

Del control de las redes al reto de los contenidos: Televisa ante el nuevo proyecto de televisión hispana en Estados Unidos

*José Antonio Meyer Rodríguez**

UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA

Se presenta un análisis sobre la televisión hispana estadounidense y la forma como los diferentes actores se adaptan a las cambiantes condiciones de mercado. Se aborda la importancia creciente de Univisión en la industria comunicativa global y las consecuencias de su reestructuración en el proyecto de expansión de Televisa en Estados Unidos, quien no sustentará más su participación en la propiedad de la red, sino en su capacidad para suministrar contenidos que satisfagan las necesidades de públicos y mercados con diferentes componentes sociales y culturales.

Palabras clave: *Televisión en español, modelo de televisión tradicional, contenidos diversificados, audiencias y mercados, componentes sociales y culturales.*

This work analyses Hispanic television in the United States, and how different actors are adapting to the changing market conditions. The rising importance of Univision in the global industry is commented, as well as the overall results of its recent restructure in the future project of Televisa in the United States, who will no longer support its network participation on property but in its ability to provide diversi-

* Doctor en Ciencias de la Información, por la Universidad de La Laguna, España. Autor de libros y artículos arbitrados. Miembro de las Asociaciones Mexicana de Investigadores de la Comunicación y Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación. Secretario de la Red Académica Iberoamericana de Comunicación. Evaluador del Consejo de Acreditación de la Comunicación. Actualmente es profesor e investigador en la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla. Correo electrónico: joseantonio.meyer@gmail.com

fied contents that satisfy needs of audiences and markets with different social and cultural components.

Key words: *Spanish language television, traditional television system, diversified contents, audiences and markets, social and cultural components.*

1. PLANTEAMIENTO GENERAL

La televisión estadounidense en español avanza desde hace años hacia un nuevo esquema de operación, en el cual distintos actores buscan incorporarse o adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. En ese contexto, resulta importante analizar las consecuencias de la reciente renovación de Univisión y los retos que la diversificación social le demanda para su desarrollo futuro. Asimismo, es pertinente evaluar el impacto que esa reorientación provocará en el proyecto de expansión de Televisa en ese país, debido a que su participación no se sustentará más en la propiedad de la red, sino en su capacidad para suministrar contenidos diversificados en exclusiva y satisfacer las necesidades de públicos y mercados con diferentes componentes sociales y culturales.

Para un amplio sector de la población hispana en Estados Unidos, las redes de televisión en español se han constituido en casi medio siglo de existencia en instrumentos cercanos de atención de sus expectativas de entretenimiento e información, así como funcionales órganos de incorporación y socialización paulatina a la vida del país. Del mismo modo, han asumido —como lo refiere Gray (2001)— un significativo papel en la reconstrucción de identidades, la representación de imaginarios y la vinculación trasnacional ante una desterritorializada permanencia en dos mundos y realidades distintas. Trejo (2007, p. 3) ha manifestado que el proceso expansionista de las cadenas en español, basado en un intenso y diversificado crecimiento de grupos hispanos en el territorio, las condena irremediablemente a funcionar como proveedoras de contenidos para personas pobres, con baja educación e irregular situación migratoria. Ello destina a las audiencias al consumo de contenidos marginales y “una especie de transición cultural, generacional y mediática hacia la industria en inglés”. Y, aunque para millones de hispanos el idioma español es instrumento de comunicación y signo de identidad, “conforme se integran a la vida estadounidense —no necesariamente a la cultura anglosajona—, quieren informarse y entretenese en inglés”.

Sin embargo, es precisamente esa disyuntiva existencial de la industria la que ha llevado a las distintas redes a reestructurarse constantemente

y adaptarse a las nuevas condiciones sociales del país; ello a fin de favorecer un esquema de programación más auténtico y que aproveche las posibilidades de la diversificación como sustento de desarrollo (Rose, 2004, pp. 24-25). De esta forma, las cadenas buscan alejarse cada vez más de los esquemas sustentados en públicos marginales para centrar su atención en la minoría social ya establecida, cuyas características socioculturales son diversas y cuyo interés es encontrar un mayor espacio de participación en la dinámica del país.

Pese a que las experiencias televisivas más exitosas han sido aquellas que han adaptado el modelo latinoamericano de televisión, con el tiempo esa proyección ha cambiado y actualmente se construye un concepto propio y más correspondiente con las necesidades de entretenimiento e información de las heterogéneas comunidades hispanas asentadas en Estados Unidos. En ese sentido, desde hace años se transita de un modelo de programación homogénea a una propuesta de contenidos diversificados capaz de atraer a nuevos públicos y provocar el advenimiento secuencial de un sector de anunciantes interesados en mercados económicos emergentes. De este modo, busca dinamizarse el potencial publicitario y aprovechar un poder adquisitivo acumulado calculado en más de 865 mil millones de dólares por año (Fisher, 2008, p. 16).

Con base en lo anterior, esta investigación analiza, por un lado, el proceso de venta de Univisión, y valora las alternativas que la diversificación de contenidos enfocados a nuevos públicos y mercados plantea para su expansión futura. Por otro lado, evalúa los efectos de esa reestructuración en el proyecto expansionista de Televisa en Estados Unidos, el nuevo escenario de competencia a que se enfrenta y su capacidad para suministrar contenidos diversificados en exclusiva para satisfacer las necesidades de públicos y mercados con diferentes componentes sociales y culturales. En consecuencia, el objetivo es analizar la transformación de la televisión en español en Estados Unidos y la nueva participación de Televisa como suministrador de contenidos diversificados en exclusiva en Univisión.

2. FUNDAMENTO TEÓRICO

De acuerdo con cifras oficiales (U.S. Census Bureau, 2008), el complejo proceso de crecimiento de las comunidades hispanas —que hoy representan 15% de la población total en Estados Unidos y estructuran la primera minoría en términos cuantitativos— se calcula en poco más de 30 millones de personas residentes o naturalizadas, y más de 12 millones con presencia irregular. Ello ha llevado a Rivera a definirla como una enclave singular en la historia estadounidense, donde su geografía, telecomunicaciones y

transportes son facilitadores de una interrelación intensa entre las personas ubicadas en el país y los diferentes lugares de procedencia:

Los medios de comunicación [dice el autor] posibilitan la permanencia en dos culturas y espacios al mismo tiempo, en los que el denso tráfico de personas, mercancías, dinero e información entre comunidades asentadas en Estados Unidos y sus no tan remotos sitios de ascendencia ofrece un panorama mucho más desafiante, por ejemplo, que la de los grupos europeos cuyas fronteras están más claramente definidas y sus vínculos con el pasado son cada vez más lejanos. (2008, p. 60)

Sin embargo, las cambiantes condiciones sociales del país han actuado en favor de un nuevo concepto de televisión en español y provocado la búsqueda de nuevos contenidos que permitan ampliar las perspectivas económicas de la industria. El asunto no es tan reciente como se cree, ya que distintos investigadores han definido desde hace décadas la creciente reconfiguración de las audiencias y el nuevo papel que los medios de minorías han asumido en la formación social estadounidense. En efecto, Wilson y Gutiérrez (1982, 1995 y 2003) han destacado la tendencia de las audiencias del país hacia una diversificación en el consumo de medios, lo mismo que un proceso de convergencia mediática determinado más por las identidades (culturales, generacionales, étnicas) que por la segmentación (sociodemografía) (véase también a Gutiérrez & Reina, 1988, pp. 16-18). Este ha sido un fenómeno expansivo donde, como lo ha referido Lull (1997, p. 99), “la cultura mediática se determina más por el uso y apropiación de contenidos diversificados y significativos que por los instrumentos tecnológicos que los generan”. Por tanto, las redes estadounidenses de televisión en español han buscado reorientar el paradigma tradicional del modelo latinoamericano para atraer a nuevos públicos y ampliar sus horizontes de mercado con propuestas de entretenimiento e información mayormente correspondientes al entorno cultural y social del territorio. En esa reconversión se sustenta ahora su sustentabilidad financiera, toda vez que, como señala Silva (2001, p. 7), “las necesidades de crecimiento de la industria publicitaria multinacional, demandan contenidos culturales de creciente adaptabilidad a una heterogénea población que habla español y habita tanto dentro como fuera de Estados Unidos”.

Por su parte, Babbili ha destacado que la evidente relación entre el crecimiento de las televisoras en español y el fuerte despliegue de la pluralidad étnica, asume la existencia de un nuevo esquema de asimilación que —sin segregar u obstaculizar la movilidad social— busque abrir mayores

canales de participación a los distintos grupos y comunidades en la vida social y política del país. Por ello, dice, “su existencia debe ser vista en el contexto de un avance significativo del bilingüismo funcional y el desarrollo de tecnologías y componentes cada vez más individualizados e interactivos” (2006, p. 3). Destaca también la existencia de nuevos escenarios en los medios de comunicación en español, ya que el crecimiento de mayores espacios para las distintas minorías no anglosajonas abre nuevas posibilidades para las estrategias de expansión de las grandes corporaciones globales. Turow refuerza este planteamiento cuando sostiene que “el cambio en el panorama de medios en Estados Unidos constituye la apertura hacia un mayor espacio de participación y aliento importante de inversión para el capital multinacional, dado el gran potencial de crecimiento y consumo que manifiestan los nuevos mercados emergentes” (2007, p. 71).

3. ELEMENTOS REFERENCIALES

Univisión, la primera cadena de televisión abierta en idioma español y la quinta más importante en Estados Unidos, cuenta actualmente con más de 600 estaciones afiliadas en la mayor parte del territorio; tiene una presencia constante en 80% de los telehogares hispanos, y concentra la mayor parte del presupuesto publicitario nacional orientado a esa minoría. La empresa tiene su sede en Nueva York, con estudios centrales en Laguna Niguel, California. Cuenta con las redes Telefutura y Galavisión, variadas estaciones de radio (Univisión Radio) y diversos negocios y servicios en Internet (Univision On Line). Su programación es suministrada principalmente por Televisa (México) y Venevisión (Venezuela), quienes fueron hasta hace poco parte de su consejo de accionistas.¹

El mayor porcentaje de sus audiencias lo forman inmigrantes latinoamericanos recientes, seguidos por residentes de primera generación que complementan esa oferta televisiva con la amplia gama de canales en inglés. Los mexicanos son el sector más numeroso, con 70%, seguidos por puertorriqueños, cubanos y centroamericanos. A ellos se agregan, pero en menor proporción, grupos bilingües de primera generación (Foisie, 2006, p. 6). Los programas más vistos son las telenovelas, las cuales son preferidas por las audiencias porque las mantienen vinculadas con la realidad de sus países de origen (véase a Uribe, 2003, pp. 65-66).

Los estudios de mercado muestran que sus audiencias poseen altos índices de crecimiento demográfico y una amplia distribución territorial,

¹ Información proporcionada por Univision Communications, recuperada el 8 de junio de 2007, de su página web <http://www.univision.com>

bajos salarios y poca participación social y política. Sin embargo, en los últimos años, las tendencias de consumo han empezado a cambiar y algunos segmentos de la programación son preferidos sobre otras ofertas televisivas en inglés, tal es el caso del *Noticiero Univisión* —un programa de noticias de cobertura nacional—, en el que se ha identificado el crecimiento de públicos con mejor nivel educativo y mayor actividad cívica² (véase también a Rodríguez, 2003, pp. 102-104).

Univisión ha logrado liderar por más de cuatro décadas el mercado hispano-estadounidense, superando con creces a Telemundo —su principal competidora—, quien fue fundada en 1954 y reestructurada en 1987 por la empresa Reliance Capital Group y otros inversionistas. Luego de diversos tropiezos económicos fue adquirida en 2001 por la National Broadcasting Corporation (NBC) —filial de General Electric y socia de los Estudios Universal— en una operación superior a los 7 mil millones de dólares.³ Esta cadena es propietaria de: 15 estaciones de alta potencia, nueve de baja potencia y 36 afiliadas; tiene una estación en Puerto Rico, y coordina con 684 sistemas de cable e inalámbricos para cubrir 142 mercados (es decir, 93% de los telehogares hispanos). Sin embargo, hasta el presente no ha podido estructurar una programación competitiva con los géneros de Televisa y Venevisión, ni alcanzar los altos índices de audiencia que Univisión concentra. Asimismo, cada año surgen nuevas ofertas televisivas que buscan intervenir con tecnologías restringidas (satelitales o cable) en este creciente mercado.⁴

A pesar de sus múltiples ventajas, entre 2005 y 2008 Univisión enfrentó una fuerte crisis financiera y de dirección, producto de las discrepancias entre su presidente y principal accionista —Jerrold Perenchio— y Emilio Azcárraga Jean —miembro del Consejo de Administración—, que culminó con la venta de la red a un consorcio de accionistas no hispanos por un monto superior a los 12 300 millones de dólares.⁵ Esa operación eliminó la participación accionaria de Televisa en la cadena, y delimitó aún más su espacio de intervención como suministradora de programación en exclusiva. Aspecto de gran significación al respecto fue la acción que varios

² Supera *Noticiero Univisión* en español a rivales en inglés en NY. (2008, agosto 8). *Milenio Diario*, p. 6.

³ Información proporcionada por Telemundo Network, recuperada el 10 de junio de 2007, de su página web <http://www.telemundo.com>

⁴ El mercado hispano cuenta ahora con diversas propuestas de televisión en español provenientes tanto de Estados Unidos como de México. Entre los primeros son de destacar: CNN en español, Fox Sports LA, ESPN LA, MTV Latino, HBO y otras. De las segundas, Azteca América, TeleFórmula, Canal 22 y Canal Once.

⁵ Univisión es vendida a un corporativo encabezada por Haim Saban. (2007, junio 27). *Los Ángeles Times*, p. 1.

corporativos estadounidenses de comunicación realizaron para evitar que la empresa mexicana alcanzara el control accionario de la cadena. Asimismo, fue evidente el propósito de la industria global por intervenir mayormente en un mercado en transformación que rebasa fronteras y posibilita una gran expansión.⁶

Es ampliamente conocido que el mercado estadounidense de comunicación siempre ha sido un objetivo primordial para Televisa, y hacia éste ha enfocado muchas de sus más agresivas estrategias de expansión. Por ello, es de recordar que un litigio judicial de varios años estableció en 1986 la imposibilidad de Emilio Azcárraga Milmo de controlar un grupo de comunicación en Estados Unidos, ante lo que Telesistema Mexicano perdió el control accionario de Spanish International Network (cadena creada en 1961 por Emilio Azcárraga Vidaurreta y el italoamericano Reynold René Anselmo), y pasó a ser propiedad del Grupo Hallmark Cards y del First Capital Corporation, por una cifra cercana a los 301.5 millones de dólares, cambiando su nombre por Univision Holdings (Sinclair, 1990, p. 67). Aunque el corporativo mexicano apeló legalmente y buscó recuperar el control de la empresa, el clima de rechazo influyó en el poco éxito de algunos proyectos que buscaron fortalecer su presencia en ese país. En 1992, sin embargo, sus esfuerzos fructificaron, y luego de diversas negociaciones e inversiones bursátiles rentables, Emilio Azcárraga Milmo, el estadounidense Jerrold Perenchio y el venezolano Gustavo Cisneros —dueño de Venevisión— readquirieron la compañía por una cantidad cercana a los 550 millones de dólares.⁷ De esa negociación, Azcárraga logró obtener 10.9% de las acciones, y Gustavo Cisneros, 13%, asegurando ambos un contrato de exclusividad en la programación por 25 años. La denominación especial de títulos accionarios y su calidad de ciudadano le otorgaron a Perenchio 56% de los votos en el Consejo de Administración, el manejo mayoritario de la corporación y la supremacía sobre los empresarios latinoamericanos (véase a Meyer, 1995, pp. 35-38). En 1996, las acciones de Univisión se incorporaron a la bolsa de valores y, con recursos frescos, se promovió un gran crecimiento al adquirir numerosas estaciones de televisión y radio, tres licencias de televisión, dos de señal abierta —Telefutura y Univisión— y otra de cable —Galavisión—, antigua propiedad de Televisa. Perenchio se dedicó a capitalizar la inversión y comprar activos, mientras el contenido se aseguró por una programación en exclusiva proveniente de América Latina, que permitió altos niveles

⁶ Actualmente, la población de habla hispana en el mundo se calcula en 500 millones de personas, distribuidas en 23 países.

⁷ FCC clears Hallmark sale of Univision TV Network. (1992, octubre 1). *New York Times*, p. 26.

de audiencia e imposibilitó a Telemundo para adquirir contenidos rentables en esa región (Mendoza, 1994). Luego de la muerte de Azcárraga Milmo, su hijo Emilio Azcárraga Jean tomó la dirección de Televisa e inició una nueva estrategia para replantear su participación, incrementar sus acciones y asumir el control de Univisión, como un agresivo intento por intervenir en el renovado mercado hispano-estadounidense y consolidar su supremacía en el mundo de habla hispana.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se sustenta en las siguientes hipótesis de trabajo:

- H1. Luego de la fallida experiencia de compra de la cadena Univisión, Televisa deberá replantear sus estrategias de expansión en Estados Unidos y orientarse hacia la producción de nuevos contenidos que le otorguen mayor competitividad en distintas audiencias y mercados.
- H2. Para permanecer en el mercado estadounidense, Televisa se obliga a redefinir el enfoque tradicional de sus programas y reconocer que las nuevas condiciones sociales le demandan contenidos culturales distintos y más adecuados a las necesidades de los hispanos asentados regularmente en el territorio.

De esta manera, a partir de categorías claramente definidas se realizó una revisión documental del proceso de venta de Univisión con el propósito de identificar las iniciativas para adquirir la cadena, tanto por parte de la empresa mexicana como por empresarios estadounidenses. Igualmente, se revisaron los últimos acuerdos legales entre ambas compañías luego de la venta, como punto inicial para un nuevo momento de relación comercial y financiera.

5. INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

Pese a los impedimentos legales, la expectativa de readquirir o simplemente incrementar la presencia directiva en Univisión fue vista por Televisa como una verdadera posibilidad para recuperar el control y consolidar su proyecto de expansión en ese territorio. Mas, como en casos anteriores, las trabas legales del sistema de telecomunicaciones le impidieron, en la práctica, avanzar en esa pretensión. Villamil (2007) ha señalado que desde la llegada de Azcárraga Jean a la Presidencia del grupo en 1997, uno de sus principales propósitos fue incrementar su paquete accionario de 10.9% en la empresa estadounidense; por tal motivo, como parte de un agresivo plan para superar el obstáculo que impide a los extranjeros hacerse

de la mayoría accionaria y el control de las empresas televisoras, Azcárraga se casó primero con una ciudadana estadounidense, solicitó la nacionalidad después, y propuso ampliar la presencia de Televisa en Estados Unidos mediante una hábil fusión con Univisión. Ante los requisitos de permanencia en el país y las negativas de Perenchio a sus intenciones de expansión, aprovechó una decisión no consultada y algunas diferencias en la interpretación del contrato de servicios y derechos de publicidad entre ambas compañías para renunciar a su posición en el Consejo de Administración e iniciar una controversia legal contra la cadena. La confrontación inició en 2004, cuando Ray Rodríguez fue nombrado presidente y director ejecutivo de la empresa, sin una consulta previa a los socios latinoamericanos. En respuesta, Azcárraga prohibió a 23 artistas con contrato de exclusividad a participar en el premio “Lo nuestro”, y emprendió una acción legal por 1.5 millones de dólares como forma de compensar la presunta violación del contrato, así como el pago de regalías por los programas que se suministran de manera regular.⁸ De acuerdo con lo convenido, la firma estadounidense se obliga a pagar hasta el año 2017 más de 170 millones de dólares al año por la programación en exclusiva. Sin embargo, Televisa alegó también su derecho de decisión sobre los programas a entregar, sean de gran éxito y reciente realización, o producciones del pasado. La solución al conflicto pudo haberse alcanzado, pero las presiones de los inversionistas minoritarios no lo permitieron por el continuo declive de las acciones en la bolsa de valores como resultado de la incertidumbre. La vulnerabilidad de la empresa se hizo evidente cuando ante la simple posibilidad de que Televisa pudiera buscar un acuerdo con Telemundo, las acciones bursátiles cayeron hasta en 10% (Montgomery, 2004, p. 7). En un escenario extremo se previó que si Televisa eliminaba la exclusividad y diversificaba la distribución de programas en las dos redes más importantes del país, habría un repunte importante de la competencia, la diversificación de la publicidad y una pérdida considerable en el valor de las acciones. En un principio, Perenchio se sintió tranquilo por la constante postura de Televisa de evitar el ingreso de Telemundo al mercado nacional. No obstante, las constantes presiones del corporativo mexicano para encontrar una fórmula legítima de retirar la programación estelar y conseguir más acciones y mayor influencia en las decisiones, terminaron por debilitar a la empresa y dividir fuertemente a sus accionistas.

De acuerdo con diversos analistas (Ruprecht, 2005, pp. 16-17), para el anunciantes estadounidense y el televidente hispano el retiro de los programas de Televisa tendría un gran impacto en los resultados económicos de

⁸ Demanda Televisa a Univisión. (2005, mayo 18). *Reforma*, p. 1.

la empresa, toda vez que existía una dependencia de casi 70%, donde las telenovelas, los programas cómicos, deportivos y musicales alcanzaban los mayores índices de audiencia; solamente las telenovelas generaron, en los últimos años, 40% de los ingresos publicitarios, por lo que Telemundo observó siempre la controversia con suma atención.

En ese ambiente de expectativa, Perenchio decidió contrademandar a Televisa por intentar afectar las operaciones y complicar la situación financiera de la empresa. La apuesta inicial fue por el tiempo, considerando que el juicio formal empezaría hasta 2007. No obstante, las derivaciones económicas obligaron muy rápido a tomar nuevas decisiones al colocar a la cadena en subasta pública y valuar sus acciones en 11 000 millones de dólares.⁹

La decisión de vender Univisión fue considerada por los analistas financieros como un intento de Perenchio por evitar que Televisa alcanzara un lugar de supremacía en la cadena. Señalaron que la valuación accionaria era demasiado alta para sus posibilidades, con lo cual difícilmente podría obtener el control mayoritario. Percibían a Perenchio como un empresario de vasta experiencia en el mundo de la comunicación de su país y un ciudadano de amplia influencia política y económica. Asimismo, lo calificaban como uno de los principales opositores de la familia Azcárraga en sus incursiones por las telecomunicaciones del país. Ante la postura del heredero, reiteraron la posibilidad de que buscara obstaculizar, nuevamente y por diversos medios, los intentos por controlar Univisión.¹⁰

A pesar de los designios de influyentes círculos políticos y económicos en Estados Unidos, los analistas de Televisa sí consideraron conveniente pelear por una nueva posición debido a una cláusula en el paquete accionario que imposibilitaba a su principal directivo para vender sus acciones a un tercero sin antes considerar a sus socios latinoamericanos; si lo hacían, sus documentos perderían su calidad de especiales, y los títulos tendrían el valor de un voto por acción. De esta manera, si el comprador fuera uno diferente a los socios, debería comprar al menos 51% de las acciones de la empresa; es decir, aportar unos 5 610 millones de dólares o más. De presentarse esta última situación, Televisa buscaría aumentar su porcentaje accionario y acordaría un nuevo convenio con el nuevo socio mayoritario. Asimismo, aunque Azcárraga Jean no podría adquirir más acciones que las permitidas por ley (25%), si podría negociar su participación aprovechando su mejor posición accionaria y la calidad de proveedor mayoritario

⁹ Univisión se pone a la venta en subasta pública. (2006, octubre 26). *Milenio Diario*, p. 5.

¹⁰ Perenchio y su controversia histórica con la familia Azcárraga. (2005, agosto 25). *Newsweek en Español*

y estratégico de contenidos.¹¹ En ese contexto, algunos analistas reiteraron la habilidad mostrada por Azcárraga Jean al alcanzar la supremacía del corporativo mexicano y eliminar la sombra de sus antecesores y familiares. Ellos definieron que “para él la compra de Univisión no representaba sólo un asunto de liquidez financiera, sino de consolidación en uno de los negocios de importancia estratégica en la comunicación global” (Mares, 2006). Y aunque se encuentra en el lugar número 701 de la lista de los hombres más ricos del mundo de la revista *Forbes*, su fortuna se calcula en cerca de un billón de dólares (Kroll et al., 2009).

Para Azcárraga, otra opción era buscar el control indirecto de la empresa mediante un fondo de inversión en Estados Unidos, el cual le cedería las decisiones importantes sobre administración y operación. De hecho, Televisa estuvo trabajando con la firma Allen & Co. para estructurar una oferta atractiva, y varias compañías buscaron cortejarla para lograr ese objetivo. Un primer grupo incluyó a socios de Providence Equity Partners, Bain Capital Parthners y Madison Dearborn Partners; otro lo formaron Goldman Sachs, Texas Pacific Group y Thomas H. Lee Partners; estos grupos de inversión acumulaban en conjunto más de 40 mil millones de dólares.¹² Además, no se descartó el apoyo de Carlos Slim Helú —uno de los más influyentes personajes del sector—, quien pudo haber actuado como puente en el proyecto, tal y como lo hizo anteriormente para fortalecer su posición como presidente, luego de la muerte de su padre (véase a Villamil 2007). De hecho, Carlos Slim Domit —quien formó parte del consejo de administración de Televisa— adquirió en el mercado 3% de las acciones de Univisión, las cuales seguramente incluiría en el paquete de Televisa. De manera adicional, fuentes especializadas señalaron que Azcárraga ya había comprado en el mercado de valores acciones públicas de Univisión a título personal, lo que le permitía acumular un considerable 10%; dichas acciones se harían valer junto a la participación accionaria de Televisa (Boone, 2007, p. 1).

En síntesis, junto a los cinco grupos de inversión, Azcárraga planeó comprar la cadena y desligarla del mercado bursátil y darle una mayor flexibilidad de operación como empresa privada para, con el tiempo, volver a cotizar en la bolsa. No obstante, el esquema que pareció madurar más rápidamente fue la asociación con el empresario Bill Gates, quien asumiría el control provisional de la empresa hasta que Azcárraga obtuviera la nacionalidad estadounidense, luego de varios años de residir en Flo-

¹¹ Busca Televisa aumentar su participación en Univisión. (2006, septiembre 12). *Milenio Diario*.

¹² Televisa and financial groups push for Univision. (2007, febrero 8). 2007. *Los Angeles Times*, p. 5.

rida; esto fue, sin duda, lo que mayores posibilidades tuvo, dada la orientación que el empresario mexicano ha asumido desde que tomó la presidencia del grupo. Con esta operación, Azcárraga buscaría seguir los pasos del australiano Rupert Murdoch, quien logró la nacionalidad estadounidense en los años ochenta para adquirir y controlar el corporativo encabezado por la Twentieth Century Fox (véase Quirós, 1998).

Para algunos analistas, el hecho de que Televisa utilizara en su controversia los servicios de abogados vinculados a Microsoft, fue por demás significativo. Bajo tal perspectiva, Azcárraga y Gates buscarían invertir un mil millones de pesos para comprar, con el apoyo de cinco de los más poderosos grupos de inversión internacionales, 100% de las acciones de Univisión. En ese momento del proceso Televisa contaba con una situación financiera satisfactoria, con una liquidez de alrededor de mil 200 millones de dólares; es decir, reunía los recursos necesarios para comprar el 14% de las acciones restantes para completar el 25% que faltaba. Este giro le habría generado un círculo virtuoso, por lo que Azcárraga Jean no sólo lograría hacerse del poder y la mayoría accionaria, sino que reestructuraría y sanearía las finanzas de la empresa.

Si con la rentabilidad de los últimos años logró atraer las inversiones de Gates en la televisora mexicana por alrededor de 5%, la compra de Univisión sería también sumamente atractiva. Ya en el pasado la televisora hispana había demostrado ser un gran negocio para Azcárraga Milmo, Cisneros y Perenchio, en la que invirtieron 33 millones de dólares y obtuvieron alrededor de 1 200 millones de dólares para cada uno (Combs, 2007, pp. 21-22). De hecho, el grupo trasnacional tuvo en su momento grandes posibilidades de quedarse con la cadena, ya que Gustavo Cisneros (con nacionalidad estadounidense y dueño de la empresa Venevisión) nunca decidió una postura clara. Telemundo-NBC, por su parte, registraba problemas internos y decidió no intervenir por la compra o fusión con su principal competente. En cambio, Time Warner sí consideró la posibilidad, pero por su enfrentamiento con uno de sus principales accionistas decidió no participar. Sin embargo, algunos especialistas en Estados Unidos señalaron el creciente interés de importantes conglomerados, como News Corporation —dueña de la cadena Fox— y la Columbia Broadcasting System (CBS) —segunda red de televisión en el país—. Asimismo, manifestaron que alguna de estas firmas, o una combinación de varias, podrían quedarse con Univisión.¹³ Eso parece haber influido en los acontecimientos, toda vez que la firma suiza USB, elegida para mediar cualquier operación al

¹³ Media corporations are interested in Univision. (2007, abril 15). *Wall Street Journal*, p. 7.

momento de la venta, indicó primero que sólo una parte de la empresa sería subastada para luego vender el total de la misma al mejor postor. La valuación original fue por 11 000 millones de dólares, pero su subasta desató una batalla que elevó el precio hasta los 14 000 millones de dólares. Con esto, los analistas identificaron en los inversionistas estadounidenses un gran interés en el mercado hispano, el cual, desde diversas perspectivas, tiende a mejorar sus niveles educativos, incrementar su poder adquisitivo y ampliar el espacio trsnacional y cultural en que vive. A su vez, el éxito de los canales deportivos en cable (como Fox y ESPN), los dedicados a la música (MTV Latino) y los niveles de audiencia de las estaciones televisivas de entretenimiento, permitía pensar en un gran desarrollo de futuro que los grandes corporativos de medios no debían desaprovechar.¹⁴

En junio de 2006, Televisa ofreció 13 500 millones de dólares por la cadena; una cifra sustantivamente mayor a la solicitada. Sin embargo, de manera inesperada, se le asignó al empresario Haim Saban y un grupo formado por Texas Pacific Group Inc. y Thomas H. Lee Partners, los cuales ofertaron 12 300 millones de dólares.¹⁵ De manera extraoficial se supo que la cercanía entre el comprador y Perenchio influyó en la transacción, toda vez que la oferta de Televisa ponía en grave riesgo los esfuerzos por limitar su intervención en la cadena. Fue tal el impacto de esa decisión, que al hacerse público el resultado de la operación, las acciones de Univisión subieron 6.21%, para cotizarse en 34.02 dólares.¹⁶

Aunque para muchos Haim Saban era hasta cierto punto desconocido, se pueden mencionar, entre otras cosas, que este emigrante egipcio tiene desde 1994 una importante participación en la industria. En 1975 estableció en Francia unos estudios de grabación independiente, los cuales lo impulsaron rápidamente. En 1983 se mudó a Los Ángeles, donde continuó con su empresa musical e incursionó en la producción televisiva. En 1988 creó Sabin Entertainment, compañía de producción y distribución de entretenimiento internacional. Ha sido compositor y productor de varias series de televisión, como *Space Strikers* (1995), *El ataque de los tomates asesinos* (1990), *Alf, la serie animada* (1987), *Power Rangers* (1996-2001) y *Mister T* (1987), entre otras. Es dueño de la mitad de la compañía Fox Family Worldwide, empresa asociada a Fox Family Channel y Fox Kids Network. Además, tiene su propia compañía, donde se han producido gran parte de las series y versiones de *Power Rangers*.¹⁷ En el año 2002

¹⁴ Elevan montos de venta de la cadena Univisión. (2007, mayo 12). *Milenio Diario*, p. 1.

¹⁵ Pierde Televisa; Univisión se vende a Texas Pacific. (2007, junio 27). Notimex, p. 1.

¹⁶ Suben las acciones de Univisión con la venta. (2007, junio 28). *El Universal*, p. 27.

fundó Saban Music. Asimismo, su esposa comparte el gusto por la televisión, donde participa como guionista y principal productora de Fox Family Worldwide.¹⁸

Ante la resolución, en julio de 2007 Televisa demandó nuevamente a Univisión por la explotación indebida de sus programas en Internet. Poco después, en marzo de 2008, vendió todas sus acciones en más de 1 094 millones de dólares.¹⁹ A pesar de que obtuvo importantes ganancias con esta operación, sus expectativas de consolidación en el mercado se vieron fuertemente afectadas al no poder concretar el proyecto más importante de sus más de ocho décadas de existencia institucional. Para evitar mayores contratiempos, en febrero de 2009 ambas empresas decidieron terminar su disputa legal y Univisión aceptó pagar más de 100 millones de dólares en regalías e incluir nuevamente a Televisa en algunos paquetes publicitarios para compartir utilidades. El caso quedó resuelto cuando firmaron un nuevo contrato que permitirá la simplificación del cálculo de regalías y otorgará un aumento en los pagos a cambio de derechos adicionales hacia Univisión. Para Televisa, el nuevo contrato representará ingresos por más de 600 millones de dólares en anuncios publicitarios, y cerca de 3.5 millones de dólares en efectivo. Dicho contrato permanecerá vigente hasta el año 2017 y cubrirá prácticamente toda la programación, excepto las transmisiones de la Copa del Mundo de Fútbol. A cambio, Univisión recibirá derechos incrementales, es decir, no interrumpirá la transmisión de varios de los programas más exitosos y, sobre todo, accederá a una fuente continua de programación nueva en la que Televisa se ha enfocado en los últimos años.²⁰

Luego de estas negociaciones, Univisión acumula actualmente una deuda de 10 800 millones de dólares, la mayoría de ellos contraídos por la venta de la empresa en 2007. La recesión económica actual en Estados Unidos ha hecho descender el valor de sus acciones, mientras los montos de publicidad nacional se han reducido considerablemente. Por esta razón, ha despedido a 300 empleados a nivel nacional, cantidad equivalente a 6% de su planta laboral. Es una decisión que alcanzó a las tres cadenas de la compañía, la división radio e Internet.²¹ De igual forma, su empresa

¹⁷ Información proporcionada en la página web www.imdb.com, y recuperada el 29 de junio de 2007.

¹⁸ Información proporcionada en la página web www.tv.com, y recuperada el 29 de junio de 2007.

¹⁹ Vende Televisa sus acciones. (2008, marzo 10). *Milenio Diario*, p. 6.

²⁰ Gana Televisa concesión millonaria mediante acuerdo con Univisión. (2008, febrero 17). *Milenio Diario*, p. 1.

²¹ Despide Univisión a 300 empleados. (2009, marzo 22). *Miami Herald*, p. 3.

Univision Music fue vendida a Universal, quien se ha convertido en la mayor compañía de música latina en el norte del continente.²² Mientras tanto, la disputa por los derechos de transmisión de la programación de Televisa por Internet se encuentra en la corte federal. Esta será la continuación de un juicio del que se presume un nuevo acuerdo favorable para la empresa mexicana, lo que pondrá las finanzas del corporativo estadounidense en una situación todavía más difícil. Pese a ello, los nuevos accionistas apuestan por una nueva propuesta programática —enriquecida con muchas nuevas producciones— que permitirá atraer a nuevas audiencias, expandirse hacia nuevos mercados y cautivar a los anunciantes de mayor presencia e inversión. La expectativa de Univisión es que una vez resueltos sus adeudos con Televisa y reabierto el crédito bancario como producto primario de la recuperación económica, su restructuración financiera se sustente en una programación más diversa, con programas exitosos en exclusiva que le permitirán incrementar sus ventas al interior y exterior del territorio.

6. CONCLUSIONES GENERALES

Aunque Televisa logró una amortización económica considerable y aseguró la supremacía en exclusiva de la programación de Univisión hasta 2017, la venta de la red afectó fuertemente sus objetivos de desarrollo y expansión en el mercado estadounidense. Ahora sí ha perdido en definitiva su nivel de propiedad sobre la cadena, lo que le exigirá reorientar sus contenidos hacia las necesidades de expansión del nuevo grupo, e incidirá directamente en su modelo de televisión, el cual se ha sustentado durante cinco décadas en valores tradicionales y un público masivo con bajo nivel educativo.

Aunque sus acciones han subido hasta los 14.90 dólares, la fallida experiencia de compra la obliga a diversificarse si quiere mantener su permanencia y ampliar su competitividad rápidamente en un mercado en renovación. Este aspecto puede fortalecerla, pero constituye todo un reto para su operación futura.

Por su parte, Televisa deberá entender que el negocio de la televisión en español ya no estará más en la propiedad de los instrumentos de transmisión o el control corporativo, sino en la capacidad de producir contenidos que satisfagan las necesidades y expectativas de entretenimiento e informa-

²² Adquiere Universal a Univisión Music, será la primera disquera de música latina. (2009, marzo 24). *Milenio Diario*, p. 45.

ción de nuevas audiencias cuyos componentes sociales y culturales cambian y se transforman continuamente.

De acuerdo con lo anterior, esta investigación ha demostrado que ante la fallida experiencia de compra de la empresa Univisión, Televisa deberá replantear su estrategia de expansión en Estados Unidos y orientar sus esfuerzos hacia la producción de contenidos que le otorguen mayor competitividad en nuevas audiencias y mercados. Asimismo, que para permanecer en el mercado estadounidense, Televisa se obliga a redefinir el enfoque tradicional de sus programas y reconocer que las nuevas condiciones sociales le demandan contenidos distintos y más adecuados a las nuevas necesidades sociales y culturales. Al parecer, los ejecutivos de Televisa ya han identificado la magnitud del problema al que se enfrentan y las implicaciones que ello generará para sus esquemas de producción tradicional. Sin embargo, el tiempo demostrará si sabrán evolucionar de acuerdo con los tiempos y responder a las nuevas condiciones y demandas de la economía global, en un entorno cultural que se distingue por su creciente diversidad.

REFERENCIAS

- Babbili, A. (2006). “Medios hispanos en Estados Unidos, el mercado frágil de las ideas” (Conferencia magistral). Puebla: Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla.
- Boone, C. (2007, marzo 1). *Slim Jr. buyed Univision actions in the market*. Hispanic Media On line.
- Combs, F. (2007, abril 6). *Univision, a great business for Latin-Americans investors*. Hispanic Media On line.
- Fisher, C. (2008, enero 24). Ratings worth \$40 million? Networks Have No Doubts. *Advertising Age*. Nueva York.
- Foisie, G. (2006, agosto 8). Nielsen expands Hispanic TV ratings. *Broadcasting & cable*. Washington, D.C.
- Gray, H. (2001, agosto). Watching TV. Reading race, the Politics of racial representations in network television. *Politics and Culture*. 27, (4).
- Gutiérrez, F. & Reina, J. (1988). Latinos and the media. En M. Emery & T. Curtis (eds.), *Readings in mass communication*. Estados Unidos: C. Brown Publishers.
- Kroll, L., Miller, M. & Serafin, T. (2009, marzo 11). The World's Billionaires. Special Report. Recuperado de http://www.forbes.com/2009/03/11/worlds-richest-people-billionaires-2009-billionaires_land.html
- Lull, J. (1997). *Medios, comunicación y cultura*. Buenos Aires: Amorrotu.

- Mares, M.A. (2006, noviembre 17). Televisa apuesta por la compra de Univisión. Recuperado de <http://www.teleformula.com>
- Mendoza, R. (1994, diciembre). The Year Belongs to Univision. *Hispanic Business*.
- Meyer, J.A. (1995). Televisión en español y mercado hispano en los Estados Unidos (Tesis inédita de maestría). Puebla: Universidad de las Américas.
- Montgomery, R. (2004, junio). Fall his actions of Univision for legal controversy. *Hispanic Business*.
- Rivera, G. (2008). *His Panic: Why Americans Fear Hispanics in the US*. Estados Unidos: Celebra Hardcover.
- Rodríguez, A. (2003). Made in the USA: The constructions of Univision news (Ph.D. Dissertation). San Diego: University of California.
- Rose, C. (2004, noviembre 27). Hispanic networks building up steam. Ad rates seen rising. *Television-Radio Age*. Nueva York.
- Ruprecht, G. (2005, julio-agosto). Tuning in to cultural diversity. *Americas*.
- Quirós, F. (1998). *Estructura internacional de la información*. Madrid: Síntesis.
- Silva, S. (2001, noviembre). The Latin super channels. *World Press Review*.
- Sinclair, J. (1990, septiembre). Spanish-language television in the United States. Televisa Surrenders its Domain. *Studies in Latin American Popular Culture*, 9. (4).
- Uribe, A. (2003). *Re-imaginando México con la telenovela* (Tesis inédita de doctorado). Colima: Universidad de Colima.
- U.S. Census Bureau. (2008, febrero 8). Population estimates. Resident population by sex, race and Hispanic origin status: 2000 to 2007 (Tabla 6). Recuperado de <http://www.census.gov/compendia/statab/tables/09s0006.pdf>
- Trejo, R. (2007, junio 20). Azcárraga se repliega en Estados Unidos. Revista *Etcétera*, 87. Recuperado de <http://www.etcetera.com.mx/>
- Turow, J. (2007). *Media systems in society. Understanding industries, strategies and power*. Estados Unidos: University of Pennsylvania.
- Villamil, J. (2007). Emilio Azcárraga Jean, las trampas del rating. En J. Zepeda, *Los amos de México*. México: Planeta.
- Wilson, C., Gutiérrez, F. & Chao, L. M. (2003). *Racism, sexism, and the media: The rise of class communication in multicultural America*. California: Sage Publications.
- Wilson, C. & Gutiérrez, F. (1995). *Race, multiculturalism and the media: From mass to class communication*. California: Sage Publications.
- Wilson, C. & Gutiérrez, F. (1982). *Minorities and the media: Diversity and the end of mass communication*, California: Sage Publications.