



La diversificación en las empresas de medios: El caso de Globo en Brasil

ÁREA: 1
TIPO: Casos
Concretos

Diversification in Media Firms: The Case of Globo in Brazil
A diversificação nas empresas de mídia: O caso de Globo em Brasil

AUTORES

Antonio A. Schuh

Department of
Technology &
Operations
IE Business
School, Spain
aaschuh@profesor.
ie.edu

Isabel Díez-Vial

Universidad
Complutense de
Madrid, España
diezvial@ccee.
ucm.es

1. Autora de Contacto:
Departamento de
Organización de
Empresas, Facultad de
Ciencias Económicas
y Empresariales, Uni-
versidad Complutense
de Madrid, Campus
de Somosaguas, 28223
Madrid, Spain

El objetivo de este trabajo es explicar el éxito de las grandes corporaciones de medios por las estrategias de diversificación relacionada y de integración vertical. Para ello se realiza una revisión de la literatura que identifica los motivos específicos por los que las empresas de medios se diversifican: generar sinergias, garantizar el acceso a contenidos y afianzar su posición competitiva. Asimismo, se observa que las empresas utilizan la integración vertical para acceder a contenidos exclusivos que son fuente de recursos y capacidades estratégicos, claves para la diversificación relacionada. Finalmente, analizamos el caso de Globo en Brasil, donde se confirman los planteamientos desarrollados.

The goal of this paper is to explain the success of major media corporations by their use of strategies of related diversification and vertical integration. For this, we will present a literature review identifying the specific reasons for diversification by media companies: synergies, secure access to content and strengthen their competitive position. It is also noted that firms use vertical integration to secure exclusive content that can serve as a source of strategic resources and capabilities, which are by their part key for related diversification. Finally, we analyze the case of Globo in Brazil, which confirms these assessments.

O objetivo deste artigo é explicar o sucesso de grandes empresas de mídia através das estratégias de diversificação relacionada e integração vertical. Para tanto, apresentaremos uma revisão da literatura que identifica as razões específicas para diversificação das empresas de mídia: sinergias, garantia de acesso a conteúdo e reforço da posição competitiva. Além disso, se observa que as empresas usam a integração vertical para ter acesso a conteúdos exclusivos que são fonte de recursos e capacidades estratégicas, críticos para a diversificação relacionada. Finalmente, analisamos o caso de Globo em Brasil, que confirma a abordagem desenvolvida.

DOI
10.3232/
GCG.2009.
V3.N3.04

1. Introducción

Las estrategias de diversificación relacionada y vertical son frecuentes en la conducta empresarial de los grupos de medios. Basado en un estudio realizado a los siete mayores grupos empresariales—Time Warner, Disney, NewsCorp, Bertelsmann, NBC Universal, CBS, y Viacom—, se observa que todos ellos tienen participación en más de un medio de comunicación —Televisión, satélite, radio, prensa escrita, telefonía o Internet—, siendo lo más habitual el participar en al menos tres de ellos (Arsenault y Castells, 2008).

De igual manera, las empresas establecen estrategias tendentes a controlar los contenidos que difunden mediante su integración vertical. El caso de News Corp es un claro ejemplo de esta estrategia. Posee un estudio de producción de películas —20th Century Fox—, es activo en la agregación de contenidos audiovisuales —a través de Fox Networks que produce, entre otros, el Canal Fox con series propias y de terceros—. Todo ello lo distribuye posteriormente a través red de emisoras de TV abierta en los EE.UU., o por plataformas satelitales controladas por el Grupo, como SKY en Reino Unido, Italia o Alemania.

Este fenómeno de la diversificación en las empresas de medios se ha visto acelerado recientemente gracias a la digitalización y banda ancha de redes que permiten almacenar y reproducir contenido sin deteriorar la calidad, así como con Internet, que expande el rango de servicios provistos.

Sin embargo, la relación entre éxito empresarial, diversificación relacionada e integración vertical —tomados aisladamente o en combinación— no está claramente establecida en la literatura. La gran mayoría de trabajos se han centrado más en los problemas que la concentración de medios de comunicación puede tener para la diversidad informativa y problemas de libertad de expresión—Djanjov, Nenova, Mcliesh y Shleifer (2003)—, que en encontrar una lógica económica y empresarial para el crecimiento.

En este trabajo tomamos esta última perspectiva y nos proponemos como principal objetivo tratar de profundizar en las razones por las que las empresas de medios diversificadas serían más rentables. Para ello, elaboramos un marco teórico que identifica los motivos específicos que las empresas de medios tienen para diversificarse o integrarse verticalmente. Posteriormente lo aplicamos a un caso en particular: el grupo Globo en Brasil.

2. Revisión de la literatura

Con el fin de ofrecer un marco para el análisis de la diversificación en empresas de medios, en este apartado realizamos una revisión de la literatura existente. Comenzamos analizamos las razones particulares de la industria que llevan a las empresas a diversificarse de forma relacionada y vertical para, posteriormente, evaluar la interrelación que existe entre ambas.

PALABRAS
CLAVE

Medios de
comunicación,
Diversificación,
Integración
vertical

KEY WORDS

Media,
Diversification,
Vertical
integration

PALAVRAS-
CHAVE

Mídia,
Diversificação,
Integração
vertical

CÓDIGOS JEL

L190; L140;
M100

2.1. La diversificación relacionada a través de medios de comunicación

La diversificación relacionada ha sido ampliamente estudiada en su relación con el éxito empresarial, encontrándose una relación positiva en la mayoría de los trabajos. Entre los motivos en que se basa tal relación, se encuentran generar sinergias entre los diferentes negocios, acceder a recursos financieros disponibles dentro de la empresa pero procedentes de diversas divisiones, eliminar competidores por su mayor capacidad para soportar precios bajos en unos negocios a costa de las ganancias de otros, así como aprovechar las exenciones y beneficios fiscales (Palich *et al.*, 2000).

Al igual que en otras muchas industrias, estos motivos han sido utilizados para explicar la diversificación relacionada en empresas de medios de comunicación (Jung, 2003), si bien de todos ellos, el motivo más relevante en esta industria en particular es generar sinergias entre los diferentes negocios de una misma empresa. Las sinergias en medios de comunicación es un concepto bastante utilizado y familiar, habiéndose empleado diferentes denominaciones para éstas tales como 'Economías de propiedad entre medios de comunicación' (Doyle, 2002), 'Beneficios de las estrategias de promociones cruzadas' (Gershon, 2000), 'Economías de agregación' (Bakos y Brynjolfsson, 1999) o 'Economías de multifor-midad' (Dimmick, 1986).

Siguiendo en Enfoque Basado en Recursos, las empresas generan sinergias al compartir recursos y capacidades excedentarios entre diferentes negocios. En este sentido, los recursos se entienden como activos individuales, tangibles o intangibles, controlados por la empresa, mientras que las capacidades son un elemento intangible, dinámico y colectivo que se va acumulando a lo largo del tiempo (Grant, 1991).

Las empresas pueden compartir recursos físicos de carácter indivisible, utilizando su exceso de capacidad en otros negocios, bien simultáneamente en el tiempo, bien de forma secuencial. Éste sería el caso de empresas diversificadas que utilizan redes ya existentes de fibra o cable coaxial del teléfono para la televisión por cable. Igualmente, las máquinas de impresión pueden ser utilizadas secuencialmente en el tiempo combinando diferentes medios de comunicación, tales como periódicos diarios y revistas con menor periodicidad (Albarran y Dimmick, 1996).

Las sinergias también surgen de emplear recursos intangibles o capacidades ya existentes en la empresa, para nuevos medios de comunicación. Al no existir límite en su uso, las empresas pueden emplearlos extensivamente sin que por ello su coste aumente. Pueden utilizar su marca e identidad en nuevos medios, o bien su prestigio como empresa especializada en algún tema (Collette y Litman, 1997). Es el caso de Disney o Financial Times con una marca claramente identificable que emplean en diferentes medios. Disney ofrece dibujos animados, cuentos, series de televisión y bandas sonoras, todos ellos en torno a su posicionamiento como empresa de diversión infantil, mientras que el Financial Times explota su prestigio como informador económico para participar en diversas revistas de negocios (Gershon, 2000; Doyle, 2002).

Junto con las economías derivadas de compartir recursos tangibles e intangibles, se encuentran economías de escala por utilizar algunas materias primas iguales en diferentes negocios. Las empresas diversificadas que demandan una mayor cantidad del mismo tipo

de materia prima de proveedores externos tienen más poder negociador y por lo tanto son capaces de obtener un precio menor que sus rivales. No obstante, este motivo está más relacionado con tamaño de la empresa y por tanto del pedido, que con su grado de diversificación (Stephan, 2005).

Finalmente, las sinergias pueden provenir de realizar un mayor esfuerzo en la promoción de sus productos, tales como programas de televisión o películas, a través de sus propias subsidiarias. El resultado es que las empresas diversificadas son capaces de desarrollar y promocionar sus proyectos de forma más extensa que sus contrapartes no diversificadas (Doyle, 2002; Jung y Chan-Olmsted, 2005).

Williams (2002) en un estudio realizado en cuatro grandes corporaciones de medios –Disney, CBS, G.E. y Time Warner– constató que éstas dedican más tiempo a cubrir sus propios productos y servicios que los de otros, que los tratan de una manera más positiva, y dan detalles sobre su fecha programada con mayor antelación. Cuanto mayor es la empresa y más diversificada está, más se aprecia este esfuerzo de publicidad cruzada.

La gran mayoría de trabajos que han analizado la relación entre diversificación y éxito en las empresas de medios, han encontrado una relación positiva y significativa (Asai, 2006). Los trabajos suelen utilizar como medida de éxito diversas aproximaciones a resultados financieros –ROA, ROE, eficiencia interna- o cuota de pantalla, mientras que para la diversificación emplean medidas de relación entre negocios a partir de los códigos SIC de los sectores en que las empresas están presentes.

No obstante, la semejanza entre los códigos SIC no siempre indica que exista una verdadera relación entre negocios a partir de sus recursos y capacidades; como tampoco semejantes recursos y capacidades van unidos a mismos códigos SIC (Markides y Williamson, 1996). En el caso particular de medios de comunicación, una empresa que participa en diferentes medios tales como revistas o periódicos, y radio o televisión, figuraría como diversificación no relacionada desde el punto de vista de los códigos de los sectores, si bien se pueden explotar los mismos recursos y capacidades. A consecuencia de ello, diversos estudios han encontrado una relación entre diversificación y éxito en forma de ‘U’: la diversificación más rentable es la menos relacionada (Jung, 2003; Jung y Chan-Olmsted, 2005), cuando lo predecible es lo contrario. La gran mayoría de trabajos realizados en otros sectores han constatado que la diversificación incrementa los beneficios hasta un punto, a partir del cual la empresa se diversifica de forma cada vez menos relacionada, reduciendo las sinergias, por lo que los beneficios baja. Es decir, tiene forma de ‘U’ invertida (Pallich *et al.*, 2000).

2.2. La integración vertical y el control de los contenidos

Mientras que la diversificación tiene que ver con la entrada de la empresa en negocios relacionados con ofrecer diferentes productos de medios, la integración vertical hace referencia a poseer activos implicados en la producción, distribución, exhibición y venta de tales productos. La cadena de valor de las empresas de medios se puede dividir en tres grandes actividades: crear contenidos de medios, su “empaquetamiento” para incorporarlos a componentes digitales o físicos que permitan su difusión en el mercado, y finalmente la distribución a los consumidores por los diferentes medios de comunicación (Doyle, 2002).

En los últimos años, en parte por el fuerte ascenso de puntos de venta disponibles para la difusión de productos de medios derivados de Internet y la televisión por cable, las empresas han emprendido estrategias de integración verticales destinadas a controlar los contenidos. De poco sirven grandes infraestructuras en distribución si no se tienen contenidos que ofrecer (Croteau, Hynes y William, 2001) o, como suelen decir profesionales del sector ‘content is king’. Entre las estrategias utilizadas se encuentra las compras a empresas productoras ya existentes –e.g. Disney compró la cadena de TV ABC–; el desarrollo de empresas propias – e.g. MediaPro creó su canal Go!TV con contenidos exclusivos de fútbol, incluyendo desde partidos a programas de análisis –; o bien el establecimiento de contratos en exclusiva para determinados espectáculos o artistas –e.g. HBO, canal de TV de pago, tiene control exclusivo de las películas de los más grandes estudios de Hollywood–.

Al igual que la diversificación relacionada, la integración vertical de las empresas de medios puede ser explicada por los mismos motivos que en cualquier otra industria. Éstos son reducir costes de transacción, mejorar la planificación del proceso productivo, evitar problemas de calidad, reducir la incertidumbre del entorno e incrementar su poder de mercado. No obstante, los dos motivos más relevantes para las empresas de medios son: garantizar una estabilidad y calidad en el suministro de contenidos y mejorar su posición competitiva.

El control de los contenidos por parte de las empresas de medios responde, en primer lugar, a evitar el riesgo de falta de contenidos en el mercado. Si es la propia empresa la que controla su producción, ésta tiene garantizado su acceso. La integración vertical elimina o al menos reduce el problema de que no haya suficientes elaboradores de programas independientes en la región de distribución para ofrecerlos a un coste apropiado, con los programas necesarios y adecuados a la licencia concedida. Desde el punto de vista de la producción de contenidos, las ventajas están relacionadas con una estabilidad en la demanda que permite acometer mayores y previsibles inversiones, a la vez que es una fuente de información rápida y adecuada sobre nuevas necesidades (Doyle, 2002).

La empresa podría establecer contratos puntuales con productoras independientes para el suministro de los contenidos deseados, sin necesidad de integración vertical. El problema es que el diseño de contenidos adaptados a las necesidades de una empresa de medios es una inversión en activos específicos. La productora depende de la empresa de medios que la contrató, lo que puede utilizarse por esta última para renegociaciones oportunistas del acuerdo. Se podrían establecer contratos a largo plazo lo más completos posible, si bien ello tiene altos costes de transacción y tampoco impide que surjan cambios en el entorno que obliguen renegociaciones posteriores –e.g. Un nivel de audiencia diferente a la estimada– (Williamson, 1985).

Por otro lado, evaluar las características del contenido que se va a comprar, tales como calidad de un programa, no es fácil antes de su lanzamiento. Las productoras independientes podrían utilizar esta asimetría informativa en su beneficio, realizando un menor esfuerzo del pactado, bajando la calidad estimada o buscando unas condiciones del contrato que den paso a renegociaciones oportunistas posteriores (Oba y Chan-Olsmedt, 2006).

En segundo lugar, las estrategias de integración vertical responden al interés de la empresa por afianzar su posición competitiva en la distribución de contenidos. Este motivo está relacionado con la alta concentración de las empresas en las actividades implicadas, que

lleva a ser tratadas como oligopolios. Las productoras, al igual que las empresas de medios muestran una alta concentración. En la mayoría de los países Europeos, el sector de distribución de TV está concentrado en los típicamente 3 a 6 canales de TV abierta activos en cada mercado, y tiene tres grandes productoras que sirven el mercado Europeo: Endemol, Freemantle Media, y Studio Canal. Igualmente, en EE.UU. las unidades de producción de TV de los 4 'majors' estudios –Disney/Buena Vista, Fox, Viacom/Paramount, Sony & Warner y NBC Universal–, sirven a las necesidades de los 3 canales de TV abierta líderes y del ahí pujante mercado de canales sólo disponibles en TV de pago.

La secuencia de dos estructuras oligopolistas en la cadena de valor ofrece a las empresas integradas verticalmente la oportunidad de mejorar su posición competitiva de dos formas: reduciendo costes de aprovisionamiento –doble marginalización– y eliminando competidores. Dos fases con poder de mercado introducen un 'exceso de poder'–doble marginalización– en la cadena de valor que eleva el precio final y reduce la cantidad ofrecida más allá del nivel óptimo de monopolio. Mediante la integración vertical la empresa sustituyen los altos precios del mercado por el coste de producción, lo que le otorga una ventaja en costes frente a sus rivales no integradas verticalmente y en consecuencia mayores beneficios¹ (Hamilton y Mqasqas, 1996).

Asimismo, las empresas de distribución de medios integradas hacia contenidos pueden afianzar su posición competitiva impidiendo la entrada de nuevos compe-

tidores o incluso eliminando a los ya establecidos. En particular, las empresas ya integradas pueden utilizar su doble posición en al cadena de valor, como proveedores y compradores de contenidos, para elevar los costes de sus rivales en el aprovisionamiento de contenidos. Bien a través de la exclusión de productoras controladas, bien a través de una subida en los precios de venta discriminatorios, las empresas diversificadas verticalmente ponen es desventaja a sus competidoras en distribución no integradas. Si éstas quieren distribuir contenidos tienen que estar ellas también integradas verticalmente, lo que conlleva mayores inversiones y, comparado con sus rivales ya establecidas con mayor experiencia y reputación, mayores costes de capital (Krattenmaker y Salop, 1986; Ford y Jackson, 1997).

Una forma de llevar a cabo estas estrategias verticales que ha atraído mucha atención es la creación de contratos en exclusiva sobre contenidos –e.g. Derechos para la retransmisión de partidos de fútbol (Caves y Crandall, 2001). Son contratos impuestos por una empresa de distribución sobre sus proveedores de contenidos mediante los cuales limita su acceso a la competencia. Se considera que este tipo de contratos son especialmente útiles para mejorar la posición competitiva de las empresas que quieren entran en la industria, y no tanto de las ya establecidas. Con vistas a cambiar el comportamiento de la audiencia y darse visibilidad como nuevo distribuidor de contenidos, los competidores entrantes son los que buscan el acceso exclusivo a contenidos. Mientras que en ausencia de derechos en exclusiva, los proveedores de contenidos tenderán a venderlos a empresas ya establecidas y con alta cuota de mercado que garantice una rentabilidad mínima, con estos derechos las nuevas entrantes pueden obtener contenidos que atraigan a clientes de otras distribuidoras (Lee, 2009).

1. En realidad el beneficio aumenta solo si las empresas de alguna de las dos fases tienen un comportamiento colusivo que asemeje a una sola empresa monopolista, o bien si tras la integración vertical hay un aumento de la concentración horizontal. Si no es así, las empresas mantienen su interés por integrarse verticalmente pero las rentas que obtienen, al menos temporalmente, provienen por tener unos precios menores que sus rivales no integrados verticalmente (Gaudet y Van Long, 1996).

Los estudios aplicados a medios de comunicación que analizan el efecto de estrategias de integración vertical sobre el éxito de las empresas son limitados, si bien apuntan a una relación positiva (Ford y Jackson, 1997; Doyle, 2002). La gran mayoría de los autores se han centrado en identificar prácticas anticompetitivas que pueden utilizar las empresas integradas y su consecuencia para el bienestar social. De hecho, algunos países han establecido restricciones al control de contenidos por parte de las empresas de medios –e.g. Entre 1992 y 1996 en EE.UU. con ‘*Cable Television Consumer Protection and Competition*’.

2.3. Los contenidos como fuente de recursos y capacidades estratégicos

El control de contenidos exclusivos mediante estrategias verticales, además de las ventajas asociadas al acceso garantizado a contenidos y una mejor posición competitiva, tiene un papel fundamental en la diversificación relacionada de empresas de medios. Los contenidos son en realidad, resultado de una combinación de diferentes recursos y capacidades existentes que la empresa pueden utilizar para generar sinergias en diferentes negocios.

Las empresas que poseen contenidos ya creados y almacenados con su copyright pueden emplearlos con pequeñas variaciones en diferentes medios, generando así sinergias entre los negocios–*reporpuosing* (Albarran y Moellinger, 2002). Asimismo, el conocimiento y habilidades del personal creativo, tales como músicos, editores, escritores, actores, directores y periodistas, su forma de coordinarse, y las capacidades que se generan son la base para el desarrollo de esas nuevas aplicaciones en diferentes medios.

Sería el caso de una empresa que a partir de una película pasa a vender vídeos, película en cable, DVD con la banda sonora, cuentos y serie de televisión. Con ello la empresa, además de rentabilizar los contenidos, aprovecha sus conocimientos de clientes, afianza su marca y comparte algunos recursos de producción (Chan-Olmsted y Chang, 2003). En general, el potencial para la reutilización de contenido es mayor cuanto más genéricos sean y cuanto más fácil se pueda reempaquetar en diferentes formatos. La digitalización simplifica este procedimiento pues reduce a un mismo formato texto, imágenes y sonido listos para distribución (Stephan, 2005).

Las sinergias creadas por compartir contenidos entre los distintos negocios de la empresa son, además, difíciles de replicar por la competencia. Las sinergias pueden ser ‘contestables’, resultado de la combinación de recursos que crean valor para la empresa pero son competitivas, y sinergias ‘idiosincrásicas’. Éstas, además de crear valor, se apoyan en una combinación de recursos específica de la empresa que al no ser fácil de obtener por los rivales es fuente de rentas sostenidas en el tiempo (Mahoney y Pandian, 1992). Son sinergias que surgen a partir de recursos y capacidades que la competencia no puede comprar, imitar o sustituir mediante relaciones de mercado a un precio competitivo, esto es, recursos y capacidades estratégicos para la empresa (Markides y Williamson, 1996).

Una empresa de medios podría contratar la impresión a otra especializada y con altas economías de escala, licenciar parte de sus contenidos para que otros la exploten en vez de diversificarse, o bien alquilar maquinaria y equipos de terceros (Stephan, 2005). Ahora bien, las capacidades y conocimientos estratégicos asociados a la generación de contenidos no se pueden trasladar fácilmente entre empresas: existen altos costes asociados a persuadir

al comprador de su valor, coordinarse y negociar las condiciones de intercambio, así como de aprenderlos (Langlois, 1992).

A diferencia de otras industrias no intensivas en conocimiento, el conocimiento y habilidades del personal creativo y las capacidades generadas son los elementos más críticos para las empresas. Estas capacidades son la fuente de innovación clave en una industria donde mantener la ventaja competitiva obliga a las empresas a reinventar constantemente los contenidos existentes (Doyle, 2002).

En conclusión, cabe esperar que las empresas de medios que de manera simultánea están diversificadas de manera relacionada y vertical, tendrán un mayor éxito que aquellas que optan por una sola dirección de crecimiento. Esto es así porque las empresas que establecen controles sobre contenidos mediante relaciones verticales tienen una fuente de recursos y capacidades estratégicos que se pueden explotar extensivamente en los distintos medios en los que la empresa diversificada participa.

3. Un caso de éxito en la diversificación: Organizações Globo en Brasil

Brasil, con un PIB de € 1530 mil millones (Fondo Monetario Internacional, 2008), es el mercado publicitario más grande de Iberoamérica a la vez que cuenta con una penetración de televisión (TV) en los hogares superior al 96%. Además, fue uno de los primeros países de América Latina en introducir televisión –1950, mientras que México la lanzó en 1955 y España en 1956–. Detrás del éxito de la televisión en Brasil se encuentra el grupo Organizações Globo, que ha mantenido una posición de liderazgo en la industria desde sus comienzos hasta hoy, manteniendo en la actualidad una cuota de pantalla de superior al 60%.

3.1. Antecedentes

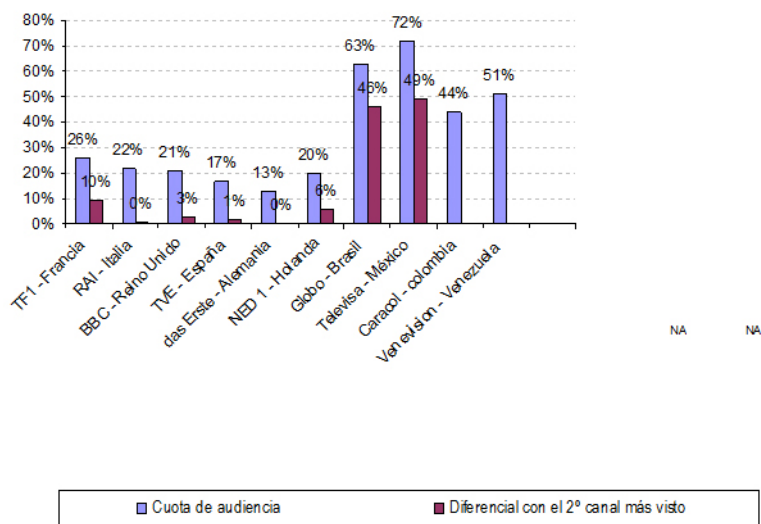
Organizações Globo comienza su actividad en 1965, entrando en televisión con la creación de su primera emisora en Rio de Janeiro. Es fundada por Roberto Marinho, un empresario con experiencia en medios, si bien hasta 1971 contó con el apoyo económico del grupo estadounidense Time-Life.

Después de un inicio plagado de problemas – Joe Wallach, uno de los primeros directivos de la compañía, comentaba que la plantilla al principio incluía “varios artistas que nunca habían trabajado y nuevos contratos de películas que nunca habían sido exhibidas” llevado a “una facturación poco superior a cero” y “las pérdidas mensuales que llegaban a US\$ 250 mil por mes” (Hingst, 2004) –, la compañía se centró en desarrollar nuevos formatos, claves para su crecimiento posterior. En este sentido, Globo fue pionera en telenovelas orientadas hacia temas cercanos a la realidad y con una producción más profesional que la utilizada hasta entonces. Asimismo, hizo un esfuerzo por mejorar la difusión de noticias con el lanzamiento en 1969 de “Jornal Nacional” innovando con grabaciones externas y transmisión en cadena que no realizaban hasta entonces.

Al comienzo, Globo creció mediante la adquisición de canales de TV en otros mercados dentro del país: São Paulo, Belo Horizonte, Brasília y Recife. Asimismo, extendió su cobertura a través de afiliadas, creando una red nacional en que la compañía ofrecía a distribuidores locales acceso a su programación a cambio de que éstos distribuyeran también parte de los anuncios vendidos por la Red Globo a anunciantes interesados en publicitarse en todo el país. A partir de entonces emprendió una estrategia de diversificación relacionada y vertical que coordinadas por la holding Globopar, que incluye la cadena de TV abierta y los demás negocios controlados por los herederos de Roberto Marinho. Hoy, Globopar es una compañía con ingresos de € 2869 millones en 2008, una tasa de beneficios operativos de 22% y 9.600 empleados.

Tomando el mercado de TV abierta, Globo tiene en la actualidad una cuota de pantalla claramente superior a otros competidores de su mercado (ver figura 1). Mientras que Globo tiene una audiencia del 63% en el “prime time”, su siguiente competidor, la Red Record, tiene un 46%. Si se compara estos datos en Brasil con los que se dan para otros líderes de distintos mercados en televisión, se observa que Globo, junto a Televisa (México), han logrado una presencia muy superior en el mercado a las compañías líderes en Europa (donde pocas veces el líder de mercado supera los 20% de cuota de pantalla) e incluso de otros mercados importantes en Iberoamérica.

Figura 1. Cuota de audiencia en TV abierta de los líderes de mercado



Fuente: Mediametrie (2009); IBOPE (2008)
 Nota: sólo cuota en “prime time” para los países latinoamericanos

Este éxito de Globo, mantenido durante tantos años en un mercado muy atractivo para otros medios de comunicación, ha sido justificado por diferentes motivos. Algunos trabajos

hablan de afinidad a poderes políticos –en especial durante la dictadura militar del 1964-84– (Herz, 1987), otros de ‘*early mover advantages*’ –e.g. la adopción de prácticas de gestión de la programación más avanzadas (Simões Borelli y Pirolli, 2000), si bien existe cierto consenso en la relevancia que ha tenido su diversificación (Fernandez Medina, 2005).

3.2. Diversificación relacionada en las Organizações Globo

Las Organizações Globo operan en una gran cantidad de negocios de medios, tales como TV abierta, TV de pago, radio, periódicos, revistas o discográficas, a la vez que participan no solo de la distribución sino también de la elaboración de contenidos. La tabla 1 resume las principales actividades diversificadas del grupo.

Tabla 1. Negocios y actividad de Organizações Globo

NEGOCIO	ACTIVIDADES DESARROLLADAS
TV Abierta	- Central de Producción - Control directo y titularidad de 5 canales de TV en las principales ciudades - Red de afiliadas incluyendo 110 emisoras, con cobertura de 98% de la población del país
TV de pago	- Accionista en NET TV, líder en TV por cable en Brasil con 3,6 millones de clientes (en sociedad con el Grupo Telmex) - Accionista en SKY Brasil, líder en TV satelital (en sociedad con DirecTV USA)
Contenidos para TV de pago	- GloboSat, productor de canales de noticias (TV Globo Internacional, Globo News), Deporte (PFC, SporTV, Premiere Shows), variedades (Megapix, GNT, Multishow, Canal Brasil, Combate) y cine (Telecine – 6 canales de películas en acuerdo con los estudios Fox, Universal, MGM y Paramount) - Socio en Playboy do Brasil Entretenimento (6 canales para adultos)
Radio	- Sistema Globo de Radio, con 10 sintonías propias en 4 mercados bajo los formatos Rádio Globo y CBN, entre otros y 80 afiliadas.
Periódicos	- InfoGlobo, editor de los periódicos O Globo (Rio, con más de medio millón de de tirada diaria promedio), Extra, Expresso, Diário de S. Paulo y Valor Econômico (este en JV con el Grupo Folha de São Paulo)
Revistas	- Editora Globo, editor de revistas de actualidades (Época) y temáticas (Galileu, Auto Esporte, Casa & Jardim, Crecer, Creativa, Globo Rural, Marie Claire, Pequenas Empresas & Grandes Negócios)
Discográficas	- Som Livre y RGE
Producción de películas	- Globo Filmes
Internet	- Globo.com
Licencias de productos	- Globo Marcas (más de 1000 productos, de juguetes a alimentos, cosméticos y ropa, licenciados para usar marcas de programas de la Red Globo)

Fuente: Elaboración propia a partir de Sinclair (1999) y Memoria Globo (2009)

Esta alta diversificación es poco común incluso para otras empresas de Brasil, donde no existen límites legales a la propiedad de múltiples medios de comunicación. El Instituto de Estudos e Pesquisas em Comunicação (Epcom), indicó en 2007 que de los 6 grupos principales, tan sólo Globo actúa en los segmentos de periódicos, revistas y tiene gran presencia en TV de pago. De acuerdo con este instituto, “todos los demás grupos se limitan a los TV”, incluyendo las cadenas nacionales Record Bandeirantes, que son activas también en radio, y SBT, Rede TV! e CNT.

Mediante la diversificación relacionada a otros medios de comunicación, Organizações Globo explota sinergias por compartir recursos y capacidades, entre los que cabe destacar su marca. Como puede observarse en la [tabla 1](#), la mayoría de sus actividades son comercializadas bajo la marca Globo. El grupo ha dedicado importantes esfuerzos a posicionarse como empresa que ofrece productos calidad, que suelen citar desde la empresa como “Standard Globo de Calidad”, y que refuerza su posicionamiento en diferentes actividades.

Globo también comparte personal cualificado en diferentes negocios. Varios profesionales actúan en más de uno de los medios controlados por el grupo, en especial periodistas de alta visibilidad. Entre otros casos, cabe citar el de Lucia Hipólito, columnista del periódico O Globo, comentarista política de la radio CBN y presentadora en el canal GloboNews; o el de Miriam Leitão, periodista especializada en economía, que actúa en el canal de TV Globo, en el periódico, en la radio y en el canal de pago.

Junto con las ventajas por compartir recursos y capacidades, Globo aprovecha su presencia en diferentes medios para generar importantes economías de escala

en publicidad, principal fuente de ingresos en la industria. Globo incentiva a las agencias de publicidad para que concentren el gasto en publicidad de sus anunciantes, ofreciendo importantes incrementos a la remuneración de las agencias de publicidad en función del volumen de negocios que general. Típicamente, este incremento, el “BV”, puede suponer entre un 0% y un 10% del gasto total que la agencia de publicidad lleva a los medios de Globo (además de la remuneración base de 20% del gasto). Es decir, si una agencia acumula gastos en la TV de Globo, sus radios y sus periódicos, será remunerada bastante por encima de lo normal.

Finalmente, una forma de creación de sinergias entre medios del Grupo es la promoción cruzada. Como es común en todos los medios, suele haber una parte del inventario publicitario no vendido, conocido como “remnant ads”. Globo, como muchos otros medios, aprovecha esta capacidad ociosa para publicitar sus propios productos procedentes de otros medios de comunicación, como pueden ser titulares de periódicos del grupo.

Un caso donde queda muy claro el peso de uso de anuncios en la creación de sinergias es Globo Filmes. Esta unidad, creada en 1998 y hoy la más grande productora cinematográfica de Brasil, opera aportando capital y, en especial, espacio publicitario en los medios de Globo. Esto ha permitido que las producciones participadas por Globo tengan una divulgación muy superior al usual de las producciones brasileñas, y ha llevado a que las diez películas nacionales más taquilleras de la historia del país hayan sido apoyadas por Globo (Rodrigues Da Silva, 2005).

3.3. La integración vertical

Muchas de las líneas de negocio de las Organizações Globo están integradas verticalmente en tanto el grupo participa no solo de la distribución sino también de la elaboración de contenidos. En la [tabla 2](#) se recoge la participación del grupo en las diferentes actividades de la cadena de valor para los principales medios de comunicación en que se encuentra, pudiéndose observar que Globo está en todas.

Tabla 2. La integración vertical en Organizações Globo

MEDIO DE COMUNICACIÓN	PRODUCCIÓN DE CONTENIDOS	EMPAQUETAMIENTO DE CONTENIDOS	DISTRIBUCIÓN DE CONTENIDOS
TV	Central Globo de Producción y Globosat	Equipo interno de programación Canales de TV de pago	Emisoras propias Red de afiliados NET y SKY
Radio	Equipos de producción	Equipo interno de programación	Sintonías propias y de terceros (afiliados)
Periódicos	Equipo interno de redacción	Editores	Plantas de impresión y red de distribución a kioscos y suscriptores

Fuente: Elaboración propia a partir de Memoria Globo (2009)

La estrategia de integración vertical de Globo es especialmente visible en televisión. Al contrario de las cadenas de otros países, Globo ha optado por la producción propia de la gran mayoría de sus contenidos. Para ello ha establecido contratos en exclusiva y de largo plazo con personal creativo (guionistas, directores, actores). Además, Globo ha establecido contratos en exclusiva con los propietarios de derechos de transmisión de eventos de alto interés: tiene los derechos exclusivos de la temporada 2009-2011 de la liga brasileña de fútbol –“Brasileirão”– lo que le supuso un desembolso de € 470 millones.

Esto ha llevado a que el peso de la producción local en la parrilla de programación, en relación al peso de programación importada de otros países, típicamente de los EE.UU., en el mercado brasileño sea bastante superior al de otros países de la región. De acuerdo con Lozano (2004), 8% del “prime time” está ocupado por producción estadounidense en Brasil, mientras que México llega al 27% y en Venezuela un 42%.

La integración de vertical de Globo también se manifiesta en el control sobre infraestructuras para producción de contenidos. En 1995, la compañía inauguró la llamada “Central Globo de Produção” (CGP) unificando los varios estudios y unidades de apoyo antes dispersos. El CGP es el centro de producción más grande de Latino América, ocupando 1,65 millones de metros cuadrados y diez estudios, cuatro de ellos preparados para grabación en HDTV y 24 estaciones de trabajo de efectos de imagen digital (Memoria Globo, 2009).

La posición de Globo en distintas fases de la cadena de valor no solo garantiza su acceso a contenidos y mejora su posición competitiva, sino que también, como se ha visto en la teoría, favorece la creación de sinergias entre los diferentes negocios en que se ha diversi-

ficado. En particular, la discográfica del Grupo, Som Livre, se ha especializado en editar la banda sonora de las telenovelas de la Red Globo así como de discos de artistas asociados al Grupo. Por ejemplo, la presentadora infantil Xuxa ha logrado ventas de más de 3 millones de copias de uno de sus discos orientado al mismo público de su programa diario (Memoria Globo, 2009).

4. Conclusiones

En este trabajo hemos examinado los motivos que llevan a las empresas de medios a diversificarse e incrementar su éxito. Hemos encontrado que las empresas se diversifican con el fin de explotar sinergias generadas por compartir y/o transferir recursos y capacidades entre sus negocios. La empresa diversificada de forma relacionada puede generar más economías de escala y alcance, transmitir conocimientos y experiencias, así como utilizar la promoción cruzada entre los diferentes medios de comunicación en que se encuentra. Igualmente, la integración vertical que lleva al control de los contenidos que se ofrecen, permite garantizar unas características de éstos sin altos costes de transacción, a la vez que mejora su posición competitiva. Es más, la integración vertical permite acceder a contenidos exclusivos que son fuente de recursos y capacidades estratégicas, claves para la diversificación relacionada.

El grupo líder en Brasil, Organizações Globo, ha sido utilizado para ilustrar los planteamientos teóricos. Esta empresa, con una cuota de mercado sostenida, solo en televisión abierta, superior al 60%, ha sabido consolidar su posición de liderazgo a través de una alta diversificación relacionada e integración vertical. Además de televisión abierta, está presente en radio, periódicos, revistas, internet y televisión de pago. Asimismo, tiene una alta integración vertical hacia contenidos realizada mediante el establecimiento de producciones propias, así como mediante contratos en exclusiva, con artistas, periodistas, o con derechos de fútbol.

Bibliografía

- Albarran, A.B.; Dimmick, J. (1996), "Concentration and economic multiformity in the communication industries", *The Journal of Media Economics*, Vol. 9, Num. 4, pp. 41-50.
- Albarran, A.B.; Moellinger, T. (2002), "The top six communication industry firms: Structure, performance and strategy", en *Media Firms: Structures, operations and performance*, Picard, R.G. (Editor), pp. 103-122.
- Arsenault, A.H.; Castells, M. (2008), "The Structure and Dynamics of Global Multi-Media Business Networks", *International Journal of Communication*, Vol. 2, pp. 707-748.
- Asai, S. (2006), "Scale economies and scope economies in the Japanese broadcasting market", *Information Economics and Policy*, Vol. 18, pp. 321-333.
- Bakos, Y.; Brynjolfsson, E. (1999), "Bundling Information Goods: Pricing, Profits, and Efficiency", *Management Science*, Vol. 45, Num. 12, pp. 1613-1630.
- Caves, M.; Crandall, R.W. (2009), "Sports rights and the broadcast industry", *The Economic Journal*, Vol. 111, Num. 469, pp. F4-F26.
- Chan-Olmsted, S.M.; Chang, B. (2003), "Diversification strategy of global media conglomerates: examining its patterns and determinants", *Journal of Media Economics*, vol. 16, Num. 4, pp. 213-233.
- Collette, L.; Litman, B.R. (1997), "The peculiar economics of new broadcast network entry: the case of United Paramount and Warner Bros", *The Journal of Media Economics*, Vol. 10, Num. 4, pp. 3-22.
- Croteau, D.; Hoynes, W. (2001), "Industry structure and corporate strategy. Explaining the rise of media conglomerates", en *The Business of Media: Corporate Media and The Public Interest*. Pine Forge: Thousand Oaks, California, pp. 71-148.
- Dimmick, J. (1986), "Sociocultural evolution in the communication industries", *Communication Research*, vol. 13, pp. 473-508.
- Djankov, S.; McLiesh, C.; Nenova, T.; Shleifer, A. (2003), "Who owns the media?", *Journal of Law and Economics*, vol. 46, pp.341-381.
- Doyle, G. (2002), "Understanding media economics", Sage Publications Ltd, London, UK.
- Fernandez Medina, F.J. (2005), "Perspectivas de desarrollo de un espacio audiovisual en los países del cono sur de América Latina: elementos para un análisis y diagnóstico de la televisión". Tesis Doctoral no publicada. Universidad Autónoma de Barcelona, Departament de Periodismo.
- Fondo Monetario Internacional (2008), "Nominal GDP list of countries in 2008", *International Monetary Fund*. www.imf.org
- Ford, G.S.; Jackson, J.D. (1997), "Horizontal concentration and vertical integration in the cable television industry", *Review of Industrial Organization*, Vol. 12, pp. 510-518.

Gaudet, G.; Van Long, N.V. (1996), "Vertical integration, foreclosure, and profits in the presence of double marginalization" *Journal of Economics and Management Strategy*, Vol. 5, Num. 3, pp. 409-432.

Gershon, R.A. (2000), "The transnational media corporation: environmental scanning and strategy formulation", *The Journal of Media Economics*, Vol. 13, Num. 2, pp. 81-101.

Grant, R. M. (1991), "The Resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", *California Management Review*, Vol.33, Num.3, pp.114-135.

Hamilton, H.; Mqasqas, I. (1996), "Double marginalization and vertical integration: new lessons from extension of the classic case" *Southern Economic Journal*, Vol. 62, Num. 3, pp. 567-584.

Herz, D. (1987), "A história secreta da Rede Globo", Tchê, Porto Alegre.

Hingst, B. (2004), "Uma Visão Histórica da Televisão no Brasil. Revista Líbero", *Revista do Programa de Pós-graduação da Faculdade Casper Líbero, Fundação Casper Líbero*, Núm. 13, pp. 24-40.

IBOPE -<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=5&proj=PortalIBOPE&pub=T&db=cald&comp=Grupo+IBOPE&docid=644ACDFC508A1331832575B0004EBBE2>

Jung, J. (2003), "The bigger, the better? Measuring the financial health of media firms", *The International Journal of Media Management*, Vol. 5, Num. 4, pp. 237-250.

Jung, J.; Chan-Olmsted, S.M. (2005), "Impacts of media conglomerates' dual diversification on financial performance", *Journal of Media Economics*, Vol. 18, Num. 3, pp. 183-202.

Kratttenmaker, T.; Salop, S. (1986), "Anticompetitive exclusion: raising rival's costs to achieve power over price", *Yale Law Journal*, Vol.96, pp.209-293.

Langlois, R. (1992), "Transaction-cost economics in real time", *Industrial and Corporate change*, Vol. 1, pp.99-127.

Lee, R.S. (2009), "Vertical integration and exclusivity in Platform and two-sided markets", *NET Institute Working Paper No. 07-39*.

Lozano, J. (2004), "Media conglomerates and audiovisual flows in Latin America".

Markides, C.; Williamson, P. (1996), "Corporate diversification and organizational structure: a resource-based view", *Academy of Management Journal*, Vol. 29, Num. 2, pp.340-367.

Mastrini, G.; Becerra, M. (2009), "Los monopolios de la verdad: Descifrando la estructura y concentración de los medios en Centroamérica y República Dominicana", *Prometeo Libros, Buenos Aires, Argentina*.

Mediametrie. Eurodata TV Worldwide. *NOTA International TV Trends report newsletter. April 2009. Site <http://www.mediametrie.com/eurodatatv/pages/april-2009-newsletter.php?p=126&page=114>*

Memoria Globo (2009), <http://memoriaglobo.globo.com/> recuperado en 21 de noviembre.

Oba, G.; Chan-Olmsted, S.M. (2006), "Self-dealing or market transaction?: An exploratory study of vertical integration in the U.S. Television Syndication Market", *Journal of Media Economics*, Vol. 19, Num. 2, pp. 99-118.

Palich, L.; Cardinal, L.; Miller, C. (2000), "Curvilinearity in the diversification-performance linkage: an examination of over three decades of research", *Strategic Management Journal*, Vol. 21, pp.155-174.

Lozano, J. *Media conglomerates and audiovisual flows in Latin America. Proceedings of the Conference of the International Association for Media and Communication Research Association (IAMCR) in Porto Alegre, Brasil.*

Rodrigues Da Silva, E. (2005), "A Sofisticação da Gestão e o Direcionamento Estratégico no Setor de Cinema: Um Estudo Exploratório no Segmento Produtor". Tesis del Programa de Posgrado en Dirección de Empresas, Instituto COPPEAD de Administração, Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Simões Borelli, S.; Pirolli, G. (2000) "A Deusa Ferida: Por que a Rede Globo não é mais a Campeã Absoluta". Summus, São Paulo.

Sinclair, J. (1999), "Latin American television: A global view", Oxford University Press, Nueva York.

Stephan, M. (2005), "Diversification strategy of global media conglomerates: a comment", *Journal of Media Economics*, Vol. 18, Num. 2, pp. 85-103.

Williams, D. (2002), "Sinergy bias: Conglomerates and promotion in the news", *Journal of Broadcasting and Electronic Media*, Vol. 46, Vol. 3, pp. 453-472.

Williamson, O.E. (1985), *The Economics Institutions of capitalism*, The Free Press, New York.