *Eres* (revista quincenal para adolescentes); *Tú* (revista mensual para mujeres adolescentes); *Maxim* y *Somos* (revista quincenal de entretenimiento). Televisa publica otros títulos de gran popularidad en Estados Unidos y América Latina. Mediante acuerdos bajo licencia con otras compañías, Televisa publica las ediciones en español de diversas revistas, incluyendo *Cosmopolitan*, *Men's Health*, *National Geographic* y *Mecánica Popular*. En Argentina<sup>18</sup> comercializa un total de 12 revistas con una circulación combinada de más de 350.000 ejemplares mensuales y un alcance total de más de 1.5 millones de lectores. Algunos títulos comercializados en Argentina son: *National Geographic* en español, *PC Magazine Argentina*; *Vanidades*; *Ideas*; *Condorito*; *Mecánica Popular*; *Club Nintendo*; *Tu*; *Almanaque Mundial*.

En mayo de 2000, Grupo Televisa decidió extender su alcance hacia los campos de comunicación por Internet, poniendo en línea **EsMas.com**, una red de información por Internet. Con 600.000 usuarios registrados y un promedio diario de 250.000 visitantes únicos, **EsMas.com** incluye una serie de canales verticales de noticias, deportes, negocios, espectáculos, tecnología, así como vida y salud; cultura y niños.

EsMas.com ofrece también una variedad de servicios como correo electrónico, buscador, chats, foros de discusión, transmisión de radio, video clips, compras, juegos y subastas, entre otros. Para el 2001, con sólo un año de operación, EsMas.com se colocó como uno de los portales líderes en México. Ese mismo año EsMas.com adquirió la operación

---

<sup>17</sup> Ver anexo

<sup>18</sup> Televisa Argentina S.A. Avda.Paseo Colón 275 10º (www.Televisa.com.ar)

mexicana de **Submarino**, una de las tiendas virtuales más grande en ese país. Entre los productos que comercializa podemos citar, CDs, DVDs, librop, juguetes y otros productos electrónicos. Desde el mes de noviembre de 2000, EsMas.com y Submarino sostenían una alianza estratégica según la cual el sitio de e-commerce hacía parte del canal de compras del portal, vendiendo, además de sus líneas tradicionales, productos exclusivos de Televisa, como merchandising de sus telenovelas y eventos especiales. El precio pagado por esta adquisición fue de 200.000 dólares; cifra que suena insignificante ante los números que factura anualmente Televisa. Desde la unión de ambas empresas los analistas económicos predestinaron un destino negro para Submarino. Esto comenzó a notarse en 2002 cuando la empresa tuvo que cerrar sus filiales en Argentina y Portugal para abaratar costos. A fin de ese año EsMas.com se desprendió de Submarino, quedando, como se suele decir, “a mano”.

Inaugurado el 29 de mayo de 1966, el **Estadio Azteca** forma parte de la empresa creada para su administración Fútbol del Distrito Federal S.A. El estadio no es solamente el hogar del Club América y del Necaxa sino que en él también se organizan recitales, y eventos deportivos y privados de cualquier tipo. Los servicios incluyen la venta de entradas por boletería o telefónicamente, la concesión de los puestos dentro del estadio, el alquiler del estadio y/o el estacionamiento para diversos eventos, y el alquiler de espacios para publicidad.

El estadio Azteca fue anfitrión en los mundiales de fútbol organizado por México en 1970 y en 1986.

**Fonovisa** (junto con sus subfiliales Musivisa y Discos y Cintas Melody) es la filial del Grupo Televisa relacionada con la música. Sponsoriza artistas, edita, distribuye, publicita y vende discos, dvds y videos de sus artistas exclusivos, los cuales son, casi en su totalidad, mexicanos. Los artistas se encuentran divididos en dos sectores: nacionales y regionales.

Su misión, según la página web del multimedio, es la creación y desarrollo de artistas nacionales e internacionales. Fabricación, producción, distribución, compra, venta, exportación, importación, comercialización, negociación, difusión y representación de toda clase de fonogramas y videogramas.

Fundada en 1969, **Intermex** forma parte de Grupo Televisa, siendo la empresa de distribución de publicaciones número uno de América Latina con presencia en: Chile, Argentina, Colombia, Panamá, Ecuador, y Perú a través de siete distribuidoras propias y una amplia red de subdistribuidores.

Distribuye el 62% de las revistas más importantes del mercado mexicano. Actualmente llega a más de 25.000 puntos de venta en todo México, sumando más de 120 editores y más de 500 publicaciones.

Intermex factura en promedio 15,000,000 de ejemplares mensuales, los cuales se distribuyen a nivel nacional con una flotilla de más de 150 vehículos diarios. De esa forma Intermex puede cubrir todo el Distrito Federal y estados colindantes en un plazo no mayor a 48 horas y el resto del país en un promedio de 72 horas.

**Más Fondos**, la primera distribuidora de acciones de sociedades de inversión<sup>19</sup>, inició operaciones el 29 de Octubre de 2002 y se encuentra supervisada y regulada por la Comisión

---

<sup>19</sup> Es una sociedad anónima, autorizada por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, para recibir recursos del público e invertirlos en una diversidad de valores con el objeto de ofrecer a los inversionistas, particularmente a los medianos y pequeños, la oportunidad de participar en el mercado de valores.

Nacional Bancaria y de Valores. Con base en una cuidadosa selección de fondos que sobresalen por su solidez y desempeño, y de acuerdo a las necesidades de cada cliente, Más Fondos ofrece alternativas de inversión para ayudar a sus clientes a manejar mejor su dinero.

El club **Necaxa** fue fundado el 21 de agosto de 1923 y tuvo una excelente campaña en sus primeros 13 años de vida. El 18 de abril de 1943, debido a problemas económicos irrecuperables, desapareció temporalmente luego de ganarle un amistoso al seleccionado español. En 1950 Necaxa regresó patrocinado por el Sindicato de Electricistas (de allí el apodo de “rayos”, “electricistas” o “kilowatios”), pero había dejado de ser el equipo de las mayorías. Ese título se lo arrebató durante su ausencia otra escuadra: el Guadalajara. En la temporada 70-71 se dio la segunda desaparición (se convirtió en el Atlético español). Volvió a la primera división en el torneo 82-83, recuperando su nombre y colores, pero sin volver a brillar como en los años treinta. Los simpatizantes del equipo le reclaman al Grupo Televisa mayor apoyo al Necaxa, ya que se sienten desplazados por el América.

SKY es una de las empresas más importantes de México. Ofrece el servicio de televisión vía satélite. Para operar este servicio en América Latina, se formó una alianza entre cuatro de las empresas más importantes en el mundo de la producción audiovisual, tecnológica y telecomunicaciones, cuyo propósito en conjunto fue el lanzamiento de un servicio de Televisión Directa al Hogar (DTH) para el mundo de habla hispana y portuguesa. El anuncio de esta alianza se realizó el 20 de noviembre de 1995.

Las empresas que conformaron la alianza, además del Grupo Televisa, fueron:

- *News Corp*: empresa líder en la distribución de programas y películas
- *TCI 2*: líder en tecnología y con gran experiencia en la industria de televisión paga
- *O’Globo*: la primera empresa multimedia y productora de televisión de Brasil

La empresa que Grupo Televisa creó para la administración y control de Sky, es **Innova**.

Sin embargo, para contratar el servicio los suscriptores deben hacer una inversión inicial de U\$S 500 y pagar por lo menos U\$S 35 al mes por el servicio, lo que aleja al DTH de los hogares mexicanos y hace demasiado optimistas las predicciones de los empresarios.

**Comunicaciones Mtel S.A.** comenzó sus operaciones el 10 de febrero de 1992. Los socios fundadores son Radio Telefonía Móvil Metropolitana, S.A. (Televisa) y Mobile Telecommunications Inc, que poseen la concesión hasta el año 2006.

Brinda el servicio de pager; sistemas de recepción inalámbrica de mensajes. La cobertura inicial fue de 17 ciudades, actualmente se da servicio en 63 ciudades mexicanas cubriendo más de 400 localidades y 19 países en América y la cuenca del pacífico. SkyTel es líder en el mercado mexicano con más de 250,000 suscriptores y experimenta actualmente un rápido crecimiento gracias a la creación de nuevos productos y servicios. La empresa cuenta con aproximadamente 600 empleados.

La empresa **Telesistema Mexicano** administra, produce, coordina, opera y distribuye las señales de los canales de televisión de Televisa (2, 4, 5, y 9). **Telesistema Mexicano** opera 225 estaciones concesionadas, distribuidas de la siguiente manera:

- 27 repetidoras<sup>20</sup> de la cadena 2
- 60 repetidoras de la cadena 5
- 18 repetidoras de la cadena 9
- 1 repetidora del canal 4 de México D.F.
- 19 televisoras locales

Las cadenas<sup>21</sup> se complementan con otras 19 repetidoras independientes afiliadas: 1 de la cadena 2; 6 del 5 y 12 del 9. Además tiene contratos de afiliación para ventas y programación, con 13 televisoras locales afiliadas.

En su conjunto, sus operaciones incluyen un total de 257 estaciones, de las cuales 225 son propias y 32 afiliadas.

**Televisa Cine** es la empresa afiliada al Grupo Televisa productora de cine mexicano y distribuidora de películas nacionales e internacionales. La empresa está integrada por tres divisiones:

- *Videocine-Distribución*: encargada de la distribución de películas para las salas de cine en el territorio mexicano. Actualmente es distribuidor exclusivo en México de las películas de Warner Bros. y New Line Cinema. También distribuye las películas producidas por Videocine-Producción y Coyoacán Films. A su vez sub-distribuye el producto de Nuvisión y de Quality Films.
- *Videocine-Producción*: se encarga de coproducir películas con diversas casas productoras y productores independientes tanto nacionales como extranjeros, entre ellos el IMCINE, Argos Cine, Titán Producciones, entre otros.
- *Coyoacán Film*: Es una compañía productora formada por Grupo Televisa y Warner Bros.

El producto que ofrece Televisa Cine son los largometrajes en formato de 35 mm. que distribuye, así como los servicios de producción que ofrece su departamento de Producción, encargado de la realización de todos los proyectos aprobados.

**Sistema Radiópolis**, engloba las radiodifusoras del Grupo Televisa. Como grupo cuenta con las dos antenas de transmisión más potentes de todo México; XEW-AM, con 250 mil wats de potencia transmitiendo desde la Ciudad de México, y XEWA-AM, con 150 mil wats de potencia transmitiendo desde San Luis Potosí. Ambas antenas tienen la fuerza y capacidad suficientes para ser captadas en el sur de los Estados Unidos. La XEW-AM cubre además gran parte del sur de México y norte de Centroamérica.

El Sistema Radiópolis opera en la actualidad 17 estaciones de radio, 6 en FM y 11 en AM en los principales mercados del país: México D. F. , Guadalajara, Monterrey y Mexicali, con repetidoras en Veracruz y San Luis Potosí.

---

20 Las repetidoras, son estaciones que no cuentan con estudios para la producción local de programas y únicamente reciben una señal, ya sea vía satélite, microondas u otros sistema, Esta señal se retransmite en la localidad donde se encuentra instalada.

21 Las cadenas de Televisión, están conformadas por las repetidoras que transmiten una de las señales originadas en la Ciudad de México: Canal 2, Canal 5 y Canal 9.

Las estaciones de Radiópolis utilizan varios formatos de programación diseñados para captar diversas audiencias. La fuerza de ventas de Radiópolis vende tiempo publicitario nacional y local sobre una base de compra libre y tomando en cuenta las desconexiones locales en la programación diaria.

En octubre del 2001, Grupo Televisa, de México, y Grupo PRISA, de España, acordaron unir sus fuerzas. Como resultado de esto, Televisa es propietario del 50 por ciento de Sistema Radiópolis mientras que -a través de acciones de inversión neutra-, el 50 por ciento restante es propiedad de PRISA, el mayor grupo de comunicación español.

**Televisa Video** es el área dedicada a la comercialización de productos en formato de VHS (Video Home System); éste, es un proceso que va desde la selección del producto, la coordinación de la post - producción y diseño del arte del mismo, hasta la elaboración de estrategias de promoción y venta. La empresa cuenta con una videoteca con más de 180,000 programas susceptibles de comercializar en formato VHS. Al mismo tiempo firmó alianzas y contratos con diferentes asociaciones y compañías externas al Grupo (EMMAC, SACM, SOGEM, EMI, BMG, entre otras) para la distribución exclusiva de sus productos en todo el territorio mexicano.

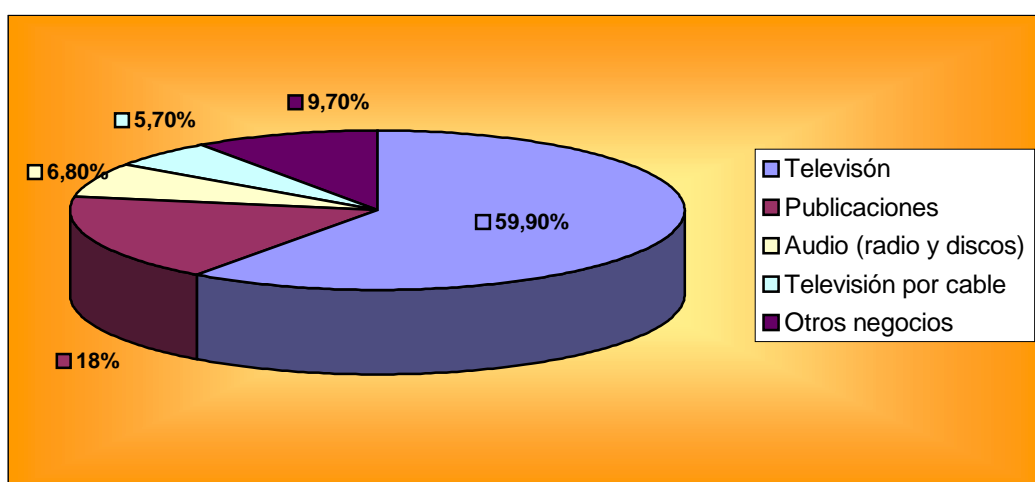
**Visat**, creada en 1995, es la empresa filial de Grupo Televisa especializada en la producción, programación, distribución y comercialización de diversos canales diseñados específicamente para el mercado de televisión paga. Su cobertura se extiende tanto a nivel nacional como internacional. La distribución se realiza, en el territorio mexicano, a través del satélite TEL STAR 7; y, para Latinoamérica, EEUU, Canadá, Europa y norte de África; a través del PANAMSAT 3R.

Visat posee 13 señales y cada una de ellas se especializa en una temática especial. Esas señales son:

- ***Cinema Golden***: con tres señales (Golden, Golden 2, y Golden mpx) presenta solamente películas mexicanas e internacionales
- ***El Canal de las Estrellas***: es el mayor distribuidor de la cultura mexicana. Sus programas incluyen programas periodísticos, películas, telenovelas, talk show, programas de entretenimientos, etc. Es la misma señal que emite el Canal 2 desde el Distrito Federal para todo el país como canal abierto.
- ***De Película y De Película clásico***: trasmite únicamente películas del mercado latinoamericano, incluyendo mexicanas.
- ***TL Novelas***: con programación diferenciada para Europa y América; presenta 24 horas de telenovelas.
- ***Unicable***: orientada al público en general, incluye en su programación caricaturas, películas dobladas, series juveniles, deportes, eventos especiales, etc.
- ***Galavisión***: comprime en un solo canal lo mejor de la televisión mexicana para ser difundido en Europa.

- **Telehit:** canal musical de vanguardia y entretenimiento, que presenta videos musicales en español e inglés de los ídolos del pop y rock. Combinado con reportajes, entrevistas, conciertos, eventos especiales, y noticias de los artistas del momento.
- **Ritmoson Latino:** musical que se especializa en artistas latinos
- **Bandamax:** musical que se especializa en ritmos específicos del norte mexicano y sur de EEUU; incluye música de banda, grupera, corridos, mariachi, texmex y country.
- **American Network:** posee la programación de ABC y CBS 100% en inglés, en vivo y con diversidad horaria. Su programación se compone de los principales contenidos de ambas cadenas, contando con un amplio abanico de entretenimiento, deportes, las noticias, películas y telenovelas.

### Contribución a las ventas netas del grupo Televisa



### **La relación de Televisa con la Política**

El control de una empresa de las dimensiones e importancia de Televisa tiene muchas semejanzas con el poder que se ejerce en la política: requiere una capacidad para forjar alianzas y aislar a los enemigos, así como la suficiente flexibilidad y frialdad para cambiar de compañeros de viaje cada vez que sea necesario.

El triunfo de Vicente Fox como presidente de México en las elecciones de julio del 2000 marca un hito en la vida política y social del país. Con la llegada de un candidato de la oposición al poder se esperaba un cambio en la escena política y una nueva relación de fuerzas, como también un adiós a los favoritismos, a las prácticas corporativistas, y a los distorsionados hábitos de hacer política.

Televisa ha sido caracterizada, desde su concepción, por su cercana asociación con el Partido Revolucionario Institucional, conocido por las siglas PRI, que detentara el poder en México desde 1929 hasta el 2000, es decir casi durante toda la etapa democrática del país.

Los críticos siempre han señalado que a cambio de una autocensura estricta, de ignorar las voces de oposición y de proporcionar un espacio propagandístico para el PRI y el presidente, la empresa de Emilio Azcárraga Vidaurreta, y luego de su hijo, Emilio Azcárraga Milmo, pudo disfrutar de más de 40 años de dominio monopólico de los medios y trato preferencial del gobierno.

Esto es visible en la antigua cercanía de la familia Azcárraga con los distintos miembros del gobierno priista la cual les permitía lograr ciertas concesiones, por ejemplo la afectuosa amistad del entonces presidente Miguel Alemán Valdés (1946 a 1952) le permitió a Azcárraga construir en Acapulco varios hoteles como El Papagayo, Ritz y Paraíso.

Asimismo Azcárraga Milmo participó en la consulta propuesta por el presidente Luis Echeverría para la elaboración del Reglamento de la Ley Federal de Radio y Televisión, que sería aprobado en abril de 1973. En éste se definió, entre otras cosas, el tiempo disponible para transmitir anuncios publicitarios y posponer la revisión del régimen de concesiones planteada por el gobierno y la radiodifusión en México es virtualmente no regulada.

Como retribución Televisa basó su producción de contenidos en entretenimiento conservador, nacionalista, “servil”, y ausente de críticas al PRI.

Otro claro ejemplo de los beneficios obtenidos a partir de su estrecha relación con el gobierno fue en noviembre de 1982, cuando se notificó a Televisa, a través de su filial Televisión de la Provincia SA, que había sido autorizada para operar una red de 95 estaciones de televisión. El ex presidente Lopez Portillo así lo recuerda: *“Desayuné con Emilio Azcárraga, Rómulo O’Farrill y Miguel Alemán Velasco. Quieren convertir en holding a Televisa, pero quieren concesiones ampliadas, garantizadas por más tiempo; entran en grande a la producción cinematográfica, pero a condición de que el Estado construya cines y se los alquile. En fin, peticiones muy especiales”*<sup>22</sup>.

El “Tigre” con frecuencia participaba en los viajes presidenciales de Lopez Portillo. En 1978 durante una gira el mandatario presidió la firma de un acuerdo entre Televisa y el consorcio Tokai Televisión, por el cual se proveía la cadena japonesa de material producido por Televisa a cambio de innovaciones tecnológicas.

Otro movimiento significativo en relación con las concesiones ocurrió en 1993, cuando se publicó en el Diario Oficial el acuerdo por el que Radiotelevisora de México Norte SA, filial de Televisa, había obtenido 62 nuevas frecuencias de televisión.

A través de estas concesiones, Azcárraga logró integrar la red nacional del Canal 9 que hasta ese momento sólo contaba con 19 estaciones, gracias a lo cual su señal pudo llegar a 28 estados de la República, con un estimado de 9,2 millones de hogares.

Previo a esto se había autorizado otorgarle a Televisa dos frecuencias, en la zona metropolitana, en la banda de UHF, para ofrecer el servicio de televisión restringida. Se tuvo que modificar la reglamentación, para legitimar esas concesiones dado que, conforme a los acuerdos internacionales, tanto la banda UHF como la VHF solo pueden ser utilizadas para opciones televisivas abiertas. Esto provocó la inconformidad de Multivisión que derivó en una controversia jurídica luego de que, al intervenir la CFC, ésta se opuso a la medida apelando a un convenio internacional que establece que los canales de UHF no pueden utilizarse para efectos de brindar el servicio de televisión paga. La determinación de la CFC

---

22 [www.produvtv.com](http://www.produvtv.com)

generó tal cantidad de demandas y contrademandas entre las televisoras, que la Comisión de Comunicación Social de la Cámara de Diputados organizó una histórica audiencia pública para analizar el tema.

El autodistanciamiento del “Tigre” con respecto al PRI desde 1995, y su posterior muerte, probablemente contribuyeron a la derrota de este partido ante el PRD en la ciudad de México en 1997 y a nivel nacional en el 2000.

En las elecciones presidenciales de 1994, Televisa invitó a los nueve candidatos debido a la pública inconformidad de los partidos de oposición por la parcialidad a favor del PRI en los comisionados de 1988. La finalidad era que a través de las cámaras y micrófonos de la empresa dieran a conocer sus propuestas políticas en tres programas distintos con una duración de 15 minutos. La televisora ofrecía transmitirlos en los canales 2, 9, 5 y 4, en los horarios de las 23:30, 16:45, 11:00 y 18:45 horas, respectivamente.

Meses después, en marzo de 1995, Azcárraga Milmo confesaría públicamente lo siguiente: *“Para nosotros, los políticos son muy importantes y si alguien desea declarar algo que sea noticia, lo sacamos al aire. Pero si añade propaganda política, eso no lo divulgamos porque no es noticia: es propaganda”*.

Eso lo llevó a marcar una distinción al cambiar su frase original<sup>23</sup>, al decir: *“Nosotros somos soldados del Presidente de la República, no del PRF”*.

Una clara muestra del distanciamiento se notó en las elecciones del 2000, en las cuales *El Noticiero* de Televisa otorgó casi el mismo tiempo de espacio publicidad a los tres partidos principales, es decir el PRI (30,3%), el PAN (30,4%) y PRD (26,8%)<sup>24</sup>.

## Legislación

En la década del '90 México ha sido objeto de profundas transformaciones políticas y económicas (privatizaciones, desregulación y adquisición de nuevas tecnologías), lo cual permitió cambiar el modelo mixto existente por uno con predominio del sector privado, principalmente a partir de enero de 1994, fecha en que se pone en marcha el **Tratado de Libre Comercio de América del Norte entre los Estados Unidos y Canadá** (TLCAN). Las modificaciones legales autorizadas por el Gobierno Federal a la participación privada en algunos sectores como el de las telecomunicaciones, afectaron directamente el panorama actual de la comunicación en México. Por lo tanto pensamos, al igual que María de la Luz Casas Pérez<sup>25</sup>, que el análisis de la reglamentación mexicana en medios audiovisuales debe realizarse a partir de dos ejes: el económico y el político, que debe ser entendido dentro de una reforma general del Estado. Tal reforma ha ido quitando la ingerencia directa del Estado en materia de comunicación, ya sea reduciendo su intervención o colocándolo en una posición arbitral respecto de las transformaciones que experimentan los medios. La tendencia actual es alcanzar una flexibilización que facilite el camino a las corporaciones audiovisuales transnacionales para concretar fusiones, alianzas o incorporaciones.

23 “Soy un soldado del PRI y del Presidente”

24 Alcaraz, Florence: 2000.

25 CASAS PÉREZ, María de la Luz; “Estructura para el análisis de la reglamentación mexicana en medios audiovisuales”. En Covi Druetta, Delia (coord.); Desarrollo de las industrias audiovisuales en México y Canadá. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Autónoma de México, D.F., 1995.

Asimismo el Estado, dentro de esta reforma, se deshizo de varias empresas, entre ellas se encuentra un paquete de medios de comunicación que incluyó diversas televisoras, operadoras de cine y otras industrias de comunicación colaterales<sup>26</sup>. Ello abrió la puerta a una mayor inversión privada, tanto nacionales como extranjeras. En 1989 ya había comenzado a funcionar esta apertura a los capitales privados cuando *Multivisión* (Multipoint Multichannel Distribution Service) rompió con el tradicional monopolio ejercido por el consorcio Televisa, tanto en la televisión abierta como en la paga, dando como resultado una incipiente competencia por el mercado televisivo.

Existen tres ejes que atraviesan el conjunto de modificaciones: en lo jurídico, se inicia un proceso de desregulación que tiene como fin propiciar el libre juego del mercado (otorgando más concesiones y autorizando la incorporación de nuevas tecnologías o bien ampliando el espectro de frecuencias y de posiciones orbitales para satélites privados); en lo económico, se reestructura el sistema de propiedad; y en los contenidos se acentúa la subordinación de la cultura a las reglas de juego impuestas por los negocios.

### **El nuevo marco legal**

Previamente a la firma del TLCAN, el marco legal existente en México incluía las siguientes leyes: las industrias de la radio y la televisión eran reguladas por la *Ley Federal de Radio y Televisión* que databa del 19 de enero de 1960; la televisión por cable por el *Reglamento del Servicio de Televisión por Cable* del 18 de enero de 1979; la industria cinematográfica era regulada por la *Ley Federal de Cinematografía*, que databa del 31 de diciembre de 1949.

El proceso de desregulación produjo cambios que hasta ahora son pocos pero sustantivos y todos apuntan a un mismo fin: desregular para facilitar la competencia.

Entre ellos se destacan:

- 1) Nueva Ley de Cinematografía modificada el 23 de diciembre de 1992, que abre el camino al capital extranjero, tanto en producción como en exhibición. Así se eliminan las medidas proteccionistas del cine nacional. Cabe destacar que pese a la existencia de esta ley, la distribución comercial del cine no está totalmente regulada en México. La misma establece protecciones de “tipo cultural” en las que se habla de “cumplir fehacientemente con las leyes vigentes de derechos de autor y derechos de los artistas, intérpretes o ejecutantes”. Sin embargo, la reglamentación a la ley favorece a las compañías norteamericanas, dado que no establece como llevar a cabo dicha protección, ni especifica los mecanismos del marketing. Las acciones del gobierno mexicano en materia de cine no han hecho sino favorecer la ambigüedad estancando una legislación que podría muy bien aclarar las inequidades en la materia.
- 2) Modificaciones al Reglamento de la Televisión por Cable en 1993, para duplicar los tiempos de las concesiones y transformar los concesionarios de cable en redes de comunicación pública, figura que les permite ampliar sus negocios hacia la telefonía y los servicios de valor agregado.
- 3) La modificación del artículo 28 constitucional, realizada en 1995, eleva al 49 por ciento el porcentaje de inversión extranjera en las empresas mexicanas.

---

<sup>26</sup> Seis meses antes de la firma del TLCAN, en julio de 1993, culmina el proceso de privatización de la televisión mexicana con la venta de dos redes nacionales (7 y 13 con 189 repetidoras), las que pasaron a manos de TV Azteca, que pagó U\$S 640 millones.

- 4) La aprobación de la nueva Ley de Telecomunicaciones el 7 de junio de 1995, recoge anteriores modificaciones: la privatización de los satélites y la apertura de servicios satelitales desde satélites extranjeros. Esta ley norma también algunas de las nuevas tecnologías, como la fibra óptica y los satélites. El 1º de septiembre de 1995 la Secretaría de Comunicaciones y Transporte definió las bases para la participación de inversionistas nacionales y extranjeros interesados en instalar, operar o explotar la red interestatal de telecomunicaciones, incluidos los servicios de satélite y telefonía básica, al amparo de la Ley Federal de Telecomunicaciones.
- 5) Cambios a la Ley de Derechos de Autor en 1997 que incorporan la figura del copyright, lo que permite la compra de derechos patrimoniales de una obra, que antes era inalienables.

### **Caso testigo: la alianza de Cablevisión y Telmex**

De acuerdo al primer reglamento de la Televisión<sup>27</sup> por cable los sistemas de la CATV tenían restricciones para incluir anuncios publicitarios, que fueron superadas en 1980 con una modificación que les permitió desde entonces incorporar seis minutos de publicidad por cada hora de transmisión, siempre y cuando se trate de emisoras locales. Se considera dentro de esta categoría a aquellas que tienen al menos el 20% de producción local.

Esta modificación constituyó un impulso importante para el sector que, rápidamente, se volcó a la producción televisiva local con el afán de cubrir la cuota exigida por la ley para contar con el beneficio de la publicidad. Esta producción si bien en términos de calidad y de los recursos disponibles no podía competir con las señales nacionales e internacionales, impulsó la difusión de contenidos locales, llenando así un espacio vacío existente en ese sentido.

En 1993 el Reglamento de la TV por cable experimentó otros importantes cambios en sus artículos 10, 33 y 42, que tienen que ver con la integración de los capitales empresariales y el traspaso de concesiones. En estas modificaciones se establece que el servicio de CATV está comprendido dentro del sector de servicios de telecomunicaciones<sup>28</sup>, por lo que la inversión extranjera puede participar hasta el 49% en el capital de las sociedades concesionarias.

Dos años después, el 7 de junio de 1995, la aprobación de la Ley de Telecomunicaciones aumentó la duración de las concesiones del cable que pasaron de 15 a 30 años. Además, esta ley agregó un aspecto novedoso: a partir de su aprobación los dueños de los sistemas de cable ya no serían concesionarios, sino operadores de una red pública de telecomunicaciones, lo que les permite ampliar la gama de servicios que ofrecen (telefonía, audio, servicios interactivos o DTH).

Sin duda estas modificaciones al Reglamento de la televisión por cable fueron realizadas para facilitar la integración de capitales y asociaciones nacionales e internacionales entre empresarios.

---

<sup>27</sup> El reglamento de la televisión por cable apareció en 1971, casi 20 años después de otorgarse las primeras concesiones.

<sup>28</sup> Las telecomunicaciones son reguladas por la Ley de Telecomunicaciones promulgada el 7 de junio de 1995 y amparada por las modificaciones al artículo 28 Constitucional del 2 de marzo de 1995 que faculta la inversión extranjera en el renglón de las telecomunicaciones.

La primera prueba de esto se dio en junio de 1995, cuando *Sercotel*, compañía subsidiaria de Teléfonos de México (**Telmex**) concretó la compra de 49% de las acciones de **Cablevisión**. La transacción, fijada en 211 millones de dólares, unía dos de las fortunas más importantes del país, y también a dos hombres controvertidos: Carlos Slim Helú, (dueño de Telmex y considerado el hombre más rico de Latino América), y Emilio Azcárraga. Esta alianza significó una estrategia conjunta que pretendía evitar los embates de las grandes empresas transnacionales (como por ejemplo la actual AOL-Time-Warner) y, al mismo tiempo, son una puerta de acceso al mercado mundial de las telecomunicaciones.

Existía un compromiso entre los nuevos socios según el cual pasado un año, Carlos Slim podía optar por la compra del 51% restante de Cablevisión, lo cual concentraría en sus manos a los teléfonos y la CATV capitalina. El acuerdo anulaba la posibilidad de compra por parte de otros inversionistas.

Sin embargo, un año después, en 1996, el dueño de Telmex anunció que no compraría el restante 51% de Cablevisión, como era el acuerdo original. Esta decisión estuvo precedida por algunas diferencias entre los dos empresarios. La no colocación del paquete accionario traería problemas financieros al Grupo Televisa; problemas que acarrea aún hoy.

Aún cumpliendo con las exigencias marcadas por la ley acerca de la producción local, la CATV mexicana en materia de programación sigue siendo básicamente de industria de distribución. El interés de las cadenas está en lograr una buena distribución de programas y cadenas internacionales (estadounidense); es por ello que ofrecer una programación más plural en cuanto a su origen es una asignatura pendiente de la CATV mexicana.

## Epílogo

A nuestro entender Televisa S.A. ha sabido *aggiornarse* a los cambios tanto técnicos, como políticos y económicos que afectaron a la historia mexicana. Desde Azcárraga Vidaurreta hasta “Emilito”, salvando las distancias en cuanto a la profesionalización y a los recursos disponibles de la empresa, el objetivo común es la expansión de la empresa no sólo en México, sino también internacionalmente.

El esfuerzo, sin duda, no ha sido en vano. Habiendo superado problemas financieros, cambios de gobierno (sobre todo con la asunción de Vicente Fox), y el escaso desarrollo tecnológico, característico de un país tercermundista, y la retirada estatal con la consecuente ampliación de la competencia privada, Televisa se sigue posicionando (ya que lo hizo desde sus inicios) como la empresa más grande a nivel comercial en México, y como una de las más importantes en todo el mundo. A través de la profesionalización mediante la incorporación de estrategias de *management* se logró la modernización tan necesaria para seguir compitiendo en el mercado mundial.

El crecimiento del multimedio no fue azaroso. La fuerte personalidad de los Azcárraga, las cercanas relaciones con personajes de la política y empresariales, una legislación acorde a sus intereses; han llevado a que la empresa se desarrolle tanto vertical como horizontalmente.

A nivel regional, encontramos un paralelismo con otras empresas mediáticas. Clarín, O'Globo, Cisneros, Televisa; todas tienen una estructura patriarcal (modernizada, pero siempre bajo la figura de la familia iniciadora del holding), todas ampliaron su desarrollo a otros sectores y basan su estrategia en la producción de productos propios y distribuirlos a través de una gama completa de medios de comunicación. Tal como aclaran Mastrini y Becerra, “la concentración de los medios de comunicación, en particular la televisión en América Latina, constituyó un modelo de televisión específico, que no puede ser considerado sólo una variante del modelo comercial norteamericano”.

En la frase final que citamos en este trabajo, tomada de una entrevista publicada a Emilio Azcárraga Milmo, queda muy clara la postura del holding frente a la situación social del país; “*México es un país de una clase modesta, muy jodida... que no va a salir de jodida. Para la televisión es una obligación llevar diversión a esa gente y sacarla de su triste realidad y su futuro difícil. A la televisión le toca servir de consuelo al sedentario*”. Esta es la “filosofía Televisa”.

### Bibliografía

- **Crovi Druetta, Delia** (coordinadora): “Desarrollo de las industrias audiovisuales en México y Canadá”. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); México D.F.; 1995.
- **Crovi Druetta, Delia**: “Inequidades del NAFTA/TLCAN: un análisis del sector audiovisual mexicano”. En Mastrini, Guillermo; y César Bolaño (editores); *Globalización y monopolios en la comunicación en América Latina*; Editorial Biblos; Buenos Aires, 1999.
- **Crovi Druetta, Delia**: “Televisión por cable en México. Una industria en busca de nuevos rumbos”. En *Comunicación y Sociedad n°35*; Departamento de estudios de la Comunicación Social; Universidad de Guadalajara; Guadalajara; Jalisco; México; 1999
- Giordano, E.: “**Políticas de televisión**”. **Editorial Icaria; Barcelona; 1999**
- **Gómez Orozco, Guillermo**: “Tendencias generales en la investigación de los medios. Un encuentro pendiente”. En *Comunicación y Sociedad n°30*; Departamento de estudios de la Comunicación Social; Universidad de Guadalajara; Guadalajara; Jalisco; México; 1997
- **Mastrini, Guillermo; y Martín Becerra**: “50 años de concentración de medios en América Latina: del patriarcado artesanal a la valorización en escala”. Material de la materia *Políticas y planificación de la comunicación*; Carrera de Ciencias de la Comunicación; Facultad de Ciencias Sociales; Universidad de Buenos Aires.
- Monsiváis, Carlos: “**Azcárraga Milmo y la filosofía de Televisa**”. En [www.area.com.mx](http://www.area.com.mx)
- **Olmos, Alejandro**: "Algunos protagonistas de la TV". En *Apuntes para una historia de la televisión mexicana II*. Espacio 99 y Revista Mexicana de Comunicación (coeditores), [www.fundaciobuendia.org.mx](http://www.fundaciobuendia.org.mx)
- **Peterson, Abby; y Hakan Thörn**: “Movimientos sociales y modernidad de los medios de comunicación. Industrias de los medios de comunicación, ¿amigos o enemigos?”. En *Comunicación y Sociedad n°35*; Departamento de estudios de la Comunicación Social; Universidad de Guadalajara; Guadalajara; Jalisco; México; 1999
- **Toussaint Alcaráz, Florence**: “Las campañas electorales del 2000 en televisión. El caso mexicano”. En *Revista mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*; Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); México D.F.; 2000

### Internet

*Buscadores utilizados:*

[www.google.com](http://www.google.com)

[www.ubbi.com](http://www.ubbi.com)

[www.yahoo.com.mx](http://www.yahoo.com.mx)

*Páginas consultadas*

[mx.geocities.com/sanlorenzoelclipsado](http://mx.geocities.com/sanlorenzoelclipsado)

[www.angelfire.com](http://www.angelfire.com)

[www.area.com.mx](http://www.area.com.mx)

[www.azc.uam.mx](http://www.azc.uam.mx)

[www.baquia.com](http://www.baquia.com)

[www.esmas.com](http://www.esmas.com)

[www.esmas.com/sky](http://www.esmas.com/sky)

[www.etcetera.com.mx](http://www.etcetera.com.mx)

[www.fonovisa.com](http://www.fonovisa.com)

[www.fundacionbuendia.org.mx](http://www.fundacionbuendia.org.mx)

[www.gocities.com/colosseum/cort/1388](http://www.gocities.com/colosseum/cort/1388)

[www.iespana.es](http://www.iespana.es)

[www.informedinvestors.com](http://www.informedinvestors.com)

[www.jornada.unam.mx](http://www.jornada.unam.mx)

[www.learevistas.com](http://www.learevistas.com)

[www.masfondos.com](http://www.masfondos.com)

[www.produvtv.com](http://www.produvtv.com)

[www.revistapoder.com](http://www.revistapoder.com)

[www.salondelempresario.com](http://www.salondelempresario.com)

[www.sct.gov.mx](http://www.sct.gov.mx)

[www.skytel.com.mx](http://www.skytel.com.mx)

[www.telesistemas.televisa.com.mx](http://www.telesistemas.televisa.com.mx)

[www.televisa.com](http://www.televisa.com)

[www.televisa.com.ar](http://www.televisa.com.ar)

[www.tvmexiconoticias.com](http://www.tvmexiconoticias.com)

[www.unam.mx](http://www.unam.mx)

[www.vcn.bc.ca](http://www.vcn.bc.ca)

[www.visat.tv](http://www.visat.tv)