

Televisa y Ernesto Zedillo, la Era Azcárraga Jean

Jenaro Villamil*

A los 29 años de edad, Emilio Azcárraga Jean tuvo que dejar a un lado su pasión por los deportes acuáticos para concentrarse en el rescate del consorcio más importante de medios de comunicación en habla hispana. En marzo de 1997, el tercero en la dinastía de los Azcárraga, varón único del tercer matrimonio de Emilio *El Tigre* Azcárraga Milmo, heredó de su padre un enorme desafío más que el goce de una fortuna valuada en 5,400 millones de dólares por la revista *Fortune*.

La situación no era nada fácil para Azcárraga Jean. Televisa tenía una deuda que entonces parecía impagable: 1,480 millones de dólares, derivada en su mayoría de la compra de la participación accionaria de Rómulo O' Farrill, de la Deuda Alameda cuyos intereses crecieron en forma exponencial, de la deuda de 320 millones de dólares con su tía Laura Azcárraga y de 200 millones de dólares con los bancos, más una serie interminable de intrigas y ambiciones de parientes y ex socios de su padre; las ventas netas de televisión habían disminuido drásticamente: 17.9% entre 1994 y 1995, como resultado del "error de diciembre"; los gastos de capital también se redujeron drásticamente,

de 2,168.8 millones de pesos en 1994 a 955.8 millones en 1995. Televisa terminó el año de 1996 con pérdidas netas por 598.5 millones de pesos, según el informe del consorcio ante la Securities and Exchange Commission (SEC), el organismo de Estados Unidos que regula la actividad del mercado de valores.

Por si fuera poco, el principal producto de Televisa—sus contenidos audiovisuales—registraba una caída sostenida ante la audiencia mexicana. Su competencia, TV Azteca, con apenas cuatro años de existencia, le quitaba rating a sus telenovelas, noticiarios y programas de espectáculos. La empresa IBOPE México informó que en el horario triple A, el más caro de la televisión privada, Televisa "bajó progresivamente a lo largo de 1996, de un promedio anual de participación

en el mercado de aproximadamente 81% en 1995 a poco más de 74% en 1996" (*Proceso* núm. 1081, 21 de julio de 1997).

Al 31 de diciembre de 1996, la compañía que controlaba el 65% de las concesiones de televisión privada y las compañías de televisión restringida Sky y Cablevisión, poseía el 50% de la empresa satelital Panamsat y ramificaba sus intereses en la industria editorial, radiofónica y en el mercado norteamericano a través de Univisión, tenía un número total de 20,700 empleados entre la compañía y sus subsidiarias.

Televisa estaba tan enferma como su dueño y artífice de la transformación en imperio mediático de habla hispana, Emilio *El Tigre* Azcárraga Milmo. Y el elegido para enfrentar la terapia de choque, su hijo Emilio

* Periodista.

Azcárraga Jean, no tenía ni la edad, ni la experiencia, ni el control accionario suficientes para revertir la situación. Poseía apenas el 10% de las acciones de la empresa, un porcentaje menor al que tenía la familia de Miguel Alemán Velasco, con el 11% del total, los Burillo Azcárraga con el 16%, y los Cañedo White con el 10%.

El Tigre Azcárraga Milmo enfermó de gravedad a fines de 1996 y no había tomado las previsiones suficientes para pasarle a alguien la estafeta. Miguel Alemán Velasco, el segundo accionista más importante y amigo de años atrás de *El Tigre*, jugó un papel clave en este proceso de transición en el mando de la empresa.

A finales de febrero de 1997, Alemán fue a visitar a su amigo para recomendarle que tomara medidas urgentes en la sucesión. *El Tigre* quería que él se quedara al frente durante un periodo de transición. Alemán le confió que buscaba hacer una carrera política, ahora que ya nadie le diría que era su padre, el ex presidente, ni el poderoso empresario quienes apadrinaban sus aspiraciones.

Frente a esta situación Azcárraga Milmo anunció el 3 de marzo de 1997 que su hijo Emilio Azcárraga Jean sería el nuevo presidente de la compañía, pero que compartiría el poder con el joven Guillermo Cañedo White, hijo de su otro amigo y compañero de la aventura en la construcción del Estadio Azteca, quien fungiría como presidente del Consejo de Administración.

De lo que poco se ha escrito y documentado, es que la operación para transformar a Emilio Azcárraga Jean en el principal accionista de Televisa fue diseñada, avalada y gestionada desde la Presidencia de la República, con Ernesto Zedillo a la cabeza.

La crisis de Televisa era un “asunto de Estado” para el gobierno zedillista. Sin el aval presidencial, difícilmente el 30 de mayo de 1997, en la Asamblea de Accionistas del grupo, Azcárraga Jean hubiera tomado el control. En esa sesión, se notificó que el producto de la venta de acciones propiedad de Grupo Televisa permitió un incremento del 10 al 50.3% de la participación accionaria de Azcárraga Jean en Grupo Televisión, controlador de los CPO's (Certificados de Participación Ordinaria) con mayor valor. Los Alemán y los Cañedo White vendieron sus acciones, en acuerdo con el gobierno zedillista. Alejandro Burillo Azcárraga mantuvo su 14% de participación, y su primo, Fernando Díez Barroso, el equivalente al 21.1%.

El problema medular es que la recomposición accionaria se realizó antes de que se cumpliera el proceso de reparto del legado de Azcárraga Milmo, según documentó

la demanda de Paula Cussi en contra de Azcárraga Jean (Villamil, 2010: 78-92). Fue una operación de Estado en el año más delicado del sexenio de la crisis económica: las elecciones federales.

En el 2004, Julia Preston y Samuel Dillon, corresponsales de *The New York Times* en México, publicaron en su libro *El despertar de México* que gracias a Zedillo se facilitó la operación para que Azcárraga Jean se impusiera frente a sus parientes, para evitar la posible alianza entre Burillo Azcárraga y los Díez Barroso (que les hubiera dado mayoría), o entre algunos de éstos y los Cañedo White, que también buscaban quedarse con el control de la empresa.

Consultado sobre ese periodo, Miguel Alemán Velasco, el *consigliere* de Azcárraga Milmo, rememoró:

Tanto Azcárraga Jean como Cañedo White y el licenciado Javier Mondragón, secretario del Consejo, se trasladaron a Beaver Creek, Colorado, a reunirse conmigo e invitarme a Los Ángeles para organizar los cambios en la compañía. Entre otras cosas se me informó que Alejandro Burillo dejaría de ser integrante del Consejo de Administración. En esa época, mi hijo Miguel Alemán Magnani había adquirido del señor Azcárraga un 3% adicional de acciones del Grupo Televisión, por lo que éramos el segundo accionista más importante.

Se celebró el Consejo de Administración, se modificaron los estatutos de la compañía para asegurar que, de ser necesario, se podía forzar la salida del señor Cañedo White de la presidencia del Consejo de Grupo Televisa, que en mi opinión siempre debió ocupar el señor Azcárraga Jean; yo tuve que atender la reunión porque mi hijo estaba de luna de miel, ya que se casó días después de que el señor Azcárraga Milmo cayó enfermo.

A la muerte del señor Azcárraga Milmo se acordó un aumento de capital en el que la familia Alemán conservó el porcentaje, pero no lo aumentó a pesar de que tenía derecho para ello con el propósito de permitir que el señor Azcárraga Jean tuviera una posición de control cómoda en la empresa, porque siempre hemos considerado que la familia Azcárraga ha sido la cabeza del Grupo Televisa¹.

Alemán Velasco, a la postre gobernador priista de Veracruz durante el sexenio de Ernesto Zedillo, desmiente la versión de los corresponsales de *The New York Times*.

¹ Entrevista del autor con Miguel Alemán.

Según ellos, fue Zedillo quien asesoró personalmente a Emilio Jr.:

No es cierto porque yo estaba ahí cuando le informé al presidente Zedillo que el presidente de Televisa iba a ser Emilio chico. El me preguntó: “¿qué es lo que debo hacer?” Yo le dije: “creo que debemos darle su lugar, es decir, tú lo puedes recibir, es una manera, pero si tú vas es otra manera”. “¿Cómo?”, me preguntó. “Tú vas solo y lo ves sólo a él. No ves a nadie de nosotros. Nosotros ahí no existimos. El nuevo *Tigre* es él”.

Entonces, se escogió Televisa San Ángel. Emilio estaba en su oficina, ni siquiera en la de su padre. Entonces Zedillo llegó derecho a la oficina de Emilio, se bajó. Todo mundo supo que el presidente había ido a ver a Emilio Azcárraga Jean, presidente de la empresa y ya. Lo que sí tuvimos que dominar fue a los demás, porque todos tenían ciertos derechos. La última señora (Adriana Abascal) quería seguir y no podía ser. Tan no fue posible que, de repente, se casó con el de Telefónica española.

—¿Por qué no decidió usted quedarse como consejero de Azcárraga Jean? —se le cuestionó a Alemán Velasco.

—Ya no era lo mismo. Por ejemplo, yo ya no podía ponerme a la velocidad de los jóvenes².

En otras entrevistas, Miguel Alemán ha reiterado que le interesaba hacer carrera política sin que lo acusaran de ser hijo de un ex presidente o amigo de Azcárraga Milmo. Zedillo lo impulsó como candidato del PRI a la gubernatura de Veracruz.

Las dos versiones del encuentro entre Azcárraga Jean y Zedillo coinciden en un punto fundamental: fue el primer mandatario quien “ungió” al heredero de *El Tigre* como interlocutor válido frente al gobierno federal.

El dato no es menor. ¿Qué hubo a cambio?

Las redes de Zedillo

El equipo de Zedillo y sus redes ayudaron a Grupo Televisa en su reestructuración financiera. Personajes claves en este periodo fueron los siguientes:

- a) Salvi Rafael Folch Viadero, entonces vicepresidente de Supervisión Bursátil de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores. Él permitió que la operación de compra-

venta que Azcárraga Jean tenía con sus primos los Diez Barroso (Deuda Alameda) se hiciera por encima del litigio del legado de Azcárraga Milmo, aunque fuera un acto de “simulación mercantil” y, por tanto, nulo jurídicamente, según los abogados de Paula Cussi.

Este tipo de operaciones podía constituir un fraude contra otros accionistas minoritarios. Folch evitó desde la CNBV que esto procediera. Después de sus buenos oficios, se integró a Televisa como vicepresidente corporativo de Administración y Finanzas, bajo las órdenes de Alfonso de Angoitia. Es consejero suplente de Cablevisión, la subsidiaria más importante de Grupo Televisa en televisión por cable.

- b) Alfonso de Angoitia, un abogado de sólida formación financiera. Era socio del despacho Minjares, Angoitia, Cortés y Fuentes S.C, creado en 1994, al inicio del sexenio de Zedillo. De Angoitia fue el responsable de la operación de saneamiento financiero de la empresa, con todo y los despidos, reducción de “contratos de exclusividad” y, más recientemente, el artífice de la transformación de Grupo Televisa en un consorcio con creciente presencia en las telecomunicaciones: compra de fibra óptica de la CFE, compra de empresas de televisión por cable, adquisición de la telefónica Bestel, y de las dos sociedades frustradas (hasta ahora) con las telefónicas Nextel y Iusacell, esta última propiedad de Ricardo Salinas Pliego.

De Angoitia es considerado como uno de los “cuatro fantásticos” del equipo de Emilio Azcárraga Jean (junto con José Bastón y Bernardo Gómez), pero su vínculo principal fue con las redes de reestructuración financiera, facilitadas desde la Presidencia de la República en la época de Ernesto Zedillo.

De Angoitia participa, simultáneamente, en el Consejo de Administración de Grupo Modelo y de Banamex.

- c) Leopoldo Gómez González Blanco, vicepresidente de Noticias de Televisa desde 2003, jugó un papel importante en la operación de respaldo a Azcárraga Jean. Trabajó como subsecretario de Operación Energética en la Secretaría de Energía, bajo las órdenes de Luis Téllez, personaje cercano a Ernesto Zedillo, y, posteriormente, como secretario de Comunicaciones y Transportes durante el sexenio de Felipe Calderón.

Leopoldo Gómez también fue asesor de la Presidencia de la República durante el zedillismo. Mantiene una relación cercana con Liébano Sáenz, quien fuera el secretario particular del entonces presidente.

² Entrevista del autor con Miguel Alemán.

La visibilidad de Leopoldo Gómez se genera a través del programa *Tercer Grado*, conducido por él. Es uno de los operadores más importantes de Azcárraga Jean en las relaciones con intelectuales, políticos y, por supuesto, con el entorno zedillista del que formó parte.

d) Liébano Sáenz, junto con Federico Berrueto, está al frente del Grupo de Comunicación Estratégica, encuestadora principal de *Grupo Milenio*, vinculado a Grupo Televisa. Liébano Sáenz, durante este sexenio, se vinculó con Alejandro Quintero, vicepresidente de Comercialización de Televisa, artífice de las asesorías y los contratos de publicidad con los personajes políticos más importantes, especialmente, con Enrique Peña Nieto.

e) Pedro Aspe Armella, ex secretario de Hacienda durante el sexenio de Carlos Salinas, tiene un papel clave en Grupo Televisa desde su incorporación al Consejo de Administración en 2003. Aspe Armella es el actual presidente y director del fondo de inversiones Evercore Partners. A través de este fondo, Grupo Televisa también amplió su radio de interés a la aviación comercial (cuando adquirió un paquete accionario de 25% en la línea aérea Volaris) y en el mercado inmobiliario.

A través de su consultoría Protego, Aspe formó y asesoró a buena parte de los secretarios de Finanzas de los gobiernos priistas y perredistas. Por ejemplo, Luis Videgaray, actual jefe de la campaña de Enrique Peña Nieto, es un personaje cercano a Aspe. El otro caso es el de Mario Delgado, ex secretario de Finanzas del gobierno de Marcelo Ebrard en el Distrito Federal y aspirante frustrado a la candidatura por la jefatura de gobierno capitalino. Desde 2007, Protego asesoró al Gobierno del Distrito Federal en la renegociación de su deuda.

En el sexenio de Ernesto Zedillo, Aspe trabajó para el empresario neoleonés Alfonso Romo, pero mantuvo una red muy importante de influencia en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, encabezada entonces por Carlos Ruiz Sacristán. La SCT ha sido la dependencia estratégica en las relaciones con Grupo Televisa. Dos subsecretarios de Ruiz Sacristán, en especial el de Telecomunicaciones, Javier Lozano, se formaron en la escuela de Pedro Aspe.

Aspe es el puente más sólido de la relación entre Grupo Televisa con la tecnocracia formada en la era de Carlos Salinas y de Ernesto Zedillo. Es el único de los funcionarios que no ha tomado partido públicamente en la abierta rivalidad entre Salinas y Zedillo.

El papel de Roberto Hernández

Pero la influencia de Zedillo a través de sus operadores o aliados políticos en Televisa no llega ahí. El papel más importante es el del ex bolsero, ex banquero Roberto Hernández, el mismo personaje que durante el sexenio zedillista se benefició del saneamiento y venta de Banamex.

Roberto Hernández, desde 2005, desplazó a Carlos Slim, su eterno rival en la banca, en las telecomunicaciones y en otra serie de negocios surgidos de la era de las privatizaciones salinistas, como segundo accionista de Grupo Televisa, no de manera nominal sino a través de diversos fideicomisos.

Entre 2009 y 2010 los cambios en la configuración accionaria de Grupo Televisa se pueden sintetizar así:

- Las acciones en bolsa pasaron del 65.4 al 74.4%.
- El Fideicomiso Azcárraga se incrementó de 15.3 a 15.5%.
- Cascade Investment, el fondo de inversiones del magnate estadounidense Bill Gates, incrementó su participación de 3.6 a 5%.
- Dodge and Cox, fondo de inversiones que en 2008 adquirió acciones de General Motors, Ford, Liberty Media y Echo Star, entre otros, ingresó a Grupo Televisa con 5.4% y mantiene un 5.2%.
- El Fideicomiso Inbursa, que tenía en 2009 el 2.2%, se redujo en junio del mismo año a 1%.

En 2011, Roberto Hernández aparece ya como parte del Consejo de Administración de Grupo Televisa, al tiempo que es presidente del Consejo de Administración de Banamex. En este mismo consejo aparecen varios funcionarios de Televisa, como su vicepresidente Alfonso de Angoitia.

En los dos sexenios panistas (Vicente Fox y Felipe Calderón) la estrategia de alianza y acercamiento entre Grupo Televisa y Roberto Hernández se fortaleció a través del ex secretario de Hacienda foxista, Francisco Gil Díaz, vinculado claramente a Hernández. Gil Díaz dejó el gobierno para dirigir en México a la empresa española Telefónica-MoviStar, socia de Grupo Televisa en la adquisición del primer par de fibra óptica de la Comisión Federal de Electricidad.

No fueron pocos ni menores los favores de Gil Díaz a Televisa desde su condición de titular de Hacienda. Fue el principal veto gubernamental al Acuerdo de Convergencia, de 2006, que garantizaba una serie de pasos para permitirle a Telmex, de Carlos Slim, su ingreso al mercado de la

televisión restringida. El veto a Telmex ha durado todo el sexenio de Felipe Calderón.

En agosto de 2010 se integró al *staff* de Grupo Televisa el abogado Luis Mancera de Arrigunaga. Mancera trabajó entre 1997 y 2002 como jefe ejecutivo legal de la empresa Avantel, de Roberto Hernández, y se especializó en asuntos de telecomunicaciones. En 2004 estuvo en la Secretaría de Hacienda, bajo las órdenes de Gil Díaz.

De 2005 hasta noviembre de 2008, Mancera de Arrigunaga fue el procurador fiscal del país. Dejó el cargo para integrarse como consejero de la poderosa firma de asesoría legal White and Case, la misma que fue denunciada en agosto de 2009 por realizar un sospechoso “tráfico de influencias”, ya que varios funcionarios del área hacendaria federal trabajaron para la consultoría (*La Jornada*, 28 de agosto de 2010).

White and Case, bajo la conducción de Mancera de Arrigunaga, hizo que la Secretaría de Hacienda le devolviera 130 mil millones de pesos a grandes contribuyentes, entre ellos a Grupo Televisa.

Para cerrar el ciclo, desde 2010, el banquero Roberto Hernández, el ex presidente Ernesto Zedillo y Javier Arrigunaga Gómez del Campo, el primer director del Fobaproa, aparecen en el Consejo de Administración de Citigroup, grupo norteamericano que adquirió la mayoría accionaria de Banamex.

La Era Azcárraga Jean

Antes del fallecimiento de su padre, el 15 de abril de 1997, Azcárraga Jean realizó una serie de entrevistas en medios de comunicación que durante años fueron críticos a la línea de conducción de su padre. Este hecho rompía con el clásico menosprecio de su padre a la opinión pública y, aún más, a los medios poco amigables con Televisa. En entrevista con la revista *Proceso*, Azcárraga Jean declaró no sin algún dejo de candor:

Yo nací llamándome Emilio Azcárraga, ese es mi nombre desde hace 29 años. No me puede pesar porque es parte de mí, de lo que soy. Estoy orgulloso de llamarme como me llamo, como mi padre, como mi abuelo. Sí, tengo 29 años y no me rajo. Esto me tocó ser y lo asumo. Tengo un compromiso moral con las gentes que trabajan en esta empresa³ (*Proceso* núm. 1063, 16 de marzo de 1997).

³ Entrevista con Carlos Puig.

El representante de una nueva generación de empresarios de medios de comunicación, heredero de la visión y las redes de poder que construyó su abuelo en los años treinta y de la cultura corporativa de su padre, también fue tajante:

Esto es un negocio. Lo fundamental, la cara de esta empresa es la producción de entretenimiento, después la información. Educar es labor del gobierno, no de Televisa (*Proceso* núm. 1063, 16 de marzo de 1997).

Esta declaración de principios de quien comenzaría a ser conocido como *El Tigrillo* no ha cambiado en tres lustros al frente de la televisora. Se ha agudizado. Televisa ha dejado cualquier pretensión de servicio social o su condición de servicio público concesionado para concentrarse en el negocio de la producción, distribución y concentración de contenidos audiovisuales. Ha expandido su interés en las telepuestas, en el *triple play*, en franca competencia y rivalidad con Carlos Slim, su segundo ex socio.

En esa primera entrevista Azcárraga Jean se mostró claramente incómodo con la regla de oro de su padre en su relación con la política y el poder: “somos soldados del presidente”, dijo en alguna ocasión Azcárraga Milmo. Su hijo afirmó: “yo no creo que tener relaciones con personalidades de la política nos vaya a beneficiar en lo que importa. Yo creo en el *rating*. No creo que tener buenas o malas relaciones con el secretario de Gobernación vaya a alterar mi *rating*, que a final de cuentas es a lo que me dedico, a obtener el mayor *rating* posible”.

La reiteración del *rating* como el valor más importante en la pantalla mexicana la aprendió Azcárraga Jean de su propio padre. “Este es un país de jodidos y hacemos una televisión para jodidos”, fue una de las frases más polémicas de su padre.

A pesar de minimizar el papel de la política, desde abril de 1997 Azcárraga Jean entendió perfectamente que Televisa requería de los favores del poder y que el mismo consorcio necesitaba convertirse en un poder político para enfrentar los enormes desafíos que tenía ante sí. La presidencia de Ernesto Zedillo le ayudó con creces a lograr este propósito.

Una década después, en 2007, Azcárraga Jean hizo un reconocimiento en una entrevista en el noticiario estelar de Canal 2 a otros dos cercanos colaboradores que conforman junto con Bernardo Gómez el grupo bautizado por ellos mismos como *Los Cuatro Fantásticos*:

–Emilio, mencionas lo del equipo –intervino Joaquín López Dóriga–. Hace 10 años todos éramos 10 años más jóvenes, pero tú lo eras más, tú tenías 28 años, y había dudas. Vamos, aquí entre tú y yo, no sólo había dudas –y tú lo sabes–, había apuestas de que no ibas a poder ¿por qué? Tus 28 años y el reto de sacar a Televisa de aquel momento y traerlo a éste. Cuéntanos esta noche, ¿cómo lo hiciste? ¿Cómo lo sacaste? ¿Cómo la trajiste hasta aquí?

–Bueno, yo creo que esas dudas estaban bien fundamentadas porque no había, porque yo no había tenido la experiencia de manejar Televisa antes. Y la situación, como hablábamos, económica, la situación de *rating*, muy mala. Pero tuve la suerte de traer a tres personas a trabajar, y que tenían, tienen muchas virtudes, pero la principal era que tenían toda mi confianza: Bernardo, primero Bernardo Gómez que, como sabes, aparte, no es mi amigo, es como mi hermano, que llevó a cabo toda la reestructura de noticieros, y también se involucró en la parte estratégica de Televisa.

Alfonso de Angoitia, que llevó toda la parte de la reestructura financiera, renegociación de deudas, toda la parte económica. Y Pepe Bastón, que llevaba toda la parte de entretenimiento para recuperar ese *rating* y ese liderazgo.

Entonces, tener a estas gentes [sic] creo que fue fundamental el que tuvieran mi confianza, el que se tomaran decisiones, que se han tomado decisiones, de repente muy difíciles. Decisiones que en su momento han tenido costos, inclusive personales, pero siempre hemos tenido una visión⁴.

Ni uno más ni uno menos. En esa entrevista, en el noticiero estelar de Canal 2, Azcárraga Jean sólo mencionó por su nombre a estos personajes. No hubo referencia explícita a los socios que lo ayudaron a rescatar del bache financiero a Televisa, y ningún familiar salió a relucir en ese balance.

La epopeya de los cuatro jóvenes ejecutivos ha sido insistentemente alimentada en la Era de Azcárraga Jean al frente del consorcio. En los hechos, ha constituido un mensaje explícito para socios, accionistas, trabajadores y hasta parientes de que el “grupo compacto” de Azcárraga Jean que alcanzó la cima en 1997 llegó para quedarse.

⁴ *El Noticiero*, Canal 2, 15 de enero de 2007, 22:40 hrs.

Bernardo Gómez, en entrevista con la revista *Líderes*, sintetizó así la epopeya:

Los primeros días, cuando Emilio tenía 10% de Televisa, todo mundo quería quedarse con la empresa. Vivíamos bajo la regla del alcohólico: trabajar sólo por hoy, sin saber qué iba a pasar mañana. Si una variante económica se movía, adiós Televisa. Hubo momentos en que dijimos: “ya se murió el niño”. Pero vivió. Gracias a Dios, resultó un *success story* porque pudo haber sido un fracaso (*Líderes*, octubre de 2002).

Menos emotivo, más frío en sus referencias estadísticas y sin metáforas infanticidas, Alfonso de Angoitia, vicepresidente de Finanzas, rememoró esta etapa durante su participación en la XV Convención del Mercado de Valores:

Televisa operaba con un margen de apenas 15%, por lo que generaba un flujo raquítico. Además, Televisa tenía un pasivo de 1,300 millones de dólares, con un vencimiento a corto plazo, por lo que las calificadoras de valores nos calificaban como de alto riesgo.

En ese discurso, pronunciado el 15 de noviembre de 2004, De Angoitia consideró que la reestructuración de Televisa fue “una gran oportunidad para cuatro amigos”:

Nos tomó por sorpresa bastante jóvenes. Emilio Azcárraga y Pepe Bastón, con sólo 29 años, Bernardo Gómez con 30 y yo, a quien me consideraban el viejo del grupo, con 34.

Hoy, después de un proceso de reestructuración que nos tomó siete años, los resultados son sorprendentes... Emilio Azcárraga tiene el control y el pasivo de 1,400 millones de dólares ha sido pagado en su totalidad... de 1997 a la fecha hemos reducido la fuerza laboral en un 40% y los gastos de administración en un 66%. Como consecuencia, el margen derivado de nuestro negocio de televisión pasó de 33 al 45%, y nuestro margen consolidado se ha más que duplicado, pasando del 15 al 35%.

El triángulo formado entre Azcárraga Jean-Gómez-Angoitia se formalizó en octubre de 2003 como la Oficina Ejecutiva de la Presidencia de Televisa. Este triunvirato es el encargado de la supervisión, planeación estratégica y desarrollo de los nuevos negocios del consorcio.

En el “grupo compacto” participa también José Bastón. La confianza de Azcárraga Jean en este joven, amigo también desde la época de estudios, ha sido clave para que Bastón se convirtiera en el sustituto de José Dávila, vicepresidente de Operaciones. Desconocido al principio por los mercados y los productores de la empresa, Bastón se ha convertido en el artífice de los nuevos contenidos en la pantalla comercial. Es el responsable también de la exportación de la producción audiovisual de Televisa y del reciente proyecto de convergencia tecnológica a través del portal de *Esmas.com*.

DeAngoitia y Gómez fueron los artífices de la negociación con el poderoso consorcio mediático español PRISA, que en 2001 adquirió la mitad de la entonces ruinosa cadena radiofónica Radiópolis por 55 millones de dólares y se hizo responsable de los contenidos. Ambos también acordaron con Alejandro Soberón, el dueño de OCESA, la compra del 40% del Corporativo Interamericano de Entretenimiento (CIE) para participar en la organización de espectáculos.

Paradójicamente, a partir de mediados de 2005, esta misma dupla ha sido la responsable de preparar el cambio de participación accionaria en el Consejo de Administración de Grupo Televisa y se concentró en dos tareas fundamentales para Azcárraga Jean: la compra de Univisión y la expansión de Televisa en los negocios derivados de la convergencia en telecomunicaciones.

Para lograr ambos propósitos, las redes de Ernesto Zedillo y del banquero Roberto Hernández han sido muy importantes. El último “favor” a Grupo Televisa provino de José Angel Gurría, ex funcionario zedillista y actual presidente de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, la OCDE. En octubre de 2011, este organismo realizó un estudio, por encargo de la Cofetel, sobre el mercado de las telecomunicaciones en México.

Titulado *Revisión de la Política de Regulación de las Telecomunicaciones en México*, el estudio constituyó una provocación clara contra el grupo dominante Telcel-Telmex. Según sus cifras, el país ha perdido más de 25 mil millones de dólares al año por las altas tarifas del “monopolio dominante”. El objetivo del estudio no sólo fue provocar la furia de Carlos Slim. En su parte medular, considera como positiva la alianza entre Grupo Televisa y Grupo Iusacell, propiedad de Ricardo Salinas Pliego.



La Comisión Federal de Competencia rechazó el 24 de enero de 2012 por 3 votos contra 2 esta fusión que convertiría a Azcárraga Jean y a Salinas Pliego en socios al 50% de Iusacell, y que colocaría a Televisa y TV Azteca como aliados claros en su plan estratégico de dominio claro del *cuádruple play*.

Bibliografía

- OCDE (2011), *Revisión de la Política de Regulación de las Telecomunicaciones en México*.
- Preston, J. y Dillon, S. (2007), *El despertar de México. Episodios de una búsqueda de la democracia (Con Una Cierta Mirada)*.
- Villamil, J., (2010), *El sexenio de Televisa*. México: Grijalbo.