

CUANDO POTENCIAS HEGEMÓNICAS RIÑEN: TELEVISIA VS. UNIVISION COMMUNICATIONS VISTA A TRAVÉS DE UNALENTE DE GESTIÓN DE MEDIOS

Kenton T. Wilkinson

Texas Tech University

Alex M. Saragoza

University of California, Berkeley

Resumen

Los intereses de la televisión mexicana y el sector televisivo de habla hispana estadounidense han estado estrechamente vinculados desde la década de 1960 cuando la perspicacia empresarial mexicana, el capital de inversión y los programas se transfirieron al norte. Las dos industrias se habían mantenido interrelacionadas desde hace 50 años a través de una variedad de relaciones personales y contractuales, incluyendo una serie de acuerdos de licencia de programa (PLA, por sus siglas en inglés). Este artículo examina una disputa legal de tres años entre dos jugadores líderes en sus respectivos mercados: Televisa (México) y Univision (Estados Unidos). El desacuerdo, resuelto por etapas hasta el 2009 y 2010, se centró en el valor de la programación de Televisa a partir de su licencia de programación con Univisión, así como en los derechos de media digital por programas de Televisa transmitidos a través del internet en los Estados Unidos. El caso y su resolución se analizan a la luz de la relación de medio siglo entre las empresas y las respuestas de sus equipos administrativos a los problemas durante un período de intensos cambios políticos, económicos y tecnológicos.

Abstract

The interests of Mexican television companies and the Spanish-speaking television sector in the United States have been closely linked since the 1960s, when insightful Mexican entrepreneurship, investment capitals and media programming were all exported to the North. Both industries had remained interrelated for over 50 years via a multiplicity of personal and contractual relationships, including a series of program license agreements (PLA). This article examines the three-year long legal dispute between two leading figures in their respective markets: Televisa (Mexico) and Univision (United States). The dispute, resolved in different stages in 2009 and 2010, centered on the value of Televisa programming based on its program license agreement with Univision, as well as digital media rights over Televisa programs broadcast over the web in the United States. This case and its resolution are analyzed in light of the half-century long relationship between these two companies as well as the way each of their administrative teams responded to the problems faced during a period of intense political, economic and technological change.

Introducción

En el año 2011 la red de televisión en español Univision celebró su 50 aniversario de transmisión en los Estados Unidos. La fiesta al aire no ofrecía ninguna señal de que el enfrentamiento en las salas de una corte había amenazado el futuro de la red tan solo dos años antes. Incluso los guionistas de las telenovelas de Televisa en México hubieran estado cautivados con el melodrama en el que participaron los altos ejecutivos de los medios de comunicación el 22 de enero de 2009.

Ese día, pocos minutos antes de que el presidente y director general de Televisa Emilio Azcárraga Jean estuviera programado para testificar en la corte federal de los Estados Unidos, un acuerdo fue alcanzado entre su compañía y Univision. Televisa intentaba cortar lazos con Univision en relación con más de \$122 millones de dólares en regalías (James, 2009a). En el centro de la disputa se encontraban un contrato de programación a largo plazo y los derechos de acceso a los contenidos de Televisa a través de Internet en los Estados Unidos. En cuanto a la primera cuestión, Televisa afirmó que Univision había incumplido el contrato entre las compañías pagando menos de lo acordado en regalías por el contenido de programación de Televisa emitido en los Estados Unidos. En el segundo caso, Televisa trató de llegar a los Latinos en los Estados Unidos con contenido de televisión distribuido vía Internet; sin embargo, Univision afirmó que el contrato de programación firmado en 1992 cubría todos los medios de difusión incluyendo Internet, mismo que no fue comercializado hasta varios años más tarde ya que no manejaba contenido de

video de manera eficiente por lo menos durante una década (Wentz, 2009).

El medio siglo de historia estrechamente entrelazada entre las dos compañías ha presentado otros momentos de gran drama, sin embargo, el presente trabajo se enfoca en la descripción de lo que ocurrió dentro de las complejas situaciones políticas, económicas y circunstancias estratégicas. Se examinan las raíces y los resultados de la controversia a la luz de los esfuerzos de cada una de las empresas para negociar un posible resultado favorable con base en su relación de necesidad mutua. Es importante tener en cuenta que estos eventos ocurrieron durante un periodo intenso de cambios tecnológicos y crisis económicas que exigían una vigilancia constante y respuestas rápidas por parte de los equipos administrativos de ambas compañías.

Perfiles de las empresas

Tanto Televisa como Univision disfrutaban de posiciones dominantes en sus respectivos mercados nacionales, aun cuando se enfrentan a la competencia de diversos sectores del universo digital. Para Televisa, Univision ha sido una fuente importante de ingresos en dólares obtenidos con programas producidos usando pesos mexicanos. A lo largo de la historia de Univision, Televisa ha sido la fuente clave de programación que genera hasta un 40 por ciento de sus ingresos por publicidad.

Televisa no sólo es el conglomerado de medios dominante en México, sino un jugador global importante en los medios en español, especialmente la televisión. Esta fuerte posición de mercado tiene sus raíces en 1929, cuando Emilio Azcárraga Vidaurreta, fundador de la compañía, lanzó una emisora de radio en la Ciudad

de México. De ese proyecto inicial, Televisa se convirtió en un imperio sin ningún tipo de competencia seria por más de 65 años. La compañía es propietaria de cuatro estaciones de televisión en la Ciudad de México y más de 30 estaciones de televisión y 200 estaciones repetidoras en otras regiones de México. Estas redes abarcan más del 70 por ciento de la audiencia televisiva en México. Televisa es el accionista mayoritario de tres sistemas de televisión por cable de México (Cablevisión, TVI y Cablemás) y es dueño de casi el 60 por ciento de Sky, un servicio de sistema vía satélite directo al hogar en México, América Central y la República Dominicana. La compañía también es propietaria del 50 por ciento de una red de radio que cubre al 75 por ciento de México, así como compañías de producción y distribución de música y de cine. La empresa de Internet Esmas.com, es un gran portal en México y otros países de habla hispana. Las editoriales de Televisa producen las revistas de mayor interés incluyendo TV y Notas y Vanidades. Otras áreas de negocios incluyen equipos de fútbol y un estadio (Saragoza, 2009; Grupo Televisa, sf).

Por su parte, Univision es un conglomerado con sede en los Estados Unidos con inversiones en televisión, radio y medios de comunicación interactivos. La división de televisión llega al 97 por ciento de los hogares de habla hispana en los Estados Unidos a través de sus 56 estaciones de televisión, sistemas de televisión de paga y repetidores de baja potencia. Univision genera ingresos a través de tres áreas de negocio: televisión (80.7% de los ingresos totales en 2009), radio (17.2%) y medios interactivos (2.1%) (Datamonitor, 2010). Además de la red homónima Univision están Telefuturo, que también ofrece contenido gratuito, y Galavisión

una cadena de televisión de paga fundada en el año 1979. La división de radio consta de 70 estaciones, cinco de ellas en Puerto Rico, incluyendo las estaciones de primer nivel en los mercados de medios de comunicación más importantes como Los Ángeles, Chicago, Houston y Miami (Univision Radio once, 2011). El sitio web Univision.com lanzado en 1999 se encuentra entre los portales más utilizados por los estadounidenses hispanohablantes. La empresa de tecnología móvil Univision Móvil inició sus operaciones en 2004. Como se discutirá en detalle más adelante, en 2007 una firma de capital privado compró Univision por \$12.3 billones. La historia entrelazada de las dos compañías revela la razón por la que la administración de Televisa expresó su agravio cuando su oferta para comprar Univision fue pasada por alto.

La historia de Televisa comienza en la década de 1930 cuando el abuelo del actual director general, Emilio Azcárraga Vidaurreta (1895-1973) comenzó una serie de negocios relacionados con las industrias radiofónica, discográfica y cinematográfica. Para 1950, su compañía estaba bien posicionada para recibir una concesión de televisión. Cinco años más tarde la compañía se fusionó con dos emisoras para reducir costos, dando como resultado el nacimiento de Telesistema Mexicana (rebautizada Televisa en 1973). Así comenzó un monopolio virtual de radiodifusión mexicana que duró hasta mediados de 1990. Azcárraga Vidaurreta y sus socios comenzaron a desarrollar un negocio de exportación de programas de televisión poco después de la fusión, y en la década de 1950 dirigió su atención al sector hispanohablante en los Estados Unidos.

Azcárraga Vidaurreta colocó a Rene Anselmo, un ciudadano estadounidense

de origen Italiano que trabajaba en la división de exportación de Telesistema Mexicana, a cargo de los esfuerzos de expansión en los Estados Unidos. Al mismo tiempo Azcárraga reclutó inversionistas estadounidenses cuya participación sería esencial para cumplir con las reglas de propiedad extranjera en las emisoras, articuladas en la sección 310b de la Ley de Comunicaciones de 1934, la cual limita la propiedad extranjera en las estaciones a 25%. El hecho de que la audiencia de habla hispana en los Estados Unidos estaba desatendida por los programas al aire en las estaciones en inglés durante horas regulares presentaba una oportunidad para Anselmo, pero también existía el desafío de que la mayoría de la posible audiencia no tenía acceso a televisión. El momento fue afortunado porque las estaciones UHF no eran populares entre los organismos de radiodifusión en inglés, reduciendo las barreras de entrada. Azcárraga y sus co-inversionistas compraron KWEX-TV (San Antonio) en 1961 y KMEX-TV (Los Ángeles) en 1962, iniciando con ello un patrón de adquisición de estaciones en mercados latinos clave, mismo que continuó hasta mediados de la década de 1970. Los inversionistas formaron dos compañías: *Spanish International Communications Corp.* (SICC) la cual operaba las estaciones, y *Spanish International Network* (SIN) la cual administraba la distribución de programas y ventas de publicidad. René Anselmo se convirtió en presidente de ambas compañías, una posición influyente y controversial. El punto clave aquí es que gran parte del capital e influencia administrativa sobre la televisión en español en los Estados Unidos tuvo sus orígenes en Telesistema/Televisa en México.

Esa influencia no pasó desapercibida por los inversionistas norteamericanos en la compañía *Spanish International*, y en 1976, dos de ellos, Frank Fouce Jr. y Bruce W. Corwin presentaron una demanda en contra de las compañías alegando mala administración e incumplimiento de deberes fiduciarios. Anselmo fue acusado de usar su posición a la cabeza de ambas empresas para favorecer la red (SIN) sobre el grupo de estaciones (SICC). Las descripciones de los encuentros hostiles entre los miembros de la junta SICC que surgieron en la prensa y los documentos del tribunal de la corte pudieron haber proveído material suficiente para toda una secuela de la *soap opera* estadounidense de horario estelar *Dallas* (Crister, 1987). Mientras la demanda de accionistas procedía, la Comisión Federal de Comunicaciones (FCC) comenzó a investigar a la SICC por infracción a la norma mencionada anteriormente, limitando el control y la propiedad internacional de las emisoras. La FCC había recibido varias quejas, inclusive de artistas de habla hispana con base estadounidense que fueron excluidos ante el favoritismo hacia el talento latinoamericano bajo contrato con Televisa, competidores reales y potenciales en la industria de televisión de habla hispana y de latinos que denunciaban el poder cultural procedente de México y dominante en el sector hispanoparlante en los Estados Unidos. (Gutiérrez y Schement, 1984).

Un juez administrativo asignado por la FCC llevó a cabo una investigación y decidió en 1983 que efectivamente, se habían llevado a cabo violaciones de la sección 310b, especialmente respecto al control mexicano sobre las estaciones y el papel de René Anselmo como agente de los intereses mexicanos. En julio de 1986

la Juez de Distrito de los Estados Unidos Mariana Pfaelzer supervisó la venta de las estaciones de SICC a un grupo de inversionistas dirigido por *Hallmark Cards* y un socio silencioso minoritario, *First Capital* de Chicago. El precio de compra fue de \$301.5 millones; los propietarios nuevos gastaron otros \$300 millones en 1988 para comprar SIN, la red y la operación de ventas, así como para asegurar un acuerdo exclusivo a largo plazo de suministro de programación de Televisa. Este contrato, al igual que el impugnado en la demanda de 2005-2009, buscaba garantizar el flujo constante de contenido. Tal contrato fue cada vez más importante para la compañía *Spanish International* (renombrada Univision en 1986) tomando en cuenta la competencia que surgió con el nacimiento de la cadena Telemundo, la cual comenzó a adquirir estaciones en mercados claves latinos ese mismo año.

Grupos latinos se opusieron enfáticamente a la venta de Univision a Hallmark. Argumentaron que la programación de las estaciones podría ser convertida al inglés y que aunque se mantuvieran en español, las compañías anglo-operadas no estaban capacitadas para entender y cumplir las necesidades de una comunidad de habla hispana creciente en los Estados Unidos (Feuer, 1986; Reynoso, 1986). Como se mencionó anteriormente, algunos latinos se mantenían escépticos de la influencia mexicana en las redes de idioma español en los Estados Unidos, una preocupación que se desbordó en el otoño de 1986 cuando fue anunciado que Jacobo Zabludovsky, presentador de noticias de Televisa en México durante mucho tiempo y quien era visto por algunos como el portavoz del partido gobernante de México, el Partido Revolucionario Institucional (PRI), dirigiría las

operaciones de noticias de Univision en Miami. Un grupo de empleados en la división de noticias comenzó a expresar sus preocupaciones sobre la objetividad e integridad de las noticias bajo el liderazgo de Zabludovsky (Nordheimer, 1986). Se verá más adelante que la estrecha asociación con el PRI también se convirtió en un lastre político para Televisa en México, ya que la red fue forzada a cambiar sus vínculos políticos.

Las fisuras en la comunidad latina en los Estados Unidos también se hicieron aparentes en 1990 cuando Univision anunció que trasladaría su oficina central de Laguna Niguel en el sur de California a Miami (Owens, 1990). Algunos mexicanoamericanos temían el cambio en los contenidos de noticias y entretenimiento de mesoamericano a caribeño, especialmente cubanoamericano. Era claro que los mexicanoamericanos temían la postura política conservadora de los cubanoamericanos, además de que las identidades culturales y regionales también estaban en juego (Wilkinson, 2002).

En 1992 Hallmark abandonó su inversión dado que no había generado las ganancias anticipadas y vendió las estaciones y red de Univision a un grupo de inversionistas conformado por A. Jerrold Perenchio (quien anteriormente había invertido en estaciones de televisión en español independientes en Nueva York y Los Ángeles), la red venezolana Venevision, y Televisa. La propiedad del grupo de estaciones fue configurado para ajustarse a los límites establecidos en la Sección 310b de la Ley de Comunicaciones. Venevision y especialmente Televisa proporcionaron una amplia programación a bajo costo, lo que generó la ira de aquéllos que abogaban por el aumento de la

producción de contenido televisivo en español producido en los Estados Unidos. Para estos críticos, ser tratados como un mercado secundario para programas mexicanos y venezolanos era un insulto y contradecía el crecimiento del poder económico y político de los latinos en los Estados Unidos

Televisa ante el cambio político y económico en México

El poder dominante de Televisa sobre los medios de comunicación en México fue facilitado por su relación con el partido político que gobernó México de 1929 a 1997, el Partido Revolucionario Institucional (PRI). El alcance del PRI abarcaba todos los niveles del Gobierno, desde el nivel federal y estatal, a los municipios. Este sistema político autoritario y extremadamente centralizado claramente contribuyó al desarrollo del dominio de Televisa sobre la radio comercial y la industria de la televisión. Los medios de comunicación mexicanos ayudaron a sostener el poder del PRI en varias formas directas e indirectas. La relación con el partido contribuyó a su vez a aumentar la rentabilidad de Televisa, inhibiendo la competencia y permitiendo de esta manera a la compañía ampliar sus inversiones fuera de México (Lawson, 2002). En este sentido, la administración de la empresa entendía que la posición política de Televisa en México era un elemento fundamental para su éxito sostenido. Más adelante se retomarán con más detalle las implicaciones de los lazos políticos entre Televisa y el PRI.

Mientras consolidaba su posición en los Estados Unidos a través de la compra de Univision en 1992, Televisa experimentaba cambios significativos en México. En 1991 la compañía ofreció el

20% de su capital (alrededor de \$740 millones) a través de una oferta pública inicial (IPO) en el mercado de valores de la Ciudad de México, Nueva York, Tokio y Londres. Dos años más tarde se estructuró una división de valores de 3-por-1 para coincidir con la cotización en el Mercado de Valores de Nueva York (Darling, 1991; DePalma, 1993). Estas acciones se llevaron a cabo en anticipación de la extensión del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica a México en 1994 y el anuncio del Gobierno de que privatizaría Imevision, una red de televisión estatal que se convirtió en el principal competidor de Televisa en 1993: Televisión Azteca. La IPO también levantó, aunque no del todo, el velo de secrecía que había envuelto a Televisa por décadas.

Emilio Azcárraga Milmo (1930-1997) quien había asumido el liderazgo de Televisa después de la muerte de su padre en 1973, llevó a cabo esfuerzos de expansión en otras áreas de Latinoamérica y España. Su apodo, “el Tigre”, reflejaba su ferocidad en los negocios así como la mata de pelo blanco que marcaba su frente. La visión de Azcárraga Milmo era la consolidación de una red de estaciones operadas por y propiedad de Televisa que abarcaran América Latina bajo el nombre de Cadena de las Américas. Para este fin, procedió a adquirir intereses en estaciones de televisión en Argentina, Perú y Chile (Elliot, 1993), pero tuvo menos éxito en España. Los empresarios españoles, en un sistema de televisión que era recién privatizado y crecía rápidamente, se encontraban escépticos de invertir con el gigante de los medios de comunicación mexicanos. La devaluación del peso de 1994-95 puso un alto a los esfuerzos de expansión y, más importante aún, precipitó cambios políticos decisivos que

tuvieron consecuencias negativas para Televisa.

En el contexto de una crisis económica, las elecciones mexicanas de 1988 habían generado el resurgimiento de un movimiento político izquierdista. Grupos disidentes relativamente pequeños se unieron para enfrentar la hegemonía del PRI. Mediante el control del PRI sobre el proceso electoral, el candidato del partido dominante prevaleció en la cuenta oficial en 1988, pero para la mayoría del público mexicano, la victoria del PRI fue un cínico resultado basado en un fraude electoral masivo. Televisa fue ampliamente considerada cómplice de la derrota de las fuerzas reformistas. Algunos hogares exhibían carteles anti-Televisa, incluyendo algunos condenando a Jacobo Zabludovsky específicamente, el presentador de noticias cuya probable transferencia a los Estados Unidos había precipitado una revuelta entre el personal del centro de redacción en Miami. El candidato presidencial ganador en 1988, Carlos Salinas de Gortari, fue un defensor de las políticas neoliberales que aceleraron la privatización de la economía mexicana y promovieron la apertura de mercados mexicanos a la inversión extranjera, una condición indispensable para el Acuerdo de Libre Comercio de Norteamérica (TLCAN) al que México ingresó oficialmente el 1 de enero de 1994 (fecha que coincidió con el inicio de la revuelta zapatista en el sureño estado de Chiapas). El brillo de la administración de Salinas se perdió de repente e inesperadamente.

Entre 1994 y 1997 el PRI se despedazó, lo que llevó a un aumento en apoyo a la oposición, en particular el partido izquierdista PRD y el conservador PAN. Pese a la rápida recuperación de la economía mexicana en 1997, gran parte del público se mantuvo paralizado por los

efectos persistentes de la desastrosa devaluación del peso en 1994-95 que había forzado un 'rescate' financiado por los Estados Unidos y varias instituciones financieras internacionales. El rescate, sin embargo, no logró frenar el espiral decadente del PRI, ya que el partido había perdido terreno frente al PRD, y más notablemente, ante el partido de la derecha, el PAN. En 1997, el PRI perdió su mayoría en el Congreso por primera vez desde su fundación en 1929. Tres años después el PRI perdió la presidencia a la oposición conservadora, el PAN. Siete décadas de dominio del PRI habían terminado. Para Televisa fue un momento decisivo.

Emilio Azcárraga Milmo murió en 1997 en medio de la incertidumbre política. El Tigre había expresado desdén por el PRD y se había negado a permitir una cobertura balanceada del PAN. La muerte de Azcárraga Milmo también puso en marcha una lucha interna por el control de Televisa digna de otra telenovela. Su hijo, Emilio Azcárraga Jean tenía 29 años de edad cuando su padre murió y había desarrollado más experiencia en producción televisiva y mercadotecnia que en gestión empresarial. Entre 1997 y 2000, Azcárraga Jean consolidó su control sobre la empresa. Al trazar un curso nuevo para el conglomerado, Azcárraga Jean tenía a su lado tres asistentes clave: José Antonio Baston, Bernardo Gómez y Alfonso de Angoitia Noriega. Tal como Fernández y Paxman (2000), y otros analistas habían notado, la transición trajo como consecuencia tres bajas en su grupo de consejo: primero, Miguel Alemán Velasco (quien se retiró amablemente para convertirse en gobernador del PRI en el estado de Veracruz); segundo, Guillermo Canedo White, quien se había convertido en la mano derecha de Azcárraga Milmo, fue

forzado a retirarse. Algunos meses después, Alejandro Burrillo Azcárraga abandonó su puesto. Para el año 2000, Azcárraga Jean estaba al mando, ejerciendo exitosamente el control de la compañía con una serie de cambios en la dirección de la empresa, incluyendo lazos con los herederos de la compañía de cerveza Modelo, una asociación con la empresa de telecomunicaciones Telmex de Carlos Slim y el apoyo de una junta directiva reconstituida, la que incluía a algunos de los hombres de negocios más importantes de México (Fernández y Paxman, 2000). El elenco estelar en la sede corporativa de la empresa en la avenida Chapultepec había cambiado decisivamente. La visión y tenacidad estratégica que Azcárraga Jean exhibió al consolidar su control de Televisa sería aplicada posteriormente en sus negociaciones con Univision en las cortes de los Estados Unidos. Estos atributos fueron valiosos cuando las circunstancias políticas en México cambiaran en otra dirección después de las secuelas de la caída del poder del PRI.

En las elecciones presidenciales de 2000 en México, el candidato del PAN, Vicente Fox, fue beneficiado considerablemente por la decisión de Azcárraga y su equipo directivo de presentar una cobertura más balanceada en oposición a la práctica anterior que evidenciaba el pacto entre Televisa y el PRI. Fox ganó la presidencia en 2000 en gran medida debido a la cobertura de la campaña menos sesgada por parte de Televisa. De hecho, la decisión de Televisa de alejarse del PRI señaló una apertura política con una gran importancia en la esfera de los medios (Preston y Dillon, 2004). En otra clara señal de su distanciamiento del PRI, en 1998 Azcárraga Jean aprobó deshacerse de Jacobo Zabludovsky como el

presentador del noticiero principal de Televisa.

A pesar de estos avances en las relaciones entre el PAN y Televisa, surgieron problemas con el partido de la izquierda, el PRD. La elección de Cuauhtémoc Cárdenas por parte del PRD a la jefatura de Gobierno de la Ciudad de México en 1997 dio paso a un enfrentamiento casi diario en las transmisiones de noticias vespertinas entre Televisa y Cárdenas y sus aliados de la izquierda. Como candidato presidencial por parte del PRD en 1988 y 1994, Cárdenas fue una presencia ineludible en el mercado más grande de la televisión en México.

Televisa había hecho poco para ganar la confianza de Cárdenas, y el equipo administrativo de Televisa bajo Azcárraga Jean no mostraba ningún deseo de mejorar su relación con Cárdenas durante su jefatura de Gobierno de la Ciudad de México. En el año 2000, Cárdenas renunció a su puesto para postularse como candidato a la presidencia una vez más (dado que la ley mexicana prohíbe a los titulares de cargos postularse para otro cargo de manera simultánea). Mientras Azcárraga Jean y sus consejeros más cercanos estaban en el proceso de consolidar sus posiciones en la sala de juntas, también tenían que lidiar con Cárdenas y la cuestión de cómo cubrir su administración de la ciudad. Pero lo peor estaba por venir para los altos ejecutivos de Televisa cuando, en el 2000, la jefatura de Gobierno fue ganada una vez más por el candidato del PRD, Andrés Manuel López Obrador, conocido popularmente por las siglas de su nombre como AMLO. A través de sus medidas reformistas, retórica populista y estilo carismático, para el 2005 López Obrador no solo se convirtió en un Jefe de Gobierno ampliamente popular, sino en

un candidato obvio para las elecciones presidenciales del 2006.

Mientras la popularidad de López Obrador crecía, analistas criticaban a Televisa por la cobertura sesgada del desafuero sobre un presunto acto delictivo cometido cuando era Jefe de Gobierno de la Ciudad de México. Los cargos federales contra López Obrador fueron percibidos como un intento mal disimulado por parte de la administración de Fox para dañar las aspiraciones presidenciales del perredista. En vez de lastimar la reputación del Jefe de Gobierno de la izquierda, las audiencias legales sirvieron para convertir a López Obrador en una víctima de un artilugio político promovido por Fox, los dirigentes del PAN y empresarios conservadores (Dresser, 2008). López Obrador salió del embrollo sin afectación a sus índices de aprobación, e incluso probablemente incrementados, mientras que las sospechas y críticas sobre el papel político de Televisa aumentaron. La caída de López Obrador a la cabeza de las encuestas de las elecciones presidenciales representa un relato dramático que no se puede trazar aquí por falta de espacio. Basta con decir que el manejo de Televisa presenta un escenario político mezclado con riesgo y resultados inciertos a partir de 2005 (cuando López Obrador se convirtió en un contendiente presidencial) a la votación en julio de 2006. La posibilidad de la victoria del PRD jugó un papel clave en el esfuerzo por conseguir la aprobación de la Ley Televisa por parte del Congreso mexicano y la administración de Fox, y más aún dada la ventaja creciente de la que López Obrador disfrutaba en las encuestas presidenciales. La llamada Ley Televisa pretendió ampliar el dominio de la compañía mediante la adquisición de la concesión administrativa de los derechos

sobre las frecuencias digitales fijas para la radiodifusión. La Ley Televisa se convirtió en una legislación muy controversial entre el 2005 y 2006, ya que era claramente una táctica por parte del PAN para obtener una cobertura más favorable de sus candidatos en las elecciones de 2006, a la vez que fue una toma de poder por parte de Televisa y Televisión Azteca para sofocar la competencia. Las perspectivas internacionales de Televisa a mediados de 2005 ofrecían poco consuelo. Preocupado por la posibilidad de la presidencia en manos de López Obrador, Azcárraga Jean y su equipo intensificaron sus intentos por adquirir Univision. Azcárraga Jean dejó claro en más de una ocasión que tenía la intención de encontrar una forma de hacer Univision parte integral de Televisa sin violar las reglas de la FCC respecto a la propiedad extranjera. Cuando los dueños de Univision anunciaron su intención de vender la red, Azcárraga Jean movilizó sus recursos para adquirir la codiciada red. Azcárraga Jean fue golpeado por una serie de sacudidas provenientes de ambos lados de la frontera. El 27 de junio de 2006, apenas unos días antes de la elección presidencial mexicana, cuando las encuestas mostraban a los candidatos del PAN y del PRD en un empate virtual, el equipo corporativo de Televisa recibió la noticia devastadora: su oferta para Univision había sido rechazada.

El 2 de julio de 2006 los electores mexicanos acudieron a las urnas, y a pesar de que el recuento de votos fue bastante cuestionable, el candidato del PAN Felipe Calderón fue declarado ganador. La derrota de López Obrador ofreció un consuelo temporal a la oferta fallida para la compra de Univision, pero las malas noticias para Televisa pronto regresarían. Televisa fue acusado de

parcialidad en contra de López Obrador, y varias fuentes de comunicación en la Ciudad de México, en particular, ventilaron agravios del candidato del PRD contra la red. Dada la concentración de apoyo al candidato de la izquierda en el área metropolitana de la Ciudad de México, la retórica contra Televisa alcanzó nuevas alturas en los días previos a la votación y en el período inmediatamente posterior a la proclamación de los resultados oficiales. Sin embargo, Azcárraga Jean había tirado los dados contra López Obrador y había ganado (Bruhn, 2009). Para el equipo de gestión de Televisa, la derrota de López Obrador destacó la importancia de aprovechar de la mejor posible el contexto político nacional. Fue un desafío que puso a prueba el liderazgo de Televisa, en especial a la luz de los dos reveses importantes sufridos entre 2006 y 2008: el rechazo de la oferta de compra de Univision y la decisión de la Suprema Corte de Justicia que anuló importantes disposiciones de la Ley Televisa. Sin embargo, Azcárraga Jean y su equipo no se olvidaron de las lecciones dolorosas de la campaña de presidencial de 2006 y sus consecuencias.

La descripción anterior de los desafíos que enfrentaron los líderes empresariales a ambos lados de la frontera ha puesto en relieve la volatilidad del entorno político, económico y legislativo enfrentado por la gestión en ambas redes. Antes de discutir los detalles del conflicto central en el que se enfoca el presente trabajo, es importante recordar que durante medio siglo las relaciones de negocio principales entre Televisa y Univision han sido de mutua necesidad: Televisa por su producción de programación a bajo costo, y Univision por su consumo de los programas de Televisa con grandes ganancias para ambas empresas. Estas

necesidades de inversión se han mantenido constantes en un período de cambio de gran alcance para las industrias de medios de comunicación.

Antecedentes de la disputa

La revisión presentada de la profunda historia de casi medio siglo entre Televisa y Univision pone de manifiesto una relación de beneficio mutuo, a pesar de algunas importantes diferencias surgidas en el camino. Esto plantea la cuestión de cómo fue que la relación se deterioró tan rápida y profundamente, al grado de generar una demanda legal. Una respuesta completa tendría que ser multi-dimensional, incluyendo un cambio radical en las industrias de la comunicación asociada a los efectos de la digitalización, el cambio de propiedad de Univision que no incluyó a Televisa, y el crecimiento y maduración del sector de habla hispana en los Estados Unidos que puso a la compañía en posición de igualdad con su contraparte mexicana. Por otra parte, un entorno político volátil en México motivó a Televisa a buscar estabilidad entre sus socios e inversiones en el extranjero. Finalmente, existió también un elemento personal en el origen del conflicto así como en su resolución.

La tensión entre Emilio Azcárraga Milmo (padre de Azcárraga Jean) y A. Jerrold Perenchio continuó ante la venta de Univision a *Hallmark*, misma que marcó el reingreso de Televisa a la televisión de habla hispana en los Estados Unidos. Resultó por tanto complicado coincidir en los términos del acuerdo de licencia de programa y el grado en que Univision debía invertir en la producción de programas en español en los Estados Unidos. No es sorprendente que Azcárraga favoreciera el *status quo* de

fuerte dependencia en las importaciones de México (y en menor medida Venezuela), mientras que Perenchio quería impulsar la producción nacional. La tensión aparentemente siguió a Azcárraga Jean después de la muerte de su padre, una vez que se aseguró su liderazgo de Televisa. Cuando Perenchio empezó a desarrollar un plan de sucesión, Azcárraga Jean se opuso a la promoción del entonces jefe de operaciones Ray Rodríguez, que pretendía aumentar la producción de programas nacionales de Univision. Rodríguez comenzó posteriormente a retener los pagos de regalías sobre programas seleccionados incitando la renuncia de Azcárraga Jean y Alfonso de Angoitia Noriega de sus puestos en la junta directiva de Univision en mayo de 2005 (Pettersson, 2009), citando preocupaciones sobre el liderazgo de la compañía, así como la cuestión de las regalías (Szalai y Hecht, 2010).

En febrero de 2006 Univision empezó a cortejar a posibles compradores. El valor de la red había incrementado considerablemente a raíz de su fusión con la radio gigante *Hispanic Broadcasting Corp.* (HBC, por sus siglas en inglés) en 2003 y su expansión en la música y los medios digitales. Como explican Coffey y Sanders (2010) "la combinación de Univision y HBC controla ahora hasta el 80% del mercado de televisión abierta en español en algunas ciudades, entre ellas más de sesenta y cinco emisoras de radio, tres cadenas de televisión, un sitio Internet y tres compañías discográficas de música latina, además de aproximadamente el 70% del mercado de la publicidad en español" (p. 58). Estas propiedades eran atractivas en términos de posibles sinergias y flujo de ingresos, pero eran vistas como un posible pasivo desde la perspectiva de los conglomerados de medios como *Disney*,

CBS y *News Corp.* que tendrían que vender algunas de sus propiedades existentes con el fin de cumplir con las reglas de propiedad de estaciones de transmisión (Politi & Van Duyen, 2006). Aunque el accionista mayoritario Jerrold Perenchio estaba dispuesto a vender Univision, sus coinversionistas minoritarios, Televisa y Venevisión, estaban empeñados en permanecer en los Estados Unidos y unirse a un grupo de inversionistas de capital privado incluyendo *Bain Capital*, *The Carlyle Group*, *The Blackstone Group*, *Cascade Investments* (empresa de Bill Gates) y *Kohlberg Kravis Roberts & Company* (Sorkin y Edmonston, 2006). Cabe señalar que la ley de los Estados Unidos limita la propiedad y el control extranjeros de medios de difusión en el país a un 25%, lo que exige una participación mayoritaria de inversionistas estadounidenses.

Un grupo rival de licitadores, también conformado por empresas de capital privado, fue encabezado por el multimillonario Haim Saban e incluía *Madison Dearborn Partners*, *Providence Equity Partners*, *Texas Pacific Group* y *Thomas H. Lee Partners*. La volatilidad de los mercados de deuda afectó la licitación justo antes del plazo el 20 de junio de 2006. El resultado fue la reducción del valor del precio de venta de las acciones al mismo tiempo que las ofertas de licitación de ambos grupos eran fuertemente apalancadas. También hubo mucho drama con una deserción de última hora - el Grupo Carlyle - y la ausencia de ambos licitadores en la fecha límite para la subasta, ya que se apresuraron a apuntalar un financiamiento (Grover, 2006). El 27 de junio la oferta del Grupo Saban por \$12.3 billones de dólares, o \$36.25 por acción, fue aceptada (Perenchio había proyectado \$40 por

acción). Televisa se quejó amargamente de que no había sido informado de la oferta actualizada de su rival y que había sido ignorado por los ejecutivos de Univision (Politi, 2006). Como era de esperarse, los restantes representantes de Televisa integrados al grupo de Univision votaron en contra de la venta al grupo Saban. Las relaciones entre las empresas probablemente alcanzaron su punto más bajo en este momento. *Broadcast Media Partners* tomó el control de Univision a fines de marzo de 2007, pero sólo después de pagar \$24 millones de dólares para resolver los cargos de que la red había violado las normas de programación para niños, alegando que una telenovela adolescente era educativa. Hasta la fecha, esa ha sido la multa mayor de la FCC en contra de una cadena de televisión (Bachman, 2007). En una medida que podría resultar fortuita, Televisa también vendió su parte de 11% en Univision en 2007 por \$ 1.09 mil millones de dólares (Szalai y Hecht, 2010).

Televisa, S.A. de C.V. vs. Univision Communications

Televisa presentó su demanda en contra de Univision el 9 de mayo de 2005, nueve meses antes de que el proceso de venta de Univision comenzara. Los desacuerdos de las redes no se resolvieron completamente hasta el 5 de octubre de 2010. Por supuesto una gran condicionante en el transcurso del desacuerdo fue la crisis económica de finales de la década de 2000, un tema que se discutirá con mayor detalle más adelante. Como se mencionó en la introducción, en disputa se encontraba un contrato de programación de 25 años que inició en el año 1992 cuando la asociación entre Perenchio, Televisa y

Venevisión compró Univision, y los derechos de el contenido de Televisa a través de Internet en los Estados Unidos. Podemos asumir que los desacuerdos y tensiones que rodeaban el liderazgo de Univision y la venta de la red en 2006 intensificaron los sentimientos negativos al exacerbar las diferencias de opinión respecto a la compensación para la distribución de programación en Internet.

Televisa trató de suspender el contrato de programación afirmando que Univision no había pagado los derechos sobre el contenido de Televisa emitido en los Estados Unidos. El meollo de la controversia se centró en decidir si las regalías debían de ser pagadas en tiempo publicitario no vendido que Univision utilizaba para promover sus programas (Wentz, 2008). Un periodista observó que las compañías habían "reñido siempre" pero el pleito había engendrado "años de amenazas dramáticas y disparos interminables" (Wentz, 2008). Este entorno tóxico promovió la demanda y el *crescendo* dramático de un acuerdo de última hora que se anunciaría poco antes de que Emilio Azcárraga Jean y A. Jerrold Perenchio estuvieran programados para testificar. Aunque los detalles de las negociaciones no han sido liberados por parte de ninguna compañía, los observadores creen que Haim Saban de Univision y el vicepresidente ejecutivo de Televisa Alfonso de Angoitia negociaron el acuerdo de liquidación. En una versión revisada del acuerdo de programación, Televisa recibió los derechos de \$65 millones de dólares en publicidad gratuita en las estaciones de Univision anualmente durante nueve años (James, 2009a). Univision también pagó a Televisa \$46.5 millones de dólares por regalías antes del acuerdo y los términos de las regalías a Televisa fueron calculados y

simplificados en favor de Televisa (Wentz, 2006).

El acuerdo de regalías por programación no abordó la cuestión de los derechos digitales. El mismo juez federal, Felipe S. Gutiérrez, presidió las negociaciones relacionadas con los derechos para hacer los programas de Televisa disponibles al público estadounidense a través de Internet. Televisa argumentó que el acuerdo de 1992 de las empresas sobre licencias de programas solo cubría su radiodifusión y que la difusión a través de Internet constituía una red distinta. Por su parte, Univision afirmó que el contrato de programación de las compañías cubría todas las formas de transmisión y distribución electrónica, incluidas aquellas que no se habían desarrollado cuando el contrato se inició (Keating, 2009). En su fallo el 17 de julio de 2009, el Juez Gutiérrez benefició a Univision declarando que el acuerdo de 1992 "prohibía el envío de los programas de Televisa en los Estados Unidos por cualquier medio, incluyendo Internet" (James, 2009b).

La liquidación de las regalías de programación y derechos digitales durante el primer semestre de 2009 cerró el abismo profundo entre las empresas. Su reconciliación fue seguida por otro acuerdo en octubre de 2010 que amplió su relación estratégica y trajo a Televisa de vuelta al mercado estadounidense. Televisa acordó pagar \$130 millones de dólares por una participación del 5% en Univision. También fue negociado el derecho a aumentar su participación a 10% en tres años y mantener la deuda que se podría convertir en un 30% de la propiedad (aunque no resulta claro cómo es que la regla de la FCC de 25 por ciento de límite de propiedad extranjera se justificaría) (Szalai y Hecht, 2010). Es

evidente que la expansión de Univision fue una motivación para el reingreso de Televisa ya que podría producir tanto como \$1.2 mil millones para la compañía estadounidense.

La deuda [Univision] a largo plazo aumentó de forma pronunciada de \$0.9 mil millones a fines de 2006 a \$10 mil millones en el año fiscal 2009 ... Como resultado del alto nivel de deuda, los gastos de la empresa incrementaron de \$89.2 millones en 2006 a \$692.4 millones en el año fiscal 2009 ... Como resultado del alto nivel de endeudamiento y el rendimiento operativo fluctuante, se reportó una pérdida neta de \$314.9 millones, \$5,127.3 millones y \$252.1 millones, [...] en 2007, 2008 y 2009, respectivamente. (Datamonitor, 2010, p. 21)

Así, la naturaleza altamente apalancada de adquisición de Univision por *Broadcast Media Partners* en 2007, junto con el impacto de la recesión económica en la publicidad, creó las condiciones favorables para la reinversión por parte de Televisa en Univision.

Antes de ofrecer algunas conclusiones, cabe tomar en cuenta algunos hechos recientes respecto a la situación de Televisa a finales del verano de 2012. Ante las frustradas aspiraciones presidenciales de Roberto Madrazo, candidato del PRI en el 2006, el partido puso sus esperanzas para la elección del 2012 en Enrique Peña Nieto, Gobernador del Estado de México y cuyas hazañas invariablemente recibían atención aduladora por parte de Televisa. Peña Nieto se enfrentó al enemigo reformista de Televisa, Andrés Manuel López Obrador, jefe de la coalición progresista encabezada por el PRD, y Josefina Vázquez Mota, candidata del PAN. A medida que la elección se convirtió en

una carrera de dos hombres, Televisa, que había desarrollado una relación estrecha con Peña Nieto, estaba bien preparada para ayudar a derrotar a AMLO. Aunque negada en forma vigorosa por los ejecutivos de la compañía, la evidencia muestra que en las semanas previas a las elecciones Televisa había cultivado cuidadosamente la ascensión política de Peña Nieto a través de esfuerzos tales como la cobertura positiva y frecuente de su gobierno, reportajes tipo celebridad con su esposa (la actriz popular de telenovelas en Televisa, Angélica Rivera), y noticias de asuntos políticos que regularmente mostraban al gobernador priista. A cambio, el Estado de México gastó enormes sumas de dinero para hacer publicidad en Televisa. Una vez que Peña Nieto fue nominado, surgieron informes de que una compañía apoyada por Televisa estaba promocionando su candidatura y trabajando para socavar la credibilidad de AMLO. En mayo de 2012, dos meses antes de la elección, manifestantes frente a la sede de la empresa criticaron el papel de Televisa en la campaña, sus informes sesgados, y sus vínculos egoístas con Peña Nieto. Las protestas crecían conforme el escrutinio se intensificaba y noticias dentro y fuera de México informaban sobre los vínculos entre el candidato del PRI y la casa de Azcárraga. Mientras tanto, el liderazgo de Peña Nieto en las encuestas se encogía conforme se acercaba el día de la elección. El 2 de julio, el Instituto Federal Electoral (IFE) anunció los resultados preliminares: Enrique Peña Nieto había sido elegido como presidente. El IFE realizó un recuento parcial basado en supuestas irregularidades en la votación, pero no obstante, el resultado final dio a Peña Nieto la victoria con un margen del 6.6%. AMLO arremetió una vez más contra el

resultado y se quejó de las tácticas ilegales del PRI, reservando sus acusaciones más cáusticas para Televisa y su impacto en los comicios. El Tribunal Electoral de México inició una investigación basada en las denuncias oficiales de la coalición progresista de AMLO para anular la elección. El Tribunal Electoral tuvo como límite el 31 de agosto de 2012 para llegar a un veredicto. Según la ley mexicana, el voto presidencial debe finalizarse el 6 de septiembre de 2012. Los analistas de la controversia permanecieron escépticos de que el Tribunal Electoral anulara la elección. Para Televisa, el futuro parecería brillante comparado con los días oscuros de la pérdida de la oferta para la compra de Univision y el rechazo de la Ley Televisa por el Tribunal Supremo. Con el acuerdo con Univision por un lado, y un presidente simpatizante en el otro, el equipo directivo del conglomerado mexicano de medios pareciera haber trazado un camino que enorgullecería al viejo Tigre. Enseguida se discuten algunas posibles implicaciones de estos desarrollos.

Discusión y conclusiones

En este trabajo se ha examinado un caso único: una disputa entre dos empresas que comparten una historia de 50 años de necesidades mutuas. Se han detallado los factores que condicionaron una relación de interdependencia simbiótica que beneficia a dos empresas que son los principales actores en sus respectivos mercados. Debido a que gran parte de la investigación y teorización de alianzas estratégicas transnacionales examina las relaciones de nueva creación (Chan-Olmsted, 2004), la afiliación entre Televisa y Univision ofrece a estudiosos de los medios una oportunidad

excepcional para comprender cómo las asociaciones que datan de hace tiempo se ven afectadas por los cambios en liderazgo en los medios de comunicación y la interacción de factores internos y transnacionales.

Como Küng (2008, p. 212) ha señalado con acierto que el liderazgo estratégico de las empresas de medios de comunicación está lleno de paradojas relativas a la toma de decisiones, la complejidad de la gestión, los líderes del auto-conocimiento y la madurez emocional, entre otros. Estas paradojas operan sobre todo en empresas que se basan en asociaciones internacionales o que trabajan en múltiples naciones. Los dos herederos de Azcárraga (Milmo y Jean) se enfrentaron a enormes desafíos para asegurar su poder y navegar a través de las aguas turbulentas después de que sus padres murieron. Cada hombre también tuvo que sobrellevar los procesos legales y regulatorios en los tribunales estadounidenses, así como los cambios de propiedad de Univision. Esto plantea la cuestión de analizar cómo es que el legado de las empresas de casi 50 años pesaba sobre Azcárraga Jean (pero no sobre el nuevo liderazgo de Univision). Esta continuidad histórica y su influencia en el liderazgo merece mayor atención académica, especialmente a la luz de la afirmación de algunos investigadores de gestión que afirman que en las empresas, las estrategias de negocio y culturas corporativas son reflejo directo del liderazgo de un alto nivel (Gershon, 2006). ¿Estas características trascienden múltiples generaciones? Por supuesto que obtener la información necesaria para hacer frente a tal tipo de preguntas puede ser difícil. En Univision, la transferencia de 2007 a los inversores de capital privado ha hecho que la compañía sea aún más reservada de lo que había sido

cuando Jerrold Perenchio estuvo a la cabeza, una característica común de participación en el capital privado (Bettig, 2009). También debemos reconocer que el asesor legal de Univision probablemente impuso un código de silencio durante el juicio. El liderazgo de Univision estuvo bajo una gran presión por parte de su posición apalancada durante la crisis económica mientras que superó la disputa legal y se esforzó por mantener su posición de liderazgo dentro de un mercado digital rápidamente cambiante.

Hubo otros factores internos que afectaron el transcurso y resolución de la demanda. Para Univision, la necesidad de mantener un suministro constante de contenido popular era primordial. La red no podía permitirse el lujo de producir contenido suficiente por sí sola en sustitución de los programas perdidos a través del programa de licencias lucrativo estipulado en su contrato con Televisa.

Hemos visto que en México el predominio de los medios estuvo condicionado por la adaptación de Televisa al contexto político del país. Sin importar opiniones políticas, se debe reconocer que Azcárraga Jean y su equipo se condujeron hábilmente para sortear las turbulentas condiciones políticas de las elecciones de 2006, y parecen estar en curso en el 2012 también. Por lo tanto, la estabilidad de su mercado doméstico permitió que Televisa explotara las vulnerabilidades de Univision y forjara un trato ventajoso que el padre de Azcárraga Jean y el abuelo habrían aprobado orgullosamente. La evolución de los últimos años sugiere que Televisa está en buenas manos (Paternostro, 2011).

En cuanto a los factores transnacionales, el liderazgo de Univision tiene una trayectoria más corta que la de Azcárraga Jean y su equipo, a pesar de

haber tomado el control de la red en el 2007. El equipo de gestión se vio obligado a tratar con compradores amargos y sin éxito poco después de asumir el control. Por otra parte, Televisa estaba íntimamente familiarizada con la compañía, después de haber ocupado dos puestos en la junta directiva y, como se ha visto, el modelo de negocios de Univision dependía de su acceso regular a los programas de Televisa. A pesar de un clima económico difícil, Univision fue capaz de negociar con éxito tres importantes acuerdos con Televisa en 2009 y 2010, siendo evidente que su liderazgo puede llevar a cabo compromisos cuando es necesario. Con la cuestión de programación resuelta, el liderazgo de Univision puede centrarse en otras cuestiones urgentes relacionadas con la consolidación de su negocio y disminución de la carga de la deuda. Sin embargo, la continua importancia económica de programación extranjera para el sector de la televisión en español de los Estados Unidos invita a los investigadores a prestar mucha atención al flujo inverso de contenidos de los medios descritos por Gutiérrez y Schement (1984).

Como se ha mencionado anteriormente, Televisa continúa buscando oportunidades de negocio en mercados extranjeros, una actividad que se ha llevado a cabo durante más de medio siglo. Además de la antigüedad de su participación en el sector estadounidense, otra característica única de la relación Televisa-Univision es el estado del nicho de mercado en español de los Estados Unidos. Antes de la

demanda legal, el liderazgo de Televisa pasó casi cinco décadas desarrollando y beneficiándose de lo que se había convertido en el mercado de habla hispana más rico del mundo. Univision, bajo varios grupos propietarios diferentes, ha dedicado amplia atención y recursos considerables a la creciente radiodifusión en español en los Estados Unidos y se ha preocupado por convencer a los anunciantes de la habilidad de la televisión para alcanzar y persuadir a los consumidores latinos (en mayo del 2011 Univision duplicó el tamaño del presupuesto de su grupo de desarrollo de clientes para atraer a más anunciantes de medios en español [Wentz, 2011]). Esto plantea algunas preguntas interesantes, tales como ¿cuáles son las características de los medios orientados a mercados compuestos por grupos étnicos y mercados nicho, y qué los distinguen de los principales mercados que han llamado más la atención de los estudiosos de gestión de medios? ¿El hecho de que Televisa es una red de influencia preponderante en México, a la vez que es una fuente clave de contenido para un mercado nicho en los Estados Unidos, lo hace distinto en términos analíticos?

Se argumenta que a través de la comparación y el análisis de casos relativamente bien documentados como el de Televisa vs. Univision, los académicos puede obtener una mejor comprensión de la dinámica de gestión que con mayor frecuencia se ha tenido que poner en marcha a medida que los medios de comunicación continúan siendo globalizados.

REFERENCIAS

Bachman, K. (28 de marzo de 2007). FCC OKs Univision Sale. *Ad Week*. Recuperado el 7 de Julio de 2011 en <http://www.adweek.com/print/88438>.

- Bettig, R. V. (primavera de 2009). Private equity, private media. *Democratic Communiqué*, 23 (1), pp. 22-44.
- Bruhn, K. (2009). López Obrador, Calderon, and the 2006 presidential campaign. En J. I. Dominguez, C. Lawson, y A. Moreno (Eds.). *Consolidating Mexico's democracy: The 2006 presidential campaign in comparative perspective*. (pp. 169-188). Baltimore: John Hopkins University Press.
- Chan-Olmsted, S. (2004). In search of partnerships in a changing global media market: Trends and drivers of international strategic alliances. En R. G. Picard (Ed.) *Strategic responses to media market changes*. JIBS Research Report Series No. 2004-2. (pp. 47-64). Jönköping, Sweden: Jönköping International Business School.
- Coffey, A. J. y Sanders, A. K. (2010). Defining a product market for Spanish-language broadcast media: Lessons from *United States v. Univision Communications, Inc. and Hispanic Broadcasting*. *Communication Law & Policy*, 15, 55-89.
- Crister, G. (enero de 1987). The feud that toppled a TV empire. *Channels: The Business of Communications*, pp. 24-31.
- Darling, J. (26 de octubre de 1991). Biggest Mexican broadcast firm will go public. *Los Angeles Times*, p. D1.
- Datamonitor. (12 de noviembre de 2010). *Univision Communications company profile*. Recuperado el 15 de Julio de 2011 en www.datamonitor.com.
- DePalma, A. (15 de septiembre de 1993). Televisa plans stock split before listing on big board. *New York Times*, p. C19.
- Dresser, D. (2008). Mexico: Dysfunctional democracy. En J.I. Dominguez y M. Shifter (Eds.) *Constructing democratic governance in Latin America*. (pp. 242-263). Baltimore: The John Hopkins University Press.
- Elliot, S. (4 de junio de 1993). An agency executive's move speaks volumes about the growth of marketing in Spanish. *New York Times* (Late Ed.), p. D15.
- Fernández, C. y Paxman, A. (2000). *Emilio Azcarraga Milmo y su imperio de Televisa*. Mexico: Grijalbo.
- Feuer, J. (28 de julio de 1986). The SICC sale: It is indeed a Hallmark. *Adweek*, p. 18.
- Gershon, R. A. (2006). Issues in transnational media management. En A. B. Albarran, S. M. Chan-Olmsted y M. O. Wirth (Eds.), *Handbook of media management and economics*. (pp. 203-228). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grover, R. (21 de junio de 2006). What price Univision? *Business Week*. Recuperado el 7 de Julio de 2011 en http://www.businessweek.com/print/bwdaily/dnflash/jun2006/nf20060621_3015_db016.htm?chan=db
- Grupo Televisa SAB. (n.d.). *Reuters.com*. Retrieved December 13, 2011 from <http://www.reuters.com/finance/stocks/companyProfile?symbol=TV.N>
- Gutiérrez, F. F., & Schement, J. R. (1984). Spanish International Network: The flow of television from Mexico to the United States. *Communication Research*, 11, 241-258.
- Gutiérrez-Rentería, M. E. (2011). *Estrategias de Grupo Televisa: del monopolio a la competencia*. Saarbrücken, Alemania: Editorial Académica Española.

- James, M. (23 de enero de 2009a). Univision and Televisa settle high-stakes lawsuit. *Los Angeles Times*. Recuperado el 29 de septiembre de 2011 en <http://articles.latimes.com/2009/jan/23/business/fi-televisa23>
- James, M. (18 de julio de 2009b). Univision prevails against Grupo Televisa in fight over telenovela episodes on the Internet. *Los Angeles Times*. Recuperado el 13 de diciembre de 2011 en <http://articles.latimes.com/print/2009/jul/18/business/fi-ct-univision18>
- Keating, G. (9 de junio de 2009). Televisa, Univision spar over Internet rights. *Reuters.com*. Recuperado el 13 de diciembre de 2011 en <http://www.reuters.com/assets/print?aid=USN0940236720090609>
- Küing, L. (2008). *Strategic management in the media: Theory to practice*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lawson, C. H. (2002). *Building the Fourth Estate: Democratization and the rise of a free press in Mexico*. Berkeley: University of California Press.
- Moreno, Esparza, G. A. (2011). Televisa and Univision, 50 years of television post-nationalism. *Global Media and Communication*, 7 (1), 62-68.
- Nordheimer, J. (4 de noviembre de 1986). Resignations upset Hispanic TV news program. *New York Times*, p. C17.
- Owens, D. (marzo de 1990). Hollywood's cool but Miami is hot. *Hispanic Business*, p. 34.
- Paternostro, S. (octubre de 2011). Beauty and the beast. *Atlantic Magazine*. Recuperado el 1 de noviembre de 2011 en <http://www.theatlantic.com/magazine/archive/2011/10/beauty-and-the-beast/8626/>
- Pettersson, E. (6 de enero de 2009). Univision may lose top shows in Televisa royalty case (update 1). *Bloomberg*. Recuperado el 29 de octubre de 2011 en <http://www.bloomberg.co.jp/apps/news?pid=90970900&sid=aXbTHMN4Sx2s>
- Politi, J. & Van Duyen, A. (28 de junio de 2006). Spanish TV drama's final scene may yet need further rewrite: Aline van Duyn on the twists and turns of the saga surrounding Univision's sale - is the latest episode the end or a cliffhanger? *Financial Times* (London), 32.
- Preston, J. & Dillon, S. (2004). *Opening Mexico: The making of a democracy*. New York: Farrar, Straus, and Giroux.
- Reynoso, R. (2 de agosto de 1986). Grupos hispanos critican la venta del canal 34 a Hallmark. *La Opinión* [Los Angeles, CA], pp. 1, 11.
- Saragoza, A. M. (2009). Los elites y el desarrollo: los medios de comunicacion en Mexico y en Estado Unidos. En A. Salas Porras y K. Valverde Viesca (Eds). *Elites y desarrollo*, (pp. 239-255). Mexico: Universidad Nacional Autonoma de Mexico.
- Sorkin, A. R. & Edmonston, Peter. (12 de septiembre de 2006). Televisa still covets Univision. *New York Times*. Recuperado el 13 de julio de 2011 en <http://www.nytimes.com/2006/09/12/business/media/12place.html?>
- Szalai, G. & Hecht, J. (6 de octubre de 2010). Televisa, Univision deal ushers in new era. *The Hollywood Reporter*. Recuperado el 13 de julio de 2011 en <http://www.adweek.com/news/television/televisa-univision-deal-ushers-new-era-116270>
- Univision Radio once again delivers strong ratings in major markets. (8 de diciembre de 2011). Recuperado el 16 de diciembre de 2011 en

<http://corporate.univision.com/2011/press/univision-radio-once-again-delivers-strong-ratings-in-major-markets/>

- Wentz, L. (28 de abril de 2008). Univision, Grupo Televisa will finally take battle to court; Media group alleges 'material breaches,' but network fiercely denies. *Advertising Age*. Recuperado el 13 de diciembre de 2011 en <http://adage.com/article/hispanic-marketing/univision-grupo-televisa-finally-battle-court/126677/>
- Wentz, L. (22 de enero de 2009). Univision, Televisa settle TV-programming dispute. *Advertising Age*.
- Wentz, L. (16 de mayo de 2011). More than TV: Univision sells Hispanic expertise. *Advertising Age*. Recuperado el 15 de diciembre de 2011 en <http://adage.com/article/hispanic-marketing/tv-univision-sells-hispanic-expertise/227558/>
- Wilkinson, K. T. (2002). Collective situational ethnicity and Latino sub-groups' struggle for influence in U.S. Spanish-language television. *Communication Quarterly*, 50 (3/4), 422-443.

Kenton T. Wilkinson es Doctor en Radio, Televisión y Cine por la Universidad de Texas en Austin y Maestro en Estudios Latinoamericanos por la Universidad de California en Berkeley. Actualmente es profesor e investigador en el *College of Media & Communication* en *Texas Tech University*. Sus intereses de investigación se enfocan en comunicación internacional, medios de comunicación con orientación hispana en los Estados Unidos y comunicación hispana para la salud.

Alex M. Saragoza es Doctor en Historia Latinoamericana por la Universidad de California, San Diego y profesor asociado en el Departamento de Estudios Étnicos, Estudios Chicanos/Latinos de la Universidad de California en Berkeley. Sus intereses de investigación incluyen la interfaz histórica entre los procesos identidad racial e inequidad en Latinoamérica, particularmente en México y Cuba, y su intersección con el fenómeno de migración hacia los Estados Unidos.

Artículo recibido: 31 de agosto de 2012

Dictaminado: 10 de noviembre de 2012

Aceptado: 10 de noviembre de 2012