

Grupo Televisa ante la convergencia digital y las nuevas tecnologías: análisis económico (2003-2009)

Grupo Televisa facing the digital convergence and the new technologies: economic analysis (2003-2009)

María Elena Gutiérrez-Rentería¹

Recibido el 15 de mayo de 2010 – Aceptado el 13 de julio de 2010

RESUMEN: Las nuevas tecnologías han repercutido en la oferta por las principales empresas nacionales de comunicación y en los usos y hábitos respecto al consumo de medios por parte de la sociedad en general. La industria de las telecomunicaciones, al igual que otras relacionadas al sector de los medios, ha recibido, incluso, un nombre nuevo: *multimedia-information industry*. En este artículo se presenta un análisis financiero del periodo 2003-2008 de Grupo Televisa, la empresa multimedia que más destaca en el mercado hispano de Latinoamérica y que actualmente participa también en la industria de las telecomunicaciones en México.

Palabras clave: economía de los medios, empresa informativa, integración horizontal, integración vertical, industria audiovisual.

ABSTRACT: New technologies have impacted content offered by the principal communications companies in Mexico as well as consumer habits and uses of media in society as a whole. The telecommunications industry, as well as other industries related to the media sector have even received a new name: multi-media information industry. This article presents the strategies of the business and a financial analysis of the period 2003-2008 of Grupo Televisa, the most important multimedia company in the Hispanic market of Latin American, one of the current participants in the telecommunications industry in Mexico.

Key words: media economy, media companies, vertical and horizontal integration, audiovisual industry, market.

1 María Elena Gutiérrez Rentería es doctora en Comunicación Pública por la Universidad de Navarra , con estudios de posgrado en el *Institute for Media and Entertainment* (New York). Actualmente es miembro del Sistema Nacional de Investigadores en México; Vice-Presidenta del Latin American Media Management, y directora de la Secretaría Académica de la Escuela de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Panamericana. Fue directora de su Escuela de Comunicación, y ha sido conferencista en la Universidad North Texas (USA), y La Sabana, Colombia. egutierr@up.edu.mx

1. Introducción

Han transcurrido cerca de 20 años desde que en México se inició la etapa de liberalización de la industria de los medios de comunicación y telecomunicaciones del país. Durante estas dos décadas, las empresas Grupo Televisa –monopolio audiovisual privado 1973-1993–, TvAzteca y las diversas empresas propietarias de Carlos Slim como Grupo Carso Telecomunicaciones, Telmex –monopolio estatal de telefonía por cable 1973-1991– y América Móvil, han destacado por su posicionamiento e influencia en el mercado doméstico, y en el extranjero, principalmente en Latinoamérica.

El objetivo central de esta investigación consiste en identificar cuál ha sido la evolución financiera de Grupo Televisa durante el periodo 2003-2009.

Interesa comprobar si la liberalización de la industria, la globalización de los mercados, las nuevas tecnologías que facilitan la convergencia digital y los cambios en los hábitos de consumo de medios por parte de la audiencia, han afectado tanto la estrategia de negocio, así como la estructura económica de esta empresa multimedia. La importancia de esta investigación para el ámbito académico es relevante, debido a que son pocos los estudios realizados bajo la óptica de la economía y gestión de las empresas de comunicación en Latinoamérica, relacionados a la empresas informativas que participan en la

industria y que por tanto, afectan a la oferta de información y entretenimiento que se presentan a la sociedad (Gutiérrez-Rentería, 2007, 2009).

El artículo se divide en cuatro partes. Primero, será expuesto brevemente los antecedentes de la industria nacional. A continuación se abordará el marco teórico sobre economía de los medios. Se hace especial énfasis en las causas que propician estructuras de mercado concentradas y de las estrategias de negocio utilizadas por las empresas para obtener un liderazgo significativo en la industria. El tercer apartado corresponde a los resultados de la investigación que se presenta respecto a la evolución de los principales indicadores financieros que refleja Grupo Televisa (2003-2009), empresa elegida por ser la más representativa del sector audiovisual mexicano. Finalmente, serán presentadas las conclusiones generales de la investigación.

2. Antecedentes

La industria mexicana de las Telecomunicaciones se ha caracterizado por tener elevados niveles de concentración. Esto se debe no sólo a causa de la naturaleza de la misma, al ser una industria de redes sino también por las circunstancias económicas, políticas y sociales que prevalecieron en el país durante más de setenta años (1930-2000), al haber un solo partido político en el poder,

representado por el Partido Revolucionario Institucional (PRI). El grado de concentración del mercado audiovisual en México no se dio en otro país democrático del mundo. En la mayoría de los países europeos, existieron monopolios audiovisuales pero siempre de la mano de las instituciones públicas, no privadas. Desde 1973, cuando surge Televisa, hasta 1993, la empresa obtuvo rentas del privilegio del monopolio. La competencia nacional para Televisa llegó en 1993.

Grupo Televisa se ha caracterizado por ser una empresa informativa multimedia que aprovechó la posición de dominio en el mercado doméstico para extender su participación en los mercados internacionales. Esta empresa ha destacado por sus producciones de telenovelas, las cuales, incluso, forman parte de un referente cultural de la cultura mexicana, además de ser aceptadas con éxito en otros países (Álvarez-González, 2010).

Desde 1951 hasta la actualidad, tres generaciones de una familia, el abuelo, el hijo y el nieto, crearon y consolidaron el Grupo Televisa. Hablar de esta empresa informativa y de entretenimiento de origen mexicano es hablar de Emilio Azcárraga Vidaurreta, el abuelo; Emilio Azcárraga Milmo, el hijo -apodado "el Tigre"-, y de Emilio Azcárraga Jean, el nieto, que se hizo cargo del grupo a partir de 1997.

El abuelo fue uno de los pioneros y principales protagonistas del desarrollo de las industrias del cine, de la radio y de la televisión en México. Un hombre que supo calibrar la importancia de la cultura y los gustos de la sociedad latinoamericana e impulsó el desarrollo del negocio de la televisión en México. Fue el primer empresario hispano que detectó oportunamente un mercado potencial en Estados Unidos y en el resto de los países latinoamericanos. Ya en 1959 comenzó a exportar programas a estos países y en 1962 estableció la primera empresa de televisión en Estados Unidos que difundió contenidos en castellano. Además destacó por aprovechar con acierto las innovaciones tecnológicas de la época, como el satélite, el cable y el vídeo, para expandir sus señales en todo el territorio mexicano y en numerosos países del mundo de habla hispana.

En los años ochenta, su hijo, Emilio Azcárraga Milmo, diversificó el negocio y creó un conglomerado de comunicación con participaciones en radio, televisión, prensa, revistas y espectáculos. También fue el dueño del estadio de fútbol más grande de la república mexicana, el Estadio Azteca, construido en 1968. Azcárraga Milmo, una vez conquistado el mercado doméstico audiovisual, intensificó las estrategias de expansión hacia los mercados internacionales, no sólo en América sino también en Europa. Supo aprovechar las oportunidades financieras que ofrecía el mercado de

capitales de México en aquel momento.

Desde 1997 hasta la actualidad, el nieto, Emilio Azcárraga Jean, trató de adecuar y consolidar Grupo Televisa en el nuevo contexto internacional. La globalización de los mercados, las nuevas tecnologías relacionadas a la industria, y la concentración de la industria audiovisual en manos de un pequeño grupo de empresarios obligó a la compañía a revisar las estrategias competitivas del grupo.

La principal competencia en el mercado nacional de Grupo Televisa es TV Azteca, que forma parte de la diversificación de empresas del Grupo Salinas. Esta empresa informativa también tiene presencia internacional, principalmente en Estados Unidos a través de Azteca América, dirigida al mercado hispano residente en ese país.

Actualmente, la televisión comercial abierta de cobertura nacional es la principal fuente de información y entretenimiento para la sociedad mexicana (Gutiérrez-Rentería, 2009). Por otra parte, este medio es el que acapara la mayor inversión publicitaria del sector. Los anuncios espectaculares tienen el segundo lugar del pastel publicitario, seguido de la radio nacional. Sin embargo, la televisión de pago –satelital o cable- y el internet cada día han cobrado mayor presencia dentro de las preferencias de la sociedad como fuentes de información y entretenimiento.

Respecto a los hábitos de consumo de los medios de comunicación, puede decirse que, al igual que en otros países, las nuevas tecnologías relacionadas a estos sectores han capturado la atención sobre todo de las audiencias jóvenes en México. Un estudio reciente financiado por *The Spanish Language Media Center*, de North Texas University, refleja que las redes sociales en internet, como *Facebook*, *Twitter* o *MySpace* han contribuido –al igual que otros contenidos atractivos ofrecidos en la Red- a que estas audiencias le destinen cerca de cuatro horas diarias a este medio como opción de entretenimiento, y en sustitución, en ocasiones, de los medios tradicionales como la televisión o prensa escrita (Albarran, Arango, Gutiérrez, et al., 2010).

3. Marco teórico

El Grupo Televisa presenta unos rasgos de gran interés para la investigación en el estudio de las empresas de comunicación y telecomunicaciones. Su consolidación y desarrollo se debe, en gran medida, a la naturaleza de un monopolio de capital privado. Para comprender bien las estrategias de negocio y reacciones emprendidas por este grupo desde su origen hasta la actualidad, es necesario examinar previamente algunos conceptos capitales relativos a la economía de los medios, al mercado audiovisual y a las estrategias que utilizan las empresas informativas para

obtener presencia y una buena posición en el mercado. El marco teórico del presente estudio está dividido en dos partes que se justifica por el objetivo central de la investigación. En primer lugar, son abordados los puntos económicos centrales que afectan a la industria, y en segundo término se hace especial énfasis en el sustento de una adecuada estrategia competitiva.

3.1. Economía de los medios y mercado audiovisual

Las industrias en las que participan los medios de comunicación y las empresas de telecomunicaciones en México, también se ven afectadas por diversos factores: el impacto causado por la liberalización y desregularización de estos sectores a nivel mundial (Picard, 2002, 139); la dinámica económica prevalente en la última década, y las nuevas tecnologías que han facilitado a muchas empresas las oportunidades que brinda la convergencia digital y la participación más activa de las audiencias gracias a nuevas ofertas de información y entretenimiento (Dal-Zotto, 2005, 3). Incluso, la industria de las telecomunicaciones ha sido considerada actualmente como una de las que reflejan mayor dinamismo, crecimiento, así como una de las que ha provocado cambios en la estrategia corporativa de muchas empresas (Pennings, Kranenburg & Hagerdoorn, 2005, 120).

La aparición de múltiples tecnologías ha estimulado la convergencia entre

distintas industrias de las telecomunicaciones, información, entretenimiento, medios de comunicación, las relacionadas a la oferta de nuevos dispositivos –como el *mobile phone*–, además de la cadena de valor que generan las redes sociales en internet. Las posibilidades que brinda la convergencia hace inminente que muchas de las empresas líderes tengan la necesidad de complementar sus servicios. Actualmente, se han intensificado las alianzas estratégicas o adquisiciones entre distintas compañías para diversificar su portafolio de productos.

Estas industrias responden a las características de una estructura con elevados niveles de concentración (Albarran, 2002, 78), al igual que otras áreas relacionadas a la industria audiovisual (Gershon, 2009, 253).

La estrategia habitual en la industria de las telecomunicaciones ha sido durante años la de garantizar la máxima cobertura, con un alto grado de calidad y al menor costo posible. Esto explica, de alguna forma, la formación de monopolios audiovisuales. Sin embargo, en esa situación, los consumidores no tenían posibilidad de elección, por lo que fue necesario establecer regulaciones y legislaciones en muchos países para evitar prácticas abusivas y favorecer el pluralismo (Doyle, 2002, 11). Asimismo, diversos autores (Nieto, Iglesias, 2000, 98, 90-91; Albarran 2002, 46) advierten sobre el peligro de que los empresarios de estas industrias

abusen del poder, debido a la responsabilidad social que tiene un grupo multimedia con posición dominante por su capacidad de influir en la opinión pública nacional y en algunos casos internacional.

Por otra parte, existe dos estrategias de integración que utilizan los empresarios para consolidarse como grupo multimedia dedicado a la información y el entretenimiento. Estas son la horizontal y la vertical. La primera ayuda a distribuir los contenidos a través de diferentes canales, como son la televisión abierta, televisión de pago, como el cable o la televisión digital, satélite e internet. A su vez, la integración vertical da lugar a que la empresa se encargue de todo el proceso de producción hasta la fase final de distribución y comercialización de sus productos. Al estar integrada horizontal y verticalmente, la empresa obtiene economías de escala, disminuye los costos marginales, amplía la capacidad de distribución de sus programas y puede especializarse en un producto en particular. Una empresa monopolista local puede llegar a ser altamente competitiva en los mercados internacionales.

La relevancia del sector en el ámbito económico, político y social de un país, ha llevado a varios autores, incluso, a denominarla como la “nueva economía”. Albarran define este ámbito de investigación como: *Media economics is the study of how media industries use scarce resources to produce*

content that is distributed among consumers in a society to satisfy various wants and needs (Albarran, 2002, 5).

Según Sánchez-Tabernero y Carvajal, las principales fortalezas que tienen los grupos de comunicación son: capacidad financiera para realizar grandes inversiones, *know how*, exclusividad para distribuir sus contenidos, estrategias de *marketing* y economías de escala (Sánchez-Tabernero, Carvajal, 2002, 155). Al mismo tiempo, algunas de las ventajas de una empresa de comunicación que cuenta con estaciones de radio y televisión en un mismo mercado se pueden resumir en los siguientes términos: la venta en paquete del tiempo publicitario, la facilidad para promocionar determinados programas, el ahorro en costos gracias a las sinergias informativas o técnicas y el fortalecimiento de su posición negociadora frente al gobierno.

3.2. Estrategias para obtener una posición de dominio

Antes de iniciar el desarrollo de este apartado, primero se considera pertinente definir el concepto de estrategia, al ser una palabra de la que más uso y abuso se hace hoy en día, especialmente en el mundo de las empresas de comunicación. El concepto de estrategia es a la vez útil y profundo (Henderson, 1998, 17).

Porter (1996) señala que la estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va

a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzarlos. El mismo autor establece como los objetivos más importantes los relacionados a la rentabilidad, participación del mercado y responsabilidad social. La estrategia competitiva viene a ser una combinación de los fines por los cuales se está esforzando la compañía y los medios que pone para llegar a ellos.

Una adecuada formulación de la estrategia considera cuatro factores fundamentales que determinan los límites de lo que una empresa informativa puede lograr con éxito. En este sentido, las fortalezas y debilidades conforman su perfil de activos y habilidades con relación a sus competidores. Estas fortalezas y debilidades son los límites internos para la compañía. Por otra parte, los límites externos están relacionados con el sector industrial al que pertenece y al entorno macro económico. Las oportunidades y amenazas de la industria son las que definen el ambiente competitivo, tanto por sus riesgos como por los beneficios potenciales.

Por su parte, Henderson (1998) define una estrategia competitiva de la siguiente forma: Todos los competidores que persisten en el tiempo tienen que mantener, por diferenciación, una ventaja singular sobre todos los demás. La esencia de la estrategia empresarial a largo plazo es el manejo de dicha diferenciación (Henderson, 1998, 17). El mismo autor

señala que el compromiso con la competencia estratégica lo abarca todo. Implica la entrega y el compromiso de toda la empresa. En este sentido, Henderson (1998) advierte que si un competidor no es capaz de reaccionar y no despliega sus propios recursos contra la competencia estratégica de otro competidor, se puede producir una inversión total de las relaciones competitivas y, por tanto, un cambio en la posición de dominio de la empresa en cuestión.

De las características del mercado antes estudiadas y según las estrategias competitivas de los participantes, pueden extraerse las causas más importantes que contribuyen a que una compañía multimedia adquiera la posición de dominio y que, por tanto, condicionan la estructura del sector. En resumen, estas causas son:

- a) La diferenciación del producto.
- b) Las barreras de entrada para los nuevos competidores.
- c) El costo de la estructura interna de la compañía relacionado con la producción.
- d) Economías de escala.
- e) La integración vertical.
- f) La integración horizontal.
- g) Factores políticos -incidencia de las instituciones-, económicos y sociales, que favorecen la posición de dominio.
- h) La discriminación de precios según el mercado o el área geográfica.
- i) Acuerdo en la fijación de precios comunes o en la repartición del mercado entre los competidores.

La tipología del mercado influye en el comportamiento de cada una de las compañías competidoras. Una empresa de comunicación determinará sus estrategias según la posición en la que se encuentre. Las decisiones más importantes tienen que ver con el precio, el producto, promoción, distribución, lanzamiento de nuevos productos, inversiones en activos fijos, y con la aplicación eficaz de estrategias conforme a lo que estipula la legislación del país en el que opera.

La estructura del mercado condiciona pero no determina la actuación de las empresas de comunicación. Generalmente las posiciones dominantes, por una o varias empresas de comunicación, se dan en aquellos mercados no regulados o escasamente regulados, lo cual afecta la libertad de actuación de los demás participantes.

Comprender las características de la competencia es fundamental para identificar el potencial de la ventaja competitiva que utilizará la empresa de comunicación. El conocimiento de la forma en que compiten los participantes según el tipo de estructura, ayuda a entender mejor las necesidades de los consumidores.

4. Metodología

Primero se analizará la estrategia actual del Grupo Televisa registrada en su reporte anual correspondiente

a 2009. Posteriormente, se hará un análisis financiero comparativo entre Grupo Televisa y TV Azteca en ese año para detectar cuál es la situación actual del mercado bajo los principales rubros que rigen la economía de ambas empresas. Finalmente, se mostrará cuál ha sido el impacto económico de la empresa, reflejado a través de la evolución de los principales indicadores financieros durante el periodo 2003-2008. Grupo Televisa es una empresa multimedia completamente integrada, -produce contenidos y ofrece el *Triple Play*-. Por tanto, se consideró pertinente hacer un análisis más específico que refleje, a su vez, el análisis comparativo total, dividido por segmentos de negocio. El año 2003 es la base a partir del cual se realiza el análisis. Las inversiones del grupo, según segmento del negocio, son: televisión comercial abierta –dos canales comerciales de cobertura nacional-, televisión por satélite y cable; radio, editoriales, y exportación de programas, principalmente.

Las fuentes de información que se presentan, fueron obtenidas de los principales estados financieros registrados en la Bolsa Mexicana de Valores –BMV– en el que participa desde hace varios años el Grupo Televisa. El análisis financiero parte de la información registrada durante el periodo 2003-2008, década posterior a la fecha de inicio en que se dio la liberalización del sector, además de haberse considerado que en 1994 la

economía mexicana sufrió una crisis económica y política que pueden hacer más difícil el estudio de estas empresas informativas.

5. Resultados

1. Según el análisis del reporte financiero de Grupo Televisa, puede decirse que la empresa continúa con la estrategia de participar en el mercado hispano internacional como un grupo multimedia, diversificado y con la adquisición de nuevas tecnologías que le permiten al día de hoy participar en el mercado de las telecomunicaciones en México. En este sentido, la integración horizontal de esta compañía le permite participar en el mercado doméstico a través de la oferta del triple play y, en poco tiempo, participará con el cuádruple play a través de su participación con telefonía móvil. La empresa informativa participa activamente en la producción de contenidos especializados para distribuirse en las distintas plataformas nacionales e internacionales que le permite su integración horizontal. El contenido estrella de la empresa mexicana continúa siendo el género de la telenovela. Al 2009, Grupo Televisa está involucrada en la producción de contenidos y programación para ser transmitidos en sus diversos canales de televisión abierta en México, y en los diversos canales que tiene en televisión restringida –de pago-. Asimismo, ofrece televisión directa al hogar a través de televisión vía satélite, y televisión por cable. Por otra parte, el

grupo continúa con los intereses en publicaciones, y otros negocios, entre ellos, radio e internet. (Tabla 1).

Respecto a las diversas alianzas estratégicas realizadas por la empresa informativa mexicana, puede decirse que Grupo Televisa ha enfocado sus esfuerzos en fortalecer vínculos con empresas de comunicación y telecomunicaciones extranjeras para la producción de nuevos formatos. Por ejemplo con la empresa brasileña TV Redord, con China Internacional Television Corporation (CITVC) y la empresa de origen holandés: Endemol. Además, las alianzas han sido para ampliar la calidad de las señales de televisión ofrecidas por la misma. Por otra parte, también canalizó esfuerzos por participar con la oferta del cuádruple play en el mercado mexicano a través de co-inversiones con empresas nacionales y extranjeras. Ejemplo de ello es la reciente participación con la empresa de telefonía móvil Nextel y la alianza con Telefónica, de España, para realizar una inversión destinada al cableado en México. (Tabla 2).

2. En 2009, Grupo Televisa continúa siendo la empresa líder del mercado en México. Según el comparativo entre TV Azteca y Grupo Televisa, esta última abarca más del 80% de los ingresos totales entre las dos empresas estudiadas en 2008. Esto mismo puede decirse respecto a la utilidad operativa y utilidad neta de ambos grupos (Gráfica 1). Conforme a la competencia

Tabla 1. Integración multimedia de Grupo Televisa (2009)

Televisión abierta	Cuatro canales de televisión en México: 2, 4, 5 y 9. El canal 2 es conocido en México como el Canal de la Estrellas.
Televisión restringida (de pago)	21 canales de televisión de pago. En Estados Unidos, distribuyen cinco canales a través de TuTV -asociación con Univisión.
Sky (de pago)	Televisión directa al hogar vía satélite en México. Presenta en Centro América y República Dominicana. Ofrece 220 canales que transmiten deportes, noticias, entretenimiento, películas, música y programación infantil.
Cable y telecomunicaciones	Empresas que ofrecen el triple-play en México a través de Cablevisión, Cablemás y Televisa Interactive Media (TIM), Bestel -empresa de telecomunicaciones- ofrece servicios de datos y soluciones de larga distancia en México y Estados Unidos.
Editoriales	Produce 178 títulos, bajo 117 marcas distintas.
Otros negocios	TIM -Ofrece entretenimiento digital a través de portales en Internet. Juegos y sorteos- Salas de bingo y lotería en línea. Equipos de fútbol: tres equipos profesionales de México, Estadio Azteca, Radio: 121 estaciones de radio (propias y afiliadas).
Negocios no consolidados	Canal de televisión abierto en España -La Sexta-, Ocesa Entretenimiento -empresa de entretenimiento en vivo-, Volaris: aerolínea de bajo costo.

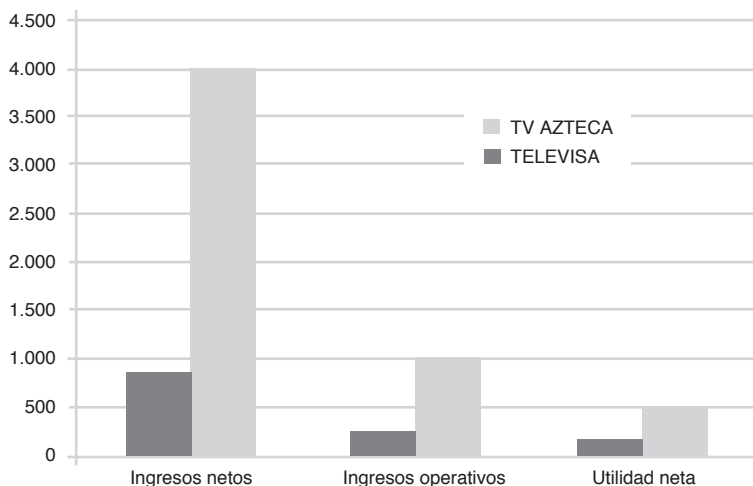
Fuente: Elaboración propia con información de Grupo Televisa (2009)

Tabla 2. Alianzas estratégicas de Grupo Televisa (2009)

País	Empresa
Brasil	TV Record, Sky Brasil
China	China Interacional Television Comporation
España	Inversiones Audiovisuales La Sexta, Telefónica Media, Telefónica
Estados Unidos	Univisión y Telemundo
Holanda	Endemol
Londres	BBC Worlwide
México	Megacable

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1. Análisis comparativo de Grupo Televisa y TV Azteca (2009)



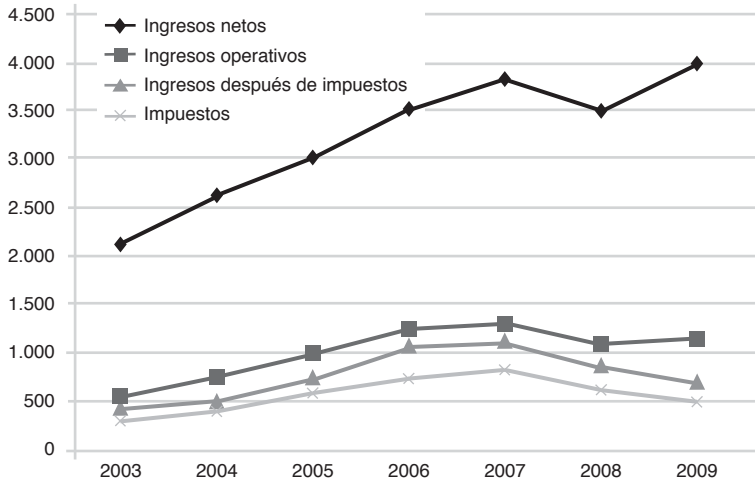
Fuente: Elaboración propia con información de TV Azteca y Grupo Televisa, en https://www.gruposalinas.com/Documents/ES/research/media/GS_media_4T09.pdf; https://www.esmas.com/documento/0/000/002/035/RA08_Estados_Financieros.pdf (Cantidades expresadas en millones de pesos mexicanos)

que existe actualmente en la televisión comercial en México, se comprueba que Televisa y TV Azteca tienen ventajas competitivas distintas que les han garantizado su permanencia en el mercado, lo que les permite influir en la sociedad mexicana, expandir su marca hacia los mercados internacionales y actuar con libertad en su propio país.

3. Respecto a los resultados del análisis financiero, queda demostrado que las diversas estrategias competitivas utilizadas han sido eficaces para los accionistas. Los resultados de la evolución de los ingresos totales, utilidad operativa, y utilidad neta de Grupo Televisa durante el periodo 2003-2009, son positivos. El crecimiento de los ingresos totales del

grupo multimedia fue cercano al 91% en 2009 con respecto a 2003. Sin embargo, llama la atención que a pesar del incremento en este rubro, las utilidades netas no han sido directamente proporcionales a los ingresos totales. Tan sólo crecieron alrededor del 57% según la base tomada a consideración en el análisis. (Gráfica 2).

El análisis de los ingresos por segmentos de negocio de Grupo Televisa durante el periodo 2001-2008, ayuda a tener un panorama más completo respecto a lo que le ha sucedido al grupo a lo largo de estos años. En primer lugar, llama la atención que la televisión abierta, medio estrella de la empresa multimedia, participó en 2003 con un

Gráfica 2. Evolución de los principales indicadores financieros: Grupo Televisa (2003-2009)

Fuente: Elaboración propia con información de Grupo Televisa, Financial Statements 2001-2008, <http://www.esmas.com/televisainversionistas/financials/statements/>; Grupo Televisa (2000), p. 4

poco más del 65.19 % de los ingresos totales. Sin embargo, en 2008 el porcentaje es cercano al 44%. Los canales de televisión nacional transmiten principalmente la producción realizada por el grupo multimedia, siendo el Canal 2 el elegido para la distribución de sus principales contenidos relacionados al género de la telenovela.

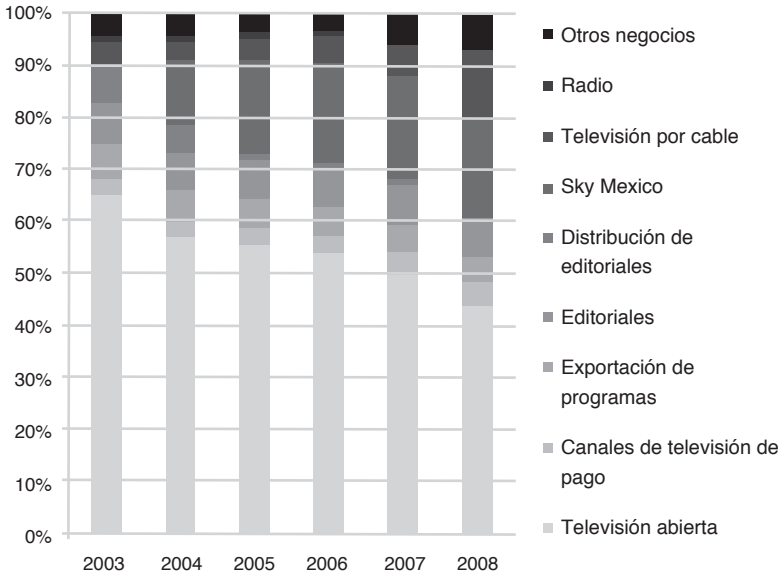
Por otra parte, los ingresos por segmento de negocio relacionados a los canales de televisión de pago, televisión satelital a través de SKY, y televisión de cable, han crecido significativamente. SKY en 2008 representó cerca del 19% de los ingresos totales del grupo; mientras que las empresas del grupo multimedia dedicadas a la televisión de

cable –que incluso ofrecen el triple play en México–, representaron cerca del 13.49% del total de ingresos de la compañía. El resto de los negocios del grupo permanece estable, excepto radio, cuya participación en 2008 fue de cero. (Gráfica 3).

8. Conclusiones

Grupo Televisa ha sido la empresa líder de medios de comunicación a lo largo de la trayectoria de la industria en México. Esta empresa no tuvo competencia en el mercado nacional durante veinte años, situación que le permitió consolidar sus diversos negocios en el mercado doméstico y participar de forma exitosa en los mercados internacionales. Esta empresa informativa se especializó en

Gráfica 3. Porcentaje de participación según segmento de negocio:



Fuente: Elaboración propia con información de Grupo Televisa en <http://www.esmas.com/televisainversionistas/eng/financials/statements>

la producción de telenovelas que son transmitidas a través de los distintos medios de distribución que le permite su integración horizontal y que a través de las mismas puede llegar a mercados fuera de la línea del territorio nacional.

La aparición de nuevas tecnologías en el sector de medios, ha contribuido a que Grupo Televisa pueda ampliar los canales de distribución de contenidos a los distintos públicos. Las empresas necesitan grandes inversiones para beneficiarse de estas ventajas y en ocasiones la única forma de hacerlo es a través de las alianzas con otras empresas, tal como lo ha realizado el grupo multimedia.

Los resultados de este trabajo muestran que la empresa multimedia continúa con su integración horizontal, incluso algunos segmentos del negocio como la televisión por satélite o cable, evidencian un crecimiento sobre el total de ingresos de la compañía. Sin embargo, la televisión nacional abierta, el negocio principal del grupo multimedia en México, ha ido en descenso. Pudiera decirse que a pesar de su liderazgo en el mercado nacional, los negocios del grupo relacionados con la oferta de programación más diversa, comienzan a marcar un rumbo distinto en la historia de Grupo Televisa y, por tanto, de la historia de

la televisión comercial abierta en México.

Esta investigación no pretende mostrar si las audiencias a las que se dirige la empresa de comunicación aún continúan prefiriéndola o si optan otros medios alternativos respecto a nuevos contenidos que aún no son producidos por Televisa. Por otra parte, también es cierto que tanto Sky como las empresas relacionadas a la televisión de cable, ofrecen múltiples contenidos que no necesariamente son de producción nacional. Valdría la pena para completar este estudio, realizar otras investigaciones relacionadas a este ámbito para detectar en qué medida la producción nacional de la empresa líder en México está cercana a las necesidades del público al que se debe.

En resumen, puede decirse que Grupo Televisa ha sido fiel a la estrategia utilizada por la empresa en su origen. La familia Azcárraga estableció como parte importante de su negocio el establecimiento de estrategias verticales y horizontales. Una vez alcanzada la máxima cuota del mercado nacional en México, estuvo en condiciones idóneas de aprovechar el poder que tiene a su alcance.

Aprovechar el poder significa que sus directivos han aumentado la oferta

informativa y de entretenimiento a través de sus múltiples canales de televisión, tanto en televisión abierta como en la de pago, lo que ha ayudado a la diversidad en la oferta de programación. Asimismo, la posición de dominio le ha ayudado a crecer, diversificarse y participar en los mercados internacionales a través de las redes propias de distribución o alianzas estratégicas encaminadas a la producción de nuevos géneros que son emitidos tanto en el territorio mexicano, como en el extranjero. El privilegio de Grupo Televisa puede ser reconocido, entre otras cosas, a través de la fidelidad de la audiencia, de los anunciantes y de los proveedores. Todo esto sirve para reforzar las barreras de entrada a la competencia.

Por otra parte, Grupo Televisa puede caer en la tentación de abusar del poder que tiene, descuidar su negocio principal –respecto a la especialización de su contenido estrella como lo es el melodrama– y no prever estrategias defensivas frente a la competencia. En este sentido, su fortaleza se puede convertir en debilidad, ésta puede llegar a afectar más que la amenaza del entorno externo e incluso facilitar el acceso de entrada al nuevo competidor, no sólo en México, sino que pierda su lugar como proveedor de contenidos en el extranjero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBARRAN, A. (2002). *Media Economics*, 2nd ed, Iowa: Iowa State Press.

ALBARRAN, A., ARANGO, G., HUDSON, E., GUTIÉRREZ-RENTERÍA, M., VAILLARD, M., VAN-WEEZEL, A., (2010). *Social Media and Young Latinos: Managerial and Economic Opportunities and Challenges*, Center For The Spanish Language Media, University of North Texas, artículo en proceso de publicación.

ALVAREZ-GONZÁLEZ, J. (2010). "Structural Characteristics of the 50 Highest-Rated Television Shows Broadcast by Univision and Telemundo Network for the Hispanic Markets in the United States and Puerto Rico", *Journal of Spanish Language Media Center*, Vol. 3, Estados Unidos: University of North Texas.

DAL ZOTTO, C. (2005). *What is the New Economy? in Growth and Dynamics of Maturing New Media Companies*, Dal-Zotto, C. (ed.), Media Management and Transformation Centre Jönköping International Business School, Suecia: JIBS Research Reports, No. 2005-2, 3.

GERSHON, R. (2009). *Telecommunications and Business Strategy*, Nueva York: Routledge, 253.

GRUPO TELEVISA (2009). *Reporte Anual*, en http://www.bmv.com.mx/infoanua/infoanua_2212_20080625_1627.pdf, consultado el 15 de marzo 2010.

GRUPO TELEVISA, (2000). *Reporte Anual*, en http://www.esmas.com/documento/0/000/002/035/RA08_Estados_Financieros.pdf, consultado el 17 de marzo de 2010.

GRUPO TELEVISA, (2007). *Reporte Anual*, en http://www.esmas.com/documento/0/000/002/030/Business_Esp.pdf, consultado el 1 de mayo de 2010.

GRUPO TELEVISA, (2009). *Financial Statements 2001-2008*, en <http://www.esmas.com/televisainversionistas/financials/statements/>; consultado el 14 de marzo 2010.

GRUPO TELEVISA, (2009). *Reporte Anual*, en <http://www.esmas.com/documento/0/000/002/039/Narrativa2009esp.pdf>, consultado el 1 de mayo de 2010.

GRUPO TVAZTECA, (2009). *Reporte Anual*, en https://www.gruposalinas.com/Documents/ES/research/media/GS_media_4T09.pdf, consultado el 18 de marzo de 2010.

GUTIERREZ-RENTERÍA, M. (2007). “Media Concentration in the Hispanic Market: A Case Study of TV Azteca and Televisa”, *International Journal on Media Management Volumen 9*, Número 2, Nueva York: Routledge, 70-76.

GUTIÉRREZ-RENTERÍA, M. (2009). “The Media Industry in México”, en *The Handbook of Spanish Language Media*, Albarran, A. (ed.), Nueva York: Routledge, 34-46.

HENDERSON, B. (1998). “La naturaleza de la estrategia empresarial”, en STERN, Carl; STALK, George (eds.), *The Boston Consulting Group: Ideas sobre estrategia*, Bilbao: Deusto, 17-23.

NIETO, A. & IGLESIAS, F. (2000). *Empresa Informativa*, 2nd ed., España: Ariel, 90-91.

PENNINGS, J., KRANENBURG, H., AND HAGEDOORN, J. (2005). “Past, Present, and Future of the Telecommunications industry”, in *Growth and Dynamics of Maturing New Media Companies*, Dal-Zotto, C. (ed.), Media Management and Transformation Centre Jönköping International Business School, Suecia: JIBS Research Reports, No. 2005-2, 103.

PICARD, R. (2002). *The Economics and Financing of Media Companies*, Estados Unidos: Fordham University Press, 139.

PICARD, R. (2006). “Historical Trends and Patterns in Media Economics”, in

PORTER, M. (1996). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de sectores industriales de la competencia*, 22 edición, México: CECSA, 16.

SANCHEZ-TABERNERO, A.; CARVAJAL, M. (2002). *Media Concentration in the European Market, New Trends and Challenges*, Pamplona: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, 155.