

TRAZOS Y CONTEXTOS
COLECCIÓN

CONCIERTO SOCIAL
Y HORIZONTE DE POSIBILIDAD

2022



Casa abierta al tiempo
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Dr. José Antonio de los Reyes Heredia

Rector general

Dra. Norma Rondero López

Secretaria general

Unidad Xochimilco

Dr. Francisco Javier Soria López

Rector de la Unidad

Dra. María Angélica Buendía Espinosa

Secretaria de la Unidad

Mtra. María Dolly Espínola Frausto

Directora de la División de Ciencias Sociales y Humanidades

Dra. Silvia Pomar Fernández

Secretaria Académica

Mtro. Tesco López Vargas

Jefe del Departamento de Educación y Comunicación

Comité editorial Trazos y contextos

Mtra. Sofía de la Mora Campos (presidenta)

Mtra. María Consuelo Beas Oropeza

Mtro. Juan Gabriel Garduño Moreno

Mtra. María del Carmen Gómez-Pezuela Reyes

Mtro. Víctor Ortega Esparza

Dra. Edith Flores Pérez

Dra. Natalia Pérez Vilar

Dr. Marco Alberto Porras Rodríguez

Dra. Araceli Margarita Reyna Ruiz

Dr. Alejandro Ríos Miranda

Dr. Carlos Vega Escalante

Producción editorial

Elena Arrazola / Carolina Hernández

Diseño de portada: Mónica Calderón

ISBN de la colección. epub: 978-607-28-2058-6

ISBN de volumen 5 .epub: 978-607-28-3083-7

Concierto social y horizonte de posibilidad (Volumen 2022)

Colección Trazos y contextos

D.R. © 2022 Universidad Autónoma Metropolitana

Prolongación Canal de Miramontes 3855, Colonia Ex. Hacienda San Juan de Dios, Alcaldía Tlalpan, C.P. 14387, CDMX. Unidad Xochimilco / División de Ciencias Sociales y Humanidades / Departamento de Educación y Comunicación. Calzada del Hueso 1100, Edificio de profesores V, primer piso, sala 3, Producción editorial, Colonia Villa Quiétude, Alcaldía Coyoacán, 04960, CDMX, Tel. 55-483-7444; prodeditorialdec@correo.xoc.uam.mx

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización de la Universidad Autónoma Metropolitana.

CONTENIDO

Presentación	7
Introducción	9
La acción de los artistas: desobediencia, comunidad y lo común Eduardo Andi3n-Gamboa	13
Contrainsurgencia discursiva. El ej3rcito mexicano en la primera plana del peri3dico <i>La Prensa</i> durante el movimiento estudiantil de 1968 Edgar Miguel Ju3rez-Salazar	35
<i>Televisa-Univision</i> , el nuevo tit3n de la comunicaci3n mundial Javier Esteinou Madrid	59
Las batallas por legislar a los medios en M3xico Margarita Reyna Ruiz	85
Cr3nica de la indigencia en la Ciudad de M3xico (III): el censo de 1996. La planeaci3n y el control social del siglo XX Alejandro R3os Miranda	109
El concepto de <i>Estado</i> en la psicolog3a social Roberto Manero Brito	139
Sem3ntica de las discapacidades: hacia un campo epistemol3gico para la inclusi3n y la accesibilidad Alejandro Cerda Garc3a	163
La entrevista grupal en tiempos de pandemia Eugenia Vilar Peyr3	187
El trabajo con la psicosis. Una apuesta 3tica Leticia Flores Flores	209

ANEXO 1.	
Síntesis curriculares de autores	233
ANEXO 2.	
Áreas de investigación del Departamento de Educación y Comunicación	238
ANEXO 3.	
Proyectos del Departamento de Educación y Comunicación	242

TELEVISA-UNIVISION, EL NUEVO TITÁN DE LA COMUNICACIÓN MUNDIAL

Javier Esteinou Madrid¹

RESUMEN: La severa crisis empresarial experimentada por Televisa en la segunda década del siglo XXI debilitó su lugar dominante en el espacio mediático nacional, obligando a transformar su modelo de negocio en 2022 para ingresar en la nueva era televisiva del *streaming* por Internet. Para resolver tal problemática se asoció con el consorcio norteamericano Univision innovando su cultura de producción y actualizando las temáticas de contenidos, las cuales todavía no existían significativamente en la principal productora de contenidos de habla hispana.

Mediante esta fusión empresarial, Televisa intentó encarar sus dificultades financieras, incrementar su competitividad, dar respuesta a los veloces cambios del mercado e idealmente posicionarse como la segunda o la tercera plataforma de *streaming* preferida por los consumidores hispano-latinoamericanos, frente al líder indiscutible Netflix y los poderosos OTT Prime Video, Disney+ y ClaroVideo. Todo ello, con objeto de conquistar de forma agresiva su tradicional reinado imperial en la República mexicana y en América Latina, vía el *streaming* global en español.

De aquí, la importancia de examinar el proceso de reestructuración mediática de Televisa-Univision dentro del escenario audiovisual nacional y latinoamericano para conocer las repercusiones audiovisuales que podría introducir en la región.

PALABRAS CLAVE: monopolios comunicativos, Televisa, Univision, *streaming*, modelo de negocios, competencia audiovisual.

¹ Proyecto académico “Las políticas de comunicación del gobierno mexicano de la cuarta transformación ante la pandemia de la COVID-19”. Área de investigación: Comunicación y Estructuras de Poder.

ABSTRACT: The severe business crisis experienced by Televisa in the second decade of the twenty-first century weakened its dominant place in the national media space, forcing it to transform its business model in 2022 to enter the new television era of internet streaming. To solve this problem, it partnered with the North American consortium Univision, innovating its production culture, and updating content themes, which still did not exist significantly in the main Spanish-speaking content producer.

Through this business merger, Televisa tried to face its financial difficulties, increase its competitiveness, respond to the rapid changes in the market and ideally position itself as the second or third preferred streaming platform for Hispanic-Latin American consumers, compared to the undisputed leader Netflix and the powerful OTTs Prime Video, Disney+ and ClaroVideo. All this, in order to aggressively conquer his traditional imperial reign in the Mexican Republic and in Latin America, via global streaming in Spanish.

Hence, the importance of examining the *Televisa-Univision* media restructuring process within the national and Latin American audiovisual scenario to understand the audiovisual repercussions that it could introduce in the region.

KEYWORDS: communication monopolies, Televisa, Univision, streaming, business model, audiovisual competition.

I La transformación de la televisión contemporánea

La presencia de internet en la sociedad moderna no sólo permitió el surgimiento de una nueva forma de comunicación interpersonal entre los seres humanos desde principios del siglo XXI, también transformó profundamente el funcionamiento de los medios de comunicación tradicionales como fue el caso de la televisión contemporánea. De esta manera, la intervención de Internet en el *espacio público* provocó una ruptura social y cultural en la forma en que las audiencias se vincularon habitualmente con los flujos televisivos, e impulsó la evolución del prototipo convencional de la televisión ha-

cia un nuevo modelo audiovisual que modificó el viejo hábito históricamente arraigado de cómo, cuándo, dónde y qué contenidos ver en la pantalla chica.

Tal evolución tecnológica introdujo el fenómeno virtual calificado con el anglicismo de *streaming* consistente en el proceso mediante el cual “los usuarios de Internet pueden escuchar o ver en todo momento y a su gusto cualquier contenido subido en la red sin tener que descargarlo” (ECDISIS Estudio, 2021). Debido a ello, el *streaming* permitió que las pantallas se convirtieran en:

[...] entornos informáticos determinados que utilizan sistemas compatibles entre sí los cuales ofrecen contenido audiovisual mediante una conexión a Internet para visibilizarlo en línea, o descargarlo en un dispositivo portátil pudiéndolo ver posteriormente sin conexión alguna. El acceso de los usuarios a contenidos a través de métodos como el *streaming* causó un importante cambio en las formas de creación, distribución y consumo de contenidos televisivos (López Delgado, 2018, p. 3).

Dicha mutación tecnológica ocasionó que la industria audiovisual se ubicara en una permanente y acelerada dinámica de transformación de las diferentes formas de distribuir, acceder y consumir contenidos audiovisuales. Ello transformó la manera de funcionar del sistema de televisión tradicional, creando un nuevo modelo audiovisual basado en el acceso ilimitado, diverso y flexible de dispositivos conectados a Internet para producir y recibir todo tipo de contenidos.

La expansión de este proceso tecnológico en el mercado audiovisual:

[...] provocó que los llamados servicios *Over The Top* (OTT), es decir, aquellos que dan la posibilidad de ver productos populares en ordenadores, *tablets*, videoconsolas, televisores y otros dispositivos, se erigieran en una prioridad estratégica para las empresas de entretenimiento o cadenas de televisión en sistemas abiertos o de cable (López Delgado, 2018, p. 6).

Así, las plataformas audiovisuales bajo demanda o más relacionadas con el *streaming* entraron en nuestras vidas de forma fulgurante. La posibilidad de ver lo que se quiera, cuando se quiera y, donde se quiera, restó una gran cuota de pantalla a la televisión tradicional basada en difusión en tiempo real, sin posibilidad de cambiarla (López delgado, 2018, p. 5).

Gracias a la acción de dicho nuevo proceso tecnológico que produjo un cambio de hábitos culturales, el *streaming* dio origen a diversas plataformas digitales como Netflix, YouTube, Amazon Prime Video, etcétera; estas permitieron el ejercicio de una nueva práctica informativa fundamental en la vida cotidiana moderna, la cual a su vez transformó la comunicación, la cultura, la educación y el entretenimiento contemporáneo.

De esta forma, mediante el *streaming*:

[...] el modelo de negocios se caracterizó por tener un alcance global que permitió que borrarán las fronteras y que la competencia se ampliara. El mercado pasó de estar segmentado por país a ser un mercado mundial, donde la producción a escala se convirtió en un factor determinante. Así, un consumidor estadounidense puede usar su conexión de Internet para bajar una película o una serie, pero también lo puede hacer simultáneamente un mexicano, un turco o un argentino (Serrano, 2021).

Todo ello ocasionó, por una parte, que “de estar acostumbradas las empresas audiovisuales a lidiar con jugadores locales, las televisoras nacionales de repente tuvieron que luchar contra gigantes extranjeros para capturar la atención de los televidentes. Por otro lado, los gigantes vieron una gran oportunidad de crecer fuera de su país sede, con un acceso directo al consumidor” (Serrano, 2021).

Estas fueron las fuerzas estructurales que obligaron a que Televisa se viera forzada a reconvertir su modelo de negocios tradicional y buscar un socio multinacional que le permitiera lanzar un nuevo servicio de *streaming* dirigido a los 600 millones de hispanoparlantes del planeta.

II La crisis empresarial de Televisa

Durante décadas, Televisa fue la gran compañía líder en la creación de contenidos audiovisuales en México; especialmente de telenovelas que desarrolló ampliamente convirtiéndose en clásicos mundiales de dicho género de entretenimiento. Preponderancia que también le permitió alcanzar en Estados Unidos una nueva época de oro televisiva, especialmente en el público latino, gracias a la difusión de cientos de

títulos producidos en México. Dicha destacada posición empresarial la conquistó principalmente con programas de revista y noticias; por su parte, las telenovelas perdieron el curso, pues fueron más *remakes* que historias originales (Vidal, 2022, pp. 44 y 45).

Sin embargo, pese a la relevante situación dominante que por décadas ocupó Televisa, gradualmente el consorcio entró en una severa crisis empresarial debido a las siguientes tres situaciones:

a) En primer término, debido al dinámico avance de Internet y la llegada de nuevas plataformas como Netflix y otras más, la situación económica de Televisa se complicó significativamente ya que el servicio de *streaming* ofreció una avalancha de series provenientes de todo el mundo, con lo que los productos originales hechos en México por dicha empresa disminuyeron significativamente (Tomatazos, 2021). Ello desató una severa competencia audiovisual derivada de las empresas de *streaming*, impulsadas por la expansión de Internet.

b) En segundo término, continuando con la prolongada inercia sexual establecida durante varias décadas entre el Estado y los medios de comunicación, Televisa confió en que su modelo de negocios tejido con los gobiernos tradicionales se podía extender indefinidamente mientras mantuviera suficiente poder político-ideológico para negociar-presionar con las estructuras del poder estatal, nacional y regional. Mediante ello logró recurrentemente que las diversas instancias gubernamentales le otorgaran anualmente una cuota significativa de presupuesto, vía la propaganda oficial, para manejar a través de su programación una buena imagen de las administraciones en turno, y así financiar parcialmente su operación empresarial.

No obstante, cuando el 1 de julio de 2018 el sistema político mexicano cambió hacia un modelo de izquierda nacionalista modificó el acuerdo existente entre el gobierno y los medios de comunicación, al reducir la cantidad de dinero que el Estado les transfería a los canales de difusión, especialmente a las televisoras privado-comerciales. A partir de ese momento Televisa experimentó otro desequilibrio que contribuyó a alimentar fuertemente su crisis institucional.

c) Por último, las fuertes deudas contraídas por Televisa en los mercados financieros internacionales para sufragar sus proyectos institucionales, se vieron incrementadas en grado importante con la depreciación del precio del peso mexicano frente al dólar entre 2017 y 2021.

La conjunción de estos tres niveles de factores estructurales, ocasionó que Televisa sufriera una severa crisis económica en los últimos años que llevó a debilitar su lugar dominante en el *espacio mediático* nacional. Así, por ejemplo, en 2018, cuando comenzó el gobierno del presidente Andrés Manuel López Obrador (AMLO) en México, Azcárraga Jean reportaba una fortuna de 1,700 millones de dólares y se mantenía en la posición 13 de las personas más ricas de México, y como en la posición 1,394 a nivel mundial. De esta forma Azcárraga Jean alcanzó el top 50 de las personas más ricas de México, ocupando el lugar 32 (Infobae, 2021).

Pese a esta posición nacional y mundial privilegiada, la acción erosionante de las tres variables sociohistóricas anteriores, de afectación estructural, provocó que en 2020 la fortuna de Azcárraga se desplomara, perdiendo 500 millones de dólares, al pasar de 1,700 a 1,200 millones de dólares; desplazándolo del lugar destacado entre los más ricos de México y lo desalojó de la lista *Billionaires* de *Forbes USA*. Así, la fortuna del heredero de un emporio de las telecomunicaciones fue el único mexicano en la lista de millonarios que presentó una merma sustancial (Infobae, 2021). Tal descalabro motivó que la agencia calificadora neoyorkina Moody's bajara el grado de calificación de Televisa de Baa1 a Baa2, o del antepenúltimo al penúltimo nivel en grado de inversión por su alto nivel de apalancamiento (Axis Negocios, 2021).

A pesar de su fuerte crisis financiera, esto no significó que Televisa se rindiera, sino que buscó nuevas formas para volver a posicionarse mediante la fusión con otros canales, fortaleciendo así su estrategia de resurgimiento empresarial (Tomatazos, 2021). Frente a tal situación crítica, Televisa implementó un plan intensivo de reducción de costos para equilibrar el panorama financiero, el cual incluyó congelación de contrataciones, cancelación de aumentos salariales y disminución temporal en compensaciones ejecutivas (González, 2020).

III El viraje hacia el *streaming*

La severa crisis empresarial de Televisa fue ocasionada por una suma de factores como el fuerte cambio tecnológico incorporado en el ámbito de la televisión; la pérdida de audiencias en la televisión tradicional; la caída en los ingresos publicitarios; la modificación en la política gubernamental de financiamiento del gobierno hacia los medios privados, vía la publicidad gubernamental; la transformación en las inclinaciones de consumo de las generaciones jóvenes; el quebranto del prestigio de la televisora comercial por las críticas respecto a muchas de sus actividades públicas; el crecimiento exponencial de medios digitales competitivos; la abundancia de contenidos disponibles en Internet; la preferencia por plataformas globales como Netflix; el éxito de redes sociales de videos cortos como TikTok; la fuerte inversión en las plataformas en Red con contenidos originales, y la fuerte presencia de la pandemia de la COVID-19 en la tercera década del siglo XXI en México (Bravo, 2022), todo ello, entre otros más, obligó a que el consorcio audiovisual tuviera que buscar nuevas estrategias para sobrevivir.

En consecuencia, aunque Televisa ocupó durante muchas décadas un liderazgo en el imaginario cultural de México, América Latina y otras latitudes, su predominancia en los gustos de las audiencias gradualmente disminuyó de forma significativa, presionando a que finalmente el consorcio comprendiera que el presente y futuro del entretenimiento estaban en Internet y en las plataformas de *streaming*. Así, el presidente del Grupo Televisa, Emilio Azcárraga, declaró el 1 de febrero de 2022 que la empresa:

[...] tenía toda la vida produciendo contenidos de alta calidad, que desde hace tiempo se han exportado a muchos países, y ahora con los avances tecnológicos será mucho más fácil de lo que se hacía antes [...] Tenemos que aprovechar el avance tecnológico, para contar con la versatilidad de poder ver el contenido cuando yo quiera y en donde quiera, y darle el servicio a la audiencia: al final siempre hemos estado muy agradecidos de que la audiencia esté con nosotros y lo hemos comprobado a lo largo de los años (*El Universal*, 2022).

De esta forma, la empresa dominante que durante décadas operó como el gran monopolio de contenidos audiovisuales en México

transformó su modelo de negocio de manera tardía para ingresar en la nueva era televisiva del *streaming* por Internet. La auténtica evolución transformacional radicó en innovar la cultura de producción, la modificación de los formatos y la actualización de las temáticas, las cuales todavía no existían significativamente en la principal productora de contenidos de habla hispana (Bravo, 2021a).

Mediante esta nueva acción de adaptación empresarial digital Televisa intentó encarar su crisis financiera, incrementar su competitividad y dar respuesta a los veloces cambios del mercado, para conquistar de manera agresiva su reinado imperial sobre el territorio nacional y latinoamericano, vía el *streaming* global en español.

IV Alianza mediática por el *streaming*: la fusión Televisa-Univision

Después de varios años de desencuentros entre los mega consorcios Univision Holdings y Grupo Televisa, dichas empresas decidieron concluir el conflicto entre ambos líderes audiovisuales, cerrar filas, ampliar su capacidad de inversión, fusionar su negocio de contenidos originales y doblar su apuesta por el mercado hispano para hacer frente a la competencia en la nueva era que vivía la televisión por Internet (Aguilar y Villegas, 2022). Siguiendo la inercia de adaptaciones y reconversiones imperante derivada de los cambios estructurales en el terreno de la comunicación nacional e internacional, el 31 de enero de 2022 las dos empresas emblemáticas anunciaron conjuntamente su unificación creando un enorme oligopolio audiovisual denominado *Televisa-Univision* con el fin de crear una plataforma multimedia que combinara contenidos y medios para competir por el mercado de *streaming* en habla hispana y enfrentar a Netflix, Disney, Amazon Prime Video, ClaroVideo, las OTT y otros más (Yuste, 2021).

En este sentido, la alianza Televisa-Univision fue esencialmente el resultado de la rápida expansión de la penetración de Internet y de las nuevas plataformas digitales en el nuevo *espacio público digital*. La lógica de la fusión entre ambos consorcios se gestó para alcanzar el objetivo del *streaming* a fin de realizar otro estilo de televisión competitiva donde cualquier consumidor con acceso a Internet pudiera

ver el mismo contenido en distintos momentos y lugares según su elección, sin importar si estuvieran ubicados en EUA, Europa, América Latina o Asia.

De esta manera, Televisa y Univision trataron de recuperar el terreno perdido incorporándose aceleradamente al modelo de negocios vía *streaming*. A través de esta novedosa fusión, el nuevo consorcio intentó posicionarse idealmente como la segunda o la tercera plataforma de *streaming* preferida por los consumidores hispano-latinoamericanos, frente al líder indiscutible Netflix y de los poderosos OTT Prime Video, Disney+ y ClaroVideo.

V Un nuevo posicionamiento global: dos gigantes audiovisuales se unifican

La agrupación empresarial entre Televisa-Univision se puede considerar como la segunda noticia más importante en toda la historia de la televisión mexicana después de la fundación de Televisa, debido al potencial proyectivo que encierra para esta compañía y su irrupción en el universo de la televisión global. Así, el moderno consorcio audiovisual emergió como nuevo titán audiovisual intentando convertirse en la “mayor empresa de medios en español del mundo” (Tu interfaz de negocios, 2021).

Con objeto de ofrecer a sus inversionistas la presencia de un competidor global eficiente en el ámbito de los negocios de contenidos por Internet para la población de lengua hispana, Televisa produjo contenidos originales para un amplio segmento de muchos millones de espectadores, y así capitalizar las oportunidades de publicidad, incluyendo la propaganda política (Aguilar y Villegas, 2022).

Tal horizonte representó una gran oportunidad de expansión para el nuevo conglomerado multinacional, pues no obstante la creciente oferta de plataformas existentes en *streaming*, la población en lengua española estaba desatendida por la falta de producciones en su propio idioma. Por ejemplo, al momento de realizarse dicha integración, aproximadamente 10% de la población hispana contaba con algún servicio de *streaming*, a diferencia de 70% de penetración entre la población de habla inglesa (Páez Jiménez, 2021). Para el caso de México, los beneficios de esta alian-

za podrán ser muy prósperos ya que tal mercado “es tierra fértil para estas plataformas, pues tal región lidera la adopción del *streaming*, donde siete de cada 10 mexicanos ven una plataforma de *streaming* todos los días, e incluso 65% del consumo de televisión se hace por esta versátil herramienta de comunicación tecnológica” (Corona, 2021).

Este nuevo universo de auditorio representó para el nuevo oligopolio de ambas plataformas de video un mercado sumamente atractivo de 600 millones de personas de hispanoparlantes, con un Producto Interno Bruto (PIB) de aproximadamente 7 billones de dólares (*El Universal*, 2022).

Dicha integración estratégica se sumó al capítulo de fusiones y combinaciones internacionales de activos que tuvieron lugar en el mercado de creación y distribución de contenidos audiovisuales para fortalecer el alcance y la huella de mercado de empresas de medios a nivel global. A través de ello, el mega consorcio Televisa-Univision se insertó en un ecosistema competitivo global en el que plataformas de origen norteamericano rivalizan con la realización de producciones locales en idioma español. La combinación de contenidos y librerías de ambas empresas buscará fortalecer el posicionamiento de sus productos creativos, frente a aquellos jugadores globales, los cuales carecen de la robustez de títulos en español que ostenta esta nueva asociación empresarial (Piedras, 2022).

VI La conformación multinacional

El 15 de septiembre el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT) validó la adquisición del negocio de contenidos de Grupo Televisa por parte de Univision Holdings II, Inc., que incluyó la producción, provisión y licenciamiento de contenidos audiovisuales para transmitirse en televisión abierta (*El financiero*, 2022). La autorización del IFT también abarcó las plataformas de televisión restringida y otros canales de distribución como Internet y los OTT. Incluye también la provisión y venta de espacios para mensajes comerciales o publicidad a través de sistemas OTT y sitios de Internet asociados a canales o programas transmitidos en televisión abierta o televisión restringida.

Al respecto, el IFT determinó que no existieron efectos contrarios

que pudieran derivarse del negocio entre Televisa y Univision, debido a que la compañía de origen estadounidense tiene una participación “marginal” en el mercado mexicano de contenidos. Televisa mantendrá la titularidad de las concesiones de telecomunicaciones y radiodifusión en México, al amparo de las que opera en sus negocios de televisión radiodifundida y distribución por cable y satélite de contenidos audiovisuales, incluyendo canales que son programados por Sky y además de la publicidad que tienen el derecho a comercializar. Asimismo, Televisa mantendrá sus negocios de publicaciones impresas, telefonía, Internet, así como los servicios de telecomunicaciones relacionados, además de la operación de equipos de fútbol, estadios y juegos de azar (*Proceso*, 2021).

Paralelamente, en enero de 2022, Televisa y Univision confirmaron que recibieron la aprobación de parte de las autoridades regulatorias en Estados Unidos para fusionar sus activos de medios, contenidos y producción, lo cual permitirá crear una empresa global de medios en español: Televisa-Univision (Santiago, 2021).

Con objeto de cristalizar su fusión, Televisa se partió en tres empresas: por una parte, Grupo Televisa continúa como empresa pública que cotiza en la bolsa; por otra, Televisa-Univision, en una apuesta de sobrevivencia fusionó las áreas de producción de contenidos de ambas compañías; y, finalmente, Grupo Tritón, se dedicó a la producción de servicios informativos para Televisa y Foro TV, quedando excluida Univision para evitar que extranjeros participaran en los contenidos. Además, Televisa conservó el Estadio Azteca, el Club América de fútbol, las concesiones de televisión abierta y las empresas de telecomunicaciones Izzi, Sky y Bestel (Aguilar y Villegas, 2022, p. 43).

En la nueva conformación empresarial, Televisa será el mayor accionista contando con el respaldo y la participación accionaria de empresas especializadas en inversiones tecnológicas como la japonesa Softbank Latin American Fund, The Raine Group, Google, Forgelight (esta última ya era socia de Televisa junto con Searchlight y Liberty Global) y un compromiso de deuda de 2 mil 100 millones de dólares coordinados por J.P. Morgan (Tu interfaz de negocios, 2021).

Como parte de la fusión, *Televisa* recibió US \$4,800 millones por parte de Univision, de los cuales, 3,000 millones fueron en efectivo y

el resto en acciones, convirtiéndose en el socio mayoritario, con 45% de participación de la nueva compañía (Rubio, 2021). Con la combinación de sus contenidos, la nueva empresa de producción audiovisual y de *streaming* facturará 4,000 millones de dólares anuales, con la mira de conquistar un mercado de 600 millones de espectadores hispanohablantes (Tu interfaz de negocios, 2021).

Para consolidar su nueva plataforma digital la coalición Televisa-Univision combinó los tres principales modelos de negocio para la entrega de contenidos: versión de acceso libre o gratuita, modalidad por suscripción y variante con publicidad. La versión gratuita o libre busca ganar mercado, masificar rápidamente las descargas de la aplicación y el servicio en EUA, México y el resto de América Latina, con datos genéricos de su biblioteca y las señales de televisión abierta de Televisa y Univision. La versión *prémium* o por suscripción flexible permite acceder a producciones originales, estrenos, películas exitosas y deportes, con planes anuales, mensuales o por evento. Finalmente, la modalidad con publicidad pretende financiar la versión gratuita y la inversión inicial, modelo conocido como AVOD (*Advertising Video On Demand*) (Bravo, 2022).

Buscando alcanzar sus metas, Televisa aportó una biblioteca inicial de 300,000 horas de programación, la mayor oferta de contenidos audiovisuales en español. Además, sumó a su gran capacidad de producción de contenidos anuales cientos de miles de horas de información (Yuste, 2021). Con ello, Televisa-Univision pretenderá llegar todos los días a más de 60% de las audiencias televisivas tanto en Estados Unidos como en México, así como a 100 millones de hispanohablantes (*Los Angeles Times*, 2021).

La alianza institucional quedó conformada de la siguiente manera: por un lado, Televisa aportó cuatro canales de transmisión, 27 canales de televisión de paga, el estudio Videocine, el servicio de video a pedido por suscripción de Blim TV y la marca comercial Televisa, los cuales se combinaron con los activos de Univision en Estados Unidos, participando además con 45% de la sociedad activa. Por otro lado, Univision incorporó las cadenas de transmisión Univision y UniMás, nueve cadenas de cable en español, 59 estaciones de televisión y 57 estaciones de radio en los principales mercados hispanos de Estados Unidos, además de la plataforma PrendeTV AVOD (*Récord*, 2021).

Lo más importante de esta concentración fue que el enfoque digital de Televisa-Univision creó una nueva plataforma de *streaming* para la difusión de su oferta informativa, con el apoyo de Google y Sofbank, el fondo de inversión japonés más grande del mundo. The Raine Group, un banco de inversión especializado en tecnología, también figuró como uno de los grandes inversores de la nueva compañía, de la cual Televisa conservó la participación mayoritaria de 45% (Cahun, 2021).

De esta manera, la asociación Televisa-Univision vinculó a dos gigantes audiovisuales líderes para constituir una nueva empresa unificada dedicada a la producción y distribución de contenido en español, convirtiéndose en “el grupo mediático de habla hispana más poderoso del mundo”, con la biblioteca de contenido en español más extensa de habla hispana (Cahun, 2021). Dicho universo de auditorio significó conquistar “un escenario muy atractivo, pues supone abarcar la cuarta audiencia más grande del mundo en idioma español hablado, después del inglés, el chino mandarín y el hindi” (Piedras, 2022).

Así, medio siglo después de fundarse, Televisa entró en una nueva etapa globalizadora que le dio otro posicionamiento internacional convirtiéndola en un nuevo titán del audiovisual.

VII Repercusiones de la fusión

La novel amalgama corporativa generó diversas repercusiones, 15 de las cuales entran en el terreno del modelo de negocios, la resolución de la crisis empresarial, el terreno financiero, la recaudación de impuestos, la competencia, la nueva fragilidad empresarial del sector, la transformación de la televisión mexicana y el cambio en la correlación política mediática.

Modelo de negocios

1. La integración de las dos “empresas audiovisuales icónicas” más importantes en el mercado de habla hispana, fundó un nuevo consorcio televisivo global que modificó el modelo de negocios audiovisuales en el país y en la región de lengua española (*Los Angeles Times*, 2022).

2. Se alumbró una megaempresa televisiva supranacional con un amplio potencial para crear y difundir contenidos audiovisuales a un auditorio potencial de más de 600 millones de receptores hispanoparlantes, de los cuales 128 millones son mexicanos más los 61 millones hispanos que viven en Estados Unidos. Con dicha alianza se logró crear la biblioteca de contenido en español más grande del mundo, con 300,000 horas de información y una amplia cartera de productos (*Los Angeles Times*, 2022). Complementariamente, también sumó la capacidad de producción de Televisa en 2020, equivalente a más de 86 mil horas de contenidos de entretenimiento, noticias, deportes y especiales (Acevedo, 2021).

La resolución de la crisis empresarial

3. La unificación del consorcio Televisa-Univision permitió que la primera intente superar su crisis financiera y obtenga relevantes ingresos, pues la nueva corporación se convirtió en un oligopolio comunicativo que buscó alcanzar ventas conjuntas estimadas en el orden de 4 mil millones de dólares y un EBITDA (*Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*) por mil 600 millones de dólares, con un margen mayor a 40% post sinergias derivadas de la integración (*El financiero*, 2022).

Como ejemplo de dicho éxito empresarial, la sociedad Televisa-Univision reportó sólidos resultados financieros en el primer trimestre de 2022:

- [...] Los ingresos pro forma consolidados del trimestre crecieron un 12,2 % en comparación con el año anterior.
- Las ganancias por publicidad aumentaron a 12,0 % y los ingresos por Suscripciones y Licencias aumentaron a 14,3 %, lo que reflejó un sólido crecimiento tanto en los EE.UU. como en México, sobre una base pro forma.
- El OIBDA ajustado aumentó un 6,7 % pro forma debido a que el crecimiento de los ingresos financió por completo las inversiones en transmisión en directo (*streaming*).
- La cartera combinada de redes de transmisión y cable de EE.UU. de la Compañía aumentó su índice de audiencia en horario estelar en un 9 % en comparación con el año anterior: la enorme

compañía de medios de comunicación de más rápido crecimiento en EE.UU.

- La participación de los activos lineales de EE.UU. en el horario estelar en español aumentó 430 bps (puntos básicos) a 63,6 %; y la participación total de audiencia en horario estelar de televisión aumentó 100 bps a 6,5 %.
- La cadena Univision mantuvo el impulso del cuarto trimestre de 2021 y logró un crecimiento en horario estelar del 23 %, el crecimiento más alto entre todas las cadenas principales de EE.UU.
- Las cadenas mexicanas de la Compañía aumentaron su participación de mercado de transmisión de lunes a viernes de 54 a 60 %.
- En México, sus cadenas aumentaron sus índices de audiencia en un 13 % impulsadas por la cadena insignia *Las Estrellas* (*Business Wire*, 2022).

4. La fusión facilitó a Televisa el fortalecimiento de su operación financiera, al permitirles acceder a los recursos para el pago de deuda y reducir la tasa de endeudamiento entre 2.0 hasta 5.0 veces, al considerar las sinergias en ventas y costos por 200 a 300 millones de dólares (Páez Jiménez, 2021).

Terreno financiero

5. Después del anuncio del inicio de los trámites de unificación empresarial el 14 de abril de 2021, las acciones de Grupo Televisa se dispararon a niveles no vistos en casi dos años y medio tras anunciar que combinaría la mayor parte de su contenido con Univision para crear una nueva empresa de medios en español. Así, los títulos de Televisa ganaron 27.27%, subiendo hasta los 51.75 pesos, a las 8:45 horas, lo que derivó en una breve suspensión de su cotización en la Bolsa Mexicana de Valores para llevar a cabo una subasta de volatilidad (Tu interfaz de negocios, 2021).

Recaudación de impuestos

6. Ante tal amalgamamiento corporativo, el 31 de enero de 2022 el presidente Andrés Manuel López Obrador anticipó destacadamente que la

fusión Televisa-Univision generaría un fuerte ingreso para la Hacienda pública del Estado mexicano por aproximadamente 15,000 millones de pesos (720 millones de dólares) por concepto de pago de impuestos (Beauregard, 2022), y señaló que esta vez sí pagarían, no como en sexenios anteriores:

[...] dicha buena noticia vino acompañada de otra también importante, y este caso fue un buen ejemplo para seguir y un signo de los nuevos tiempos, de conformidad con las leyes sociales, pues por esta operación se pagarán varios miles de millones de pesos a la Hacienda pública de nuestro país. Va a corresponder a los servidores públicos del SAT hacer la cuenta, pero se pagarán todos los impuestos, a diferencia de lo que pasaba antes (Infobae, 2021).

Competencia

7. El propósito de la fusión Televisa-Univision fue crear una empresa que compita en español con el gigante del entretenimiento del *streaming*, Netflix, y contar con contenido de ambas firmas, incluyendo series, películas, deportes y telenovelas. Así lanzó a inicios de 2022 el servicio de transmisión *streaming* (Infobae, 2021).

Dicho desafío empresarial en el ámbito de la televisión contemporánea fue equivalente a un enfrentamiento entre David y Goliat (Navarrete, 2022, p. 41).

8. La imbricación Televisa-Univision podrá transformarse en un competidor formidable en el mercado de habla hispana conformado por 600 millones de personas en el mundo y representa un PIB agregado de cerca de siete billones de dólares.

9. La decisión del IFT de negar la autorización para que el consorcio de Claro Video de Carlos Slim operara en el mercado de la televisión abierta y por cable, permitió que el Grupo Televisa avanzara con más éxito en su nuevo modelo empresarial. Con ello, se impulsó la cuarta reestructuración societaria para reducir sus pasivos y hacerle frente en el mercado hispano al embate de Netflix y otros jugadores de contenidos a través de Internet (Aguilar y Villegas, 2022). Tal ventaja la podrá

conservar Televisa “al menos hasta que el Instituto Federal de Telecomunicaciones le permita a América Móvil ingresar a la televisión de paga” (Vidal, 2022, p. 46).

Nueva fragilidad empresarial del sector

10. Esta alianza empresarial modificará las reglas de la competencia del mercado televisivo en México, pues ocasionará que los flujos publicitarios se orienten predominantemente hacia esta nueva megafusión comunicativa. Por ejemplo, el anuncio de la simple unificación corporativa produjo que “ambas empresas experimentaran un crecimiento de los ingresos por publicidad superior al promedio del mercado” (*Los Angeles Times*, 2022).

11. La instrumentación de tales reglas monopólicas del mercado publicitario podría colocar en una situación financiera muy complicada a otras televisoras más pequeñas o frágiles, e incluso provocar la desaparición de algunas empresas, pues la publicidad podría destinarse prioritariamente a dicho nuevo conglomerado multinacional que prometería mejores resultados. Tal situación de desequilibrio económico de las televisoras más pequeñas afectaría la existencia de la pluralidad y la diversidad comunicativa en México.

Transformación de la televisión mexicana

12. La consolidación de la fusión empresarial realizada en enero de 2022 entre Televisa-Univision no fue un simple hecho corporativo menor, sino que representó el segundo momento más relevante de toda la historia de la televisión mexicana para impulsar el desarrollo de Televisa desde su fundación en México el 8 de enero de 1973. Esto debido al enorme poderío informativo, cultural, de entretenimiento y político que intentará alcanzar con su vinculación con Univision. Así, medio siglo después de fundarse Televisa, emergió una nueva etapa globalizadora que le dio a la empresa otro posicionamiento internacional.

13. Con esta operación, Televisa regresó a su origen como productora de contenidos después de que desde hace una década se enfocara más al negocio de las telecomunicaciones, a través de los servicios de televisión de paga, banda ancha, telefonía fija y celular (Mares, 2022).

14. A través de esta acción, Televisa reinventó su modelo de negocios para alcanzar el viejo sueño familiar de Emilio Azcárraga Jean de concretar el acceso al mercado de habla hispana en EUA; el cual estuvo limitado por muchos años por las leyes norteamericanas que prohibieron que extranjeros operaran medios de comunicación estadounidenses (Mares, 2022).

Cambio en la correlación política mediática

15. El acuerdo titánico entre Televisa-Univision trascendió la esfera estrictamente económica, tecnológica, empresarial y de entretenimiento, pues su efecto dominó de interrelación supranacional abarcó el ámbito de lo político y cultural, al convertirse en el grupo mediático de habla hispana más relevante del mundo (Aguirre, 2021). Así, a través de la cosmovisión informativa audiovisual que construya y difunda coyunturalmente sobre los diversos aspectos de acción de gobiernos, funcionarios, instituciones, empresas, personajes, candidatos, sucesos, entre otros —especialmente a través de su área de noticias y programas informativos específicos—, adquirirá un peso muy relevante en la formación, positiva o negativa, de las percepciones de los auditorios sobre los mismos.

Lo anterior, debido especialmente a que su área de noticias no entró en la negociación de la fusión empresarial, sino continuará siendo controlada independientemente por Televisa-México, a través de la dirección de Emilio Azcárraga, presidente Ejecutivo del Consejo de Administración de Grupo Televisa. Con ello, su fuerza como aparato de hegemonía nacional evolucionará de su dimensión local a una escala continental y mundial, elevando geométricamente su poder político como *poder fáctico mediático* multinacional en la geografía de lengua hispana.

VIII. Las preguntas

Ante esta moderna realidad de fusión televisiva surgieron, entre otras, las siguientes preguntas relevantes para conocer el nuevo posicionamiento del mega consorcio audiovisual: ¿Quién será responsable de los contenidos, ya que estos se encuentran bajo un régimen regulatorio que incluye al IFT y la Secretaría de Gobernación (SCT)? ¿Con esta fusión Televisa librará la preponderancia en contenidos, publicidad e información? ¿Si Televisa ya no es una empresa de contenidos, deja de ser regulada y tiene sentido la preponderancia? ¿Los contenidos de Univision podrán ser comprados por terceros? ¿Univision puede ser declarada con poder sustancial de mercado en contenidos de TV abierta y Televisa en publicidad? ¿La información sobre servicios y tarifas de publicidad volverá a ser opaca? ¿Quién será el responsable de los derechos de las audiencias, Univision que produce o Televisa que transmite? (Bravo, 2021b).

Finalmente, es primordial considerar que si en este proceso de nueva competencia la alianza Televisa-Univision no logra conjuntamente impulsar sus plataformas de televisión, digital y de *streaming* en su afán de dominar el mercado hispano a nivel global, el consorcio mexicano puede reducirse sustancialmente o incluso desaparecer, porque con su participación accionaria de 45% será propietaria y responsable mayoritaria de esa corporación, comprometiendo sustancialmente el futuro que tenga dicha unión mediática. En consecuencia, el golpe de timón que realizó Televisa para sobrevivir, podría hundirla drásticamente, si esta no es capaz de transformarse medularmente en sus contenidos ante el fuerte desafío que representa Netflix, Prime Video, Disney, HBO, entre otros (Vértiz, 2021).

IX. La necesidad de una “televisión inteligente”

Ante esta innovación mediática privada es fundamental que el nuevo modelo de negocio audiovisual creado por la super alianza empresarial entre Televisa-Univision no sólo genere un simple prototipo de difusión de entretenimiento o diversión espectacular, sino que cumpla con su función de *servicio público*, lo cual les corresponde al crear un nuevo

“modelo de televisión inteligente” caracterizado por producir y distribuir colectivamente aquella información estratégica que requiere la población para atender sus necesidades fundamentales de desarrollo; y así poder crecer en el ámbito económico, político, social, cultural, psíquico y espiritual en cada coyuntura de su existencia (Esteinou, 2011, p. 30). De lo contrario, sólo se elaborará un modelo de comunicación *light* para los modernos *neo-jodidos globalizados* en lengua español a nivel planetario, sin que en el fondo esto implique una nueva alternativa de “televisión inteligente” para avanzar cerebralmente en el siglo XXI.

Si no se busca otra salida para la reestructura empresarial de ambos mega consorcios, más allá de la renovación del simple esparcimiento *hollywoodense*, el corazón del alma cultural de nuestra sociedad correrá el gran riesgo de quedar sepultada por los nuevos espejismos mediáticos de la hipermodernidad líquida y sus derivados simbólicos parasitarios de esta nueva fase del desarrollo de la sociedad capitalista mundial; evadiendo contribuir mentalmente a la resolución de las grandes contradicciones estructurales que impiden nuestro progreso social (Esteinou, 2011, p. 31). De ser así, los públicos televisivos contemporáneos podrán estar más entretenidos, distraídos, gratificados y divertidos con los ágiles flujos audiovisuales teatrales o espectaculares ante el “aburrimiento posmoderno” de los ciudadanos, mientras la crisis social continuará avanzando, reduciendo, a corto plazo, nuestro nivel de calidad de vida y, a largo plazo, generando la anarquía y el colapso social.

Referencias bibliográficas

Libros, revistas y documentos

Aguilar, M.L. y Villegas, M. (6 de enero de 2022). Para competir y sobrevivir, Televisa se parte en tres. *Proceso* (2,362). <https://www.proceso.com.mx/reportajes/2022/2/7/para-competir-sobrevivir-televisa-se-parte-en-tres-280452.html#:~:text=Ad-,Televisa%20realizar%C3%A1%20una%20reestructuraci%C3%B3n%20que%20en%20los%20hechos%20la%20dividir%C3%A1,de%20contenidos%20de%20ambas%20compa%C3%B1%C3%ADas>

Aguirre, A. (15 de abril de 2021). El nuevo titán del *streaming*. *DPL News*. <https://dplnews.com/el-nuevo-titan-del-streaming/>

Bravo, J. (14 de abril de 2021a). Televisa-Univision y el streaming en español. *DPL News*. <https://dplnews.com/televisa-univision-y-el-streaming-en-espanol/>

_____ (16 de septiembre de 2021b) México, Interrogantes sobre Televisa-Univision. *DPL News*. <https://dplnews.com/mexico-interrogantes-sobre-televisa-univision/>

_____ (3 de febrero de 2022). Siete lecciones de Televisa-Univision. *DPL News*. <https://dplnews.com/siete-lecciones-de-televisa-univision/>

Business Wire (28 de abril de 2022). TelevisaUnivision anuncia los resultados del primer trimestre de 2022 de Univision Communications Inc. <https://www.businesswire.com/news/home/20220426005700/es/>

Cahun, A. (13 abril de 2021). Televisa y Univision se unen para crear la plataforma de *streaming* en español más grande del mundo y competir contra Netflix. *Xataka de México*. <https://www.xataka.com/streaming/televisa-univision-se-unen-para-crear-plataforma-streaming-espanol-grande-mundo-competir-netflix>

Corona, L. (31 de agosto de 2021). A 71 años de la primera transmisión de televisión abierta, los desafíos de la industria se concentran en la innovación. *DPL News*. <https://dplnews.com/mexico-a-71-anos-de-la-primera-transmision-de-television-abierta-los-desafios-de-la-industria-se-concentran-en-la-innovacion/>

- Esteinou Madrid, J. (2011). La televisión salvaje, *Revista Veredas* (22), 12, Departamento de Relaciones Sociales, UAM-Xochimilco. <https://veredasojs.xoc.uam.mx/index.php/veredas/article/view/249>.
- Garduño, R. (25 de junio de 2021). Televisa recibe reducción calificación Moody's de Baa1 a Baa2. *Investing.com*. <https://mx.investing.com/news/stock-market-news/televisa-recibe-reduccion-nota-moodys-de-baa1-a-baa2-r-2166216>
- González, A. (24 de enero de 2022a). Televisa y Univision reciben aprobación para su fusión en Estados Unidos. DPL News. <https://dplnews.com/televisa-y-univision-reciben-aprobacion-para-su-fusion-en-estados-unidos/>
- ____ (1 de febrero de 2022b), Es oficial, nace TelevisaUnivision. DPL Noticias. <https://dplnews.com/es-oficial-nace-televisaunivision/>
- González, V. (28 de abril de 2020). Grupo Televisa suscita pérdidas millonarias en medio de la pandemia. Newsletter Líder Empresarial. <https://www.liderempresarial.com/grupo-televisa-suscita-perdidas-millonarias-en-medio-de-la-pandemia/>
- Infobae (14 de abril de 2021). López Obrador anticipó fuerte ingreso a la Hacienda por impuestos de fusión Televisa-Univision. <https://www.infobae.com/america/mexico/2021/04/14/lopez-obrador-anticipo-fuerte-ingreso-a-la-hacienda-por-impuestos-de-la-fusion-televisa-univision/>
- López Delgado, D. (2018). Estudio de las plataformas de *streaming*. Grado en Marketing e Investigación de Mercados, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Sevilla, Sevilla, España. https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/87550/Estudio_de_las_plataformas_de_streaming.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Navarrete, A. (2022). TelevisaUnivision, por la sobrevivencia. *Revista Zócalo* (265).
- Páez Jiménez, E. (14 de abril de 2021). Televisa apunta al *streaming* y las plataformas digitales en fusión con Univision. DPL News. <https://dplnews.com/televisa-apunta-al-streaming-y-las-plataformas-digitales-en-fusion-con-univision/>

Piedras, E. (3 de febrero de 2022). TelevisaUnivision: El Universo de Contenidos en Español. *The Competitive Intelligence Unit*. <https://www.theciu.com/publicaciones-2/2022/2/3/televisaunivision-el-universo-de-contenidos-en-espaol>

Proceso (15 de septiembre de 2021). IFT aprueba fusión de Televisa y Univision para contenidos. <https://www.proceso.com.mx/nacional/2021/9/15/ift-aprueba-fusion-de-televisa-univision-para-contenidos-271991.html>

Rubio Esquivel, B (14 de abril de 2021). Televisa y Univision se unen para competir en el mercado de *streaming*. *Yahoo!finance* <https://es-us.finanzas.yahoo.com/noticias/televisa-univisi%C3%B3n-unen-competir-mercado-222000856.html>

Santiago, E. (14 de septiembre de 2021). Fusión Univision-Televisa alcanza ventas de 4 mil mdd. *Real State Market & Lifestyle*. <https://realestatemarket.com.mx/noticias/34475-fusion-univision-televisa-alcanzaria-ventas-de-4-mil-mdd>

Serrano, J. (23 de julio de 2021). Los enormes retos de Televisa Univision. *SOUNDCLOUD*. <https://soundcloud.com/milenio-opinion/julio-serrano-los-enormes-retos-de-televisa-univision>

Vértiz De la Fuente, C. (7 de mayo de 2021). Ante su declive, Televisa busca crecer con Univision. *Proceso*. <https://www.proceso.com.mx/reportajes/2021/5/7/ante-su-declive-televisa-busca-crecer-con-univision-263506.html>

Vidal Bonifaz, F. (2022). Los Azcárraga: de la W a TelevisaUnivision. *Revista Zócalo* (265), marzo.

Hemerografía

Acevedo, S. (13 de abril de 2021). ¡Tiembra Netflix! Televisa y Univision crean plataforma de streaming. *Regeneración*. <https://regeneracion.mx/tiembra-netflix-televisa-y-univision-crean-plataforma-de-streaming/>

- Aja, A. (22 de abril de 2021). Televisa y Univision, una larga y exitosa relación. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Televisa-y-Univision-una-larga-y-exitosa-relacion-20210422-0018.html>
- Beauregard, L. P. (31 de enero de 2022). Nace TelevisaUnivision, el gigante mediático en español que quiere irrumpir en el negocio del “streaming”. *El País*. <https://elpais.com/mexico/2022-02-01/televisa-y-univision-cierran-una-ambiciosa-fusion-para-ser-el-gigante-en-espanol.html>
- ECDISIS Estudio (10 de enero de 2021) ¿Qué es *streaming* y cómo funciona?, *Ecdisis*, <https://ecdisis.com/que-es-streaming-y-como-funciona/>
- El Financiero* (24 de enero de 2022). Televisa y Univision reciben visto bueno de autoridades regulatorias de EU para fusión. <https://www.elfinanciero.com.mx/empresas/2022/01/24/televisa-y-univision-reciben-visto-bueno-de-autoridades-regulatorias-de-eu-para-fusion/>
- El Universal* (1 de febrero de 2022). Emilio Azcárraga: La apuesta es invertir en México y el diálogo ante la polarización. <https://www.eluniversal.com.mx/carera/emilio-azcarraga-la-apuesta-es-invertir-en-mexico-y-el-dialogo-ante-la-polarizacion>
- Infobae (15 de abril de 2021). El presente de Emilio Azcárraga Jean: la unión de Televisa con Univision y la pérdida de una quinta parte de su fortuna. *Infobae*. <https://www.infobae.com/america/mexico/2021/04/15/el-presente-de-emilio-azcarraga-jean-la-union-de-televisa-con-univision-y-la-perdida-de-una-quinta-parte-de-su-fortuna/>
- Los Angeles Times* (31 de enero de 2022). Televisa y Univision cierran ambiciosa fusión para ser el gigante en español. <https://www.latimes.com/espanol/entretenimiento/articulo/2022-01-31/televisa-y-univision-cierran-ambiciosa-fusion-para-ser-el-gigante-en-espanol>
- Mares, M. A. (1 de febrero de 2022). Televisa-Univision, *streaming* global. *El Economista*. <https://www.eleconomista.com.mx/opinion/Televisa-Univision-streaming-global-20220201-0002.html>

Ramírez, R. (31 de enero de 2022). Unión de Televisa con Univision dará 15 mil mdp en impuestos al Gobierno: AMLO. *El Heraldo de Chiapas*. <https://www.elheraldodechiapas.com.mx/finanzas/amlo-asegura-que-la-union-de-televisa-y-univision-dejara-15-mmdp-en-impuestos-7801979.html>

EL PAÍS (2021). Televisa y Univision lanzarán nueva plataforma de streaming. <https://elpais.com/mexico/2022-02-16/televisaunivision-lanzara-vix-su-nueva-plataforma-de-streaming-el-31-de-marzo.html>

Tomatazos (14 de septiembre de 2021) ;Tiembla, Netflix! Televisa y Univision unirán fuerzas en nueva plataforma de streaming. *Tomatazos*. <https://www.tomatazos.com/noticias/668278/Tiembla-Netflix-Televisa-y-Univision-uniran-fuerzas-en-nueva-plataforma-de-streaming>

Tu interfaz de negocios (14 de abril de 2021). Acciones de Televisa suben a su mayor nivel desde 2018. <https://tuinterfaz.mx/noticias/10/13979/acciones-de-televisa-suben-a-su-mayor-nivel-desde-2018/>

Yuste, J. (4 de abril de 2021). Crean Televisa-Univision; van por Netflix y OTTs. *Excelsior*. <https://www.dineroenimagen.com/jose-yuste/crean-televisa-univision-van-por-netflix-y-otts-televisa-con-48-mmdd-suben-45-en-univision>



Concierto social y horizontes de posibilidad (Volumen 2022)
Colección *Trazos y contextos* se terminó de editar en octubre de 2023, Ciudad de México, México. Con la colaboración de Eldwin Antonio de Jesús Romero Martínez y Lilly Araceli Carbajal Pérez.

Se utilizaron tipos de las familias Garamond Premier Pro, diseñadas por Robert Slimbach; así como la versión Avenir LT Pro, diseñada por Adrian Frutiger.