

## Os Grandes Grupos Familiares de Comunicación Cambian de Paso

Francisco Campos, Universidad de Santiago de Compostela, España

### Abstract

Os grandes grupos de comunicación seguen sendo empresas de propiedade e control familiar, nalgúns casos cunha traxectoria de preto de dous séculos e sagas de cinco ou seis xeracións. Medio cento de grandes grupos mediáticos mundiais de propiedade familiar concentran unha produción de máis de 200.000 millóns de euros e 1.200.000 empregos directos. Os procesos de transformación e concentración que se están a dar no seo das industrias culturais obríganlles a cambiar de paso e adaptar as súas estruturas e estratexias ós cambios na cadea de valor, nos modelos de negocio e características da nova economía en rede xerada arredor da información, o entretemento, a creatividade e o coñecemento. Nese tránsito mudan as lóxicas de xestión e entran novos axentes e actores alleos á empresa tradicional de comunicación. Concentración e reestruturación que afondan tamén no debate sobre o pluralismo e a independencia editorial.

O perfil histórico da empresa tradicional de comunicación remóntase a través da súa fileira evolutiva ata os primeiros instrumentos de produción e difusión da comunicación social: libros, prelo gráfico, publicacións periódicas e axencias de información. Emprendementos que combinan a misión ideolóxica coa comercial e que precisan, para a súa continuidade e estabilidade, da consolidación a través de estruturas empresariais cada vez máis fortes e dinámicas. A estrutura da propiedade familiar é o primeiro elemento aglutinante da concentración de capital para a estabilidade e a continuidade da organización empresarial. Así, a empresa editorial tradicional vai evoluindo, ampliándose e diversificándose cara ós novos medios e instrumentos de comunicación. A familia sustenta a estabilidade da evolución empresarial. Da empresa de prensa pasa á de comunicación e, logo, ó grupo diversificado e multimedia.

Á organización empresarial, sexa de propiedade familiar ou non, chégalle un intre no que ten que medrar e consolidarse ou comenza a perder terreo e a retroceder fronte á competencia. Nesa primeira fase do proceso a empresa familiar actúa como elemento de integración, de estabilidade e impulso para o crecemento mediante a expansión, a diversificación ou a absorción de outras entidades competidoras e/ou complementarias. A propiedade familiar é o primeiro banzo da concentración, na medida en que resolve de forma integrada as necesidades de formación de capital. Familia e empresa actúan como garantes da súas respectivas estabilidades. Os seus respectivos obxectivos e intereses avanza e conflúen na mesma dirección.

Pero os problemas xorden cando a familia e as empresas acadan dimensións máis grandes e complexas. A familia multiplícase, divídese e sepárase mentras que a empresa medra, diversifícase e demanda máis

recursos de estratexia e capital. E xa non tódolos membros da familia coinciden nunha mesma estratexia nen están dispostos a poñer o capital que demanda o crecemento da empresa. Cando iso ocorre, a alternativa que lle queda á empresa familiar é acudir á busca de recursos alleos. Así, o endebedamento e a financeirización pasan a converterse nos elementos económicos de debilidade e desintegración da empresa familiar. A venda total ou parcial, mesmo a súa saída ó mercado de capitais, a través da cotización en Bolsa, condicionan a reconfiguración empresarial.

A empresa mediática familiar é un bocado especial, na medida en que no seu seo conviven polo menos dúas personalidades explícitas de carácter económico e ideolóxico. Sobre ela gravitan tamén de forma especial, por unha parte, o proceso de converxencia tecnolóxica e a aparición de novas formas de comunicación e, por outra, a crise do tradicional modelo da independencia editorial. A comunicación cada vez se amosa máis non só como centro e envolvente da vida económica e social senón tamén como núcleo duro da economía e a ideoloxía. Por eso non é de estrañar que as valoracións das empresas de comunicación trascendan do económico ó estratéxico e ó simbólico. E así, non só se están a dar procesos de concentración e fusión entre empresas do propio sector mediático senón tamén a entrada de novos grupos empresariais de outras industrias e servizos. Para estes últimos, a empresa mediática non só é importante pola súa propia actividade e negocio, senón tamén polas sinerxias e influencias que xenera para o conxunto dos conglomerados.

A identidade da propiedade familiar e a morfoloxía dos grupos mediáticos está cambiando: as vellas familias de tradición editorial aproveitan a saída á Bolsa das súas compañías para facer caixa ou para capitalizar os seus activos que, co paso do tempo, cando as relacións entre primos e parentes se complican, aproveitan para traspasar a terceiros. Así entran novos propietarios do mundo das telecomunicacións, dos sectores enerxéticos, dos fondos de investimento, da construcción (San Zell no Tribune de Chicago), da grande distribución e dos supermercados (Ron Burkle de Yucaipa Companies, que optou á cadea de prensa Knight Ridder), do negocio do luxo (Bernard Arnault de Lous Vuitton, en La Tribune e Les Echos, de Francia) ou mesmo da banca dos ricos (Eduard de Rothschild merca Libération, a vella bandeira da esquerda francesa). Novos e vellos editores que respaldan con prensa e influencias os seus variopintos conglomerados de negocios.

Unha nova clase de emporios nos que se mezcla poder mediático con *lobbys*, onde brillan ex-presidentes, líderes musicais e outras estrelas do firmamento social. A posta en escea máis espectacular desa galaxia de poder foi unha cita global convocada polo magnate Rupert Murdoch, o dono de máis de 175 xornais que difunden 40 millóns de exemplares diarios e de numerosas canles de televisión, o 4 de agosto de 2006 en Pebble Beach (California). Convocaba, entre outros, a Hilary e Bill Clinton, Arnold Schwarzenegger, Al Gore, Nicole Kidman, Tony Blair, José María Aznar, Paul Hawson (Bono), Simon Peres e varios nomes famosos

máis arredor dunha especie de paradigmático *The Power of One*. Non foi nen é a única evidencia da galáctica fusión do poder mediático co poder político e económico.

Nesas e noutras desas citas e nóminas do poder tamén poderíamos atopar ó expresidente español Felipe González xunto a outro dos novos homes máis ricos do mundo, o mexicano Carlos Slim, patrón das telecomunicacións, da construción e da comunicación; ou ós amigos editores (Lagardère, Arnault, Rothschild) de Nicolás Sarkozy, en Francia. En Rusia son evidentes tamén as ligazóns da respectiva caste de oligarquía, que ampara ou protexe a Vladimir Putin; e en Italia, Berlusconi mezcla coma naide medios, política e economía. No nome do poder popular, desde o outro hemisferio de Venezuela, Ecuador, Bolivia ou Cuba, tampouco as liberdades individuais e de expresión quedan mellor amparadas. A cultura democrática da separación de poderes, que engrasaba a liberdade de prensa e proclamaba a independencia editorial dos medios, móvese agora a través de novas engranaxes. Crúzase coas sinerxias e influencias económicas e políticas.

### **O Perfil da Empresa Familiar**

En adaptación ou cambio, a empresa familiar segue sendo a estrutura económica dominante na maioría dos sectores e países occidentais, con cotas de participación entre o 60 e o 80 por cento das actividades. Os principais grupos mediáticos europeos e americanos seguen sendo de propiedade familiar. A empresa familiar de comunicación controla en España o 80 por cento da difusión da prensa diaria e a maioría do mercado radiotelevisivo. A súa traxectoria histórica remóntase, nalgúns países europeos, a preto de douscentos anos de presenza e continuidade ininterrumpida no mercado mediático. Pola súa orixe e continuidade poderíamos establecer catro tipos de xenealoxías nos grupos familiares: empresas de máis de 150 anos, entre 150 e un século de actividade mediática, entre medio século e o século e menos de medio século de existencia.

Nalgúns casos, en España e Portugal (mesmo outros países europeos durante a segunda guerra mundial), rómpese esa continuidade da empresa familiar como consecuencia de procesos bélicos ou políticos de carácter traumático. O rexime dictatorial de Franco, levantado contra II República española en 1936, provoca a incautación estatal de numerosos xornais de ideoloxía contraria ó franquismo e á dereita triunfantes da guerra civil. En Portugal, con motivo do goberno de esquerdas de 1974, a maior parte dos xornais pasan a mans do Estado pola nacionalización dos bancos, que eran propietarios directos ou indirectos deles, debido á súa pesada carga financeira e endebedamento (Costa e Silva, 2004:12).

Os gobernos centristas de Adolfo Suárez e socialista de Felipe González, en España, e o socialdemócrata de Anibal Cavaco Silva, en Portugal, reemprenden a liberalización da empresa mediática a través da

privatización dos xornais e da ruptura dos monopolios públicos de radiotelevisión e telecomunicacións. A propiedade familiar, con novos intereses e ligazóns, volve a gañar posición na empresa ibérica de comunicación. Desá xeira xorden os grupos Prisa de Jesús de Polanco, Zeta de Antonio Asensio, Prensa Ibérica de Francisco Javier Moll, Impresa de Francisco Pinto Balsemao, Lusomundo, Media Capital, Cofina, ect. Algúns deses emprendedores (Polanco e Asensio, por exemplo) xa faleceron e a xestión pasou logo ós seus herdeiros directos dentro da familia.

A principal característica deste modelo empresarial segue sendo o impulso e a vinculación familiar. Considérase que unha empresa é familiar cando se relaciona, polo menos, con dúas xeracións dunha empresa e cando ese nexo ten repercusión nas respectivas decisións, intereses e obxectivos. Despois da primeira e segunda xeracións, a empresa familiar ten que afrontar a sucesión e os riscos da división ou da desaparición. A continuidade depende da súa estabilidade nos elos familiares e económicos. Os vínculos e relacións poden ser de diversos tipos e características, pero o que importa é como inflúe a esencia dos mesmos na vida desas dúas estruturas que conflúen: empresa e familia. A relación familiar pode ser froito dunha herencia ou dun matrimonio, marcar (ben ou mal) a identidade e os valores da mesma, caracterizar a súa reputación e ata condicionar a posición tanto dos membros da familia coma das decisións da empresa. A familia e a empresa, como organizacións vivas que son, teñen tamén cambiado moito nos últimos anos, pero seguen sendo protagonistas principais de grandes historias na economía global.

O enfoque da economía política institucional acae moi ben á perspectiva da empresa familiar. Familia e empresa son institucións e organizacións con funcións distintas e que responden ás relacións cos seus membros de maneiras diferentes. Unha forma de converxencia de ambas institucións é a empresa familiar, que é unha institución xurídica, económica e social que integra a unha ou máis familias e a unha empresa dentro dunha mesma iniciativa emprendedora. A familia é a primeira organización social humana e, a pesar das súas transformacións, é unha das estruturas máis estables e un dos sistemas máis conservadores. Atribúesenlle, entre outras, dúas funcións fundamentais: alimenticias e socializadoras.

A empresa, pola súa banda, segundo Juan Corona (2005: 31-32), "é unha organización económica con capacidade de transformación continua. Desde que se crea, desenvolve e consolida. Dita transformación pode adoptar moitas formas: pode desaparecer, pode venderse e pasar a outros propietarios, pode integrarse noutra compañía, pode ampliarse e crear novas empresas, ect. En calquera caso a súa evolución virá definida pola súa capacidade de adaptación ó mercado, e a súa competencia na capacidade para adoitar modelos de xestión e de produción funcionais ás necesidades económicas e sociais do seu entorno... A empresa familiar sería o resultado ou a resultante do acoplamento estrutural de dúas institucións con funcións e fins propios que se influenciarán mutuamente e que van a producir unha identidade propia froito de dita interrelación".

Precisamente pola dificultade de apreciación da importancia e influencia desas dúas estruturas converxentes, non existe unha definición unánime da empresa familiar. Algúns autores relaciónana directamente coa cuestión da distribución da propiedade da compañía, outros remítense á capacidade de control sobre a mesma, á súa forma de goberno ou á intención de continuidade ó fronte da mesma. Probablemente todas esas características sexan perfectamente válidas e coherentes para a representación familiar, porque –como subliña Ivan Lansberg- “non é un terreo ou un edificio, senón un sistema económico humano o que hai que cuidar, pois no caso contrario desvaécese con suma facilidade. Por eso é imprescindible planificar con anticipación a sucesión... A sucesión da empresa familiar é necesaria non coma un simple acontecemento senón coma un proceso que se vai desenvolvendo ó longo do tempo” (Amat, 2005: 87).

A secuencia de continuidade e o tipo de relación ou dedicación dos membros da familia ás súas empresas serven para establecer (Gallo, 1995: 5-7) catro tipos de clasificación: A empresa familiar de traballo, na que os propietarios teñen vontade de continuar unidos e na que se promove que moitos dos seus membros traballan nela. A empresa de dirección familiar, tamén con vontade de continuar unidos na propiedade, pero buscando que só algúns dos seus membros –os máis capacitados- traballen nela ocupando cargos de responsabilidade nos órganos de goberno e/ou no equipo de dirección. A empresa familiar de investimento, na que se manteñen unidos para levar a cabo investimentos nas actividades do negocio, limitándose só á participación nestas decisións e no control das mesmas. A empresa familiar coxuntural é aquela na que os membros da familia están unidos como propietarios, máis por circunstancias históricas de herencia que por unha manifestación positiva da súa vontade de continuar xuntos, o que pon en evidencia a falta de cohesión e alto risco de ruptura da continuidade familiar.

Shanker e Astrachan (1996) establecen, de outra forma, tres tipos de clasificación das relacións da empresa familiar, a partir da participación e do control da mesma: Restritivo, que se mantén a través de múltiples xeracións, con participación principal da familia na súa dirección e propiedade, con máis dun familiar ó fronte da súa xestión e responsabilidade directa nos órganos de goberno. Intermedio, cando o fundador e os seus descendentes dirixen a empresa, con control legal de voto sobre as accións e certa participación da familia. Amplio, con control efectivo da dirección estratéxica, intención de que a empresa se manteña baixo o control familiar, pero escasa participación na mesma.

Entre os principais grupos mediáticos ibéricos e mundiais, segundo as nosas investigacións (Campos, 2006), predomina a tipoloxía de carácter intermedio e restrictivo. A maior dimensión e sucesión xeracional máis complexidade de relacións, menos intervención operativa ou executiva familiar directa, debilidade e crise do liderado interfamiliar, paso previo para a disgregación da unidade e a venda das participacións entre as distintas ramas ou sagas.

### **Competencia, Marca e Independencia Editorial**

A propiedade familiar, por un lado e por outro, segue estando no centro da grande batalla mediática librada en 2007 por Rupert Murdoch para facerse co control do Dow Jones, o grupo editor de The Wall Street Journal e de Barron's Magazine, da familia Bancroft. A ben gañada fama de "tiburón" financeiro do editor australiano -nacionalizado en Estados Unidos para poder dispoñer dunha rede de televisión e asentar o seu megapoder mediático- encendeu tódalas alarmas tan pronto como o patrón da News Corp. anunciou a súa OPA (oferta pública de accións) para o control do Dow Jones, un grupo familiar disgregado e en apuros económicos. Non só se levantaron voces de alarma a prol da defensa da independencia editorial senón tamén temores dos seus competidores da prensa, televisión e Internet diante da compra dunha das marcas máis prestixiosas do xornalismo económico. Esta operación foi a gran protagonista da prensa mundial no 2007 segundo a revista Editor and Publisher.

A OPA de Murdoch sobre o Dow Jones foi moito máis que unha operación económica e financeira de concentración mediática a nivel galáctico. É un importante cambio estratéxico no taboleiro da economía mediática global que obriga ós outros xogadores, vellos e novos, a reposicionar os seus movementos e as súas orientacións. Pero non só ós outros axentes empresariais senón tamén ós profesionais e, por suposto, ós propios espectadores ou lectores. Porque é unha importante sacudida sobre un mítico iceberg simbólico que ata agora non se tiña posto en evidencia con tanta crudeza: a independencia editorial levantada arredor das grandes marcas e familias do xornalismo informativo desenvolvido ó longo do século XX.

O asalto á propiedade do Dow Jones coincide, ó mesmo tempo, con outras operacións de concentración e de cambio de propiedade da chamada prensa de información económica, os medios da cor salmón, coñecidos polo seu característico papel de impresión. Non é casual. Son os medios do "core business", a comunicación convertida no corazón dos negocios. Na ristra de operacións financeiras coincidentes atopamos a fusión de Reuter e Thompson, a compra a Pearson do Les Echos francés por Bernard Arnault de LVMH, o dono de La Tribune, ou a integración do grupo ibérico Recoletos (Expansión e Diario Económico) na RCS Media italiana. Mesmo un dos grandes rivais de Murdoch no cortexo do Dow Jones resultaba ser o grupo británico Pearson, editor do Financial Times (FT), o principal competidor global do The Wall Street Journal (WSJ) no campo da información económica e financeira.

Pearson tentou aliarse co magnate de Internet, Barry Diller, que controla a IAC, ou cos descendentes de Hearst, que encabezan o grupo de Cosmopolitan. Pero non prosperou nen con eses nen coa propia General Electric, tamén interesada en protexer a súa canle de televisión financeira CNBC e frear as novas pretensións audiovisuais do dono da News Corp. e da Fox. Murdoch non só perseguía o prestixio das marcas do Dow Jones senón tamén o seu "expertise" (análises e índices bursátiles, mesmo do EuroStoxx

50) para lanzar novos proxectos de Internet e televisión, onde dominan Reuter-Thomson, a NBC e Bloomberg.

Os problemas de Pearson para a compra do Dow Jones, aparte da necesidade de dispoñer dos cartos (superar os 4.000 millóns de euros que ofertou Murdoch), eran tamén de tipo editorial. As sinerxias empresariais das dúas emblemáticas marcas da información económica resultaban chocantes coa súa posición editorial. Se o xornal *salmón* británico FT representa unha opción de centro-esquerda, que se pronunciou contra a guerra do Irak e apoiou ós demócratas norteamericanos, o WSJ situábase no outro polo, cos conservadores e republicanos.

Posición editorial, reputación e credibilidade dunhas marcas que representan un modelo xornalístico de referencia e/ou convalidación (cando o público se recoñece nel), respaldado pola súa fama de independencia dentro da súa tradicional liña editorial. Este aspecto, precisamente, foi o punto débil de Murdoch fronte ós vendedores do Dow Jones e onde lle atacaron os seus rivais. Son coñecidas as súas intervencións e interferencias persoais na liña editorial dos seus medios. A familia Bancroft, moi dividida e enfrontada, controlaba arredor dunha cuarta parte do capital do Dow Jones pero con dereitos societarios de voto da maioría social. Algúns deses familiares eran partidarios da venda e outros radicalmente contrarios en base, precisamente, á salvagarda desa independencia editorial. No fondo, a crise económica e identitaria da familia do Dow Jones non só é por mor da venda. Uns herdeiros apostaban por relanzar a marca a nivel global e outros por dar entrada a novos socios, uns satisfeitos coa liña editorial e outros máis proclives ás ideas demócratas. En resumo, crise económica e diverxencia estratéxica e ideolóxica familiar de fondo.

A diferenza do século XIX, dominado pola filiación ideolóxica das orixes do chamado xornalismo de partido e propaganda, a partir do 1900 a nova empresa informativa constrúe a súa propia ideoloxía baseándose nos principios liberais de independencia ou equidistancia dos poderes clásicos e tratándose de converter por si mesma no chamado carto poder. Á prensa correspondíalle a vixianza dos outros poderes e o mercado, a través das vendas e da publicidade, devolvíalle a forza económica nutritiva e a influencia da opinión pública. Na configuración de modelos xornalísticos que trazan D. Hallin e P. Mancini, segundo resume Ortega (2007), esa é a corrente liberal anglosaxona que se estende tamén a outros países europeos no século XX. O modelo democrático-corporativo, xenuinamente do centro e norte de Europa, ten as súas orixes na prensa de partido e o pluralista-polarizado, típico das sociedades sureñas europeas, está marcado pola doutrina e a reideoloxización. Da prensa de partido á prensa da empresa xornalística e, agora, ó xornal de grupo corporativo mediático.

A industria xornalística do último século conquistou os mercados e a comunicación de masas, mediante a bandeira ideolóxica liberal da independencia e dos principios do dereito á información, obxectividade,

veracidade, pluralismo e diversidade. Pero eses principios declarativos confrontan agora coa práctica neoliberal, co receptor convertido en consumidor e coas empresas sometidas a procesos de concentración a prol das economías de escala e de maior competitividade. A través desas tendencias e dinámicas foron asentándose grandes empresas mediáticas e consolidándose as súas marcas de influencia que, sen embargo, agora, noutra nova dimensión da chamada economía das redes, ven como o seu poder queda máis relativizado, fragmentado e disgregado a través de moitas canles e longas ringleiras (*long tail*) de valor que se estenden ata a comunicación interpersonal. A fragmentación, por un lado, e a presenza do receptor e usuario na cadea de valor da información, por outro, pugnan fronte ós media para tratar de compartir o poder a través das novas redes de comunicación.

A dobre dimensión económica (comercial, de mercado) e de servizo da prensa e das industrias culturais conquire novas características e dimensións no escenario dunha economía cada vez máis directa e inmaterial, dentro dunha sociedade da información en transición, con tensións e aceleracións. Por unha banda, a dimensión ideolóxica e simbólica da comunicación e, por outra, a loita pola significación dentro da economía da atención. As empresas e organizacións afrontan a competencia e a converxencia extendéndose e reagrupándose para tratar de aproveitar a disgregación da cadea de valor.

Seis grandes tendencias sacuden con forza actualmente os sistemas de información e comunicación: converxencia tecnolóxica, económica e industrial a través do sistema dixital; multiplicación de canles e provedores de contidos e servizos que, á súa vez, concéntranse en ofertas conxuntas e operadores integrados ou con participación cruzada; fragmentación, reestruturación, transformación, integración e concentración das cadeas de valor das distintas organizacións; revisión e reformulación dos marcos específicos dos dereitos de propiedade (de creación e autor) e do capital intelectual das organizacións; reutilización a través de moitas fiestras dos mesmos contidos e formatos, con menos alternativas para creatividade innovadora; e necesidade de calidade de recepción, uso e participación, a través das identidades e alteridades da cidadanía, para a comunicación como medio de relación social democrática na sociedade da información e o coñecemento.

O profesor Juan Carlos Miguel de Bustos delimita a nova economía das redes a través de seis factores interrelacionados: inclusión do consumidor na cadea de valor; intermediación directa entre a oferta e a demanda; novas mediacións propiciadas a través de navegadores e comunidades virtuais; novos modelos de financiación e remuneración de contidos; cambios estruturais nos produtos; novos modelos de precios; e novas estratexias dos axentes e sectores. A omnipresencia de Internet nas actividades económicas propicia cambios nos procesos, fluxos e produtos que confiren características singulares a este tipo de intercambio de bens. O efecto rede fai que un ben ou servizo teña un valor para o consumidor potencial en



función do número de consumidores que xa o poseen. Así, o valor total dun ben ou servizo con efecto rede é aproximadamente proporcional ó cuadrado do número de consumidores que xa o teñen.

A sociedade da información e a converxencia inscribíense na reestruturación capitalista cara un novo modelo de crecemento económico. No terreo da comunicación son as grandes empresas tradicionais as que se benefician deses procesos, aumentando as barreiras de entrada a novos actores (Mateo, 2006: 36). A competencia dos novos conquistadores da Rede (Google, Yahoo, YouTube, Second Life, ect) en loita polo control da canle de difusión da información ("Internet será o primeiro provedor de novas en cinco anos", WAN, 2007) reconfigura as estratexias e acelera a concentración e converxencia dos outros medios. A OPA de Murdoch sobre Dow Jones non é a única. Case en parello se producía a fusión da británica Reuter coa empresa familiar canadense Thomson. Nun e noutro caso información para medios tradicionais e para novos soportes, a forza e o poder dos contidos na nova cadea de valor da converxencia multimedia e da economía inmaterial que circula polas redes.

Outra das batallas polo control global da información financeira librouse a través da compra de Reuter por 12.700 millóns de euros, despois de 159 anos de independencia británica, por parte da compañía da multimillonaria familia canadense Thomson, orixinaria de Toronto, pero que ten a súa central corporativa en Stamford (Conecticut, EE.UU.). Thomson é unha compañía editorial especializada en libros técnicos, prensa e información financeira gráfica. Desde 2006 xa controlaba AFX News, a axencia financeira da DPA alemana. Reuters, fundada en Londres en 1851, tiña presenza en 94 países e 16.900 empregados. Nesa batalla polo control de Reuter, os canadenses competían con Bloomberg, a axencia financeira do alcalde de Nueva York, e co propio Murdoch, empeñado en cotrolar e sumar máis influencia a través da información económica.

A converxencia entre medios e grupos non é un proceso lineal de tallas e estruturas nen tan siquiera son uniformes as direccións de crecemento que tradicionalmente –na década dos 90- respondían ás orientacións horizontal, concéntrica e conglomeral (Miguel, J.C. 1998). Son procesos máis complexos nos que cómpre escallar na composición e estrutura do capital, na dimensión do seu liderado, nas estratexias competitivas e nas dinámicas internas da innovación e transformación. No taboleiro da concentración mediática compiten grupos procedentes da industria cultural tradicional fusionados co capital das altas tecnoloxías e da defensa (Legardère) con outros conglomerados comerciais dos servizos (Sonae) ou con empresas familiares da prensa e produción editorial (Bertelsmann, Prisa, Globo, Planeta) así como con operadores públicos (canles estatais e rexionais) e privados de televisión (Mediaset-Berlusconi, News Corp-BSkyB-Murdoch, Cisneros e Televisa).

A converxencia e a concentración mediática transcenden os efectos tecnolóxicos e económicos na medida en que provocan consecuencias sociais e ideolóxicas que afectan ó pluralismo e á diversidade. Pero cómpre

afinar e matizar porque a concentración e a converxencia non terían porque ser a causa absoluta da falla de pluralismo e da creba da independencia editorial. O pluralismo está relacionado coa concentración, pero tamén coa diversidade dos contidos e a accesibilidade das distintas posibilidades de expresión. "O concepto sobre o que pivota o pluralismo é a diversidade" (Llorens-Maluquer, 2001). Miguel de Bustos (2004) propón a cadea de valor da diversidade como instrumento para a análise do pluralismo. O Consello de Europa, algúns Estados e outras institucións cívicas reclaman políticas activas non só para a garantía da competencia senón tamén para a transparencia e a liberdade de expresión, a diversidade e o pluralismo máis aló dos mercados nacionais e continentais.

A topografía dos movementos estratéxicos das empresas e grupos de comunicación non resulta fácil de seguir nin de caracterizar (Miguel de Bustos, 2002), pola falla de fontes homoxeneas e pola heteroxeneidade dos seus movementos. Os principais grupos europeos penetraron no mercado ibérico a través da prensa especializada (grupos de revistas e xornais gratuítos) e da televisión. Os dous campións das telecomunicacións e dos media de España (Telefónica e Prisa-Sogecable) concentraron as súas primeiras estratexias de expansión no mercado ibérico, cara a Portugal, e logo en Iberoamérica, a través de Portugal Telecom e Media Capital, respectivamente. O campo de xogo da concentración ampliase da prensa ó audiovisual, das telecomunicacións á multimedia e a Internet.

O primeiro mes de 2007 estreábase coa adquisición do Grupo Recoletos por parte de Unedisa, a editora española do xornal El Mundo, filial de RCS MediaGroup de Italia, polo importe de 1.100 millóns de euros. Esta absorción sitúa a RCS-Rizzoli a cabalo do décimo posto do ránking europeo e a El Mundo-Recoletos tamén entre os dez principais grupos españois, líder da prensa especializada (deportiva, económica e revistas da muller) e cunha significativa presenza en Portugal (Diario Económico). Non é un grupo familiar ó uso tradicional, senón máis ben un consorcio de familias italianas de distintas ramas industriais e comerciais que se unen para consolidar un poder mediático.

Outro dos grandes xogadores europeos, a Mediaset-Fininvest de Berlusconi, que tamén tentou controlar o grupo RCS, pechou a mediados de 2007 a compra da primeira productora audiovisual europea Endemol, da que Telefónica se desfixo, como consecuencia da viraxe estratéxica das empresas de telecomunicacións para desprenderse dos activos de contidos que mercaran arredor do 2000. Case nas mesmas datas (maio de 2007) a Unión Europea autorizaba a integración de Universal e BMG Music Publishing, que seguía os pasos adiantados pola fusión de Sony con outra rama de Bertelsman. As sinerxias, os dereitos e os novos modelos da economía dixital crúzanse no centro da confluencia do ranking das grandes editoras musicais: Universal, Bertelsman, Sony, Emi e Warner.

Xunto ós tradicionais operadores de redes de comunicacións, de equipamento de tecnoloxías e provedores de contidos, aparecen nos últimos anos tamén novos grupos especializados en integración de contidos e

accesibilidade. Son os novos agregadores de contidos, motores de busca de información, os chamados portais de servizos e contidos. Estes novos axentes pasan en menos de cinco anos a situarse no vertice da pirámide da converxencia do negocio da infocomunicación. Pasan a ser as compañías líderes en valoración financeira da galaxia mediática porque logran reconstruír e aproveitar virtualmente o valor de uso a través da accesibilidade a tódolos elos da cadea da infocomunicación.

Unha mostra relevante -como tamén poderíamos citar a Google- resulta en 2005 a compra da primeira compañía europea de telefonía por Internet (Skype) por 3.300 millóns de euros por conta da norteamericana eBay (especializada en subastas a través da Rede). Outra importante operación mediática foi a venda por parte de Telefónica da productora audiovisual Endemol por 2.629 millones de euros ó grupo de Telecinco-Mediaset. Pero a operación económica máis grande das aquí rexistradas é a de Reuter.

#### Grandes Operacións Mediáticas

Valor	Vendedor	País	Comprador	País
<b>12.700</b>	Reuter	Reino Unido	Thomson	EE-UU.-Canadá
<b>3.304</b>	Skype	Luxemburgo	Ebay	Estados Unidos
<b>2.629</b>	Endemol/Telefónica	España	Telecinco-Mediaset	España-Italia
<b>1.864</b>	BBS Broadcasting	Luxemburgo	PKB Media	Reino Unido
<b>1.825</b>	Yellow Brick	Holanda	Macquarie	Australia
<b>1.130</b>	IIR Hokings	Reino Unido	T&F Inf.	Reino Unido
<b>1.100</b>	Retos Cartera	España	Unedisa-RCS	España-Italia
<b>922</b>	Recoletos/Pearson	Reino Unido	Recoletos Cartera	España
<b>842</b>	Findeua AB	Noruega	Enro AB	Suíza
<b>705</b>	HIT Ent.	Reino Unido	Bunhsine AC	Reino Unido
<b>660</b>	GWR G.	Reino Unido	Capital Rad	Reino Unido
<b>660</b>	TDC Fortag	Dinamarca	Macquarie	Australia
<b>397</b>	Portugal Telecom	Portugal	Controlinveste	Portugal

Fonte: Elaboración propia e Pricewaterhouse Coopers, 2006, con datos en millóns de euros

A globalización e a converxencia multimedia configuran unha grande paisaxe mutante, de crecemento e concentración, que atopa febles barreiras nacionais e trasnacionais na procura da talla e das sinerxias financeiras dos grupos mediáticos. As concentracións mediáticas non só se están a dar entre novos e vellos medios, entre grupos grandes e pequenos, senón tamén a través da entrada de novos capitais procedentes de sectores converxentes en negocio e influencia (construcción e servizos) e de fondos de investimento financeiro. Os primeiros procuran as sinerxias, os segundos a influencia e os terceiros a rendibilidade

financeira. A empresa familiar cobra especial interés nesta panorámica porque se converte no primeiro obxectivo de grande parte das operacións de intercambio de activos.

### **Grupos e Mercados Globais**

Para clasificar e caracterizar os grandes grupos familiares de medios de comunicación non abunda a información homoxénea. Para esta investigación botamos man, en primeiro lugar, dunha fonte xeral solvente e recoñecida como é *Family Business Magazine*, que estudia a empresa familiar a nivel mundial. En segundo lugar, identificamos por países as características da propiedade dos principais campións mediáticos. A continuación, construímos unha clasificación de 50 grupos mediáticos con notoria presenza de capital familiar. Posteriormente estudiamos a súa orixe, evolución e resultados da súa actividade nos últimos dous anos (2005 e 2006), exercizos económicos dos que se dispón de datos consolidados.

As fontes empregadas son as propias dos resultados económicos aprobadas polos consellos de administración dos respectivos grupos mediáticos, clasificacións sectoriais por países e bases de datos dos rexistros da propiedade mercantil. Os datos de facturación dos 50 grandes grupos de comunicación mundiais, principalmente norteamericanos e europeos, están unificados e rexistrados en dólares, mentres que as outras cifras económicas que se manexan, citan e calculan son empregadas en euros. Así, a facturación global deses 50 principais grupos mediáticos elévase en 2006 a 200.000 millóns de euros, a prezo de cambio da moeda europea de finais de 2007. O volume de emprego xerado por ese medio cento de grupos mediáticos ascendía a 1.200.000 postos de traballo en 2006. Entre 2005 e 2006, as vendas deses 50 grupos mundiais medraban máis dun 10 por cento e o emprego arredor do 5 por cen.

Os vinte primeiros grupos mediáticos europeos, presentes en máis de medio cento de países, representan un volume de negocio superior ós 105.000 millóns de euros e preto de medio millón de empregos. Os cincuenta principais grupos españois acadan os 20.000 millóns de euros, que se elevan a 70.000 millóns se sumamos a facturación de Telefónica, o maior operador internacional de telecomunicacións. Os dez maiores grupos portugueses presentes nas telecomunicacións e nos media superan os 12.000 millóns de euros mentras que os iberoamericanos rondan os 25.000 millóns. Os grupos mediáticos españois e lusos proxectan gran parte da súa actividade global a través dos mercados iberoamericanos. No outro lado do Atlántico, os grupos Televisa, Globo, Abril ou Venevisión miran a Europa tamén a través do mercado ibérico. Pero, sobre todo, a un mercado cultural e lingüístico hispano-luso con proxección americana, africana e asiática duns 600 millóns de falantes, o segundo máis importante do mundo tralo mandarín chinés (900 millóns).

A fusión de News Corp. e Dow Jones sitúa á compañía de Murdoch na cabeza dos grupos mediáticos, aínda que sen esa agregación o liderado correspondería a Viacom. O ranking de grupos mediáticos familiares mundiais podería subdividirse en tallas de dez en dez entre os grandes e de vinte en vinte entre os máis pequenos. Dez grupos de entre dez e vinte mil millóns de dólares de facturación así como outros dez de entre dez e cinco mil millóns; fronte a vinte de entre cinco e mil millóns así como outros tantos de menos de mil millóns. Vinte son europeos, 18 norteamericanos, dez iberoamericanos e un asiático. Canto a talla, sen embargo, entre os primeiros 25 grandes grupos familiares hai 15 norteamericanos.

### Grupos Mediáticos Familiares Mundiais

Grupo	País	Ano de creación	Familia	Participac.	Vendas 2005 \$	Emprego 2005	Ventas 2006 \$	Emprego 2006
News Corp.	Australia USA	1923	Murdoch	30%	25.327	47.300	28.655	47.300
Viacom	EE.UU.	1954	Redstone	68%	24.606	42.630	29.822	36.454
Comcast	EE.UU.	1963	Roberts	Control	22.255	80.000	24.966	90.000
Bertelsman	Alemania	1868	Mohn	Fundación	21.187	88.516	25.458	97.132
Lagardère	Francia	1826	Lagardère	Control	16.025	48.245	18.468	30.487
H. Whampoa	Hong Kong	1828	Li	Control	16.000	120.000	23.553	200.000
Cox Enterp.	EE.UU.	1898	Cox	Control	12.000	77.000	13.200	80.000
Clear Channel	EE.UU.	1972	Mays	Control	9.276	31.800	7.067	30.900
Thomson Corp.	Canadá	1934	Thosom	63%	8.703	40.500	6.641	33.375
Donnelley	EE.UU.	1864	Donnelly	Control	8.430	50.000	9.316	53.000
Carso	México	1980	Slim	Control	7.510	80.000	8.532	80.000
Gannet Co.	EE.UU.	1906	Gannet	Diversific.	7.598	52.600	8.033	49.675
Advance Pub.	EE.UU.	1922	Newhouse	Control	7.315	30.000	7.700	28.000
McGraw-Hill	EE.UU.	1909	McGraw	Control	6.003	19.600	6.300	20.214
Tribune Comp	EE.UU.	1847	McCornick/S. Zell	Fundación	5.595	20.000	5.517	21.000
Cablevisión Syt	EE.UU.	1973	Dolan	74%	5.175	20.425	5.927	22.075
Cisneros	Venezuela	1929	Cisneros	Control	4.800	30.000	5.500	30.000
Hearst Corp.	EE.UU.	1887	Hearts	Control	4.550	17.016	5.200	17.062
Mediaset	Italia	1978	Berlusconi	51%	4.355	5.844	4.355	5.844
Daily Mail	R. Unido	1896	Rothermere	63%	3.767	18.586	5.610	18.012
Washington Post	EE.UU.	1877	Grahan	Control	3.553	16.400	3.904	17.100
Globo	Brasil	1911	Marinho	Control	675	14.000	844	14.000
Bonnier AB	Suecia	1803	Bonnier	80%	3.486	9.641	2.954	9.721
Prisa/Sogecable	España	1955	Polanco	Control	3.471	11.447	4.557	13.785
N. York Times	EE.UU.	1851	Sulzberger	Control	3.272	11.965	3.290	11.585
RCS Media	Italia	1927	Rizzoli-Agnelli-Arnauld-Tosi	Sindicada	3.171	6.000	3.421	5.179
Sonae	Portugal	1959	Belmiro de Acevedo	Control	4.626	8.000	4.936	8.000
Gruner + Jahr	Alemania	1948	Jahr/Bertelsman	Control	3.107	13.981	3.107	13.981
Televisa	México	1930	Azcárraga	Control	2.943	12.600	3.520	16.200
Axel Springer	Alemania	1946	Axel Springer	50%	2.823	10.166	3.134	9.733
Holtzbrinck	Alemania	1948	Holtzbrinck	60%	2.460	13.872	3.225	14.000
Dow Jones	EE.UU.	1882	Bancroft	60%	1.769	7.501	1.783	7.400
Publicis	Francia	1926	Badinter	Control	1.670	16.000	5.790	39.939
OEM	México	1976	Vázquez Raña	100%	1.500	6.000	1.600	7.000
Schibsted	Noruega	1839	Schibsted Blomenholm	30%	1.458	8.500	1.866	8.500

Grupo	País	Ano de creación	Familia	Participac.	Vendas 2005 \$	Emprego 2005	Ventas 2006 \$	Emprego 2006
Planeta	España	1949	Lara	Control	1.196	4.654	2.014	5.000
The McClatchy	EE.UU.	1857	McClatchy	93%	1.186	8.948	1.675	16.791
Edipresse/RBA	Francia España	1909/1991	Rodrigo/Lamuniere	100%	1.158	4.200	1.513	4.283
TV Azteca	México	1993	Salinas Pliego	Control	1.100	5.000	881	6.552
Pathé-Gaumont	Francia	1895	Seydoux	Control	1.040	2.000	1.040	2.000
Meredith	EE.UU.	1902	Meredith	Control	1.000	2.569	1.616	3.160
Vocento	España	1910	Bergareche/Luca Tena	Control	936	3.480	1.254	4.900
Abril	Brasil	1950	Civita	Control	862	7.000	1.087	7.000
Roularta MG	Bélica	1954	De Nolf	Control	800	3.000	876	3.000
Clarín	Arxentina	1945	Noble Herrera	60%	718	6.155	895	6.200
Zeta	España	1976	Asensio	Control	571	2.400	618	2.338
Folha	Brasil	1921	Frias	Control	563	4.000	563	4.000
RBS	Brasil	1957	Sirotsky	Control	401	4.761	497	5.560
Estado	Brasil	1875	Mesquita	Control	381	3.925	407	2.856
Godó	España	1881	Godó	Control	366	1.586	612	1.610

Fonte: Elaboración propia con datos en dólares tomados das memorias dos grupos e empresas así como de outras fontes sectoriais, entre elas *Family Business Magazine* (2005).

O perfil dos grupos mediáticos hispanolusos e iberoamericanos presenta bastantes semellanzas e concordancias. Maioritariamente son compañías de capital familiar, procedentes da prensa e/ou do mundo editorial, que se incorporaron ós negocios multimedia a través da radio e televisión. Entre España, Portugal e Iberoamérica crúzanse media ducia de grandes marcas que, dun ou doutro lado, penetran nos respectivos mercados. Se pola parte americana chegan a Europa os grandes grupos Televisa, Globo, Venevisión e Abril, por España e Portugal saen Telefónica, Prisa, Vocento, Recoletos, Zeta, Portugal Telecom, Sonae, Cofina e Impresa. En cada unha desas tres áreas de mercado poderíamos establecer tres tallas: grupos de máis de 1.500 millóns; de entre 1.500 e 1.000 millóns; e aqueles de menos de mil millóns. Poderíamos clasificar por unha parte as compañías que cotizan en Bolsa e por outra as restantes empresas mercantís. Ou tamén as compañías que operan en mercados internacionais, estatais e rexionais ou locais. Aínda que o tema deste informe é a empresa mediática familiar, outra clasificación posible podería ser tamén en función da propiedade pública -mesmo confesional- do seu capital social. Nestes casos atopamos en España e Portugal as respectivas televisións públicas, os grupos mediáticos confesionais vencellados á Igrexa católica (Cope e Radio Renaiscença) e outros tipos de empresas privadas. En Brasil, pola súa banda, a radio segue a ser instrumento confesional capital para a Rede Record da Igrexa Universal do Reino de Deus e a Rede Vida da Igrexa católica. Telesur, de capital público, é un proxecto impulsado por Venezuela, Arxentina, Cuba, Uruguay e Bolivia como alternativa de servizo público tanto ás canles panamericanas (CNN) e paneuropeas (BBC World, Euronews) como ás redes privadas de carácter nacional.

Cabe tamén a clasificación por capitalización bursátil que, ademais das dúas grandes operadoras de telecomunicacións hispano-lusas (Telefónica e Portugal Telecom), sitúa en cabeza das valoracións ó grupo Carso de México, Univisión de Estados Unidos, Televisa, grupo Cisneros-Venevisión de Venezuela, O Globo de Brasil, Prisa de España e Sonae de Portugal. Compañías competidoras nalgúns mercados e aliadas noutros. Cisneros e Televisa promoveron na década dos anos 90 (1992-96) a maior rede norteamericana de televisión hispana, Univisión, participada por un 15 e un 12 por cento do seu capital respectivamente. Ambas compañías latinoamericanas intentaron sen éxito en 2006 facerse coa maioría de Univisión, que foi mercada por un consorcio formado por Madison Dearborn Partners, Providence E. Quity Partners, Texas Pacific Group, Thomas H. Lee Partners e Saban Capital Group por 13.700 millóns de dólares. O grupo mexicano Carso, propiedade de Carlos Slim, controla telecomunicacións (Telmex), construción, hoteis, empresas de servizos e alianzas con Globo en Brasil e con Cisneros noutros mercados latinoamericanos. Telefónica é o principal grupo español, polo seu negocio de telecomunicacións e pola importancia da súa actividade mediática converxente. Aínda que en 2007 se desprendeu da productora Endemol, segue estando presente no negocio dos medios a través das súas participacións en prensa, radio e televisión en Arxentina (Telefé, Canal 11, Radio Continental) e na distribución de contidos audiovisuais a través de cable (Perú, Chile e Salvador) e ADSL. A súa actividade de produción e distribución de contidos agrúpase a través de Telefónica Media. O segundo grupo español é ONO, o operador principal de cable. Prisa e Sogecable consolidaban ata 2007 por separado as súas contas económicas, en función da súa participación accionarial. Sen embargo, a finais de 2007 Prisa lanzou unha OPA para o control do capital de Sogecable. A televisión pública de España intégrase en RTVE (canle estatal) e na FORTA (agrupación das canles autonómicas). Entre os 50 primeiros grupos mediáticos españois destacan tamén catro de Galicia: a radiotelevisión pública (CRTVG), o operador rexional de cable (Grupo R), La Voz de Galicia e dous xornais do grupo Prensa Ibérica.

### Estrutura dos 50 Principais Grupos Españóis

Grupos	Empregados			Volume de negocio			Resultados			Endebemento		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
Telefónica	175384	207641	234900	30280	37882	52901	3.175	4.445	6.233	30.067	23.694	52.145
Telefónica Media	5.860	5.734	5.700	1.219	1.269	1.579	-40,6	78,8	33			
ONO	3.928	4.725	5.663	1.311	1.726	1.633	-87	-466	-369		6.203	6.405
PRISA	9.114	9.636	12.007	1.276	1.425	2.811	105	159	230		2.147	6.018
Sogecable	1.721	1.750	1.779	1.477	1.518	1.659	-161	7,72	-38		2.379	2.283
RTVE	9.369	9.366	8.260	1.625	1.536	1.510	-723	-618		6.892	7.550	9.000
PLANETA	3.226	4.654	5.000	914	1.260	1.400		18,30				
Antena 3	2.475	2.430	2.421	770	932	934	105	226	290	181	330	687
FORTA	10.900	11.176	12.000	990	1.107	1.200	-300	-400	-500	1.500	1.746	1.800
CRTVG	750	910	1.000	126	129	134	2,89	2,74	2,5	74,60	43	49
Telecinco	1.223	1.185	1.184	793	931	938	204	290	314	201	246	250

Grupos	Empregados			Volumen de negocio			Resultados			Endebadamento		
	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006
VOCENTO	3.460	3.480	4.900	718	794	872	114	149	82,56	173	194	54,5
Unedisa Recoletos	2950	3.050	2.950	488	605	648	20,53	30	30,70	103,42		
ZETA	2.350	2.400	2.338	449	444	430	21,20	6,80		46,18	104	
GODO	1.529	1.586	1.610	293	315	426	20,53	30	18,3	103,42	136	140
RBA	380	629	600	317	345	325	26	19		56,4	59,7	62
PRENSA IBERICA	2.350	2.400	2.400	284	305	310						
Faro Vigo	175	175	175	29,66	31,5	35,4	3,27	3,86	9,57	7,30		
Opini3n C	75	75	75	3,86	4,4	4,1	-1,00	-0,76	0,9	1,20	1,71	1,9
MEDIAPRO		226	226	43,3	45	195,4	1,3	-0,42	11,5	90,5	48	42,23
HOLA	147	147	147	118	119	123	0,53	4,85		40,42	35,12	
GRUPO R	178	178	178	63,11	89	103	-5,45	3,45	3,08	393,27	408	413
VOZ	623	625	625	85	90	91	5,48	5,22	5	42	48,26	47,7
Agencia EFE	550	550	550	80,4	84,5	87	-11,6	49,7		32	35,5	
Globo Media	550	550	550	78,5	61,8	84,4	6	6,2	11,7	19,4	11,3	22,5
ANUNTIS	633	633	633	52,7	76,8	83,4	5,3	2,9	1,7	17,8	23,3	27,3
FILMAX	125	125	125	71,2	74	82,9	3,7	3	1,2	69	62,54	6,56
Gestmusic	355	355	355	60,7	53,7	62,2	8,9	5,5	6,1	20,6	20,4	20,6
Hachette	325	325	325	71,70	69	71,6	-3,30	-4,80		56,27	55	60
G+J	363	247	253	52,20	60	63,7	5,6	1,9	3,4	15	22	25,3
COPE	800	800	808	77	86,7	69,3	3,8	4,2		29	24,5	
Heraldo de Arag3n	281	284	281	41,45	46	50,5	5,77	6,00	6,8	11	9	9,8
Motorpress	382	382	389	38,02	42	45,26	1,11	2,37	2,60	24,70	24,08	22,84
Cond3 Nast	176	179	179	36,43	41		3,44	6,27		10,94	11,50	
ZEPPELIN	223	223	223	40,4	40	36	9,3	8,1		13,6	18,2	
Diario de Navarra	195	195	195	36,77	39	40,4	7,39	7,96	8,74	7,04	7,13	6,51
Grupo Heres	29	36	26	37,80	38	38,3	8,80	9,60	9,73	8,03	9,11	7,8
EL TERRAT	77	77	77	8,6	11,5	33	0,59	0,68	4,8	2,3	3,9	6,2
Grupo Serra	220	226	226	26,07	29	30	1,09	1,05	1	24,98	23,36	24
Axel Springer	150	157	160	23,30	28		4,10	2,80		8,27	13,90	
JOLY	200	200	200	25	27	28	2,52	3,18	2,5	35,78	50,54	48
Miram3n	50	60	100	9,1	14,6	22,3	1,8	3,7	5,5	31	18,9	6,9
Boomerang	138	138	138	14,7	17,7	19	2,1	2,3	3	5	4,4	3,8
Videomedia	156	156	156	21,8	18,4	18,9	1,5	1,7		5,6	5,8	
Intereconom	49	106	106	12,84	13	18,3	-4,32	-8,49		5,9	7,6	15
Bocaboca	215	215	215	22,6	22,6	17,6	-3,5	0,54	0,77	14,2	12,8	12,5
GLOBUS	35	49	132	19,35	19	16,9	1,04	0,04	0,18	15,29	17,15	20,4
Grupo Begar Comunicaci3n	3.400	4.300	5.550	305	482	614			24,8			
SEGRE	181	181	181	12,3	12,5	13,7	0,75	0,24	0,22	1,9	1,8	1,8
ZZJ	57	57	57	3,8	11	9	-0,91	0,83	0,38	4,5	7,5	5,8
Producci3n.52	48	48	48	7,6	7,6	8,2	0,31	0,14	0,12	4,4	4,6	5,8
Multipark M.	33	33	33	2,2	4,4	5,3	0,37	7,2	0,26	0,92	12,6	1,4
Eurostar P.	100	100	100	2,3	5,1	5,1	0,011	0,013	0,035	0,5	2,4	4,1

Fuente: Elaboraci3n propia con datos econ3micos, en mill3ns de euros, procedentes das memorias das propias sociedades, Rexistro Mercantil, Ard3n, Comisi3n do Mercado das Telecomunicaci3n, Comisi3n Nacional do Mercado de Valores e Fomento da Producci3n.

Prisa 3 a compa1a matriz do grupo espa1ol da familia Polanco, integrada por editoras de libros (Grupo Santillana), peri3dicos (prensa nacional, econ3mica, deportiva, rexional e revistas), Internet e Uni3n Radio. Sogecable agrupa as empresas audiovisuais de cine, televisi3n en aberto (Canal Cuatro e Localia) e a



plataforma de televisión de pago (Digital Plus). Media Capital é o grupo luso (TVI e Radio Clube Português) sobre o que Prisa lanzou unha OPA pola totalidade do seu capital.

Prisa reproduciu en Portugal e América Latina o seu modelo radiofónico de programación en cadea (formatos de noticias, carrusel deportivo e hit musicais) a través da Ser, de Radio Clube Português e do Grupo Latino de Radio (GLR), a división internacional de Unión Radio, a compañía holding dos seus activos radiofónicos. Unión Radio considérase a maior empresa radiofónica do mundo na área hispana con 1.095 emisoras a ámbolos lados do Atlántico. O Grupo Latino de Radio conta con estacións propias ou afiliadas en México, 89; Chile, 91; Costa Rica, 3; Panamá, 13; Colombia, 171; Arxentina, 77; Ecuador, 16; Guatemala, 32; Perú, 63; Venezuela, 2; República Dominicana, 1; Honduras, 1; e El Salvador, 2. Prisa ten tamén estacións de radio en Miami e asociacións con outras redes de Estados Unidos, ademais de editoras de libros na maioría dos países de Latinoamérica. Este grupo español, que ten unha participación simbólica no capital de Le Monde, edita tamén en Bolivia La Razón de La Paz así como edicións locais de El País en Arxentina e México.

Outro grupo editorial español de capital familiar (Lara) e estrutura multinacional é Planeta, de Barcelona, que xestiona aliado coa sociedade italiana De Agostini a cadea de televisión en aberto Antena 3, mercada a Telefónica. Planeta logrou mercar en 2007 o 55 por cento do capital da Casa Editorial de El Tiempo de Colombia, unha operación traballada e perseguida tamén polo grupo Prisa. A menor escala, outros grupos familiares españois coma Zeta, Vocento e Unedisa-Recoletos cruzan participacións con outras compañías multinacionais.

Os principais grupos mediáticos portugueses, por volume de actividade, son Portugal Telecom, Sonae, Rádio e Televisao de Portugal (de capital público), Impresa, Cofina, Media Capital e Controlinveste. Coma en España, mediante a Cope, a tribuna radiofónica da Igrexa católica de Portugal desde 1936 é a Radio Renascença. Portugal Telecom enfrontouse en 2006 á OPA hostil lanzada pola Sonaecom para facerse co control da compañía por parte do grupo de Belmiro de Azevedo. Sonaecom é o subholding de comunicacións, Internet e multimedia do grupo industrial e comercial de Belmiro de Azevedo. Eran os intereses internacionais de Telefónica, accionista relevante de Portugal Telecom, contra os de France Telecom a través de Optimus-Sonae. No campo dos media Belmiro de Azevedo defendíase desde a súa trincheira do Público, xornal de referencia, e a través da multimedia e Internet co portal clix.pt.

Portugal Telecom aproveitou a internacionalización para tomar importantes posicións nos mercados en crecemento de Brasil, Marrocos, Guinea-Bissau, Cabo Verde, Botswana, Mozambique, Timor, Angola, Kenia, China, Santo Tomé e Príncipe. Desfixose da súa alianza con Lusomundo para a área dos media, como fixera Telefónica coas cadeas de televisión Antena 3 e Onda Cero de radio. Mentres Telefónica afianzaba a súa presenza global en Europa, en Africa, Brasil e Asia avanzaba en parcería de Portugal Telecom.

Sonae é un conglomerado de negocios relacionados coa distribución e cos centros comerciais (Portugal, Brasil, España, Alemaña e Grecia), derivados da madeira, telecomunicacións e media, Internet, seguros, enxeñería, construción, turismo e outros servizos. Opera en telecomunicacións coa marca Optimus e en prensa a través do xornal Público, que rexistrou no 2005 unha redución do 21 por cento na súa cifra de negocio, debido sobre todo á caída da publicidade. O grupo Impresa, que lidera Francisco Pinto Balsemao, ten forte presenza na televisión en aberto e por cable (SIC e TV Cabo), no semanario Expresso, na revista Visao, prensa rexional e en varias revistas de sociedade, televisión e viaxes.

O liderado do modelo de televisión popular en aberto foille arramplado (talento directivo e creativo incluído) pola televisión (TVI) da Media Capital, de Paes de Amaral e agora de Prisa. Unha pugna entre os grandes capitáns do "share" do audiovisual luso. O grupo de Pinto Balsemao comezou en 1972 coa editora Sojornal do semanario Expresso e a distribuidora VASP. A partir da década dos anos 80 merca a Capital, lanza varias publicacións, investimentos en impresión e preimpresión, participa na Axencia Lusa, alíase co Globo para a produción de telenovelas e coa Editora Abril para revistas, ambos dous principais grupos brasileiros. O capital de Impresa está controlado por Impreger, o banco BPI e o Grupo Fidelity. Ademais da SIC, este grupo edita Courier Internacional, Expresso, Jornal de Regiao, Jornal de Letras, 23 cabeceiras distintas de revistas, dous centros de informática e impresión así coma outras participacións. A evolución máis favorable dos negocios deste grupo concéntranse nas canles temáticas, multimedia e produtos asociados mentras rexistra retrocesos nos ingresos publicitarios e venda de publicacións.

Na orixe doutro grupo portugués está tamén o competidor xornalístico do Expresso de Pinto Balsemao, o semanario O Independente, editado pola SOCI, do que Media Capital se desfixo en 2001 polos seus resultados negativos e que logo fechou. A empresa xornalística de Paes de Amaral editou tamén Semanário Económico e Diário Económico, que posteriormente vendeu ó grupo español Recoletos, agora xa integrado no RCS MediaGroup italiano, xunto coa editora madrileña de El Mundo. A entrada na terceira canle de televisión (TVI), para convertila en líder do mercado en aberto, pon na cima ó grupo de Paes de Amaral, que acerta coa compra da emisora e máis do Radio Clube Português. Consegue, ó mesmo tempo, a parcería de dous dos grupos máis activos do mercado europeo, o español de Prisa-Sogecable e o alemán Bertelsman-RTL. Prisa logra o control de Media Capital (94,6 %, xunto a Caixanova na parte restante) mercándolle en primeiro lugar a Bertelsman-RTL, que segue presente, sen embargo, na súa televisión competidora de España, en Antena 3. A finais de 2007 Prisa vendeu algúns dos activos de comercialización publicitaria de Media Capital para facer caixa coa que mercar tamén a maioría do capital de Sogecable

O respaldo do Banco Portugués de Investimento deulle aire á Cofina, o grupo que controla o Jornal de Negócios, Correio da Manhã, Récord, televisión por cable, portal de negocios en Internet e varias revistas de marca. A alianza de Cofina co BPI data de 1999 para entrar no capital social da canle de televisión SIC,

participación da que se desprende no 2002 deixándoa nas mans do banco portugués. Este grupo, a través da alianza coa multinacional europea de Metro News, participa no xornal de distribución gratuíta “Destak” en Lisboa e Porto.

Controlinveste, a empresa de Joaquín Oliveira, xurdida da comunicación especializada (O Jogo e Sport TV) e da xestión de dereitos deportivos e de patrocinio, mercou en 2005 a Portugal Telecom por 397 millóns de euros o grupo Lusomundo Media, editor de Diario de Noticias, Jornal de Noticias, 24 Horas, TSF, Tal Qual, participación na Lusa, Gráfica Funchalense e VASP. Este grupo procedeu ó lanzamento no 2007 dun novo xornal gratuíta, prepara novas canles de televisión e aspira á TDT.

#### Principais Grupos de Portugal

Grupo	Presidente	Accionistas	Emprego 2005	Emprego 2006	Vendas 2005	Vendas 2006	Resultados 2005	Resultados 2006
PORTUGAL TELECOM P. Multimedia	Enrique Granadeiro	Telefónica, bancos, fondos inv.	18.000	19.346	6.385,4	6.342	654	866
SONAE	Belmiro de Acevedo	Efanor, Pareuro, BPI	7.500	8.000	4.626	4.936	133,4	108,6
RTP	A. da Silva (2006-07)	Capital público	2.418	2.795	266	292	219,4	270,6
IMPRESA	F. Pinto Balsemao	Impreger, BPI, fondos	1.443	1.360	256,9	255,2	(32)	(25)
COFINA	Jorge Paulo dos Santos	Varios minoritarios	874	948	129,7	131,3	22	16,4
MEDIA CAPITAL	P. Amaral e J.Pina Moura	Prisa, Caixanova	1.200	1.200	221,24	229,5	7,5	9,6
Controlinveste	Joaquin Oliveira	Controlinveste	900	900	127	127,5	13	15,4

Fonte: Elaboración propia, datos en millóns de euros, tomados das contas das empresas, accesibeis nas webs e estimacións.

#### Poder Mediático dos Grupos

Os reiterados intentos de penetración dos grupos mediáticos iberoamericanos en España, máis aló da venda dos dereitos de emisión das súas características producións (telenovelas) non cuallaron seriamente ata o 2006. O primeiro intento de Televisa foi a súa participación en 1997 na constitución da plataforma de televisión Vía Digital, que cinco anos máis tarde se fusionou con Canal Satélite Digital. A concesión en 2005 por parte do Goberno do Estado dunha nova licenza de televisión en aberto foi a segunda oportunidade para Televisa, que encabeza a nova canle da Sexta xuntamente cun grupo de produtoras audiovisuais. Algún dos principais promotores desta nova canle de televisión (Jaume Roures, de Mediapro-Medialuso) abandeiraron a saída dun novo xornal impreso (Público), que irrumpiu no mercado español dirixido ó

segmento de centroequerda e esquerda, onde ata agora reinaba en exclusiva a cabeceira (El País) do grupo Prisa.

Esa nova competencia xornalística e a "guerra" aberta pola explotación televisiva dos dereitos de fútbol, onde tamén chocaron Mediapro e Prisa, provocou en 2007 unha sorprendente polémica do grupo mediático da familia Polanco co Goberno socialista de Rodríguez Zapatero, responsabilizado de ser o valedor da Sexta, a nova canle de televisión creada polas produtoras e polos xestores de dereitos deportivos audiovisuais. Ese grupo liderado por Jaume Roures e José Miguel Contreras lanzou á opinión pública española a finais de 2007 un novo reto mediático de gran calado político e tecnolóxico: resucitar a televisión dixital de pago en España, que fora esquecida e desbotada tras o fracaso da plataforma Quiero TV no 2003. A nova proposta da TDT de pago foi todo un reto para o Goberno español e para o grupo Prisa, que ata agora explotaba en exclusiva este sistema de televisión a través da plataforma de satélite Digital Plus. A reacción de Prisa non se fixo agardar moito e tódolos seus medios airearon en detalle as relacións dos socios da Sexta-Mediapro co presidente español Rodríguez Zapatero.

O accionariado da Sexta está formado polo Grupo Audiovisual de Medios (GAMP), que representa o 60% do capital, e pola mexicana Televisa, co 40% restante. Á súa vez, GAMP está formada polo Grupo Arbol (40%), Mediapro (38%), Drive (10%), El Terrat (7%) e Baint (5%). O Grupo Arbol-Globomedia está liderado por Emilio Aragón, José Miguel Contreras e Andrés Varela Entrecanales, este último tamén accionista significativo do grupo industrial Acciona. Mediapro está encabezada por Jaume Roures, especialista en xestión de dereitos e produción de acontecementos deportivos. Drive foi creada polo galego Xosé Manuel Lorenzo, ex-directivo de Antena 3 e Canal Plus. Detrás del Terrat e Baint están, respectivamente, os presentadores televisivos Buenafuente e Argüiñano. Drive, a produtora de Lorenzo, vendeu as accións da Sexta a finais de 2006.

O que revelan esas relacións son o salto cualitativo da participación das principais empresas produtoras audiovisuais españolas desde a especialización en creación de contidos á conversión en programadores e emisores. Entre as principais produtoras españolas de programas de televisión podemos situar as novas donas da Sexta, ademais de Gestmusic-Endemol, mercada por Telecinco-Mediaset, que factura máis de 900 millóns de euros ó ano; a citada Globomedia-Arbol, con preto de 350 millóns; Europroducciones, participada por Vocento e Arturo Vega, con máis de 30 millóns; Videomedia, tamén con capital de Vocento e Jorge Arqué, que rolda os 20 millóns; e Bocaboca, igualmente de Vocento e César Benitez, con máis de 18,5 millóns de euros. De novo, como se ve, entrecruzamento de capital de artistas creadores, xestores e grupos mediáticos.

A presenza de Televisa en España, ademais das participacións de capital na Sexta, céntrase na comercialización das súas producións latinoamericanas –telenovelas, sobre todo- e na xestión de dereitos

audiovisuais en xeral. Esta compañía mediática mexicana, propiedade da familia Azcárraga, rexistraba en 2006 uns 3.520 millóns de dólares de actividade económica e 16.200 empregos. Este grupo latinoamericano de proxección multinacional, con presenza en toda América, tanto no Norte coma no Sur, ostentaba a participación maioritaria de Telesistema Mexicano S.A., Televisión Intependiente de México S.A., Campus América S.A., Editorial Televisa S.A., Grupo Distribuidoras Intermex, Corporativo Vasco de Quiroga S.A. e CVQ Espectáculos S.A. así como entre o 50 e 60% do capital de Innova Holdings, Empresas Cablevisión S.A. e Sistemas Radiópolis S.A.

A TV Azteca, propiedade de Ricardo B. Salinas Pliego, é outra das grandes empresas audiovisuais de México, que opera dúas redes de televisión nacional (a 7 e a 13) e 53 de carácter local. Emite tamén en Estados Unidos e El Salvador así como a través doutras moitas redes de carácter local. Salinas é dono de Unefon, varias compañías de Internet e comercio electrónico así como accionista maioritario de Elektra e do Banco Azteca. As vendas anuais do grupo rondan os mil millóns de dólares. Estrellas de Oro de Monterrey é outro multimedia mexicano que se estendeu a partir de 1930 a través da radiodifusión, televisión, prensa, música e cines. Con máis de 6.500 empregados, xestiona unha rede de máis de 500 salas de cine, 37 estacións de radio, tres canles de televisión e 13 xornais.

Outra das grandes compañías de comunicación americanas é o Grupo Cisneros, que emprega a 30.000 persoas e supera os 5.500 millóns de dólares de vendas. Este grupo puxo en marcha en 1961 Venevisión, a primeira canle de televisión de Venezuela, actualmente a productora de programas en español máis grande de Sudamérica e unha das tres máis importantes do mundo na produción de telenovelas. A través de cable e satélite, Venevisión é a rede de maior cobertura de Latinoamérica e que puxo en marcha a primeira televisión hispana en Estados Unidos, xunto a Televisa de México. O grupo Cisneros, que ten a súa sede corporativa en Miami, participa en varias compañías iberoamericanas de medios e entretemento, empresas industriais, comerciais e de servizos. Cisneros, Hughes Electronics e outros socios locais participaron no lanzamento de Direct TV Latinoamérica, que posteriormente integraron no consorcio de Murdoch. Con American On Line (AOL) Cisneros aliouse para operacións de Internet.

Outros grupos familiares de prensa e multimedia que cómpre mencionar son os de Clarín en Arxentina, Copesa de Chile, El Comercio de Quito así como Bavaria-Santodomingo, Ardila Lule e El Tiempo de Colombia. O grupo editorial Perfil, na Arxentina, de Alberto Fontevicchia, é un dos importantes conglomerados americanos de revistas en lingua española, aliado da Editorial Abril de Brasil. O grupo elabora produtos gráficos, CDs de música, vídeos e contidos para Internet a través da alianza estratéxica Universo Online (UOL), establecida cos grupos brasileiros Folha e Abril. En México, os negocios mediáticos da familia Vázquez Raña, a Organización Editorial Mexicana (os Sol da prensa mexicana), propiedade da

rama de Mario Vázquez Raña, e Grupo Angeles, do seu irmán Olegario. A familia Vázquez Raña é orixinaria dunha aldea galega de Ourense, coa que aínda manteñen relacións e propiedades.

En Brasil hai tres grupos mediáticos de ámbito nacional (Globo, Bandeirantes e SBT) e cinco rexionais (RBS, no sul; Organizações Jaime Câmara no centro-oeste; Rede Amazónica de RTV no norte; Zahran, no Mato Grosso; e Verdes Mares, no Nordeste. A interrelación entre os grupos nacionais e rexionais contribúe á cobertura territorial e á redifusión dos respectivos contidos. Tamén hai que citar ó Grupo Folha de Sao Paulo e á Editorial Abril.

O Globo, da familia Marinho, participa nos sectores das telecomunicacións, finanzas, construción civil, mercado inmobiliario, agropecuaria, mineiría, turismo, televisión en aberto e de pago, por cable e satélite, edición de publicacións e prensa (O Globo). O xornal do mesmo nome, fundado por Irineu Marinho en 1923 no Río de Janeiro, deu lugar a este grupo brasileiro líder en produción de contidos, especialmente no xénero de telenovelas e acontecementos musicais. Globosat ten parcerías coas principais "majors" (Paramount, Universal, Fox e MGM) e na plataforma Sky Latin América coa News Corporation, TCI, Televisa e RBS. En 1999 lanzou TV Globo Internacional, canle lusófona vía satélite para 63 países de Europa, África, América do Sul, Central e do Norte (Taveira, 2006). En Portugal aliouse coa SIC e Lusomundo.

A Rede Brasil Sul (RBS), o segundo conglomerado mediático brasileiro, a partires das principais cidades dos Estados de Santa Catarina e Río Grande do Sul, despregou as súas emisións a través de 24 emisoras de radio propias e 110 afiliadas así como 18 canles de televisión asociadas a Globo. Conta con publicacións impresas, Internet, distribución de libros, prensa, telecomunicacións, organizacións de eventos, marketing e industria musical. A compañía familiar Folha de Sao Paulo, propiedade dos irmans Frías, Luis e Octavio, edita o xornal de maior tirada e circulación de Brasil (máis de medio millón de exemplares os domingos) e promoveu a finais da pasada década dos 90 o servizo Universo Online, participado por Portugal Telecom e a Editorial Abril, co obxectivo de liderar a distribución virtual de contidos en toda a área da lusofonía. A Editorial Abril, fundada por Víctor Civita, edita dez das publicacións periódicas máis lidas en Brasil e preto de 150 cabeceiras de revistas e magazines de grupos europeos e americanos en distintos países.

### **Conclusiones**

A empresa familiar é un singular modelo de propiedade e organización, que combina componentes económicos, xenéticos e emocionais dentro das relacións de produción. Esta triple personalidade remárcase aínda máis a través da dobre personalidade ideolóxica e económica que caracteriza a empresa de comunicación. A empresa familiar aínda controla os principais grupos mediáticos mundiais, nalgúns casos cunha traxectoria de preto de douscentos anos de historia xeracional continuada. Pero os novos retos

da competencia e da economía dixital están provocando cambios e transformacións nas empresas familiares tradicionais de comunicación.

Pódense distinguir distintas tallas, xenealoxías e tipos de empresas e grupos mediáticos de propiedade familiar. Hai grupos de dous séculos de tradición familiar mediática continuada e outros moito máis recentes. Os grupos de maior tradición e lonxevidade son exclusivamente de especialización mediática mentres que os novos e recentes xa dispoñen dun amplo abano de actividades industriais e comerciais. Aínda que a participación accionarial se foi reducindo a medida que as empresas necesitaban recursos financeiros e saídas ós mercados de capitais, os grupos mediáticos familiares foron conservando o control dos dereitos societarios de voto. A empresa familiar mediática cambia ou desaparece cando varía o seu control editorial. Nalgunhas delas pervive como entidade significativa a figura xurídica da fundación, que trata de representar a personalidade e a identidade familiar dos fundadores e/ou continuadores.

A fragmentación das familias e o seu debilitamento na formación do capital necesario para o crecemento e expansión abrironlles as cancelas a novos investidores alleos á tradición da cultura editorial e mesmo da actividade da comunicación. A súa importancia económica, estratéxica e simbólica concitan o dezo de moitos investimentos que buscan o poder e a influencia da comunicación para outros negocios alleos ó sector. O perfil tradicional dos grupos de comunicación –polas lóxicas tecnolóxicas, económicas e industriais- está a cambiar e a pasar a formar parte de conglomerados hipersectoriais máis amplos.

Os intereses dos propios grupos e dos negocios dos mesmos quedan por riba da súa liña e independencia editorial. Quedan en evidencia en España os intereses particulares de Prisa na disputa polos dereitos deportivos e a televisión de pago, a través das súas serias advertencias lanzadas contra o presidente socialista do Goberno, José Luis Rodríguez Zapatero, para que se abstivera de apoiar ó novo grupo mediático da Sexta-Mediapro. En México en 2006 foi a famosa Ley Televisa, que autorizaba a tódolos operadores de televisión a dispoñer automática e simultaneamente de licenzas converxentes de telecomunicacións. En Brasil era a aprobación dun estándar de televisión dixital á medida do Globo, en Arxentina a remodelación financeira a favor de Clarín e en Venezuela a creación dunha canle pública gubernamental e a confrontación directa coas principais televisións privadas.

A reconfiguración dos novos grupos mediáticos afonda no debate sobre o pluralismo, a diversidade e a independencia editorial. Tendo en conta o inevitable dos procesos de concentración e a reideoloxicación actual da comunicación, cómpre estimar a preservación do pluralismo e a independencia editorial a través da cadea de valor da diversidade. Dado que os grupos organizan e diversifican o crecemento e a concentración a través da cadea de valor da comunicación, así mesmo cómpre observar o pluralismo e diversidade baixo esa mesma lóxica.

No mercado iberoamericano da comunicación, de perfil lingüístico hispanoluso, a relación e interconexión da empresa familiar é unha realidade de talla perfectamente recoñecible. Resultados económicos aparte, os principais grupos mediáticos iberoamericanos entran en Europa a través de España e Portugal e os campións de aquí saíron ó exterior en primeiro lugar a través dese continente irmán. Non resulta baladí, polo tanto, falar dun mercado ibérico e iberoamericano da comunicación.

### Referencias Bibliográficas

- Amat, J.M. (2005), *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas*, Deusto, Barcelona
- Banegas, J. (2003), *La nueva economía en España. Las TIC, la productividad y el crecimiento económico*, Alianza Editorial, Madrid
- Becerra, M. (2003), *Sociedad de la Información: proyecto convergencia, divergencia*, Grupo Norma, Buenos Aires
- Becerra, M.A. (2000), *El progreso con peajes: la Sociedad de la Información. Acceso y convergencia a partir del proyecto europeo*, I y II, tesis doctoral dirigida por Rosario Mateo, Programa de Periodismo y Ciencias de la Comunicación de la Universidad Autónoma de Barcelona
- Bell Mallén, J.I. (2007), *El libro blanco de la prensa diaria*, AEDE, Madrid
- Brooking, A. (1997), *El capital intelectual. El principal activo de las empresas*, Paidós, Barcelona
- Burgelman, J.C. (1995), "Convergence et Réseaux transeuropéens- quelques problèmes politiques" en Norhomme-Fraiture, M., *Multimédia. Actes de la journée d'information sur le multimédia*, Namur, Pr. Universitaires
- Burke, P. (2002), *De Gutenberg a Diderot*, Paidós, Barcelona
- Bustamante, E. (1999), *La televisión económica. Financiación, estrategias y mercados*, Barcelona, Gedisa Editorial
- Bustamante, E. (2002), *Comunicación y cultura en la era digital, mercados y diversidad en España*, Gedisa, Barcelona



Cabrera, M. (1994), *La industria, la prensa y la política. Nicolás María de Urgoiti (1869-1951)*, Alianza Historia social del conocimiento, Madrid

Campos Freire, F. (2006), "Concentración e grupos mediáticos nos mercados de España e Portugal", Actas do Congreso Internacional Lusocom, en *Comunicación Local: da pesquisa á produción*, edición de Margarita Ledo Andión

Campos Freire, F. y MATEO, R. (1997), *Prensa rexional en Europa*, Ed. Lea, Santiago

Campos Freire, F., (2006) "La empresa familiar de comunicación: identidad, compromiso y valores sociales", Fundación Cosío, Valencia

Campos Freire; F. (1993), *La reconversión de la prensa en Galicia, 1982-92. La empresa familiar*, tesis doctoral, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Santiago de Compostela

Campos, F. (2000), "Galicia.com. Luces e sombras sobre o desenvolvemento da sociedade multimedia e do coñecemento desde a Fisterra europea" en VV.AA. (2000), *Galicia 2020*, Ir Indo Edicións, Vigo.

Cappunyns K., Astrachan, J.H. y Klein, S.B. (2003), Family business dominate, en [http://Ifera.naranjus.com/protected/Research/Ifera\\_fact\\_figures.pdf](http://Ifera.naranjus.com/protected/Research/Ifera_fact_figures.pdf)

Castells, M. (2003), *La galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, Empresa y Sociedad*. R.H. Mondadori, Barcelona

Castells/Himanen, P. (2002), *La sociedad de la información y el Estado del Bienestar. El modelo finlandés*, Alianza Editorial, Madrid

Consejo de Europa (2000), "Recomendación sobre el pluralismo en los medios de comunicación", [www.humanrights.coe.int/media/documentst/legal%20texts/regulatory\\_aughties.doc](http://www.humanrights.coe.int/media/documentst/legal%20texts/regulatory_aughties.doc)

Corona, J., ed., (2005), *Manual de la empresa familiar*, Deusto, Barcelona

Costa e Silva, E. (2004), *Os donos da Noticia. Concentração da Propriedade dos Media em Portugal*, Porto Editora

Family Business Magazine, 2005-06, "The World's 150 Largest Family Business", [www.familybusinessmagazine.com](http://www.familybusinessmagazine.com), 2006

Gallo, M.A. (1995), *Empresa familiar. Textos clásicos*, Praxis, Barcelona

García Gracia, M.I., ZOFIO PRIETO, J.L. (2003), *La dimensión sectorial de la industria de la cultura y el ocio en España (1993-1997)*, Fundación de Autor, Madrid

Hallin D.C. e Mancini, P. (2004), *Comparing Media Systems: Three Models of Media*, Cambridge University Press

Harvey, Ed. R. (2003), *La financiación de la cultura y las artes*, Fundación Autor, Madrid

IDATE/ENTER (2006), *DigiWorld 2006 España. Los retos del mundo digital. Telecomunicaciones, Internet, Audiovisual*, Madrid

Klein, S.B., Astrachan, J.H., Smyrniotis, K.X. (2003), "Towards the validation of the F-PEC scale of family influence", en Poutziouris P. y Steier, L., ed., *New Frontiers in Family Business Research: The Leadership Challenge*, 14 Conf. M FBN

Koulouvari, P. (2004), "Family-owned media companies in the Nordic countries: Research issues and challenges", JIBS núm. 2004-2, Jönköping International Business School

Koulouvari, P. (2005), "Familias propietarias de empresas informativas en los países nórdicos. Un retrato de la estructura y las características de 25 firmas", en *Palabra-Clave*, número 012, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia

Lansberg, I. (2000), *Los sucesores en la empresa familiar*, Granica, Barcelona

Lavine J.M., Wackman, D.B. (1992), *Gestión de empresas informativas*, Rialp, Madrid

Le Van, G. (1999), *Guía para la supervivencia de la empresa familiar*, Deusto, Bilbao

Llorens-Maluquer, C. (2001), *Concentración de empresas de comunicación y pluralismo en la Unión Europea*, tesis doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona

Mackenzie, R. (2002), *La empresa basada en las relaciones. Impulsando el éxito en la empresa a través de la gestión de las relaciones con los clientes*, Deusto, Bilbao

Mateo, R. (2006), "Dinámicas empresariales y mercados de la comunicación social" en López, X. e Aneiros, R. (coord.), *Comunicación e cultura en Galicia e Portugal. III Congreso Luso-Galego de Estudos Xornalísticos*, Consello da Cultura Galega, Sección de Comunicación

Miège, B., (1999), "El desplazamiento hacia los contenidos", 175-196, en Bustamante, E., Monzoncillo, J.M., *Presente y futuro de la televisión digital*, Madrid, EDIPO

Miguel de Bustos, J.C. (1993), *Los grupos multimedia: estructuras y estrategias en los medios europeos*, Bosch, Barcelona

Miguel de Bustos, J.C. (2002), "Los grupos de comunicación occidentales a la hora de la convergencia", en *2001 Efectos Globalismo y Pluralismo*, Montreal, Canadá

Miguel de Bustos, J.C. (2004), "Sobre pluralismo y diversidad", en *Zer*, núm. 16

Miguel de Bustos, J.C. (2007), "Economía directa o reticular", en *Portal de Comunicación*, INCOM-UAB, Barcelona

Neubauer, F., Lank, A.G. (1999), *La empresa familiar. Cómo dirigirla para que perdure*, Deusto, Bilbao

Nieto, A., Iglesias, F. (2000), *La empresa informativa*, Ariel, Barcelona

OBERCOM (2004), *A cadeia de valor do audiovisual*, Revista do Observatório da Comunicação, Lisboa

ORTEGA, F. (2007), "Un periodismo que va a la deriva", en *Razón y Palabra*, febrero-marzo, México

Porter, M. E. (1986), *Estrategia competitiva. Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*, Editora Campus, Río de Janeiro

Porter, M.E. (1996), "¿Qué es la estrategia?", *Harvard Business Review*, 11-12

Porter, M.E. (2002), *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*, Cecsa, Madrid

PWC (2006), *El crecimiento de los medios para un estilo de vida. Cómo lograr el éxito en la era de la convergencia digital*, informes, en [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

PWC (2006), *Global Entertainment and Media Outlook, 2006-2010*, PriceWaterhouseCoopers

PWC (2006), *Outlook 2020. Un paseo por el sector del ocio y los medios de comunicación*, informes de

PWC en [www.pwc.com](http://www.pwc.com)

Roca Sales, M. (2007), *Derechos de propiedad intelectual e Internet en España. Materiales para un debate informado*, Informe de Investigación con el asesoramiento de M. Castellss, UOC, Barcelona

Sanchez, J.F., ed. (1990), *El nuevo mapa informativo europeo*, Servicio Publicaciones U. Navarra, Navarra, 1990

Sánchez-Tabernero, A. (2005), "El mercado televisivo europeo. La competencia entre las televisiones públicas y privadas", en *Telos*, abril-junio, número 63, Madrid

Sánchez-Tabernero, A. (2005), "La investigación sobre media management en Europa. El nacimiento de EMMA", en *Anàlisi 32*, Barcelona

Sánchez-Tabernero, A., ed. (1993), *Concentración de la comunicación en Europa. Empresa comercial e interés público*, Generalitat de Catalunya, Barcelona

Schanker, M. y Astrachan, J. (1996), "Myths and Realities: Family Business Contribution to the U.S. Economy: A Framework for Assessing Family Business Statistics", *Family Business Review*, 107-104

Taveira Cabral, E. D. (2006), "As industrias culturais no Brasil: análise da mídia brasileira", Actas do Congresso Internacional Lusocom, en *Comunicación Local: da pesquisa á produção*, edición de Margarita Ledo Andión

Timoteo Alvarez, J. (2005), *Gestión del poder diluído. La construcción de la sociedad mediática 1989-2004*, Pearson-Prentice Hall, Madrid

Voguel, H. (2004), *La industria de la cultura y el ocio. Un análisis económico*, Fundación de Autor, Madrid

Wolton, D. (2006), *Salvemos la comunicación. Aldea global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación mundial*, Gedisa, Barcelona

Zallo, R. (1988), *Economía de la comunicación y la cultura*, Akal, Madrid

Zerdick, A. e outros (2000), *E-economics. Strategies for the Digital Marketplace*, European Communication Council Report