Análisis del caso ejemplar de Televisa

POR **SOLEDAD ROBINA B.**

El estudio de la organización, estructura, funcionamiento y estrategias de Televisa adquiere un carácter ejemplar al tratarse de uno de los escasos grandes grupos de comunicación con origen en el Tercer Mundo.

INTRODUCCIÓN

En medio del debate actual sobre las consecuencias de la integración de México a un Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá resulta interesante investigar cómo un grupo empresarial, el consorcio TELEVISA (Televisión vía Satélite), se adelantó a este escenario, al consolidar una presencia intemacional y un éxito financiero significativo.

Televisa representa un actor importante de la economía mexicana a través del monopolio de la televisión privada. Es una empresa que sigue su expanslón, aumenta sus ventas en el país y conquista con éxito mercados internacionales. El crecimiento de Televisa ha gozado siempre del apoyo del gobierno federal, pero esto no es suficiente para explicar su éxito.
El alcance de su presencia se debe en parte también a la concepción desde sus inicios, a principios de los cincuenta, de la televisión como un negocio que puede producir altos beneficios con inversiones comparativamente pequeñas. Mirado desde otro ángulo, complementario, el monopolio de la televisión puede verse como un servicio público rentable administrado por la iniciativa privada.

La televisión comercial en México ha sabido invertir sus ganancias en una diversificada gama de empresas relacionadas casi todas con las comunicaciones. Así, Televisa ha logrado controlar un mercado en forma vertical, reforzando las ventajas que tiene en cada uno de los nichos que ocupa.

Televisa es la mayor empresa de televisión en castellano; sus ventas ascendieron a más de 700 millones de dólares en el primer semestre de 1992, fecha en la que Televisa quedó también convertida en la empresa editorial y de distribución de revistas en español más importante del mundo. Publica más de 80 títulos de manera regular, vende más de 120 millones de ejemplares al año y el Consejo de Administración aprobó ya la compra del 70 por

Fundación Telefónica
Telefónica

ciento de las acciones del periódico Ovaciones en 63 millones de dólares.

La utilidad neta del Grupo Televisa llegó en los nueve primeros meses de 1992 a 80 millones de dólares. La expansión de Televisa hacia el exterior empieza hace cerca de 30 años con la instalación en Estados Unidos de estaciones de televisión para captar al auditorio hispano de ese país.

A pesar de los tropiezos sufridos, la intenacionalización ha resultado una empresa altamente rentable. Sin embargo, poco se sabe de los factores que le han pemlitido alcanzar una posición altamente competitiva tanto en Estados Unidos como en América Latina y Europa.

El desarrollo de Televisa ha aprovechado y unido una elevada capacidad técnica local y las enormes posibilidades de las comunicaciones modernas para llevar vía satélite sus mensajes publicitarios a millones de televidentes, mensajes que por el monto de las tarifas representan la principal fuente de ingresos para la televisión comercial.

El Grupo Televisa ha tenido una innegable visión estratégica para identificar los desarrollos tecnológicos y proyectarlos al futuro como inversiones rentables. Ha sabido también rodearse de excelentes cuadros técnicos y no perder de vista el negocio que hay detrás de las nuevas tecnologías de información.

El trabajo que se presenta intenta explorar las estrategias de Televisa, así como aportar algunos elementos para comprender el éxito comercial del consorcio dentro y fuera del país. A diferencia de otras investigaciones que se ocupan fundamentalmente de la penetración de los medios de comunicación en la sociedad y del contenido ideológico de la programación, este estudio se concentrará en la estructura y el funcionamiento de la empresa.

EL CRECIMENTO DE TELEVISA EN EL MERCADO INTERNO

Televisa se ha convertido en menos de cuarenta años en una de las empresas de comunicación de habla hispana más importantes del continente, no sólo por sus ganancias sino también por la influencia ideológica y política que ejerce en México. Su rápida expansión está basada en gran medida en el hecho que desde la década de los cincuenta, los pioneros de la televisión mexicana privada intuyeron que el fortalecimiento de la comunicación en el mundo se haría en dos vertientes: las alianzas intemacionales de empresas de comunicación y la distribución de señales por satélite, aun cuando éstos se encontraban todavía en fase experimental.

De esta manera, el crecimiento de Televisa ha estado estrechamente relacionado con la comunicación vía satélite, aunque se ha dado principalmente en el extranjero a través de sus diferentes empresas (Panamsat, Univisa, Galavisión, Univisión, Eurovisa).

A finales de la década de los ochenta Televisa es ya un conglomerado que cuenta con 47 comparñías afiliadas dentro del campo de la comunicación: televisión, exportación de programas de televisión, televisión por cable, servicios de doblaje, radio, teatro, eventos y

Fundación Telefónica
Telefónica

espectáculos, publicaciones, discos, cines y duplicación de videocasetes.
En 1990, el número de filiales ascendía a 72 (1). La televisión comercial ha sabido desarrollar y consolidar un estilo propio que durante mucho tiempo fue la única opción, puesto que la televisión estatal surge anos después.

Los televidentes se acostumbraron al entretenimiento ofrecido por los canales de Televisa. Se ha formado de esta manera a lo largo de más de cuatro décadas, un público que en gran medida es funcional a los intereses de la empresa.

El giro primordial del consorcio Televisa es la transmisión televisiva, a través de sus cuatro canales: 2, 4, 5 y 9. Para dar cuenta de la importancia y del tamaño de este negocio, daremos un panorama general de las cadenas de televisión que representan el 66 por ciento del total de los ingresos del grupo.

1. Cadenas de televisión

La cadena del canal 2 El Canal de las Estrellas es la más importante del país y su señal cubre prácticamente todo el territorio nacional.

Actualmente tiene 146 estaciones repetidoras que conducen programación y anuncios sin interrupción. El canal 2 transmite las 24 horas del día (noticiarios, programas de concurso, telenovelas). Llega a aproximadamente 14 millones y medio de telehogares, 96 por ciento de la población y es la principal cadena de televisión de habla hispana en todo el mundo.

El canal 4 forma una red al enlazarse con otras estaciones del interior del país para transmitir algunos programas en más de 1200 ciudades de provincia. Llega al 68 por ciento de la población.

La red está integrada por una estación de origen, 25 repetidoras y 5 transmisoras, tiene 31 estaciones y transmite 19 horas diarias. En noviembre de 1991, se cambia el formato de programación del canal 4 para transmitir noticias, programas de información y entretenimiento producido por el servicio ECO, así como nuevos programas deportivos y de eventos especiales. En la actualidad, la cadena del canal 5 transmite 13 horas diarias (programas infantiles, series filmadas, deportes, programas musicales y eventos internacionales). Aunque no alcanza una cobertura nacional llega a las ciudades más importantes del país (68 por ciento de la población).

Recientemente se han instalado 3 nuevos trasladadores o estaciones complementarias con la intención de mejorar la calidad de su señal en lugares que están considerados como de difícil recepción. Incluye 32 estaciones, una de origen, 18 repetidoras, 13 trasladadoras. Por último el canal 9 cubre sólo la ciudad de México y el área metropolitana. Desde su fundación en 1983 y hasta noviembre de 1990 opera como canal cultural.

En ese año cambia su programación, para darle un sentido básicamente comercial, similar a los otros canales del grupo. Actualmente, este canal ha sido identificado por Televisa como el

Fundación Telefónica
Telefónica

canal de la familia mexicana y transmite concursos, películas mexicanas, telenovelas nacionales y extranjeras, y programas para amas de casa. Se han solicitado concesiones adicionales en todo el país con objeto de crear la cuarta cadena, encabezada por el Canal 9. Televisa, tal como se ha mencionado, no es sólo la televisión.

Es uno de los consorcios más importantes, influyentes y prósperos del país. Sus directivos encabezan ademas otros grupos que están entre los 70 principales grupos industriales, comerciales, financieros y de servicios que operan en México. El consorcio se ha extendido. Sus filiales se complementan unas con otras. Es ya conocido, por ejemplo, cómo los intérpretes de sus discos o casetes son promovidos por sus canales de televisión, o cómo sus hoteles, o los de los dueños de Televisa se anuncian en esos mismos canales.

1.1 Principales filiales de Televisa

Entre las áreas y empresas más importantes se encuentran:

1.1.1. Comercialización de Programas Televisivos

Univisa: se dedica a la comercialización de producciones televisivas mexicanas en Estados Unidos.

Eurovisa, Inc.: con sede en Gran Bretaña, comercializa programas televisivos en Europa.

Iberovisa, Inc.: comercializa programas de televisión en España y países de habla hispana.

1.1.2. Discos

Discos y Cintas Melody: produce y promueve fonogramas.

Fonovisa-Melody: comercializa y distribuye discos en todo el país.

Fonovisa, Inc.: fabrica y distribuye fonogramas en Estados Unidos y América Latina.

Música Futura: desarrolla y promueve artistas mediante campañas de radio, televisión y prensa para reforzar su penetración y posición en el mercado.

3. Televisión por cable

Cablevisión. Es la mayor empresa de televisiónpor cable que existe en el país. Cuenta con 24 canales y 4 estudios de producción. Se han solicitado autorizaciones para construir 52 sistemas adicionales de cable, así como sistemas multicanal y multidestino que usan microondas de baja potencia para transmitir programación de pago. Tiene aproximadamente 147.000 suscriptores (2).

Fundación Telefónica
Telefónica

4. Cine

Televicine: elabora películas dirigidas al núcleo familiar.

Videocine: distribuye y comercializa todas las cintas producidas por Televicine en el país. En 5 años se ha colocado entre las 3 primeras companias con los más altos ingresos a nivel industrial en México (3).

– Protele: con sede en Los Angeles, California, se dedica a la distribución de los productos de Televicine. Actualmente exporta 25.000 horas a Estados Unidos, Puerto Rico, Centroamérica, Antillas, Sudamérica y Europa.

1.1.5. Radio

Televisa Radio cuenta con 10 estaciones, 3 en la banda amplitud modulada y tres en frecuencia modulada en la ciudad de México, estaciones de AM en Guadalajara y San Luis Potosí, y estaciones repetidoras en Monterrey y Veracruz. Transmite un promedio de 47.200 horas al año (65 por ciento música, 12 por ciento cultura y entretenimiento, 11 por ciento orientación social, 7 por ciento deportes, 5 por ciento información).

1.1.6. Otros

Además de algunas de las filiales mencionadas en el campo de las comunicaciones, Televisa se ha expandido a otras areas como el deporte (clubs de fútbol de primera división y el Estadio Azteca con capacidad para 110.000 espectadores donde la empresa comercializa actos y espacios de este estadio). Posee también una participación de control en una red de comunicaciones móviles (paging) llamada Skytel, que ha planeado cubrir todo México vía satélite. El servicio funciona ya en 18 ciudades. Como parte de la reorganización de 1991 que se llevó a cabo en Televisa, ciertas subsidiarias fueron vendidas, incluyendo principalmente al Grupo Vídeo, dedicado a la producción, venta y renta de películas en vídeo y al Grupo Autos dedicado a la venta de automóviles y refacciones.

1.2. La publicidad como forma de financiamiento

Las ventas netas de televisión se derivan primordialmente de las ventas de tiempo publicitario en las transmisiones de los diversos canales. En 1976, los ingresos de Televisa por este concepto fueron de aproximadamente 184 millones de dólares, de los cuales el 78 por ciento correspondió a la televisión misma que absorbió el 65 por ciento del gasto publicitario en 1977 (4). Televisa comercializa el 20 por ciento de su tiempo de programación. El costo de los tiempos varía según el tipo de programa y el horario en que se exhiba. Para realizar esta captación trabaja con 90 de las 152 agencias de publicidad existentes en México además de su agencia propia.

El gasto publicitario en televisión en la ciudad de México durante 1985 fue de más de 1.155 millones de pesos, cifra tres veces superior al presupuesto asignado durante el mismo año a la

Fundación Telefónica
Telefónica

UNAM, la universidad más grande de América, con cerca de 300.000 estudiantes (5).

CUADRO 1
EVOLUCIÓN DE LAS TARIFAS POR ANUNCIOS PUBLICITARIOS EN HORARIO CLASE AAA CANAL 2

	(En corte)	(En Programa) (*)
1982 (Febrero)	3.564	4.149
1983 (Junio)	3.947	4.621
1984 (Septiembre)	11.943	14.302
1985 (Junio)	9.747	11.673
1986 (Marzo)	8.832	10.304
1991 (Abril)	77.000	50.000

	Noticiero 24 Horas
1983 (Junio)	5.530
1984 (Septiembre)	16.805
1985 (Junio)	13.716
1986 (Marzo)	12.267
1991 (Abril)	107.000***

Fuente: Directorio de Medios Publicitarios. Mexico Ediciones correspondientes a las fechas indicadas.
(*) Las tarifas son más elevadas en programa (durante la transmisión del programa) que en corte (entre dos programas) y varían según la audiencia (rating) del canal).
(**) Las tarifas de publicidad no están controladas. El alza de las mismas se ajusta trimestralmente y es de tal magnitud que Televisa ha tenido enfrentamientos con el gobierno.

La evolución de las tarifas de publicidad en Televisa presenta un aumento considerable durante el período 1970-1987.

A título de ejemplo se puede mencionar que en 1976, un anuncio en el horario de mayor audiencia AAA en el canal 2 costaba 5.000 dólares por un minuto y para 1987 las tarifas alcanzaron 24.000 dólares por minuto. El anuncio dentro del noticiario 24 Horas (mayor audiencia en el país) costaba 29.500 dólares.

El cuadro 1 describe la evolución de tarifas por publicidad de 60 segundos en dólares (canal 2 del DF).

2. La expansión internacional: 350 millones de hispanohablantes

«Televisa ha estado desde siempre presente en otros mercados. El antecedente radial de la televisión privada mexicana marca en este sentido el desarrollo conceptual y tecnológico de la empresa.

Televisa decide de manera natural penetrar en otros mercados por la percepción del crecimiento de población hispana en el territorio norteamericano. Esto significó para Televisa

Fundación Telefónica
Telefónica

una oportunidad en el sentido de que ese mercado con un potencial económico superior al de la mayoría de los países latinoamericanos se presentaba como una alternativa ineludible para la empresa» (7). La historia de la presencia mexicana en la televisión hispana de Estados Unidos es ya bastante conocida. Nos limitaremos aquí a señalar sólo los hechos más importantes.

Telesistema Mexicano contaba con acciones en cuatro teledifusoras de Estados Unidos desde la década de los sesenta aunque en esa época no existía un plan global de expansión de la televisión comercial hacia ese país. A finales de los setenta, Televisa funda el sistema Univisión para exportar a Estados Unidos programas vía satélite y microondas.

En 1980, para cubrir todo el territorio nacional y transmitir directamente a Estados Unidos, Televisa a través de la SIN y su filial, la SICC (8) contrata los servicios del satélite Westar III. En 1984, alquila un transpondedor para Univisión y uno para Galavisión y entra así en la era de los satélites de difusión directa. Problemas legales obligan a Televisa en 1986 a vender la SICC que es adquirida por Hallmark Cards y el First Chicago Venture Bank por 301 millones de dólares, pero queda con el compromiso de mantener el mismo tipo de programación por los próximos tres años. Este convenio fue renovado en 1990. Univisión producía y transmitía una programación propia, lo que implica que Televisa proveía los programas.

En abril de 1992 Emilio Azcárraga, junto con el estadounidense Jerrold Perenchio y el venezolano Gustavo Cisneros, adquiere una vez más Univisión, la mayor televisora norteamericana en español por un monto de 550 millones de dólares. La transacción significa el regreso parcial de Televisa a un mercado que le había sido conflictivo. Es en esta época cuando el entonces presidente de Televisa renuncia a su cargo para trasladarse a Estados Unidos y supervisar las operaciones internacionales del consorcio.

El público es infommado que SIN formaría parte de UNIVISA, un conglomerado de compañias que se funda con el objeto de manejar los negocios del consorcio en Estados Unidos en donde se incluye la distribución de discos y videocasetes, un servicio de programación para estaciones no afiliadas a SIN y una agencia intemacional de noticias por televisión.
Como muestra de la importancia que se asignaba a la operación en el mercado norteamericano, dejan sus puestos para trasladarse a Estados Unidos varios conductores de noticias. Simultáneamente con estos cambios, se informa sobre la creación de la Empresa de Comunicaciones Orbitales (ECO) a la que se incorpora el Noticiero SIN, el noticiero de habla hispana más influyente en Estados Unidos.

Al asumir la presidencia de Televisa, Miguel Alemán se fija como prioridades el crecimiento económico en el exterior y la reorientación de los programas y especialmente de los noticieros en México. Desde la época de Kennedy, el gobierno norteamericano empieza a entender la importancia electoral de las minorías raciales y a partir de Nixon se inician políticas tendentes a recuperar sus voces.

A partir de entonces, y en los años setenta se desarrollan múltiples medios de comunicación destinados a las minorías de Estados Unidos. Para Televisa, que actuaba ya en Estados Unidos, la expansión es lógica. Según el censo de 1980, 6,4 por ciento de la población de

Fundación Telefónica
Telefónica

Estados Unidos es hispanohablante. En 1992, son ya aproximadamente 21 millones, lo que representa el 8 por ciento de la población.

Desde la óptica de la industria de la televisión, el mercado hispanoparlante es un mercado homogéneo.

Tal como se ha señalado: «el proyecto de un sistema de televisión dirigida a la población de habla hispana no contenía una motivación política, es decir un deseo de abrir canales de expresión masiva para un conjunto de grupos étnicos ubicados en la escala inferior de la pirámide social norteamericana. La motivación fue fundamentalmente económica y comercial. Fue la lógica empresarial la que ha guiado la trayectoria de Televisa en el exterior» (9).

De esta manera el sistema Univisión aparece como un medio adecuado para hacer llegar a los hispanohablantes una programación en su idioma. Al mismo tiempo, numerosas empresas transnacionales anunciantes de Televisa aprovechan para difundir sus anuncios también en español. Entre 1985 y 1992, las compañías estadounidenses han triplicado sus inversiones en publicidad en este idioma. Sólo en 1987, la inversión por ese concepto fue de 450 millones de dólares.

En ese año existían en Estados Unidos aproximadamente 600 estaciones de radio y televisión que transmitían en espanol todo el día (10).

En un principio, las transmisiones a través de las cadenas Univisión y Galavisión eran en su mayor parte las mismas que se transmiten por los diversos canales de televisión en México, lo que significaba que en muchos casos no se hicieron nuevas inversiones. Las ganancias, en cambio, se incrementan por los mensajes publicitarios que se incluyen en ella.
Poco a poco fueron incorporándose programas (la mayoría telenovelas) de otros países latinoamericanos.

Por otra parte, más allá de los aspectos culturales y sociales, el mercado de habla hispana de Estados Unidos representa un potencial adquisitivo importante: equivale al 25 por ciento de la población total de México y se acerca a la población económica activa de México. A esto habría que agregar que la capacidad de consumo de los hispanohablantes radicados en Estados Unidos es elevada.

En 1977, el sistema Univisión transmitía a 11 ciudades de Estados Unidos. En 1981, 167 estaciones tomaban la imagen de Televisa para llevarla a cerca de 30 millones de telespectadores en ese país. En 1987, las cadenas Univisión y la ya mencionada Galavisión (por cable) llegan a 409 estaciones afiliadas en Estados Unidos y canales de Argentina, Bolivia, Chile, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, Paraguay, Panamá, Paraguay, Perú. Si bien hemos puesto énfasis en la expansión de Televisa en la televisión, sus intereses abarcan también otros campos.
En 1987, se creó el consorcio Univisa Inc. con sede en Los Angeles, California.

Univisa está compuesta por:
ECO servicios informativos FONOVISA grabación GALAVISION televisión por cable PROTELE

Fundación Telefónica
Telefónica

producción de programas UNMSION cadena de televisión en Estados Unidos y América Latina UNMSA grupo industrial SATELLITE COMMUNICATIONS transporte de señales VIDEOVISA producción de vídeos

Después de haber traspasado las fronteras nacionales desde los años sesenta y setenta con la creación de las cadenas Spanish International Network, Univisión y Galavisión que le permitieron cubrir Estados Unidos y América Latina, Televisa en diciembre de 1988 comienza a transmitir desde Londres Galavisión para toda Europa y, especialmente, para el público español.La señal llega por interconexión entre seis satélites (Morelos I, Intelsat V, Space Net I, Galaxy, Panamsat I, Eutelsat I) y es bajada mediante el uso de antenas parabólicas instaladas en las casas y cuyo costo es de 1.500 dólares. Galavisión surge con una meta clara: «la conquista del espacio europeo hispanohablante» (11).
Iberovisa, empresa que tiene la exclusividad de la publicidad de Galavisión para España y que es propiedad de Televisa, hacía públicas desde 1989 las condiciones para la contratación de publicidad destinada a España, destacando que era la televisión con menos controles de todas las cadenas. Los precios oscilaban entre 600 y 2.150 dólares por 20 segundos en días hábiles.

Igual que en Estados Unidos y Europa, Galavisión transmite 24 horas continuas que incluyen noticias, programas cómicos, espectáculos y telenovelas. En Europa domina la programación noticiosa (68 por ciento). La publicidad ocupa el 13 por ciento del tiempo de transmisión. En 1990, un estudio de la empresa europea Burke Emopublica que incluye las áreas metropolitanas indica un aumento sustancial de la audiencia potencial y de la instalación de antenas, estimando la audiencia controlada en España por Galavisión en tres millones y medio de personas. La efectiva entre 1,3 y 2,2 millo nes de personas (12).

La televisión por satélite en Europa es objeto de múltiples cambios (desreglamentación, competencia entre televisoras públicas y privadas). Aparentemente, el plan de Televisa en Europa es captar un público y una vez asegurado éste, penetrar en el mercado de televisión por cable, en cuyo caso la recepción de la señal podría volverse restringida y susceptible de ser recibida mediante suscripción.

Por lo pronto, mientras se discuten algunos puntos sobre el futuro de la televisión en Europa, Galavisión intenta llegar a gran parte de esa región mediante acuerdos con las redes de cable de diversos países y Televisa incrementa su presencia en América Latina con producciones y a través de la compra de canales. El Grupo Televisa adquirió una participación del 49 por ciento en Red Televisa Megavisión, importante entidad privada de teledifusión en Chile. En Argentina hizo un convenio con Argentina Televisora Color (ATC) para coproducir programas de televisión y para transmitir la programación de Televisa por el canal 7 argentino, lo que implica compartir los ingresos por publicidad.
En Perú, en medio de una serie de protestas Televisa compró el 72 por ciento de las acciones de América Latina TV Canal 4, la segunda mayor red televisiva del Perú.

ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DEL GRUPO TELEVISA

«La organización de Televisa es una organización que se adapta tanto a los cambios del mercado y del espectáculo como a los cambios en el auditorio. Su competitividad radica en su

Fundación Telefónica
Telefónica

capacidad de adecuación». Televisa es una organización basada en las decisiones personalizadas de los miembros del Comité Ejecutivo que han estado en contacto constante con el Estado y diversas agrupaciones internacionales de otros ámbitos con las que Televisa ha participado a lo largo de muchos anos. Entre éstas la FIFA (Federación Intemacional de Fútbol) o la OTI (Organiza ción de Televisión Iberoamericana) (13). Por otra parte, el rating, las encuestas de opinión y algunas investigaciones más com plejas han permitido a la empresa adecuar sus producciones a los gustos y demandas del auditorio. Las decisiones se toman con mucha agilidad, de tal manera que la posición de Televisa es ventajosa respecto a otras ofertas comunicacionales del país. La gran diversificación de Televisa le permite operar como holding, aun cuando en lo con cerniente a los canales de televisión es productora de programas y tiene a su cargo todos los aspectos operativos de las repetidoras de los canales metropolitanos privados. Una característica fundamental del grupo Televisa consiste en su capacidad de diseñar, promover y ejecutar, en todos los campos donde se ha involucrado, actividades que inciden en todos los segmentos de la población. Esto, sin perder su concepción de proyectos a largo plazo, basados principalmente en el desarrollo tecnológico. Otro aspecto importante de Televisa consiste en la capacidad que tiene como empresa para racionalizar su propia organización interna dentro de todos los campos que abarca. Como ejemplo, se puede mencionar que con los actores de su propia escuela hace programas de televisión y monta espectáculos en sus propios teatros.

Otra de sus estrategias es utilizar los actores de sus transmisiones para grabar discos en sus compañías disqueras. Estos son promovidos en anuncios publicitarios a través de sus canales de televisión o estaciones de radio. El crecimiento de Televisa no es sólo vertical, sino también horizontal con lo que rebasa las áreas ligadas a los medios de comunicación. Dentro de la industria hay importantes inversiones dentro de las ramas metalúrgica y petroquimica, en el Grupo Aluminio, empresa que agrupa a un conjunto de industrias transformadoras y que hoy preside en su Consejo de Administración Miguel Alemán V. Varios factores han contribuido a que Televisa haya superado dificultades económicas que han sido graves para otras empresas. Por un lado, Televisa ha logrado conservar y ampliar su influencia en los mercados que ha captado y por otro ha contado con fuentes de financiamiento, -los mensajes publicitarios- que al tener escasas políticas de control, permiten disponer de ingresos altos y estables.

1. Gestión empresarial (14)

La cúspide del consorcio la conforma un Comité Ejecutivo responsable de las actividades de Televisa y Univisa, compuesto entre otros por los descendientes de los primeros concesionarios de la televisión mexicana y del Presidente que la inauguró. Le siguen en jerarquía otros importantes ejecuivos que en su mayoría son parientes de los primeros, así como otros miembros de importantes grupos económicos, encargados de poner en acción las decisiones del Comité Ejecutivo. El área de influencia de los cuadros técnicos se reduce hacia ámbitos especializados. En la base de la pirámide está el conglomerado de trabajadores de Televisa jerarquizados en diversos sectores y afiliados a diversas sociedades y sindicatos. La misma naturaleza y estructura descentralizada de la empresa hace que los trabajadores de un sector tengan pocas posibilidades de relacionarse con los de otro sector. Esta estructura parece ser funcional a los objetivos y funcionamiento de Televisa.

Fundación Telefónica
Telefónica

La efectividad operativa de Televisa implica al mismo hempo que un mando absoluto, el secreto sobre el control estricto de las actividades de instrumentación, el proceso de toma de decisiones y también un cierre radical de unidades. Televisa tiene una organización paternalista donde las decisiones verticales son aplicadas por la dirección.

El principio de familia, al igual que en muchas otras empresas mexicanas está presente y gracias a este modelo, combinado con cuadros profesionales, se asegura una gerencia eficiente. Por otra parte, y no menos importante es el diálogo que Televisa ha mantenido con sindicatos y asociaciones de la industria de la televisión. Un funcionario de la empresa señala: «es necesario también mencionar las buenas relaciones con la Asociación Nacional de Actores, y con los otros sindicatos de actores y técnicos en el área de Televisión que han facilitado las decisiones a alto nivel.» Estas declaraciones parecen concordar con miembros de la Asociación mencionada: «Es un sindicato blanco, un sindicato patronal».

El primer sindicato de la empresa surge en 1950, al mismo tiempo que la televisión. Desde la fusión de las empresas privadas de televisión en 1955, los empleados forman el Sindicato de Trabajadores de Telesistema Mexicano (15). Actualmente, el grupo Televisa está compuesto por cerca de 17.000 personas, técnicos, músicos, escritores empleados. La actividad sindical es casi inexistente. Aunque las cifras disponibles son a veces contradictorias, Televisa tiene entre un 30 y un 35 por ciento de trabajadores eventuales que al no estar sindicalizados no gozan de las mismas prestaciones, pero por esa misma razón no causan, en general, especiaies problemas a la empresa.



LUÍS SERRANO

En el caso de los actores, la situación es más inestable. A pesar de que existe un contrato colectivo entre la empresa y la Asociación Nacional de Actores, se han dado algunos conflictos y los actores salen de pantalla por algún período. Otro elemento destacado en Televisa es el Centro de Capacitación Artística. Allí prepara anualmente a unos 100 actores entre niños, adolescentes y adultos no mayores de 30 años. Los nuevos actores se incorporan a la empresa. De esta manera, la empresa crea sus propios cuadros artísticos igual que lo hace con

Fundación Telefónica
Telefónica

los reporteros y comentaristas.

La fidelidad a la empresa está prácticamente asegurada en la mayoría de los casos. De acuerdo, a la información recabada, Televisa está dispuesta a evitar a cualquier costo los enfrentamientos laborales. Si por alguna razón despide a algún empleado lo hace con altas indemnizaciones que van más allá del reclamo.

2. Relación Televisa-Estado mexicano

«Televisa está con México, con el Presidente de la República y con el PRI…somos del sistema» (16). Probablemente no sea una exageración afirmar que Televisa ha gozado de un trato preferencial por parte del Estaao Mexicano, a pesar de algunos intentos por frenar sus intereses y su influencia. En 1952, dos años después de inaugurada la televisión, el Presidente Ruiz Cortines (1952-1958) establece un sistema fiscal más riguroso para estos y trata de ejercer un mayor control por la vía legal sin modificar el régimen de concesiones. Surge el primer canal estatal con escasos recursos económicos y técnicos por lo que no tiene mayor influencia. Con Adolfo López Mateos (1958-1964) se observa el interés del Estado de ejercer un mayor control sobre la industria de la radiodifusión. Se aprueba la Ley Federal de Radio y Televisión. Esta Ley, que llega 10 años después de las primeras transmisiones, establece y regula las finalidades, estructuras y funcionamiento de esos medios. Con la promulgación de esta Ley, las autoridades gubemamentales llevaron a cabo una abierta política de fomento y apoyo a los particulares.

La posición gubemamental frente a la televisión comercial en el sexenio del Presidente Díaz Ordaz (1964-1970) es condescendiente debido, entre otros, a la preparación de los Juegos Olímpicos de 1968. El Estado apoya considerablemente a los concesionarios en una política que da prioridad a la modemización tecnológica y que lleva al establecimiento de la Red de Microondas. Por otra parte, Díaz Ordaz pierde credibilidad después de los sucesos de Tlatelolco que dejaron varios centenares de muertos. El Presidente necesita los medios de comunicación para intentar mejorar su deteriorada imagen. Impone a los concesionarios el 25 por ciento de impuestos sobre sus ingresos brutos, impuesto que termina en el multicitado 12,5 por ciento de tiempo fiscal. De esta manera el grupo de concesionarios logra negociar y modificar en efecto la política impositiva del Estado.

El Presidente Luis Echevarría (1970-1976) hace diversas declaraciones en contra del monopolio comercial, acusándolo entre otras cosas de abusar del mercantilismo, promoción del consumismo y abuso de la violencia. Se aumenta el presupuesto de los dos canales estatales y amenaza con retirar las concesiones. No llega a concretarse tal medida, pero en cambio se publica un reglamento sobre el contenido de las emisiones y los concesionarios salen reforzados una vez más. Durante el sexenio de López Portillo (1976-1982), no se cuestiona el mercantilismo pero sí se pide a los concesionarios una mayor responsabilidad. Se habla del Derecho a la iformación y se refomma el Artículo 6 de la Constitución (17).

Sin embargo, no hubo cambio alguno al respecto. Una buena parte de la posición del gobierno del presidente Miguel de la Madrid se encuentra definida en el Plan Nacional de Desarrollo (1983-1988). Se incluye la función social de la televisión como medio de apoyo a las políticas

Fundación Telefónica
Telefónica

generales y al proyecto de nación que se explicita en el Plan y se insiste en la obligación que tiene el gobiemo de informar a la ciudadania sobre sus planes, proyectos y acciones.

En este sexenio, quizá la medida mas importante es la modificación de la Constitución para hacer de la comunicación vía satélite una actividad estratégica del Estado, situación que impide a Televisa el control de los Satélites Morelos I y II, y la obliga a modificar su estrategia de expansión, fijando así las metas fundamentalmente en el extranjero a través de sus diferentes empresas. En su discurso de toma de posesión, el Presidente Salinas de Gortari (1988-1994) dio algunas líneas de su política de comunicación: «Vamos a escuchar a los intelectuales. . . Abriré los medios electrónicos de comunicación del Estado al libre flujo de ideas y las imágenes, a la crítica y al debate». Más de cuatro años después de iniciada su gestión, ha habido algunos cambios aunque no se ha asegurado aún el acceso a las diferentes corrientes políticas.

Dos canales se han desincorporado de la televisión estatal y están a la venta. Otro canal, el 22, después de estar en manos de un Consejo de Planeación formado por intelectuales, políticos y académicos que se abocaron a la tarea de marcar sus líneas, sigue sin empezar con sus transmisiones. La atención de los estudiosos de la comunicación está ahora centrada también en una nueva cadena de televisión privada: Multivisión. Esta cadena empieza a operar a finales del 1989 e inaugura el uso de la banda de Ultra Frecuencia (UHF). Para recibir la señal de la nueva cadena integrada por 8 canales se requiere de una antena especial, un convertidor y un decodificador con un costo aproximado de 700 dólares.

La programación de Multivisión se compone de series estadounidenses y europeas dobladas al español, dibujos animados, noticias, películas de estreno y eventos especiales transmitidos directamente desde Estados Unidos y comprados a diversas cadenas televisivas de este país. Es interesante seguir de cerca la evolución que tenga este sistema no sólo por lo novedoso en México sino porque probablemente la televisión pagada transmitida por satélite constituirá en esta década de los noventa una mejor opción comercial para los empresarios de la televisión. Cabe señalar que Televisa no se ha quedado atrás y tiene ya el permiso de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes para transmitir en Alta Frecuencia. Con el desarrollo de Multivisión, por primera vez en su historia el Grupo Televisa puede enfrentar en este campo una competencia seria.

3. El cambio tecnológico

Desde reconocérsele a Televisa un papel protagónico en el desenvolvimiento de la comunicación vía satélite tanto en México como en el extranjero, desde hace más de 30 años, los dirigentes del consorcio buscaron y propiciaron relaciones con instituciones de radio y televisión en Estados Unidos, Europa, Asia y América Latina. Una de las fórmulas del éxito de Televisa ha sido reinvertir gran parte de sus ganancias en la adquisición de tecnología de punta, no sólo en Estados Unidos sino también en Europa.
Aunado a ésto, la empresa tiene como estrategia una agresiva estructura de ventas para aplicar los proyectos tecnológicos diseñados por especialistas. «Se necesita mucho financiamiento, pero éste existe: proviene de los anunciantes». Televisa sigue la tesis de competitividad norteamericana e invierte enormes cantidades en Investigación y Desarrollo. La

Fundación Telefónica
Telefónica

tecnología cambia rápidamente y por esta razón, diversos funcionarios entrevistados coinciden en que las decisiones que se toman en la compañía son ejecutadas de manera inmediata. El desarrollo de tecnología no incluye los mismos productos con los que compiten grandes empresas transnacionales como son los aparatos de televisión o máquinas para edición.

Televisa ha obtenido tecnologías nuevas en las áreas del videotape por ejemplo. Sin embargo, la investigación está orientada a programas de comunicación aplicados a satélites de telecomunicaciones que es el negocio principal del consorcio.

La política de Televisa es invertir pero siempre con atención en el mercado, con el fin de satisfacer posiciones: «por ello ocupa el lugar que tiene en la actualidad». Desde los inicios, los dueños de Televisa tenían convenios para la adquisición de equipos y la capacitación de técnicos. En la dirección de la empresa hay conciencia y claridad sobre la obsolescencia de la tecnologia. Por ello, existen partidas especiales para la renovación.

Cada año se adquiere una máquina nueva que es piloteada y observada para ver qué innovación puede aportar. El permanente contacto con los departamentos de investigación de las empresas líderes en el campo de la tecnología es otra de las formas para seleccionar y adecuarse a las tecnologías de punta. Los equipos son costosos y la política es rentabilizarlos.

Televisa tiene dos ventajas estratégicas que refuerzan su competitividad y que se refuerzan mutuamente. Por un lado, recursos humanos de alta calidad profesional y de otro, recursos tecnológicos: una nómina altísima y una inversión muy grande en tecnología. «Televisa tiene especialistas en todas las áreas. Aproximadamente cinco mil productos tecnológicos se consumen y gastan anualmente.
Pueden ser adaptaciones de pequeños cambios tecnológicos o pueden realizarse sólo en el nivel de la microelectrónica, pueden ser también cambios muy radicales como la televisión de alta definición que es un cambio a todos los niveles. La ciudad Televisa que se construye en Santa Fe (a las afueras de Ciudad de México) está diseñada en base a esta nueva tecnología».

4. Perspectivas futuras de Televisa

Televisa, a pesar de sus enormes ganancias y penetración sufre de contradicciones y tiene claro que es el blanco favorito de las críticas de amplios sectores de la sociedad. Necesita cambiar de imagen. Entre otros proyectos Televisa tiene la intención de conocer cuál es su imagen, cuáles son las características de su público, no sólo en México, sino también en Estados Unidos, Europa y América Latina.

Para 1993, los resultados de sus proyectos estarán a la vista. Televisa demostrará que es joven. Se han constituido ya comités de programación que investigan la oferta mundial de comunicación. La opulencia de mensajes de comunicación es mayor a la capacidad de los individuos para procesar esos mensajes. Desde algunos aparatos se puede tener acceso a 70 canales. La programación tiene que variar. Televisa quiere actualizarse en los gustos y los públicos que han cambiado. Televisa necesita «gestar una televisión de servicio general y una televisión especializada, porque los públicos se han especializado. La televisión es una empresa de comunicación.

Fundación Telefónica
Telefónica

El concepto de comunicación es amplio y Televisa ha entendido las implicaciones de la comunicación, lo comunicable y lo comunicado; en lo comunicable está lo espectacular» . Los dueños percibieron desde un principio que en el espectáculo hay un mercado enorme: los toros, el fútbol, el boxeo, los deportes, los grandes eventos internacionales, incluso las noticias. En casi todos estos espacios se han abierto empresas especializadas en la comercialización de esas producciones. Pero también los intereses de Televisa están en la televisión internacional. La incorporación de la televisión de Alta Definición, el aumento de la participación en la Televisión de pago (pay per view), así como los servicios de mensajes electrónicos personalizados (paging) son quizá los proyectos más importantes del Grupo. Aunque el objetivo de largo plazo es el de llegar con Alta Definición a todos los hogares mexicanos, lo más inmediato es que Televisa pudiera atacar el mercado cinematográfico con tal innovación «para hogares de ingresos más altos en la ciudad de México» (18).

Televisa habla de salas para 150 o 200 personas donde se transmitirá lo más nuevo de la producción mundial en diversos horarios y públicos variados. Aunque el negocio parece ser bueno, aquí tendrá la competencia de Multivisión.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Los antecedentes presentados pueden llevar a conclusiones en muy diversos campos. Algunos de ellos, como es la penetración cultural del mensaje de Televisa y la forma en que actúa en zonas de territorios contiguos, son difícilmente separables de un análisis del éxito de la expansión del Grupo. Nos limitaremos a presentar aquí cuatro hipótesis más directamente relacionadas con la internacionalización del consorcio y los factores que podrían explicar su penetración en otros mercados.
Un primer elemento es el diseño de una estructura de gestión basada en el modelo familiar, junto a cuadros profesionales altamente cualificados. No es sencillo demostrar esta afirmación dado el halo secreto que Televisa pone a su alrededor. Sin embargo, el análisis de los integrantes en los Consejos de Administración, así como la información recopilada en diversas entrevistas, permiten señalar lo anterior. En el grupo Televisa hay pocas familias.

Diversos miembros de ellas son participaciones prominentes del consorcio en cargos de máxima responsabilidad. El resto de la jerarquía está formada por cuadros profesionales que llevan muchos años en la empresa. Televisa favorece claramente la promoción interna de los cuadros profesionales, más que el incluir nuevos recursos humanos.

La combinación de familiares, activos en las decisiones, y de un equipo de ejecutivos formados en la empresa dan gran estabilidad al grupo. La capacidad empresarial de los accionistas principales ha logrado que esa estructura de dirección genere eficiencia en la operación. Un segundo elemento, es la estructura vertical del mercado. Televisa, a través de las diversas empresas que integran el consorcio ofrecen un servicio que va desde el origen de la señal hasta el telehogar, pasando por la producción de programas, la formación y promoción de actores, la reproducción de vídeos y su comercialización. Los dos elementos anteriores adquieren sentido. sin embargo, junto a un tercer aspecto que ha sido fundamental en el desarrollo del Grupo Televisa.

Fundación Telefónica
Telefónica

Nos referimos al histórico apoyo del Estado a la televisión privada. Televisa no sólo ha crecido por la protección que el Estado le ha otorgado, pero éste sí ha sido un elemento importante para su expansión y legitimación.

Televisa inauguró en México el campo de la televisión y una gran cantidad de negocios conexos con ella. En el Estado ha visto un fiel aliado. La relación es recíproca. Televisa tiene aun más credibilidad que la televisión estatal. La situación política del país en los últimos sesenta años con el mismo partido en el poder, a menudo confundido con el Estado, ha favorecido esta situación. Nunca en la historia de la televisión mexicana, la televisión estatal ha sido una competencia significativa. Por otro lado, el Estado ve en Televisa a una empresa eficiente y moderna que ha estado a su servicio para el manejo de la opinión pública. En ese sentido, se puede hablar de una alianza implícita Estado-Televisa.

Más aún: el Estado ha delegado hasta ahora en Televisa la responsabilidad de informar y entretener, lo que ha dado estabilidad a la empresa. La Ley Federal de Radio y Televisión (1960) favoreció a los concesionarios de radio y televisión. El modelo que Televisa desarrolló ha sido funcional para el Estado, eficiente para sus dirigentes.

Sin embargo, la aparición de Multivisión y de los grupos que buscan adquirir los canales 7 y 13 podría modificar el cuadro a corto plazo. El Tratado de Libre Comercio, los cambios políticos en el país, orientados hacia un mayor pluralismo y democracia, podrían cambiar también las condiciones en que actúan los medios de comunicación. Televisa deberá adaptarse para seguir su expansión.

Por último, uno de los aspectos que es importante resaltar es la habilidad del grupo empresarial para identificar en la tecnología de punta (en este caso las telecomunicaciones y la electrónica) un nicho de mercado que les dió ventajas competitivas y que supieron aprovechar.

La televisión en México se inicia con empresarios y profesionales de alta capacidad técnica. El seguimiento y contacto con los desarrollos tecnológicos de su campo ha sido siempre una actitud presente en Televisa.

Es interesante observar cómo el advenimiento de la tecnología satelital es percibida por Televisa como una forma más eficiente y económica para transportar señales, pero también como una mina de oro. Este es un negocio que da origen a un subconjunto de empresas que llevan señales a terceros. Televisa utiliza bien las ventajas que proporcionan los conocimientos técnicos y los recursos humanos cualificados en el área de la comunicación. Los objetivos están en la expan- sión de ese negocio. Otro elemento que muestra esa característica es la permanente preocupación por los nuevos servicios que se pueden prestar (TV UHF o la TV de alta definición).

Al mismo tiempo ese permanente seguimiento de la tecnología, se da en un campo perfectamente acotado (las comunicaciones y la electrónica conectada con el sonido y la imagen), lo que permite concentrar recursos y know-how. Este cuarto elemento engloba a los anteriores y a nuestro juicio le da el aspecto distintivo a la exitosa intemacionalización de Televisa.

Fundación Telefónica
Telefónica

Un ejecutivo de la empresa resumió este aspecto, al referirse a los comentarios de Emilio Azcárraga Vidaurreta, pionero de la radiodifusión mexicana y fundador de Televisa: «Hay dos medios de comunicación, la tierra y el aire. Los políticos y la mayoría de los empresarios nunca vieron el aire, se concentraron en la tierra y en el mar. El negocio es el aire. Los negocios futuros de la comunicación no estarán en la televisión, la radio, el cine o la prensa, sino en la capacidad de transportar una señal, cualquiera que sea, y transformarla en televisión, radio, cine o prensa».

(1) (Es diflcil determinar cuales son las filiales de Televisa y cuáles son las de sus dueños. Esta cifra fue proporcionada por Televisa).
(2) Grupo Televisa, Informe Anual, 1991.
(3) INFOMEDIA (Informe Empresarial, Sistema de Información Logística Televisa S.A de C.V.), nov., 90. Suponemos que se refiere a ia industria cinematográfica. (4) Nonega, Luis Antonio y Leach, Frances Broadcasting in México, Routledge and Reagan Paul Ltd, Londres, 1979.
(5) Caballero, M. y Chana, J. «Gasto publicitario en televisión durante 1985» . Revista del Consumidor, INCO, noviembre, 1986.
(6) La única excepción a la tendencia al alza de las tarifas ocurrio en 1985 y 1986, cuando éstas disminuyeron medidas en dolares. Sin embargo, esto puede explicarse por el alto grado de devaluación del peso mexicano frente al dólar en ese periodo, y, no es inconsistente con su continuo aumento cuando se le mide en pesos mexicanos. Casi la totalidad de las ventas de tiempo publicitario a nivel nacional que generan las cadenas de televislón se derivan del Plan Francés, bajo el cual los clientes depositan en efectivo un monto igual a su compromiso publicitario por un periodo convenido.
(7) Funcionario de Televisa que pidió no ser identificado.
(8) La Spanish International Cormnunications Corporation (SICC) es la cadena de televisoras hispanohablantes cuya primera estación fue la de San Antonio. (9) Arredondo, Pablo «La televisión mexicana en Estados Unidos ¿extinción o reconversión?», Cuadernos No. 6 Universidad de Guadalajara, Centro de Investigación en Ciencias Sociales. 1989.
(10) Revista Time «Madison Avenue’s Big Latin Beat», julio de 1988. (11) Uno más Uno, 18 de noviembrede 1988.
(12) Sobre este punto puede consultarse la ponencia de E.Bustamante en el Coloquio Internacional La TV en español una perspectiva global. Berkeley. 20 de junio de 1990. (13) La OTI nace con el objeto de intercambiar programacion a traves del satélite entre las televisoras de América Latina, Portugal y España, para lo cual se contratan los servicios del consorcio transnacional Intelsat para la transmisión de la señal. Al estar en el centro de las negociaciones, Televisa ha podido traer al país grandes espectáculos. Estos eventos además de prestigiar a la empresa han contribuido a la expansión del mercado.
(14) Esta sección está basada fundamentalmente en entrevistas con diversos funcionarios y empleados de Televisa. El consorcio es ya conocido por ser renuente a entregar información. El acceso a sus ejecutivos es tambien dificil. Este caso no fue una excepción. Los entrevistados pidieron no ser identificados. (15) Para profundizar en este tema puede consultarse el trabajo de Trejo y Ortega en Telensa, el Quinto Poder, Claves Latinoamencanas.México, 1985. (16) Declaraciones de Emilio Azcárraga al periódico mexicano El Universal, 9 de marzo de 1990.
(17) En el artículo 6 de la Constitución sólo se añadió: «El derecho a la información será garantizado por el Estado». (18) Grupo Televisa, Informe Anual, 1991.

Fundación Telefónica
Telefónica

Fundación Telefónica