

## **Globo**

### **Un poco de historia**

En esta sección se intentará ver de manera sucinta la evolución de la televisión brasileña y del grupo Globo, tratando de ver qué papel tuvo este grupo en cada fase. Según el investigador Sergio Mattos<sup>1</sup>, podemos distinguir cuatro etapas marcadas en la historia de la televisión brasileña.

#### La etapa elitista (1950-1964)

La primera, llamada elitista, transcurre entre 1950 y 1964, donde se producen los primeros programas, aparece la primera telenovela y predomina como género junto con el teleperiodismo de *Reporter Esso*. En 1950 surge Tupi en San Pablo, y en 1951 aparece en Río de Janeiro.

A fines de este período, el país cuenta con 10 emisoras de TV y un Código de Comunicaciones, sancionado en 1962. Los programas son distribuidos en todo el país a través del videotape.

#### La etapa populista (1964-1975)

La segunda etapa, populista, se da entre 1964 y 1975. Coincide con el modelo socioeconómico de desarrollo nacional y transcurre mientras los militares ocupaban el poder. El código brasileño de telecomunicaciones sufre una modificación, en relación a las normas para el otorgamiento de canales, a través del decreto ley N° 236 (28/2/67) y los cambios de la ley 4117/62.

En este período es cuando el canal de televisión Globo comienza sus transmisiones. Además, en esta etapa se crea la Empresa Brasileña de Telecomunicaciones (EMBRATEL).

En 1965, el periodista Roberto Marinho funda la Rede Globo de Televisão, que hasta ese entonces era apenas el Canal 4 de Río de Janeiro. A partir de allí irá construyendo su camino como Red Nacional, consolidada hoy en todo el país.

Radio Globo (empresa cuya "vedette" era el vespertino O Globo de Río de Janeiro) obtuvo la concesión del canal 4 de Río de Janeiro durante el gobierno del presidente Juscelino Kubitschek (1955-1961), y continuó ampliando su cobertura, entrando en 1966 a San Pablo, comprando la TV Paulista (canal 5), y luego penetrando en Belo Horizonte (en 1968, ya preparándose para la constitución de la Red), Brasilia y Recife.

El acuerdo con el grupo Time-Life (1968) provocó una guerra entre emisoras y otros sectores que acusaron a los contratos de ser inconstitucionales, porque permitían indirectamente la explotación de la empresa por el capital extranjero. Este pacto fue de vital importancia para la consolidación del poderío de O Globo; la cadena norteamericana invirtió alrededor de cinco millones de dólares.

---

<sup>1</sup> Tomado de Albornoz, Luis (comp.), *Al fin solos...*

La prueba de los intereses del gobierno en mantener a O Globo en el mercado se percibe por el hecho de que el entonces presidente Castelo Branco dio un plazo a la cadena para regularizar la situación, en lugar de anular la concesión, como había recomendado la comisión Parlamentaria encargada de examinar el caso.

Pero estos intereses no se limitaban a la necesidad de contar con un medio de comunicación relativamente sumiso con el gobierno que necesitaba legitimarse ante la sociedad, sino que también se corresponden con los cambios acontecidos en el patrón de desarrollo económico.

El acuerdo con Time/Life fue fundamental para Globo porque implicó un flujo de capital indispensable para la implantación de una televisión altamente competitiva (que llevó a que se hablara del “Patrón Globo de calidad”). Además, el convenio de orientación técnica permitió a O Globo implantar un modelo de televisión comercial semejante al modelo norteamericano más avanzado.

Esta segunda fase de la televisión brasileña se caracteriza por la absorción de los patrones de administración, producción y programación. Sergio Caparelli<sup>2</sup>, llama a esta etapa la “norteamericanización de la televisión nacional”.

Esta transformación de O Globo es la que explica su predominio por sobre la red Tupi. Con una estructura financiera y administrativa más sólida, adaptada a la etapa de expansión del capitalismo brasileño, y con una industrialización firmemente asentada en Brasil, la Red Globo comenzó a ganar audiencia. Por su parte, Tupi no pudo superar sus propias dificultades de ser una empresa que creció a la sombra de los gobiernos populistas, y no pudo readaptarse a las nuevas reglas de juego de los gobiernos pos '64.

Finalmente en 1969 Globo se nacionaliza, y salda toda la deuda con el grupo Time/Life en 1971. En los cinco años posteriores, la Red Globo da sus grandes pasos para la creación de una televisión brasileña.

La estrategia de programación de Globo en sus inicios privilegió al gran público, con programas populares, de bajo costo de producción y alto porcentaje de audiencia, que rápidamente se torna fiel a la nueva cadena.

Además, Globo entra en la producción de telenovelas a partir de 1966, que serán la marca de su éxito en los años '70. La novela cobró prestigio a nivel mundial y se exportó a diversos países. Posteriormente, comenzó con la creación de programas de series y luego también miniseries. Más tarde incorporó el show televisivo.

En cuanto a la comercialización, Globo intentó desde sus inicios salir de la rígida dependencia en la que se encontraban las emisoras que la antecedieron en lo que respecta a los anunciantes, quienes tenían que aprobar y financiar previamente las producciones, dada la fragilidad financiera de las empresas.

---

<sup>2</sup> Caparelli, Sérgio, *Televisão e Capitalismo no Brasil*, Porto Alegre, L&PM Editores, 1982.

La creación del Centro de Producciones para la Globo en Río de Janeiro en 1969 tuvo implicaciones estratégicas. La programación pasó a estar definida en función del espectador en primer lugar, para luego ser comercializada con los anunciantes. Además, la comercialización cambió su propio concepto de producto: ya no es más el programa en sí que es vendido, sino se deja en claro que es el tiempo comercial el que está siendo comercializado –valga la redundancia-.

Entonces, toda la estrategia de Globo en aquel momento apunta a conquistar un público fiel y de grandes dimensiones para con esto poder negociar desde una posición mejor con los anunciantes.

Precisamente el primero de septiembre de 1969 sale al aire el Jornal Nacional en San Pablo, Río de Janeiro y Belo Horizonte (las tres ciudades donde O Globo se había establecido hasta entonces), inaugurándose la Rede Globo de Televisión.

A partir de aquí, las pequeñas emisoras restantes sobrevivieron como pudieron, a través de “enlatados” y programación extranjera de bajo costo. Pero perdieron toda posibilidad de amenazar el liderazgo de Globo.

Cabe señalar que sin la implantación en 1968 del Sistema Nacional de Telecomunicaciones, la constitución de las redes brasileñas habría sido imposible, pero este punto será abordado más adelante. Del mismo modo, la industria cultural brasileña sólo se podía desarrollar plenamente a partir de la redefinición del patrón de crecimiento y la superación de la crisis de 1962/67.

Los primeros años de la televisión, en el período que va desde 1950 a 1965, no estuvieron signados por la presencia del Estado, quien se encargaba principalmente del control de los programas emitidos y la concesión de canales de TV a los grupos económicos afines con el gobierno. Recién se podría hablar de una industria cultural en la televisión brasileña a partir del momento en que el Estado define una política de telecomunicaciones.

El período que marca los grandes cambios en la televisión brasileña coincide con la implantación de una política de telecomunicaciones de los gobiernos posteriores a 1964. En 1968 se inaugura la Red Nacional de Microondas de EMBRATEL<sup>3</sup> y del sistema de transmisión vía satélite, lo que da las condiciones infraestructurales necesarias para la implantación de las redes nacionales de televisión en Brasil. El inicio de operar en red de TV Globo que marca una nueva etapa en el mercado televisivo, es producto de este desarrollo tecnológico previo.

Al final de los años '70, todos los elementos para el desarrollo de una verdadera industria cultural, con la televisión como centro dinámico, están dados: un sistema televisivo desarrollado, un sector publicitario fuerte, un mercado consumidor revitalizado, y un sistema de telecomunicaciones que permitía la integración del mercado nacional a través de las redes de televisión.

---

<sup>3</sup> EMBRATEL es una empresa mixta, creada en 1965, que va a comandar el proceso de inversión en el sector de las telecomunicaciones.

La Red Globo de Televisión supo aprovechar estas condiciones y colocarse a la delantera en el momento oportuno, quebrando las frágiles barreras impuestas por sus competidores más antiguos. A partir de ahora, la estrategia de competencia de Globo tendrá que modificarse, intentando construir ella misma sus propias barreras. Se pasa de una fase de destrucción de la estructura preexistente hacia la construcción de mecanismos que garantizaran la primacía de la empresa.

Los años '70 en la televisión brasileña están marcados por una estabilidad en la estructura del mercado, con un indiscutido predominio de O Globo. La estrategia de la Red ahora ya no es la búsqueda de un espacio significativo en la audiencia, y pasa a ser la de moldear y "calificar" esa audiencia. Por esto adoptará una filosofía caracterizada por el "Patrón Globo de Calidad"; a partir de ahora, descartará todo tipo de programación "popular". Fue este patrón el que permitió el proceso de implantación y consolidación de una enorme red nacional, la conquista e integración de los mercados locales y finalmente la búsqueda del mercado internacional de televisión.

Este patrón define cuál es el sector de público prioritario para la emisora e implica una fuente de "barreras a la entrada", al elevar el nivel de costos necesario para conquistar a su público cautivo, eliminando la posibilidad de que las empresas competidoras penetren en su sector de mercado conquistado. Además, a partir de entonces esa estrategia va a facilitar el avance de la red en dirección al mercado exterior, con un patrón de calidad competitivo a nivel mundial.

Durante toda la década del '70, O Globo no cesa de expandir su cobertura (ver cuadro 1). La expansión de la Rede Globo de Televisión, dada la prohibición legal de poseer más de cinco emisoras en el territorio nacional, se hará a través de la creación de una vasta red de afiliadas.

En los '80, la estrategia internacional de exportación de programas de la emisora va a intensificarse, cuando Europa pasa a ser la fuente de expansión más importante de los negocios de O Globo.

En agosto de 1985, se anuncia la compra de la parte mayoritaria de las acciones de la filial italiana de Telemontecarlo (que transmitía para el norte de Italia). El objetivo postulado por Globo para su nueva emisora fue la ampliación de la cobertura para cubrir toda la península con una penetración prevista del 15 por ciento de la audiencia, a ser conquistado en un año.

En ese año, las exportaciones de programación de Globo alcanzaban a 120 países. Además, la Red cubría 3600 de los 3991 municipios brasileños (alrededor de 78 millones de espectadores potenciales) y tenía el mayor índice de producción propia del mundo: 95,5% de lo exhibido en la franja de 17 a 23 horas.

#### La etapa del desarrollo tecnológico (1975-1985)

La tercera fase de la historia de la televisión brasileña es de desarrollo tecnológico (1975-1985) y coincide con la expansión internacional de la Red Globo. El mercado se divide en cuatro redes comerciales (Bandeirantes, Globo, Manchete y

SBT), y dos regionales (Record de San Pablo y RBS del sur del país –aliada con Globo-), además de la TV educativa.

La llegada de la Red SBT, fundada por Silvio Santos<sup>4</sup> en 1980 provocó cierto revuelo en el mercado televisivo, ya que esta empresa logró arrebatarse el puesto número uno a O Globo en cuanto a audiencia en algunas franjas de la tarde, a través de programas populares de baja calidad en cuanto a la producción. Frente a esto, la programación de O Globo tendió a “popularizarse” un poco, pero sin dejar de lado nunca el patrón de calidad, que constituyó el gran triunfo de la emisora en términos de conquista de público y de respetabilidad.

Además, con la salida de la Red Tupi en el mismo año, O Globo fue la principal red favorecida en cuanto al incremento de su audiencia, aunque SBT ganó más telespectadores en San Pablo y Porto Alegre.

En la competencia con O Globo, SBT realiza profundas reformulaciones en su estructura, conformando un organigrama de funciones similar al de la cadena líder, quien había adoptado una nueva estructura recientemente. Sus ejecutivos denuncian en los medios la dificultad de competir con O Globo, señalando que es una competencia desigual y denunciando el lobby y las transas políticas.

En 1982 se dio una lucha intensa en el área deportes entre O Globo y la red Record, quien obtiene importantes ventajas en cuanto a audiencia en el fútbol. La victoria de O Globo fue la compra de la exclusividad en la transmisión del Campeonato Mundial de fútbol.

La nueva estructura de O Globo implantada por el '82 con una reestructuración que establecía un sistema de gerencia de producto. Este está ligado a una estrategia global de ampliación del mercado y de reposicionamiento de la empresa para enfrentar los cambios estructurales por los que atraviesa el mercado televisivo a partir de los '80.

La idea era crear gerencias de producto para franjas horarias definidas, con el fin de aumentar la eficiencia en la comercialización. En este sentido, aparecen programas enfocados hacia públicos bien definidos y acotados, como “Globo Rural”, “Globo Informática”, “TV Mujer”, “Globo Profesiones”, entre otros. La Red Globo inicia este proceso de segmentación sin perder su característica de red nacional que domina holgadamente el mercado televisivo del país. En esta etapa también hay una preocupación por perfeccionar todos los productos ofrecidos por la emisora, reforzando el patrón de calidad. Con estas iniciativas, O Globo consigue mantener e incluso ampliar su participación en la audiencia durante la primera mitad de los años '80.

#### La etapa de la transición (1985-1990)

---

<sup>4</sup> Importante conductor de la televisión Brasileña que alcanzó gran popularidad a partir de ser una de las estrellas de la red O Globo, antes de fundar su propia cadena.

La cuarta etapa de la televisión brasileña es de transición (1985-1990). También se produce una expansión internacional. El país tiene una nueva constitución (1988) y se percibe mayor madurez técnica y empresarial.

Hoy en día, la cobertura de Globo se extiende por prácticamente todo el territorio nacional, contando con telespectadores en 99.84% de los 5.043 municipios brasileños. Las cifras alcanzadas por Rede Globo son una prueba fidedigna de su crecimiento: cuenta con cerca de 113 emisoras entre Generadoras y Afiliadas, 74% de audiencia en el horario pico, 56% en el matutino, 59% en el vespertino y 69% del horario nocturno. En lo que respecta al mercado publicitario, Globo tiene una participación equivalente a 75% del total de las asignaciones destinadas a los medios televisivos.

O Globo transmitió eventos como la Copa del Mundo de Fútbol en Inglaterra, en 1966, la primera transmitida en vivo; la pionera transmisión vía satélite del lanzamiento de la nave espacial Apollo IX en 1968; la operación en red que se inició en Brasil en 1969 con el Jornal Nacional. En 1972, transmitió en color por primera vez, y en 1975 estrenó la programación nacional; luego llegó la utilización del satélite Intelsat para transmitir en tiempo real dentro del país.

#### La actualidad del Grupo Globo

De las 24 horas diarias que está en el aire, la mayor parte de su programación se crea y realiza en los propios estudios de Rede Globo. Este patrimonio, doblado a diversos idiomas, transmite a espectadores que se encuentran en alrededor de 130 países. Además, Rede Globo cuenta con aproximadamente 8 mil empleados.

En 1997, se inauguró el Centro de Producción de la Globo en Jacarepaguá, que es el mayor de América Latina. El Projac fue proyectado para abrigar nueve estudios, módulos de producción y galpones de acervo. El Centro ya opera con seis estudios de mil metros cuadrados, una fábrica de escenarios, fábrica de figurines, ciudades escenográficas, centro de postproducción y todas las áreas de apoyo a la producción necesarias, además de un complejo administrativo.

La Rede Globo asume un compromiso social, colaborando con distintas causas como las ecológicas o la protección de la niñez, a través de proyectos y acciones sociales desarrolladas con distintas instituciones como por ejemplo UNICEF o UNESCO.

Actualmente, varios medios denunciaron la alineación total de la Rede Globo con el gobierno del presidente Luis Inácio Lula da Silva, y compararon esta actitud con la asumida por la Red en los años '70 con la dictadura militar brasileña.

Además, posee la empresa Industria Electrónica S.A., VASGLO (empresa de promociones y espectáculos Ltda.), e Instalaciones de Telecomunicaciones Ltda. (INSTELCOM).

#### **Reforma de la regulación de las industrias televisivas en Brasil en los '90**

Los '90 en América Latina se caracterizan por el paso de un contexto de pocos proveedores (de propiedad estatal o privada), regulados estrictamente por organismos gubernamentales, operando en mercados cerrados o no competitivos, a un entorno internacionalizado y competitivo.

La industria televisiva de Brasil, al igual que la de Argentina, se caracterizaba por una estructura de mercado oligopólica, con estricto control estatal en el número de canales. Las licencias eran escasas y en general asignadas por favores políticos. Eran los anunciantes los que proveían la mayor parte de los fondos para el sistema.

La reforma regulatoria en la industria televisiva brasileña durante los '90 no es una desregulación sino un reacomodamiento de las relaciones entre industria, estado y público.

La estructura anterior a los '90 es descripta como una conjunción tripartita entre la elite política y militar, algunos pocos transmisores con contactos con esa elite y grandes anunciantes. El régimen era nacionalista, con fuertes límites para las inversiones extranjeras y cuotas de contenido local. Las licencias se otorgaban bajo criterios políticos y las emisoras garantizaban a cambio su apoyo al gobierno. El Estado proveía gran parte de los fondos para el desarrollo de la infraestructura en comunicación.

Desde sus orígenes, la TV brasileña imita el modelo norteamericano: orientación comercial, propiedad privada y poca regulación de contenidos. Las primeras licencias fueron distribuidas por el gobierno sin ningún plan técnico preconcebido y por favores políticos.

Un año después del golpe TV Globo comienza sus transmisiones, basándose en una programación de gusto más popular, el uso de tecnología de punta y el apoyo del régimen militar, quien se hace cargo de las inversiones en infraestructura de telecomunicaciones requeridas para la expansión de la televisión.

Embratel, empresa pública operadora de telecomunicaciones de larga distancia, se crea en 1965. En 1968 sus estaciones repetidoras de microondas se establecen en todo el país, permitiendo a TV Globo y otros emisores alcanzar una audiencia nacional.

En 1997 se sanciona una nueva Ley de Telecomunicaciones, que incluye la TV por cable, los MMDS y los servicios DBS, pero no a la televisión abierta, que queda bajo el Código Brasileño de Telecomunicaciones de 1962. Esta ley crea la Agencia Nacional de Telecomunicaciones (ANATEL), para regular las telecomunicaciones y la industria de la televisión paga. Es un ente autónomo, que no tiene lazos de dependencia con el Poder Ejecutivo.

La nueva constitución de 1988 introduce el requisito de aprobación parlamentaria de las decisiones del Poder Ejecutivo sobre el otorgamiento de licencias. Además,

en 1995 el decreto 1720 establece la obligatoriedad de subastas en la entrega de nuevas licencias de transmisión.

La Constitución de 1988 crea un órgano consejero independiente del Congreso, llamado Consejo de Comunicación Social, con representantes del trabajo, la industria y la sociedad civil.

La ley de Cable fue aprobada por el congreso a finales de 1994. Alienta la competencia y la diversidad de contenidos en el sector de la televisión por cable. Establece un límite de 49% a las inversiones extranjeras en los operadores de televisión por cable. El día anterior a la promulgación de dicha ley, que ocurrió el 6 de enero de 1995, el presidente Fernando Henrique Cardoso llamó por teléfono a Roberto Marinho para saber si estaba de acuerdo con la nueva norma. Esto es sólo un ejemplo de las relaciones entre la Red Globo y el poder.

La primera regulación que tuvo el cable en Brasil fue en 1988 la resolución 250<sup>5</sup> del Ministerio de Comunicaciones. Se reglamentaba un servicio que en la práctica ya existía. Las prestatarias del servicio sólo podían transmitir por coaxil señales bajadas de satélites, estando prohibida la producción de programas propios.

El ingreso de capital extranjero estaba permitido siempre y cuando las empresas estuvieran en Brasil. Las licencias las otorgaba el Ministerio de Comunicaciones sin consultar al presidente. A raíz de las críticas efectuadas por el Foro para la Democratización de la Comunicación, la resolución fue suspendida en 1992. En ese período fueron adjudicadas 107 licencias.

El proceso de negociación para lograr una ley de cable comenzó en 1991 por iniciativa tanto del Foro para la Democratización de la Comunicación y la Asociación Brasileña de televisión paga. Uno de los motivos que puso la discusión sobre el cable en el centro de la escena fue el crecimiento que tuvo la empresa Globo, junto con Abril y Multicanal, a través de la compra de las concesiones que tenían grupos pequeños o que no contaban con suficiente capital para iniciar el negocio.

Ya en 1993 Roberto Irineu Marinho, hijo del fundador de Globo que se encargaba del cable, manifestaba su intención de que se negociara una ley para este negocio que termine con la incertidumbre que caracterizaba al sector.

La ley que regula el cable establece como sus objetivos la promoción de la cultura nacional y universal, la diversidad de las fuentes de información, entretenimiento, pluralidad y desarrollo social y económico del país. Las características principales son: la red es única y pública.

Las concesiones para la explotación de televisión por cable corren por cuenta del Poder Ejecutivo, para empresas privadas y tienen una duración de quince años

---

<sup>5</sup> En portugués se la llama Portaria 250.

renovables ilimitadamente. El capital extranjero puede tener una participación de hasta un 49 % del total accionario. Las empresas de telecomunicaciones estatales no pueden ser licenciatarias de servicios de cable, a menos que ningún privado tenga interés en serlo.

Además de la programación paga, el operador de cable debe brindar a sus clientes todos los canales de aire del área, un canal bajo responsabilidad de la Cámara Municipal, dos para el Congreso Nacional, uno para las universidades de la zona, un canal con fines educacionales y una emisora para organizaciones no lucrativas de bien público.

El grupo Globo controla más del 70% de los negocios de la televisión paga, mientras que el grupo Abril controla el otro 25%.

## **Aspectos legales de la radiodifusión en Brasil**

### El Código Nacional de Telecomunicaciones

La primera normativa sobre radiodifusión importante que tuvo Brasil, y cuya vigencia todavía continúa, fue el Código Nacional de Telecomunicaciones, aprobado por el Congreso en 1962 después de nueve años de negociaciones entre partidos políticos y empresarios de medios. Este código regula aspectos de las telecomunicaciones como la clasificación de servicios, la creación del Contel (Consejo Nacional de Telecomunicaciones, después transformado en ministerio), los modos de obtener una licencia, las tasas, la creación de Embratel (empresa pública de servicios de satélite) y Telebrás (compañía Brasileña de Telecomunicaciones).

Los servicios fueron divididos en seis grupos: públicos, públicos restringidos, radiodifusión, emisión privada de radio, servicios limitados y servicios especiales. Esta clasificación se hace de acuerdo al Código de la UIT (Unión Internacional de Telecomunicaciones), por ser Brasil y país asociado a dicho organismo.

De acuerdo a lo dispuesto por esta ley, el 31 de octubre se sancionó el decreto 52.795 conocido como Reglamento de los servicios de radiodifusión, que todavía rige pero con modificaciones. El mismo confiere a los servicios de radiodifusión objetivos culturales y educativos, tanto en lo informacional como en el entretenimiento. La radiodifusión es definida como de interés nacional, siendo permitida la explotación de éstos sólo a quien respete estos objetivos.

El decreto establece tres tipos de radiodifusión: local, regional y nacional, y puede ser otorgada para brindar tanto servicios limitados como ilimitados en frecuencias VHF o UHF. Se establece una distinción entre concesión y permiso. El primero refiere al derecho de una persona a explotar una frecuencia del espectro radioeléctrico durante un tiempo determinado y requiere la aprobación del presidente de la Nación, mientras que el permiso autoriza a retransmitir señales de

radiodifusión, siendo necesario que el ministro de Comunicaciones dé su visto bueno.

Como lo estados y los municipios están excluidos por ley de los asuntos de telecomunicaciones, solamente el gobierno federal puede autorizar a empresas o a sí mismo a prestar estos servicios.

Las concesiones y los permisos, tanto para la radio como para la televisión, tienen una duración de diez y quince años respectivamente. Pueden ser renovados si se acredita un buen desempeño, con la autorización del Ministerio de Comunicaciones o por decisión presidencial, dependiendo del caso.

Las licencias sólo pueden ser transferidas dos años después de ser adjudicadas, además de requerir la autorización del organismo competente, lo mismo que para vender acciones o modificar sus estatutos. Si por algún motivo es necesario cambiar a los directores, deben ser aprobados por la autoridad, acreditando ser brasileños moralmente respetables. Cuando se trata de canales o emisoras para servicio, la transferencia está totalmente prohibida.

Los canales de televisión no pueden bajo ninguna circunstancia mudar sus estudios a una zona que esté fuera de lugar donde están habilitados a realizar sus transmisiones. Además, si por alguna causa interrumpen el servicio por más de 30 días, el órgano competente les retirará el permiso y la concesión.

El personal técnico de las empresas que presten servicios de radiodifusión debe estar conformado en su totalidad por brasileños especialmente capacitados, que cuenten con la autorización del Ministerio de Comunicaciones.

Por el Reglamento de Radiodifusión, una emisora de TV comercial puede ser definida como una entidad que tiene una licencia del gobierno federal para producir y emitir programas para una comunidad específica, de acuerdo con un plan previamente aprobado, usando equipamiento homologado, intercalando en su programación avisos comerciales por los que recibe dinero a cambio.

Por razones de bien público y a efectos de evitar la conformación de monopolios, los propietarios privados sólo pueden tener como máximo diez concesiones, de las cuales únicamente dos pueden estar ubicadas en un mismo Estado. Por otra parte, cinco deben ser de UHF. Los titulares de permisos están excluidos de este punto.

Las emisoras están obligadas a ceder cinco horas semanales de su programación a programas educacionales. Una resolución de 1980 establece que este tiempo debe dividirse en 30 minutos diarios de lunes a viernes y 75 los sábados y domingos. Los contenidos de éstos corren por cuenta del Ministerio de Educación.

El Código habilita al Gobierno Federal a ser licenciataria de radio y televisión a través de una red pública: el sistema Radiobrás (Empresa Brasileña de

Radiodifusión), el cual puede emitir publicidades y generar un ingreso por ello. Esta empresa estatal depende de la Jefatura de Gabinete del Gobierno Federal. También se autoriza el establecimiento de canales educativos, que dependen directamente del Ministerio de Educación, teniendo prohibida la emisión de comerciales.

El proceso de licitación de una frecuencia del espectro radioeléctrico puede ser iniciado tanto por iniciativa del ministro de Comunicaciones como por el interés de un privado, quien debe presentar un plan tanto económico como técnico.

Para solicitar una licencia, la compañía interesada debe probar que es brasileña, nativos o naturalizados con más de diez años de residencia en el país, tanto para el titular como para todos los socios, directores y administradores, quienes además deben tener una reputación moral y no pueden contar con inmunidad parlamentaria.

En el estatuto de la compañía, debe ser claramente expresado que las acciones no pueden transferirse a extranjeros o a personas jurídicas (con la excepción de los partidos políticos), bajo ninguna circunstancia. Por otra parte, el Ministerio de Comunicaciones establece el mínimo de capital necesario para cada tipo de licencia, del cual debe ser acreditado su origen. Para que el interesado acceda a la licencia se debe asegurar que su programación respetará estos principios:

- Mantener un alto nivel moral y cívico, evitando emitir cualquier contenido que pueda ofender la moral familiar y las buenas costumbres.
- Limitar el tiempo de publicidad a un máximo del 25 % de su programación.
- Reservar no menos de 5 % a programas de noticias.
- Los canales comerciales deben reservar cinco horas semanales para transmitir programas educativos.

Los licenciatarios pueden ser: el Gobierno Federal, Estados, Municipios, universidades, fundaciones públicas o privadas, partidos políticos y compañías brasileñas de propiedad exclusiva de brasileños. Las entidades públicas y las universidades tienen prioridad a la hora de los concursos.

El decreto establece una serie de puntuaciones que reciben los interesados de acuerdo a las características de su proyecto. Por ejemplo, tiempo destinado a programas culturales y educativos o el plazo para la puesta en marcha del servicio, que de ser corto es la categoría que más puntos suma.

Todas las propuestas son examinadas por el Ministerio de Comunicaciones, que emite un informe indicando quiénes cumplen con los requisitos para acceder a una licencia. Si es para un permiso, el ministro puede concluir el proceso con la adjudicación de la misma. En el caso de que se trate de una concesión, la decisión pasa al presidente. Las posibilidades de que el primer mandatario de una resolución favorable aumentan si el interesado cumple con:

- Tener como principales accionistas y directores a personas nacidas o que vivan en el municipio o región donde el canal va a ser instalado.
- No tener otra licencia en el mismo municipio.
- No tener como accionistas a personas que participen de manera directa o indirecta en una compañía que ya tenga acciones en ese municipio.
- Contar con la mayor proporción de equipos nacionales.
- Proporcionar un tiempo importante a artistas y autores brasileños, salvaguardando las diferencias regionales.
- Tener como objetivo utilizar el mayor tiempo posible de su programación para emitir noticieros.
- Iniciar sus operaciones en un corto plazo.

A pesar de lo detallado de los requisitos, “es ampliamente conocido que los presidentes acostumbran relativizar estas recomendaciones, y ejercen su derecho de elegir al solicitante que deseen –muchas veces dentro de los amigos o de los partidarios- de manera de tener una importante injerencia en los contenidos de los canales”<sup>6</sup>, sobre todo en la difusión de información política relacionada con el gobierno.

Una vez que una compañía recibe el permiso o la concesión tiene un plazo de treinta y seis meses para empezar a transmitir.

Siguiendo a Jambeiro, podemos dar algunas características de la legislación brasileña. En primer lugar, la regulación de la industria brasileña de televisión tiene en sus raíces históricas un alto grado de nacionalismo, que se expresa en las restricciones a la participación del capital extranjero, pesar de las últimas modificaciones que examinaremos más adelante. Ya en 1930 se decidió prohibir la participación de extranjeros en las empresas de radio.

Otros aspectos que parecen ir en la misma dirección son la decisión presidencial sobre quiénes son los licenciarios, y la preferencia por las empresas que utilicen equipos fabricados en Brasil. También están prohibidos los contratos entre canales de televisión y empresas extranjeras, más allá del escandaloso acuerdo entre la red Globo y Time Life.

La revolución de 1930 estableció el carácter de interés público de los servicios de radiodifusión. En la constitución de 1988, que retomaremos en detalle más adelante, se puso a los decretos presidenciales de concesión de canales de televisión bajo revisión del Congreso Nacional, pero por ahora esto no produjo ningún cambio en el proceso de licitación.

### Las primeras regulaciones del gobierno militar

---

<sup>6</sup> Jambeiro, Othon, *A TV do Brasil do século XX*, Salvador, EDUFBA, 2001, p. 68.

El gobierno militar fundó en 1965 Embratel (empresa brasileña de Telecomunicaciones), cuya creación había sido establecida en la ley de radiodifusión en 1962. Esta empresa tenía a su cargo los servicios de larga distancia con un control monopólico.

En 1965, a través del decreto 56.552, fue creado el Contel, ente encargado de supervisar a las emisoras de radio y televisión y de reglamentar o censurar sus contenidos. Como el Contel se mostró totalmente ineficaz para controlar los contenidos, esta tarea fue transferida al Departamento Federal de Seguridad Pública. Esta fue una de las primeras jugadas que demostraban la naturaleza autoritaria de las políticas de comunicación llevadas adelante por los militares.

Los programadores de radio y televisión debían evitar la emisión de películas, canciones, shows o cualquier programa que pudiera ser opuesto a los valores morales e ideológicos del gobierno de facto.

En esta época de tanta censura, hasta TV Globo, que en general sólo difundía noticias a favor del gobierno en sus noticieros más que otras redes -que también tenían buenas relaciones con los militares-, sufrió la censura moral, económica y política, tanto en sus noticieros, como en sus telenovelas y programas de entretenimiento. La producción de programas de televisión en el período 1968-1979 puede ser caracterizada como “una relación dialéctica entre las demandas del mercado, la censura formal e informal y los deseos de los directores de las emisoras”.<sup>7</sup>

El 28 de febrero de 1967 los militares promulgaron el decreto 236, a través del cual restringían el máximo de licencias que puede tener una persona. El mismo fue fijado en 10 canales, divididos cinco en UHF y cinco en VHF. Lo que continuó estando permitido fue la operación en redes.

Con el objetivo de centralizar la administración de los medios de comunicación y aumentar el control que se ejercía sobre éstos, el gobierno de facto, a través del Decreto ley 200 de 1967, decidió crear el Ministerio de Comunicaciones. Desde entonces, en vez de Contel (que era un organismo colectivo creado por el Código Nacional de Telecomunicaciones), el ministro de Comunicaciones fue institucionalmente responsable de dirigir todas las licitaciones y renovaciones de las mismas para servicios de telecomunicaciones, transmisiones y servicios relacionados, y decidir la puesta en marcha de nuevas reglas para el sector.

El poder del presidente no fue reducido por este decreto, ya que continuó siendo la única persona autorizada para adjudicar canales de radio o televisión para la explotación pública y privada. En 1972 fue creada Telebrás, fundada como un holding de Embratel dedicado a la telefonía local. Con esto, el gobierno contaba con una red centralizada y organizada de telefonía.

---

<sup>7</sup> Jambeiro, Othon.

Los grandes problemas de dispersión poblacional que tiene Brasil en áreas geográficamente muy accidentadas hicieron que las autoridades buscaran otros medios. Fue así como, en 1974, Embratel inauguró un sistema de comunicación con un satélite doméstico usando transponder de INTELSAT. El objetivo era educacional, además de buscar la integración regional del país.

En 1975, la Ley 6301 creó una compañía llamada Radiobrás, destinada a operar una red federal de emisoras de radio y televisión. Esta red fue puesta en marcha en marzo de 1976 y duró muy poco. Las causas de su fracaso nunca fueron del todo explicadas, pero la hipótesis más fuerte es que era una empresa ineficiente, comparada con las emisoras privadas, que podían hacer lo mismo por menos dinero, y además tenían suficiente poder como para impedir que el Estado les crease competencia. Sin embargo, ni la creación de la televisión educativa ni la de Radiobrás constituyeron un peligro real para la red Globo, ya que sólo transmitían debates y conferencias (en el caso de la TV educativa), o sólo llegaban a lugares donde el sector privado no quería o no podía transmitir (en el caso de Radiobrás).

### La constitución de 1988

A lo largo de su historia, Brasil ha tenido siete constituciones. Como en este espacio no nos interesa analizar qué legislación sobre los medios de comunicación establecía cada una, nos centraremos en la de 1988, que es la carta magna vigente hoy en ese país, a pesar de que se le ha realizado numerosas enmiendas.

La composición de la Asamblea Constituyente la llevó a asumir posiciones liberales, con preferencia por la economía de mercado, la empresa privada y la no injerencia del Estado en los asuntos públicos, a pesar de que no cuestionaba el monopolio estatal en petróleo, gas natural, telecomunicaciones y minería.

En materia de radiodifusión, la nueva Carta Magna significó por que algunos aspectos relacionados con los medios de comunicación tuvieran un capítulo especial. La Asamblea creó nuevas obligaciones y derechos para la industria de la televisión y alteró otras regulaciones anteriores.

Por una parte la constitución no alteraba el carácter nacionalista del decreto vigente, manteniendo la exclusividad de la explotación del servicio de radiodifusión a brasileños a través del artículo 222. También seguía en pie el poder del poder ejecutivo para decidir las concesiones, tanto públicas como privadas.

El artículo 223 creó en Brasil tres modelos de explotación de los servicios de televisión: privado, estatal y público, los cuales deben ser complementarios, es decir no competir entre sí.

La duración de las concesiones y los permisos, antes objeto de una ley ordinaria, fueron incorporados a la Constitución, manteniéndose en diez años para la radio y quince para la televisión, en ambos casos con ilimitadas renovaciones.

En un intento por limitar el poder del presidente, se estableció que tanto las concesiones como los permisos debían ser aprobados por el Congreso. Lo mismo las renovaciones.

En otro orden, se creó el Consejo de Comunicación Social, como un órgano consultivo del Congreso. Su misión, de acuerdo a una ley posterior, son: elaborar estudios y recomendaciones.

En lo que respecta a los contenidos, la nueva Constitución abolió por completo cualquier forma de censura, sea artística, política o ideológica. El Gobierno Federal sólo puede clasificar los programas en términos de ser apropiados o inapropiados para una determinada franja horaria.

El artículo 220 estableció la prohibición de los monopolios u oligopolios en los medios de comunicación. Asimismo, debe apoyarse la creación de medios legales que protejan a los individuos y a las familias de los programas de televisión que violen los principios de la Constitución. Los contenidos que se fomentaban, de acuerdo al artículo 221, eran educativos o de promoción cultural, tanto regional como nacional.

El Gobierno debe asegurar la protección del público contra la publicidad de bienes, prácticas o servicios que sean malos para la salud o el medio ambiente. En consecuencia, los avisos sobre bebidas alcohólicas o cigarrillos están restringidos y deben advertir acerca de los riesgos.

En ese momento, la Constitución estableció que las personas físicas podían tener una participación de hasta el 100 por ciento de las empresas de radiodifusión, mientras que las jurídicas sólo podrían poseer hasta el 30 por ciento, siempre y cuando fueran brasileñas.

A pesar de que en 1991 el Congreso aprobó la ley que reglamentaba el funcionamiento del Consejo de Comunicación Social, este no fue puesto en marcha de manera definitiva, a pesar de numerosos intentos.

### La apertura al capital extranjero

Después de muchos años de prohibir el ingreso de capitales extranjeros en los medios de comunicación, Brasil modificó su legislación permitiendo la participación del mismo en hasta un 30 % del paquete accionario tanto de la televisión abierta y la radio como del cable. También se incluyó a la prensa gráfica. La enmienda constitucional aprobada el 28 de mayo de 2002 modifica el artículo 222 de la Carta Magna.

Otra modificación que establece la enmienda es que las personas jurídicas pueden ahora tener la totalidad de las acciones de una empresa de medios y no

un 30 % como establecía la norma anterior. Por otra parte se les reconoce el derecho a voto en la asamblea de la empresa.

La discusión comenzó en 1996. Los argumentos esgrimidos por las redes brasileñas eran que permitiría la capitalización de las empresas de medios, mantener y ampliar los puestos de trabajo y reforzar las inversiones.

En realidad los verdaderos motivos son que las empresas habían tomado créditos en el exterior, obviamente en dólares, y a partir de la paulatina aunque significativa devaluación del real brasileño desde el año 1999 hasta la actualidad, se encontraron con que al estar atados sus ingresos a la moneda local, sus deudas eran impagables. Entonces es por eso que medios, especialmente Globo, comenzaron a presionar para que se les permitiera tener socios extranjeros.

De todas maneras todavía resta la aprobación de la ley correspondiente que reglamente esta norma constitucional. Lo interesante es que la apertura asegura que las empresas sigan en manos locales, al no poder los extranjeros tener más del 30 % de las empresas de medios de comunicación.

## **Características del mercado televisivo brasileño y el lugar de O Globo**

### La consolidación de una red nacional

El desarrollo de la televisión en Brasil en la década del '60 fue sólo una de las tantas expresiones que tuvo el proceso de industrialización en ese país. Ello implica crecimiento, concentración de capital y creación de un mercado interno, objetivos principales de la política económica del gobierno militar. Para llevar adelante estos planes, era necesario vender estos productos industriales y la vía para conseguir esto era la publicidad. Por eso fue clave la configuración de una red nacional.

La televisión, establecida como actividad industrial y comercial importante para vender bienes e ideas, fue también usada para difundir los principios de la doctrina de seguridad nacional. A pesar de que el sistema de telecomunicaciones no fue puesto en funcionamiento para transmisiones de televisión, ésta fue la gran beneficiaria, porque la estrategia de crecimiento económico necesitaba que se mejoraran los servicios de telecomunicaciones a efectos de hacer más operativa a la industria.

La transmisión de televisión en directo a todo Brasil comenzó en 1969, con la inauguración en Río de Janeiro del primer centro de Embratel, que permitía unir las estaciones de televisión y el sistema nacional de telecomunicaciones usando la red de cable coaxial.

Es en este momento cuando las empresas de televisión comenzaron a organizarse en redes, con canales locales afiliados a quienes proveían de

programación. Para la red Globo, esto significó el inicio de un período muy importante de expansión, ya que por ser un aliado de los militares, y dada la necesidad de éstos de contar con medios de alcance nacional para el proceso de industrialización, el grupo de Marinho fue ampliamente beneficiado.

En esta época los empresarios de los medios descubrieron que el público prefería los programas elaborados localmente que las series importadas.

### El sistema de afiliación

Para comprender el funcionamiento de la Red Globo, es necesario primero comprender cómo es el sistema de filiales que tienen las grandes empresas de medios de Brasil.

Todas las emisoras comerciales brasileñas están, directamente o a través de una cadena regional, afiliadas a una red nacional de televisión. La afiliada mide el valor de la afiliación por la audiencia que los programas de la red nacional le atraen.

Las redes y sus afiliadas formalizan sus lazos económicos a través de un contrato de afiliación. En él se establece que todas las afiliadas deben compartir los criterios de programación tanto artísticos como comerciales con la red y coordinar las estrategias con la cabecera. Cada red puede tener sólo una afiliada en cada ciudad.

La red tiene poder absoluto para decidir qué programación deber ser transmitida simultáneamente por todas las afiliadas e inclusive, de ser necesario, interrumpiendo la propia programación de la filial. A cambio, esta última recibe servicios tales como apoyo técnico para la programación local y un ambiente publicitario que estimula a los anunciantes locales, entre otros. En realidad, la cabecera es como un agente distribuidor que compra audiencias locales y regionales.

En síntesis, podemos afirmar que, en el mercado brasileño de televisión, las afiliadas son clientes de paquetes de programas que les venden las redes, y al mismo tiempo son fuente de audiencia que las propias redes compran para negociar cifras más altas con sus anunciantes. En el caso de que la afiliada no pueda producir programas puede, con previa autorización de la red, comprarla a otras afiliadas de la misma cadena.

Los espacios de publicidad dedicados a anunciantes locales son divididos en partes iguales entre la afiliada y la cadena, aunque esta última tiene prioridad a la hora decidir a quién se le vende ese tiempo.

### La programación de las redes

Los programas de las redes comerciales de Brasil se sustentan, según Jambeiro, en tres pilares: entretenimiento, información y anuncios. Es lo que ocurre en el

caso de Globo. La importancia que le dan a los noticieros, que por otra parte - como ya dijimos- está prevista en la ley, tiene que ver con una intención de las cadenas de ejercer influencia en la política.

El horario más importante en la televisión brasileña es la franja que va entre las 18 y las 24 horas. Aunque no suele ser el más rentable porque las cadenas suelen poner en ese horario sus apuestas más importantes, que por lo general tienen muchos costos de producción pero por una cuestión de prestigio y para atraer a los anunciantes, es fundamental ganar en esa franja, en la cual Globo acostumbra combinar sus famosas telenovelas (generalmente tienen seis o siete en el aire) con el noticiero *Telejournal*.

### La telenovela brasileña

La telenovela no sólo fue una de las claves del desarrollo de la televisión en Brasil, sino que también es el género más importante. Nacidas de las radionovelas de la década del '40, ya en 1956, cuando la televisión Brasileña daba sus primeros pasos, había cuatro diarias en el aire.

Cuando se habla de este tipo de programas, la red Globo es -sin duda alguna- una de las empresas más importantes del mundo. Su telenovela *Vejo de Noiva* junto con *Beto Rockefeller* de la Red Tupi, ambas de 1969, son consideradas como el comienzo de un modelo en cuanto a lenguaje, técnica, temática y trama de la telenovela brasileña, estableciendo diferencias con las de otros países latinoamericanos.

A pesar de que en los comienzos las historias giraban en torno de héroes legendarios, con el tiempo empezaron a centrarse en la vida cotidiana de los brasileños, en sus costumbres, en sus imponentes paisajes, de manera que también puede decirse que dan cuenta de un modo de vida en un país en vías de desarrollo, sin justicia en la distribución del ingreso, hecho que determina importantes conflictos de ascenso social.

Las tramas suelen ser abiertas de manera que, a través de estudios de opinión que la propia red Globo encarga a importantes consultoras, puede medir la popularidad de los personajes y de acuerdo a ello hacer que la historia se desarrolle teniendo en cuenta las preferencias del público. Podría decirse que en estos programas el público es de alguna manera co-autor. La duración es por lo general de siete meses, es decir 180 capítulos que se emiten seis veces por semana (de lunes a sábado) en el horario central de 18 a 22, que como ya dijimos es el más importante.

En los años '70, época de mayor expansión de la telenovela de la mano de la red Globo, la empresa de Marinho utilizaba el 53 % de sus recursos en producir este tipo de programas. En ese mismo período, el 40% de los bienes de la empresa pertenecían al departamento encargado de realizar telenovelas. El criterio fundamental era tratar de captar mayor audiencia que sus competidores, no sólo

en términos de cantidad sino también en llegar a públicos diversos, además de intentar en el futuro venderla al extranjero.

Otra fuente de ingresos, en esa época y actualmente, es el merchandising, es decir una serie de productos que no pertenecen a la industria cultural, que aprovechan el posicionamiento de un programa.

Al final de los años setenta, la novela se consolidó como el programa de mayor audiencia, alcanzando ratings de 80 puntos o más, sólo superados por acontecimientos extraordinarios como la llegada del hombre a la luna. La popularidad era tal que una encuesta revelaba que los brasileños querían que también las emitieran los domingos.

A pesar del lugar que ocupaba la red Globo en el mercado de las telenovelas, una de sus estrategias fue crear en 1984 la Casa de Creación Janet Clair, destinada a descubrir nuevos autores con el fin de capacitar a los mismos en las técnicas de escritura de un guión de telenovela. A pesar de que este emprendimiento sólo duró dos años, constituyó una clara expresión del lugar que la cadena le daba, y le sigue dando, a este género.

Para mejorar la explotación comercial de las novelas, Globo creó un “ecosistema de marketing”, basado en el lanzamiento simultáneo de dos tipos de productos: discos y moda. Los lanzamientos musicales se usan como temáticas para personajes o situaciones, mientras que en lo que se refiere a moda no sólo son lanzados ropa y accesorios, sino también productos deportivos y equipos de uso doméstico.

Para competir con los demás países latinoamericanos, las novelas brasileñas, en especial las de Globo, buscaron desarrollar estrategias de diferenciación. Lo que define a estos programas es:

- Sofisticación técnica y creatividad en su estilo y en su narrativa.
- Fuerte inversión. Se calcula que cada capítulo que produce Globo cuesta en promedio 100 mil dólares.

## **Conclusiones**

Nacida a partir de un diario local, la Red O Globo fue tomando cuerpo de la mano de Roberto Marinho quien, en sus 59 años como director de la Organización Globo, comandó la expansión de la empresa, sin descuidar ningún detalle. Aprovechando todas las oportunidades políticas que se le presentaron, sin que Globo dejase de ser una empresa familiar, pero al mismo tiempo convirtiéndola en un gran imperio, logró posicionarla como la organización líder dentro de las empresas de comunicación del país.

En cuanto a sus contenidos, percibimos cómo desde sus comienzos en la televisión Globo centró su estrategia en producir programas de corte popular, con el fin de captar la mayor cantidad posible de espectadores que se volvieran fieles

a la cadena y comenzar una brusca expansión. Puso énfasis en las telenovelas, los shows de entretenimientos y las noticias.

Ya en una etapa más avanzada, cuando la lógica del mercado televisivo brasileño había cambiado y las ganancias ya no se obtenían mayormente por la publicidad, O Globo decidió centrarse más en realizar contenidos de calidad, dejando de lado un poco los populistas, con el fin de poder exportar a todo el mundo. Es así que se empieza a hablar de un “patrón Globo de calidad”. Esto también le ayudó para expandirse a través de la exportación masiva de programas a todo el mundo. En ambas etapas, si bien notamos diferentes estrategias, vemos que los contenidos son pensados en base a la generación de mayores ganancias para el conglomerado. Prueba de la importancia que la empresa le asigna a la venta de sus telenovelas es el hecho de que cuenta con oficinas de comercialización en las principales ciudades del mundo.

Uno de los pilares en que basó su estrategia fue el tener buenas relaciones con los gobiernos de turno. En un principio el establecimiento de una red de pública por parte de Telebrás, cuyo costo Globo nunca hubiera podido afrontar, le permitió a la Red llegar a todo el país. Lo mismo ocurrió con la vuelta a la democracia con Sarney o en la actualidad con Luiz Inazio Lula Da Silva. Esta relación se explica básicamente porque es tal el poder que Globo para influenciar las opiniones de los ciudadanos, que cualquier gobierno sabe que lo mejor es no enemistarse. Más aún, por lo general lo que se dio fue una alianza estratégica en la cual los dos, el gobierno y la empresa, salieron beneficiados.

A lo largo de su historia, y a partir de los motivos antes explicitados, Globo tuvo incidencia en la legislación. Podemos decir que al modificar una ley, resolución decreto o lo que sea, siempre los gobiernos tuvieron en cuenta la opinión de esta empresa. Más allá del conflicto por el convenio con Time Life en el cual la emisora fue obligada a rescindirlo.

La reciente enmienda constitucional que permite la entrada del capital extranjero, se hizo con una fuerte presión de Globo. Como sus deudas en dólares en el exterior los asfixian, necesitan capitales para poder crecer en un mercado tan competitivo como el Brasileño, donde si bien esta empresa tiene un liderazgo indiscutido, es necesario seguir invirtiendo para mantenerlo.

Queriendo contrarrestar cierta mala imagen que el multimedia podría tener, dadas las constantes acusaciones de pactos con el gobierno de turno, O Globo se esforzó por “limpiar su imagen” a través de diversas acciones. Desde la Fundación Roberto Marinho, se han realizado acciones en pos de la cultura, la comunidad y la niñez, incluso recibiendo reconocimientos de prestigiosos organismos internacionales como UNICEF y la UNESCO.

Cuando O Globo quiso penetrar en el mercado de las telecomunicaciones fracasó, ya que le fue imposible competir con un gigante como Telefónica, y por eso centró su estrategia de expansión alrededor de la Red de televisión en todo el país.

Tampoco tuvo éxito cuando intentó expandirse hacia otros países (prueba de esto es el caso en que se instaló en Montecarlo –comentado anteriormente-, fracasando una vez más), y por eso decidió expandirse en el Brasil, más allá de que, como señalamos antes, tiene algunas inversiones en Europa pero no son significativas.

Por lo que se ve, el crecimiento del grupo no apuntó a la convergencia. Si bien Globo controla una empresa de telefonía móvil, cuando Brasil inició su desregulación del mercado telefónico la empresa Telefónica de España se quedó con gran parte del negocio por sus impresionantes recursos tanto económicos como de gestión. Es muy difícil para una empresa de medios, por más importante que esta sea, competir en el rubro con Compañías dedicadas a las telecomunicaciones, porque éstas últimas tienen un nivel de facturación muy superior. Esto es lo que le ocurrió a la Red Globo.

Como toda empresa que sigue muy atentamente la evolución de los mercados, Globo lanzó el sitio oglobo.com en 1998. Su crecimiento fue muy importante. De unas 20 mil visitas diarios pasó en dos años a 100 mil, siendo el portal de noticias más visitado de Brasil. Tal es la importancia que la empresa le da, que cuenta con oficinas propias, separadas de las del diario O Globo.

Sin dudas, una característica del sistema de medios brasileño que ayuda a entender el poder de la cadena Globo es la Afiliación. Por más que una empresa no posea muchos canales, de hecho tiene restricciones legales, si genera contenidos puede realizar convenios con emisoras regionales o locales y de esa manera se asegura no sólo el control de la programación de ellas sino también una importante participación en las ganancias publicitarias de las mismas. Ello explica lo estratégico que es en Brasil ser el principal generador de los contenidos televisivos.

O Globo impuso en la televisión brasileña distintos productos a través de sus años de existencia. La Red aprovechó el éxito de las primeras telenovelas y ayudó a que se transformaran en un boom. Las telenovelas se convirtieron en un fenómeno de masas que atravesó todo el país y a todas las clases sociales, e incluso se convirtió en un importante producto de exportación, cuya capitalización corrió por parte de O Globo, que incluso logró tomar provecho a partir del lanzamiento de una variada gama de merchandising de cada programa.

Si bien O Globo nació como una empresa familiar y aún continúa siéndolo, supo adaptarse a los tiempos que corren, “aggiornarse” y aplicar las más avanzadas normas de management norteamericanas en su empresa, pudiendo crecer mucho más allá de una empresa familiar y convirtiéndose en un poderoso multimedio.

## **Bibliografia:**

- Albornoz, Luis (comp.), *Al fin solos*.
- Bolaño, César, *Mercado Brasileiro de televisão*, Aracaju, Universidade Federal de Sergipe, 1988.
- Caparelli, Sérgio, *Televisão e Capitalismo no Brasil*, Porto Alegre, L&PM Editores, 1982.
- Jambeiro, Othon, *A TV do Brasil do século XX*, Salvador, EDUFBA, 2001.
- [www.oglobo.com](http://www.oglobo.com)
- [www.rbc.org.br](http://www.rbc.org.br)
- [www.mc.gov.br](http://www.mc.gov.br)
- [www.anatel.gov.br](http://www.anatel.gov.br)