



Moisés de Lemos Martins & Manuel Pinto (Orgs.) (2008)
Comunicação e Cidadania - Actas do 5º Congresso da Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação
6 - 8 Setembro 2007, Braga: Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (Universidade do Minho)
ISBN 978-989-95500-1-8



Os grandes grupos familiares de comunicación cambian de paso

FRANCISCO CAMPOS

Universidade de Santiago ~ fcampos@usc.es

Resumo:

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 1.250.000 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.

Palavras-chave:

Empresa familiar, economía reticular, cadea de valor, concentración, pluralismo e 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. 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. 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. A medida en que esas necesidades se converten en críticas e complexas, o endebedamento e a financeirización convértense nos elementos económicos de debilidade e desintegración da empresa familiar. A venda total ou parcial, mesmo a súa saída ó mercado de capitais mediante a cotización en Bolsa,

condicionan a reconfiguración empresarial.

Ese proceso ten especial importancia na identidade da empresa mediática, na medida en que no seu seo conviven polo menos dúas personalidades explícitas de carácter económico e ideolóxico. Sobre todo cando sobre esa identidade gravitan, 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 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.

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 empresas 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 construción (San Zell no Tribune de Chicago), da grande distribución e dos supermercados (Ron Burkle de Yucaipa Companies, que optou á Knight Ridder), do negocio do luxo (Louis Vuitton, de La Tribune e aspirante a Les Echos, en Francia) ou mesmo da banca dos ricos (Eduard de Rothschild merca Libération, o emblema 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 o poder mediático cos lobbys, onde brilan ex-presidentes, líderes musicais e outras estrelas do firmamento social. A posta en escea máis espectacular dese entramado de poder foi a última gran cita do magnate Rupert Murdoch, o dono de máis de 175 xornais que difunden 40 millóns de exemplares diarios e de numerosas canles de televisión, cando reunía o 4 de agosto de 2006 en Pebble Beach (California) a Hilary e Bill Clinton, Schwarzenegger, Al Gore, Nicole Kidman, Tony Blair, Aznar, Paul Hawson (Bono), Simon Peres e outros famosos nomes arredor dese paradoxal The Power of One. Pero nesas citas e nóminas do poder tamén poderíamos atopar a Felipe González xunto ó novo home máis rico do mundo, segundo Forbes, o mexicano Carlos Slim, patrón das telecomunicacións, da construción e da comunicación; ou ós amigos editores (Lagardère, Vuitton, Rothschild) de Nicolás Sarkozy, en Francia. Por outro lado, directamente baixo o control sen miramentos das intervención política, as actuacións contra a liberdade de prensa de Chávez en Venezuela, de Rafael Correa en Ecuador ou mesmo de Vladimir Putin en Rusia. A cultura democrática da separación de poderes, que engrasaba a liberdade de prensa e proclamaba a independencia editorial, móvese agora a través de novas engranaxes.

En adaptación ou cambio, a empresa familiar é 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 son 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 casos europeos, a preto de douscentos anos de presenza e continuidade ininterrompida no mercado mediático. Pola súa orixe e continuidade poderíamos establecer catro tipos de xenealoxía 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, 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 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 da Banca, que era propietaria directa ou indirecta deles, pola súa pesada carga financeira e endebedamento (Costa e Silva, 2004:12). Os gobernos centristas de Suárez e socialista de Felipe González, en España, e socialdemócrata de 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 Prisa de Polanco, Zeta de Asensio, Prensa Ibérica de Moll, Impresa de Pinto Balsemao, Lusomundo, Media Capital, Cofina, ect.

O perfil da empresa familiar

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. 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 se 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, 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 adoitarmodelos 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: Amplio, con control efectivo da dirección estratéxica, intención de que a empresa se manteña baixo o control familiar, pero escasa participación na mesma. Intermedio, cando o fundador e os seus descendentes dirixen a empresa, con control legal de voto sobre as accións e certa participación da familia. E o tipo restrictivo, 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.

Entre os principais grupos mediáticos ibéricos e mundiais, segundo as nosas investigacións (Campos, 2006), predomina a tipoloxía de carácter intermedio e restrictivo. Respecto á outra variedade tipolóxica de clasificación xa resulta máis difícil sacar grandes conclusións, aínda que é evidente que a maior dimensión e sucesión xeracional máis complexidade de relacións, con menos intervención operativa ou executiva familiar directa, é dicir máis representación de investimento e de propiedade coxuntural. Logo, este último aspecto é máis casuístico e sintomático dunha nova perspectiva relacionada co ocaso do seu ciclo de vida e antesala dunha posible desintegración, é dicir risco de venda ou traspaso.

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 e intervencionista do editor australiano -nacionalizado en Estados Unidos para poder dispoñer dunha rede de televisión e asentir o seu megapoder mediático- encendeu tódalas alarmas tan pronto como o patrón da News Corp. anunciou a súa OPA (oferta pública de accións) polo 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 oferta de compra dunha das marcas máis prestixiosas do xornalismo económico.

A OPA de Murdoch sobre o Dow Jones é aínda moito máis que unha operación económica e financeira de concentración mediática a nivel galáctico. É un importante movemento 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 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 pretensión de compra a Pearson do Les Echos francés por Louis Vuitton, 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 resulta 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, interesada en protexer a súa canle de televisión financeira CNBC e frear as novas pretensións do dono da News Corp. e da Fox. Murdoch non só persegue 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 dos cartos (superar os preto de 4.000 millóns de euros que ofertou Murdoch), son tamén de tipo editorial. As sinerxias empresariais das dúas emblemáticas marcas da información económica resultan contradictorias 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 sitúase no outro polo, cos conservadores e republicanos.

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, é o punto débil de Murdoch fronte ós vendedores do Dow Jones e onde lle atacan os seus rivais. Son coñecidas as súas intervencións e interferencias persoais na liña editorial dos seus medios. A familia Bancroft, moi dividida e enfrontada, controla arredor dunha cuarta parte do capital do Dow Jones pero mantén os dereitos societarios de voto da maioría social. Algúns deses familiares son partidarios da venda e outros radicalmente contrarios en base, precisamente, ó risco de 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 entrea a novos socios, uns satisfeitos coa liña editorial e outros máis proclives ás ideas demócratas. En resumo, crise económica e diverxencia ideolóxica 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. Manzini, 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.

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 na 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.

Seis grandes tendencias sacuden con forza actualmente os sistemas de información e comunicación: Convergencia 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 outros 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 prezos; 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 que depende 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 inscíbense na reestruturación capitalista cara un novo modelo de crecemento económico, e no terreo da comunicación son as grandes empresas tradicionais as que se benefician destes 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.

Unha das batallas da guerra polo control global da información financeira líbrase 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 Stanford (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 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 teñen porque ser a causa absoluta da falla de pluralismo e da creba da indepenencia 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). Nunha perspectiva máis actual e moderna, 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 a prol da 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 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 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 (Diário Económico).

Outro dos grandes xogadores europeos, a Mediaset 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 virtualmente e aproveitar o valor de uso a través da accesibilidade a tódolos eslabóns da cadea da infocomunicación. Unha mostra relevante -como 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 máis grande das aquí rexistradas é a de Reuter.

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

Grandes operacións mediáticas

Fonte: Elaboración propia e Pricewaterhouse Coopers, 2006

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. A partir dunha fonte tan solvente e recoñecida como Family Business Magazine sacamos un ranking mundial de medio cento de grandes grupos mediáticos de propiedade familiar que en 2005 acadaba unha facturación total de máis de 200.000 euros e uns 1.250.000 empregos. Os vinte principais grupos mediáticos europeos suman no mesmo ano uns 105.000 millóns de euros. Os de España, Portugal e Iberoamérica, na procura do seu mercado natural do español e a lusofonía, agregan 50.000 millóns de euros.

Grupos e mercados globais

En cifras e mercados, os vinte primeiros grupos mediáticos europeos, a través de máis de medio cento de países, representan un volume de negocio superior ós 105.000 millóns de euros e de preto de medio millón de empregos. Os trinta principais grupos españois acadan os 15.000 millóns de euros, que se elevan a 50.000 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. Entre España e Portugal xuntan o 60 por cento do que representan os outros grupos europeos. No outro lado do Atlántico, os grupos Televisa, Globo, Abril ou Venevisión miran a Europa tamén a través da fiestra ibérica. 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 madarín chinés (900 millóns).

Grupo	País	Ano de creación	Países	Familia	Participación	Vendas 2005 \$	Empregados 2005
News Corp.	Australia-USA	1923	50	Murdoch	30%	25.327	47.300
Viacom	EE.UU.	1954	30	Redstone	68%	24.606	120.630
Concast	EE.UU.	1963	10	Roberts	Control	22.255	80.000
Bertelsman	Alemania	1868	63	Mohn	Fundación	21.187	88.516
Lagardère	Francia	1826	40	Lagardère	Control	16.025	48.245
H. Whampoa	Hong Kong	1828	100	Li	Control	16.000	120.000
Cox Enterp.	EE.UU.	1898		Cox	Control	12.000	77.000
Clear Channel	EE.UU.	1972		Mays	Control	9.276	31.800
Thomson Corp.	Canadá	1934	20	Thosom	63%	8.703	40.500
Donnelley	EE.UU.	1864	70	Donnelly	Control	8.430	50.000
Carso	México	1980	20	Slim	Control	8.000	80.000
Gannet Co.	EE.UU.	1906	41	Gannet	Diversificado	7.598	52.600
Advance Pub.	EE.UU.	1922		Newhouse	Control	7.315	30.000
McGraw-Hill	EE.UU.	1909	20	McGraw	Control	6.003	19.600
Tribune Comp	EE.UU.	1847		McCormick	Fundación	5.595	20.000
Cablevisión Syt	EE.UU.	1973		Dolan	74%	5.175	20.425
Cisneros	Venezuela	1929	30	Cisneros	Control	4.800	12.000
Hearst Corp.	EE.UU.	1887		Hearts	Control	4.550	17.016
Mediaset	Italia	1978	5	Berlusconi	51%	4.355	5.844
Daily Mail	Reino Unido	1896		Rothermere	63%	3.767	18.586
Washington Post	EE.UU.	1877		Grahan	Control	3.553	16.400
Globo	Brasil	1911	30	Marinho	Control	3.500	24.000
Bonnier AB	Suecia	1803	25	Bonnier	80%	3.486	9.641
Prisa/Sogecable	España	1955	30	Polanco	Control	3.471	11.447
N. York Times	EE.UU.	1851		Sulzberger	Control	3.272	11.965
RCS Media	Italia	1927	5	Rizzoli-Agnelli-Arnauld-Tosi	Sindicada	3.171	6.000
Sonae	Portugal	1959	5	Belmiro de Acevedo	Control	3.135	8.000
Gruener+Jahr	Alemania	1948	60	Jahr/Bertelsman	Control	3.107	13.981
Televisa	México	1930		Azcárraga	Control	2.943	12.600
Axel Springer	Alemania	1946	32	Axel Springer	50%	2.823	10.166
Holtzbrinck	Alemania	1948	80	Holtzbrinck	60%	2.460	13.872
Dow Jones	EE.UU.	1882		Bancroft	60%	1.769	7.501
Publicis	Francia	1926	20	Badinter	Control	1.670	16.000
OEM	México	1976		Vázquez Raña	100%	1.500	6.000
Schibsted	Noruega	1839	20	Schibsted/Blomenholm	30%	1.458	8.500
Planeta	España	1949	60	Lara	Control	1.196	4.654
The McClatchy	EE.UU.	1857		McClatchy	93%	1.186	8.948
Edipresse/RBA	Francia/España	1909/1991	30	Rodrigo/Lamuniere	100%	1.158	4.200
TV Azteca	México	1993	10	Salinas Pliego	Control	1.100	5.000
Pathé-Gaumont	Francia	1895	5	Seydoux	Control	1.040	2.000
Meredith	EE.UU.	1902		Meredith	Control	1.000	2.569
Vocento	España	1910	3	Bergareche/Luca Tena	Control	936	3.480
Abril	Brasil	1950	20	Civita	Control	862	7.000
Roularta MG	Bélxica	1954	5	De Nolf	Control	800	3.000
Clarín	Argentina	1945		Noble Herrera	60%	718	6.155
Zeta	España	1976	10	Asensio	Control	571	2.400
Folha	Brasil	1921		Frías	Control	563	4.000
RBS	Brasil	1957		Sirotsky	Control	401	4.761
Estado	Brasil	1875		Mesquita	Control	381	3.925
Godó	España	1881		Godó	Control	366	1.586

Grupos mediáticos familiares mundiales

Fuente: Elaboración propia (ventas en millóns de dólares) a partir de Family Business Magazine (2005), Bolsas e webs.

Canto a talla, tal como reflicten as cifras do cadro, a fusión do grupo de Murdoch co Dow Jones distanciaria a News Corp. un pouco máis dos seus competidores, sobre todo á vista das operacións de concentración encabezadas por algúns dos seus competidores. 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.

Pola súa parte, 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 catro ou cinco 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.

Outra clasificación posible podería ser en función da propiedade privada ou 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 Renascença) e as restantes 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 local.

Cabe tamén a clasificación por capitalización bursátil que, descartando as operadoras de telecomunicacións (Telefónica e Portugal Telecom), sitúa en cabeza das valoracións a Univisión de Estados Unidos en 11.000 millóns; Televisa, con 9.700 millóns; Grupo Cisneros-Venevisión de Venezuela e O Globo de Brasil; xunto ó conglomerado da familia Polanco (Prisa, Sogecable e Media Capital), valorado en 9.000 millóns de euros. Prisa é a compañía matriz do grupo, integrada por editoras de libros (Grupo Santillana), periódicos (prensa nacional, económica, deportiva, rexional e revistas), Internet e Unión Radio, a división radiofónica española e internacional. Sogecable agrupa as empresas audiovisuais de cine, televisión en aberto (Canal Cuatro e Localia) e 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 polo cen por cen das súas accións. Polo tanto, tanto nese ranking principal de capitalización multinacional atopamos catro compañías iberoamericanas (Univisión de USA, Televisa de México, Venevisión de Venezuela e Globo de Brasil) e unha europea (Prisa).

O grupo Prisa, líder de radio en España, reproduciu en América Latina o seu modelo español de programación da cadea Ser (formatos de noticias, carrusel deportivo e hit musicais) a través 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 hispánica con 1.095 emisoras de 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. En prensa escrita este grupo español, que ten participación simbólica europea no capital de Le Monde, edita 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. Telefónica Media, pola súa parte, aínda conserva Telefé e algúns periódicos en Arxentina. A Telefónica de España non é unha empresa familiar, pero sí de referencia para o sector. A menor escala, outros grupos familiares españois coma Zeta, Vocento e Unedisa-Recoletos cruzan participacións con outras compañías multinacionais.

Grupo	Plantel		Volumen de negocio		Resultados		Fondos propios		Endebadamento	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
SOGECABLE	1.721	1.811	1.477	1.518	-161	8,14	263,08	98,71		
PRISA	9.114	9.636	1.276	1.425	105	152	735	730		
PLANETA	3.226	4.654	913,95	1.015	105,27	18,30	354,68	333,62	180,70	330,17
ANTENA 3	2.475	2.430	769,85	932		226,01				
TELECINCO	1.223	1.185	793,38	931	203,99	290,33	464,13	477,95	201,51	181,35
VOCENTO	3.460	3.480	718,40	794	114,20	149,00	543,00	607,50	172,90	194,50
ZETA	2.350	2.400	449	485	21,20	6,80			46,18	103,95
RBA-Edipresse	380	629	377	407	26	19	4,35	9,15	10,41	10,22
Unedisa-Recoletos	2.985	2.250	488,4	605	20,53	30	88,92		103,42	
GODO	1.529	1.586	292,63	311	19,73	21,90	121,03	138,1		
PRENSA IBÉRICA	2.350	2.400	284	305						
HOLA	147	147	117,67	119	0,53	4,85	123,32	128,18	40,42	35,12
GRUPO VOZ	623	625	85,00	90	5,48	5,22	24,78	28,83	42,00	48,26
HACHETTE	325	325	71,70	69	-3,30	-4,80	24,49	29,37	56,27	54,90
GRUPO G+J	363	247	52,20	60	5,6	1,9	12,21	8,57	14,92	21,90
HERALDO DE ARAGÓN	281	284	41,45	46	5,77	6,00	47,91	52,11	10,80	8,94
MOTORPRESS	382	382	38,02	42	1,11	2,37	6,80	7,67	24,70	24,08
CONDÉ NAST	176	179	36,43	41	3,44	6,27	12,18	18,46	10,94	11,50
DIARIO DE NAVARRA	195	195	36,77	39	7,39	7,96	12,21	13,40	7,04	7,13
GRUPO HERES	29	36	37,80	38	8,80	9,60	105,7	113,9	8,03	9,11
GRUPO SERRA	220	226	26,07	29	1,09	1,05	10,60	11,66	24,98	23,36
AXEL SPRINGER	150	157	23,30	28	4,10	2,80	11,76	14,59	8,27	13,90
GRUPO JOLY	40	47	11,10	21	2,52	3,18	10,65	9,90	35,75	50,54
GLOBUS	35	49	19,35	19	1,04	0,04	6,28	6,32	15,29	17,15
EL PROGRESO-DP	203	169	18,9	20	1,0	1,4	6,3	7,4	12,5	13,6
LA REGION-AD	200	200	19,2	17,4	0,8	0,3	4,6	4,9	21,7	20,9
Leoncio Rodríguez	136	136	14,2	14	8,3	7,4	16,3	16,3	5,1	3,4
DIARIO BURGOS	64	63	10,33	11	4,49	4,60	7,59	7,44	10,87	10,56

Empresas mediáticas familiares españolas

Fuentes: Elaboración propia con datos (en millóns de euros) do Rexistro Mercantil, Ardán, Fomento da Producción, Comisión do Mercado das Telecomunicacións e Comisión Nacional do Mercado de Valores de España.

Os principais grupos mediáticos portugueses, por volume de actividade, son Portugal Telecom, Sonae, Rádio e Televisão de Portugal, Impresa, Cofina, Media Capital e Controlinveste. Tamén coma en España, a través da Cope, a tribuna radiofónica da Igrexa católica de Portugal desde 1936 é a Radio Renascença. Portugal Telecom loita desde 2006 coa OPA hostil lanzada pola Sonaecom para facerse co control da compañía por parte do grupo de Belmiro de Azevedo. Sonaecom é o subholding de telecomunicacións, Internet e multimedia do grupo industrial e comercial de Belmiro de Azevedo. Son 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 deféndese 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. Desfíxose da súa alianza con Lusomundo para a área dos media, como fixera Telefónica con Antena 3/Onda Cero. Telefónica afianza a competencia global en Europa, Hispanoamérica e en África, Brasil e Asia avanza na parcería de Portugal Telecom. Telefónica comparte a partes iguais con Portugal Telecom a propiedade da operadora brasileira Vivo de telefonía móbil e a compañía Telesp, de telefonía fixa.

Sonae, con 32.000 empregos, é un conglomerado de negocios relacionados coa distribución e cos centros comerciais (Portugal, Brasil, España, Alemania 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 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. 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, amolos dous principais grupos brasileiros.

O capital de Impresa está controlado por Impreger co 50,306%, o banco BPI co 8,425 e o Grupo Fidelity co 8,344 por cento. Ademais da SIC, este grupo edita Courrier Internacional, Expreso, Jornal de Regiao, Jornal de Letras, 23 cabeceiras distintas de revistas, dous centros de informática e impresión así como sendas participacións do 23 por cento na Axencia Lusa e do 33,33 na VASP. 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. No 2006 este grupo consolidou contas por 255,2 millóns de euros, un 0,7 por cento menos que en 2005, e resultados líquidos de 15,4 millóns, un 18 por cento mellores cos do ano anterior.

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. A empresa xornalística de Paes de Amaral editou tamén Semanário Económico e Diário Económico, que posteriormente vende 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 desa emisora e máis do Radio Clube Português. Consegue, ó mesmo tempo, dar entrada no seu audiovisual a dous dos grupos máis activos do mercado europeo, o español de Prisa-Sogecable e o alemán Bertelsman-RTL, de gran proxección iberoamericana e europea respectivamente, que en España participa en Antena 3.

Os resultados de Media Capital no 2005 melloraron nun 4 por cento con respecto ó ano anterior aínda que a marxe de incremento no negocio da televisión foi superior, exactamente do 11 por cento sobre 2004. En 2006 os seus resultados aumentaron ata 229,5 millóns de euros, un 4% máis có ano anterior. Este grupo lidera a audiencia xeralista portuguesa de televisión coa súa canle TVI e ten a propiedade de Farol, Portugal Diario, Agencia Financeira, Radio Comercial, Radio Clube Português, Best Rock, NBP, IOL, MaisFutebol, Cotonete e Cidade FM. O capital repartíuse entre

Vertex SGPS (Grupo Prisa), 33; UFA Film (Bertelsmann-RTL Group), 33; Berggruen Holdings Ltd, 6,05; Miguel Paes do Amaral, 5,58; Caixanova, 4,22; UBS AG, 3,38; JPMorgan Chase, 2,14; Credit Suisse Securities Europe Ltd, 2,01. Prisa lanzou a OPA para o control da Media Capital e Bertelsman foi dos primeiros en anunciar a saída.

O respaldo do Banco Portugués de Investimento deulle ás 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. A mesma franquicia de xornal gratuíto xeralista pretende extendela a Sao Paulo e a cabeceira especializada Penalty a Madrid e Barcelona.

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 ten anunciado para o 2007 o lanzamento dun novo xornal gratuíto e outra canle de televisión.

Grupo	Presidente	Accionistas	Capital	Vendas 2005	Vendas 2004	Resultados 05	Resultados 04
PORTUGAL TELECOM P. Multimedia	Miguel Orta	Telefónica, bancos, fondos inv.	1.128.856.500	6.385,4 628	5.967,4 598	654 133,4	623 127,4
SONAE	Belmiro de Acevedo	Efanor, Pareuro, BPI	2.000.000	2.998	2.900	438,8	385,8
RTP	Almerindo da Silva	Capital público	639.698.965	266	263	(32)	(6)
IMPRESA	F. Pinto Balsemao	Impreger, BPI, fondos	72.000.000	261,25	256,26	22	17,33
COFINA	Jorge Paulo dos Santos	Varios minoritarios	25.641.459	245	218	13,8	17,9
MEDIA CAPITAL	M. M. Paes de Amaral	Prisa, RTL, Caixanova	7.606.186	221,24	212,15	13	9,4
Controlinveste	Joaquin Oliveira			95	91,7		

Principais grupos de Portugal

Fonte: Elaboración propia. Datos en millóns de euros. Os de Controlinveste corresponde a 2004 e 2003.

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.

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 Bainet (5%). O Grupo Arbol-Globomedia está liderado por Emilio Aragón, Xosé Miguel Contreras e Andrés Varela Entrecanales, este último tamén accionista significativo de Prisa e 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 Bainet están, respectivamente, os presentadores televisivos Buenafuente e Argüñano. Drive, a productora de Xosé Manuel 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 Benítez, con máis de 18,5 millóns. 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 2005 uns 3.057 millóns de dólares de actividade económica e 15.100 empregados. Este grupo latinoamericano de proxección multinacional, con presenza en toda América, tanto no Norte coma no Sur, ostentaba a finais de 2005 a participación maioritaria de Telesistema Mexicano S.A., Televisión Independiente 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 en 2005 superaron os 8.500 millóns de pesos e un resultado neto de 1,2 millóns. 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 4.000 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. A través desta última compañía opera coa Red Telefutura, Galavisión (líder de cable), Univisión Music Group (UMG), radio, Internet e participa en Entravisión. O Grupo Cisneros participa na compañía Ibero-Americana de medios e entremento, que destina 500 millóns de dólares a investimentos sectoriais en América Latina, España e Portugal. Con Hughes Electronics participa en Direct TV Latinoamérica, presente en 28 países, e con American On Line (AOL) para operacións de Internet.

Outros grupos familiares de prensa e multimedia que cómpre mencionar son 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 maiores conglomerados americanos de revistas en lingua española, homólogo e 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 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 Amazônica 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, pola súa transcendencia interna e polas relacións con outras compañías españolas e portuguesas.

O Grupo 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 Rio 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, Africa, 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. Rexistrou no 2005 un volume de receitas brutas de 563 millóns de dólares, cun crecemento superior ó 18 por cento con respecto ó ano anterior. 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. Este grupo ten participacións no audiovisual (televisión), libros, revistas e Internet. Cun resultado consolidado de 79.427 millóns de reais en 2005 rexistrou unha EBITDA de 415 millóns.

Conclusións

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.

A fragmentación das familias e o seu debilitamento na formación do capital necesario para o crecemento e expansión abríronlles 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 deveso 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. 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 reideoloxización actual da comunicación, cómpre estimar a preservación do pluralismo e a independencia editorial a través da cadea de valor da diversidade.

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://lfera.naranjus.com/protected/Research/lfact_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.humanrigts.coe.int/media/documenst/legal%20texts/regulatory - auhorties.doc](http://www.humanrigts.coe.int/media/documenst/legal%20texts/regulatory-auhorties.doc)
- CORONA, J., ed., (2005), *Manual de la empresa familiar*, Deusto, Barcelona
- COSTA E SILVA, E. (2004), *Os donos da Notícia. Concentração da Propriedade dos Media em Portugal*, Porto Editora
- Family Business Magazine, 2005-06, "The World's 150 Largest Family Business", www.familybusinessmagazine.com, 2006
- GALLO, M.A. (1995), *Empresa familiar. Textos clásicos*, Praxis, Barcelona
- GARCIA 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
- 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., SMYRNIOS, 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 dirírgirla 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), *Estratégia 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
- 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
- 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
- SANCHEZ-TABERNERO, A. (2005), "La investigación sobre media management en Europa. El nacimiento de EMMA", en *Anàlisi* 32, Barcelona
- SANCHEZ-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 *Comunicação Local: da pesquisa à 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