

Los principales grupos mundiales de medios de comunicación siguen siendo negocios de familia

The Principal Global Mass Media Groups Continue
to be Family Businesses

*Por Francisco Campos Freire **

Recibido el 6 de febrero de 2007, aprobado el 7 de abril de 2007

Resumen

Compañías editoriales con dos siglos de historia a través de seis o siete generaciones, junto a empresas y organizaciones de apenas dos décadas, configuran el marco de los grupos mediáticos mundiales en los que la propiedad familiar sigue siendo mayoritaria o dominante. Medio centenar de grupos multimedia bajo control de la propiedad de una o varias familias representan en 2005 más de 275.000 millones de dólares de facturación y alrededor de 1.250.000 empleos. Los principales grupos mediáticos familiares suponen alrededor del 25 por ciento del mercado mundial de medios de comunicación. La historia, influencia, organización e impacto económico de la empresa familiar en general se ha estudiado ampliamente por distintas escuelas y corrientes. Pero no así, en cambio, la organización, significación, evolución y trascendencia del conjunto de la empresa familiar de comunicación.

Palabras clave: Empresa familiar de comunicación. Concentración. Grupos mediáticos.

* Titular de Empresa Informativa y Audiovisual en la Facultad de Comunicación de Santiago de Compostela. (fcampos@usc.es)

Abstract

Publishing companies with two centuries of history extending over six or seven generations, together with companies and organisations with barely two decades behind them, make up the framework of the global media groups in which family ownership continues to be the dominant or majority characteristic. In 2005, some fifty multimedia groups under the ownership control of one or several families accounted for a turnover of 275,000 million dollars and about 1,250,000 jobs. The principal family media groups make up about 25% of the world mass media market. The history, influence, organisation and economic impact of the family business in general has been widely studied by different schools and currents. However, this has not been the case with the organisation, meaning, evolution and transcendence of the ensemble of the family communication business.

Key words: *Family communication business. Concentration. Media groups.*

Aparte de los ensayos generales sobre los procesos de concentración y convergencia así como distintos estudios individuales y monográficos de diversas compañías y grupos – buena parte de ellos de carácter historiográfico y hemerográfico– no se ha desarrollado una línea de investigación propia sobre la estructura y evolución interna de la empresa familiar de prensa en particular y de comunicación en general a pesar de su importancia e impacto sobre el conjunto de la industria de los medios. La doctora del *Royal Institute of Technology* de Estocolmo, Panagiota Koulouvari, desarrolla desde hace algunos años una investigación en el *Media Management and Transformation Centre de Jönköping International Business School* (Jönköping University), que dirige Robert G. Picard, sobre los rasgos e intereses de las familias dueñas de empresas informativas en los países nórdicos. La primera parte de la investigación (Koulouvari, 2004) versa sobre la trascendencia económica de los negocios familiares en la industria de los medios y, a continuación, su segunda parte profundiza más en la estructura, características, comportamientos, valores, problemas y soluciones a las crisis de liderazgo y sucesión.

El que suscribe, que retoma una investigación sobre el mismo tema (tesis doctoral)¹ realizada a principios de la década de los años 90, desde la Facultad de Ciencias de la Comunicación de la Universidad de Santiago de Compostela, se propone actualizar la mirada sobre la empresa familiar de comunicación, su estructura, trascendencia, identidad, compromiso y valores ante el ejercicio de la responsabilidad corporativa y la demanda de calidad en la producción de contenidos. Se trata, en definitiva, de renovar la mirada científica sobre antiguas y nuevas organizaciones empresariales que siguen teniendo como característica principal una alta concentración de propiedad vinculada a lazos familiares y que se tienen que enfrentar a los retos y valores de una sociedad cambiante en la que tanto la empresa como la familia actúan con nuevos roles. Calidad y responsabilidad social porque son dos grandes retos de las organizaciones modernas en general, pero de especial trascendencia también para las de comunicación. Concentración, talla, dimensión y pluralismo son aspectos importantes para otras reflexiones y estudios.

La empresa familiar tiene gran peso e importancia en la economía española, europea, americana y también en la asiática, donde el rol empresarial de las familias trasciende incluso más allá de las organizaciones. Sobre todo tienen mucha influencia, como lo prueba no sólo su impacto socioeconómico sino también la organización colegiada que estas entidades han desarrollado a través de instituciones y *lobbys* para la defensa de sus

intereses. En casi todos los países europeos y americanos hay asociaciones o agrupaciones patronales del estilo del Instituto de la Empresa Familiar de España. Tiene significación e importancia la empresa familiar de comunicación, que ha experimentado cambios y transformaciones en los últimos años. En España quince empresas de propiedad familiar controlan el 95% de las cabeceras periodísticas que actualmente se editan a nivel estatal y más del 85% de la difusión de la prensa en general². La concentración, diversificación y renovación empresarial son tendencias que caracterizan a la empresa familiar de comunicación. Aspectos que merecen la atención de la investigación y el análisis, abriendo o continuando líneas de estudio para la academia y la gestión, como evidencia Sánchez-Taberner, al señalar que “la evolución de la empresa familiar a la corporación que cotiza en bolsa aumenta transparencia y posibilidades de financiación, pero también acentúa la orientación al corto plazo y supone cierto riesgo de pérdida de identidad”³.

Las empresas familiares comienzan como pequeñas organizaciones ligadas a un negocio o actividad impulsada por un emprendedor que crea y desarrolla la compañía. En el sector de la comunicación, los pioneros de hace dos siglos crearon y desarrollaron las primeras imprentas, editoriales, librerías, agencias de información y periódicos. Luego, en el siglo XX, aparecen los empresarios de las salas de teatro y cine, de la radio, la publicidad y más tarde llega la televisión. La búsqueda de sinergias económicas, comerciales y de poder cristaliza en forma de concentración mediática. En unos casos se produce integración, fusión y absorción entre compañías y en otros la diversificación y el crecimiento interno configuran los nuevos grupos mediáticos. Para ello las familias tienen que afrontar tres retos básicos: unidad e integración interna para dar esos nuevos pasos, capital para asumir las inversiones y profesionalización para gestionar los nuevos negocios. No todas las familias quieren, pueden o aciertan al dar esos pasos necesarios e imprescindibles para la sucesión empresarial. Cuando no ocurre así, se producen las crisis, las ventas y las salidas del sector. Sin embargo, parece que las empresas familiares arriesgan más que las compañías más financieras y diversificadas. Las primeras se concentran más en la estrategia natural del negocio (a medio y largo plazo) y las segundas priorizan los resultados.

Hay coincidencia general entre los investigadores que la propiedad y el capital familiar tienen mayor identidad y orientación estratégica a más largo plazo que los intereses financieros y mercantiles de los grupos concentrados, más sujetos al corto plazo y al índice de rentabilidad cotidiano, sobre todo si las compañías cotizan en el mercado continuo de valores bursátiles. Pero, sin

embargo, los fenómenos de concentración de la propiedad son también consustanciales a las dinámicas de crecimiento, competencia, convergencia, transformación tecnológica, nuevas inversiones y renovación interna de las sagas familiares. Con el paso del tiempo las familias editoras de libros o periódicos se tuvieron que enfrentar, por una parte, a los problemas económicos de evolución de sus negocios –formación de capital para nuevas inversiones– y, por otra, a las dificultades internas de liderazgo y sucesión entre las ramas de cada una de ellas. Sin olvidarnos tampoco de los retos de profesionalización que la evolución de los sectores y de la competencia exigía cada vez más a las compañías tradicionales. La adaptación a las sucesiones internas y a la evolución externa de los sectores de la comunicación han sido las pruebas del algodón para muchas de las empresas familiares generadas en determinadas áreas o eslabones de la amplia y compleja cadena de valor de la información y el entretenimiento⁴.

La propiedad y organización de la empresa mediática ha cambiado en las últimas décadas, como también ha variado la estructura y peso específico del sector de la comunicación en la economía y la sociedad. La convergencia de tecnologías, redes, modelos de negocio y pautas de consumo es una característica inherente de lo que denominamos como sociedad de la información, un proceso de cambio abierto e inconcluso. Desde esa perspectiva ya no hablamos de sectores sino de convergencia de macrosectores o de hipersectores en los que se integran las tecnologías de la información, las telecomunicaciones y los contenidos no sólo para la comunicación social sino también para el ocio y el entretenimiento. Lo que representa en España el 5% del PIB y que, a nivel mundial, ascendía en 2005 a 1.300 millones de dólares, con expectativas de crecimiento anual sostenido del 6,6% hasta 2010, que alcanzaría los 1.800 millones de dólares, según datos del *Global Entertainment and Media Outlook 2006-2010* de Pricewaterhouse-Coopers.

La convergencia es el paradigma técnico y económico de la industria de las telecomunicaciones, tecnología, redes, información, comunicación y servicios de contenidos de valor añadido. Pero sin coincidencia en las fuentes y en la trascendencia de sus efectos, sobre todo desde la perspectiva política y antropológica, la tercera de las dimensiones (además de la técnica y económica) que destaca Dominique Wolton en su reciente reflexión sobre los efectos de la comunicación⁵. La Fundación IDATE/Enter⁶ cifra el volumen económico del hipersector de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) del 2005 en España en 51.410 millones de euros

mientras que el informe de Pricewaterhouse-Coopers⁷ del mismo año elevaba dicha cantidad a 87.872 millones así como el empleo directo del sector a 214.000 personas.

1. Clasificación de los grupos familiares

No es fácil seguir y homogeneizar la evolución de los grupos familiares, en algunos casos con evidentes dificultades de transparencia sobre las operaciones internas relacionadas con sus cambios de accionariado y participaciones. No se trata sólo de cuestiones de participación y capital sino también de otros aspectos relacionados con el poder, el liderazgo y la representación de algunas sagas familiares. La cuestión cambia algo cuando la compañía pasa a cotizar en Bolsa y las exigencias de transparencia se convierten en respuesta legal. Desde ese punto de vista es más fácil recomponer y seguir la actividad económica actualizada de todas las empresas y, por supuesto, también de las de carácter familiar. Los 50 conglomerados que se relacionan en la tabla 1 se han clasificado aquí en función de su volumen de negocio, agregando su número de empleados, origen, año de fundación de la empresa matriz, países de expansión y control de la propiedad familiar.

Para elaborar este *ranking* de las 50 mayores compañías mundiales de medios de comunicación se han consultado y manejado distintas fuentes, sobre todo aquellas relacionadas más directamente con la naturaleza y estructura de la propia empresa familiar. Es decir, las fuentes de las organizaciones de empresas familiares, las instituciones de investigación relacionadas con el mismo tema y las propias direcciones electrónicas de dichas compañías. La guía mundial de *Family Business* proporciona los datos más básicos y genéricos, no en balde en su clasificación de las cien familias más grandes del mundo hallamos alrededor de una decena de compañías de comunicación y entre las 150 mayores empresas familiares americanas aparecen una veintena de ellas con negocios mediáticos. Se han utilizado otras fuentes sectoriales y el conocimiento general sobre la evolución y estructura de los grupos mediáticos para profundizar en la presencia originaria significativa y su posterior control por parte de las distintas familias en cada uno de los grupos de comunicación que se relacionan.

No están seguramente todas las que son ni todas las que están tienen el mismo porcentaje de control sobre la compañía, que se relaciona expresamente cuando hay certeza de que efectivamente es así. De las siete variables que se manejan para la clasificación de esas 50 compañías mediáticas familiares quizá sea esa, la de participación y control sobre el

capital, la más compleja y difícil de precisar. Se ha reproducido, cuando está perfectamente constatado, el porcentaje de participación accionarial de la familia propietaria, que en la mayor parte de los casos supera el 60 por ciento del capital. Pero también se ha agregado la apostilla de control para aquellos otros casos en los que existe constancia de que el grupo familiar, en mayor o menor medida, responde a las directrices de la saga que ostenta una parte significativa de su propiedad. Se dan también otras situaciones en las que una parte del capital fundacional es compartido por una familia y una fundación (Mohn/Bertelsman). La institucionalización de fundaciones y el ejercicio de la responsabilidad social corporativa es bastante característico y generalizado en este tipo de organización empresarial, casi como nota inherente a la memoria de sus fundadores y a la expresa exteriorización del compromiso con su entorno.

La presencia de la familia en los órganos de administración y de gestión de las compañías, que es una de las cuestiones clave de su profesionalización, tiene doble vertiente. En los grupos familiares de más reciente creación, que aún están en la primera o segunda generación, ese nivel de representación cosanguíneo parece evidente, justificado y muy relacionado con el impulso emprendedor de sus fundadores. Cuando la saga familiar ya es de tercera, cuarta y quinta generación el nivel de presentación de la familia en la gestión ya es más comprometido y controvertido, pero sobre todo ligado a la capacitación profesional de los herederos y a los equilibrios de liderazgo entre las distintas ramas de primos o parientes. Para esos casos, los manuales de las buenas prácticas de la empresa familiar hacen imprescindible los protocolos o pactos de familia. De todas formas, a efectos concretos, entre el medio centenar de grupos de comunicación que aquí se caracterizan, en más de un tercio de ellos aparecen distintos miembros de la familia al frente de su presidencia ejecutiva y de otros puestos de la gestión directa.

De esas cincuenta grandes compañías mediáticas, 29 son americanas, dieciocho de ellas de Estados Unidos, veinte europeas, una china y otra canadiense. Algunas de ellas, como el grupo sueco de la familia Bonnier, supera los dos siglos de historia aunque no siempre la fecha histórica de creación de la compañía coincide con la saga generacional que actualmente ostenta su propiedad. Este es el caso, por ejemplo, del grupo Lagardère, que adquirió y lidera ahora la compañía editorial creada en 1926 por el librero Louis Hachette (1800-1864), a la que el actual magnate empresarial ha añadido sus negocios de aviación (EADS), altas tecnologías y defensa. Algo parecido sucede con el gigante empresarial asiático de Hutchison Whampoa Limited, que remonta sus orígenes comerciales a 1828, aunque el liderazgo

Tabla 1: Grandes grupos mediáticos familiares.

Grupo	País	Año de creación	Expansión en países	Familia	Participación	Ventas 2005 \$	Empleados 2005
News Corp.	Australia-EE.UU.	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	China	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 Co.	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 Co.	EE.UU.	1847		McCornick	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.Y. Times	EE.UU.	1851		Sulzberger	Control	3.272	11.965
RCS Media	Italia	1927	5	Rizzoli-Agnelli-Arnauld-Tosi	Sindicada	3.171	6.000

Los principales grupos mundiales de medios de comunicación...

Grupo	País	Año de creación	Expansión en países	Familia	Participación	Ventas 2005 \$	Empleados 2005
Sonae	Portugal	1959	5	Belmiro de Acevedo	Control	3.135	8.000
Gruner+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
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

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

de la familia Li, que ostenta su actual presidencia, se empieza a forjar a partir de 1950 a través de sus compañías de inversiones de Hong Kong. Este consorcio empresarial asiático abarca negocios de alimentación, comercio, energías, infraestructuras, telecomunicaciones, turismo, compañías de Internet, comercio electrónico, medios de comunicación y una Universidad.

Entre las compañías mediáticas norteamericanas de propiedad familiar hay variedad de tipos y modelos. Desde el modelo global de News Corporation, de Rupert Murdoch, y Viacom de Redstone o Hearts, hasta los editores de prensa de Chicago (Tribune), Graham de Washington Post, Sulzberger de New York Times, McClatchy o Meredith. Además de otras compañías especializadas en impresión como Donnelly; Cox en radio, televisión y telefonía, como Comcast, Cablevisión System o Clear Channel; en revistas y periódicos como Advance Publications-Condé Nast; en libros técnicos, publicaciones y periódicos como los descendientes del editor canadiense Roy Thompson; y editores históricos de libros como McGraw-Hill de Nueva York.

Una de las editoras familiares de periódicos más antigua de Estados Unidos es la de The Delaware Gazette Co., actualmente integrada en la Brown Publishing Company, que controla 18 diarios y unos 27 semanarios en Ohio. Gannet y McClatchy son las dos grandes compañías editoras de prensa, la segunda de ellas compradora en 2005 de los diarios de la familia Knight Ridder, con 32 periódicos en 30 estados. Familias de compañías con cabeceras emblemáticas las de Graham con *The Washington Post*, *Newsweek*, *The Herald* de Everett, televisión e Internet; Sulzberger al frente de *The New York Times*, *The Boston Globe*, *Worcester Telegram* e *International Herald Tribune*; Tribune Company con el *Chicago Tribune* fundado por el coronel Robert R. McCormick, *Los Angeles Times*, *Newsday*, *Baltimore Sun*, *Sentinel*, *Orlando Sentinel* y *Hartford Courant*; o Dow Jones con *The Wall Street Journal*.

Alemania y los países nórdicos en general, por una parte, y Reino Unido, Francia, Italia y España por otra completan la geografía de los principales grupos mediáticos europeos. Bonnier y su competidor escandinavo Schibsted se desarrollaron en los países nórdicos de mayor índice de lectura por habitante. Luego se extendieron a otros países, a España también, a través de distintos segmentos editoriales (revistas y prensa gratuita) y productos multimedia (radio y televisión). El abuelo de los Mohn comienza en la segunda década del siglo XIX publicando catecismos de religión y su grupo Bertelsman llega a convertirse en el campeón europeo de los media, con participación en televisiones (RTL) y en otras compañías familiares como Gruner-Jahr (G+J), los editores de *Stern*, *Capital*, *Geo*, *Gala*, *Focus* y otros.

Esta familia aún posee el 25 por ciento de este grupo de revistas, integrado también en Bertelsman. Otras dos familias alemanas, Axel Springer y Holtzbrinck, lideran respectivamente la publicación de prensa (*Bild*, *Die Welt*, *Hamburger Abendblatt*) y el mercado editorial de libros (Holtz y Macmillan).

RCS MediaGroup es el conglomerado mediático de las familias industriales y banqueras de Milán, creado en 1927 por el editor Angelo Rizzoli, que actualmente participa en el capital de *Corriere della Sera*, la editorial francesa Flammarion, la británica Fabbri y la española Unedisa, que publica el diario *El Mundo*, recientemente fusionada con el grupo Recoletos de prensa económica (*Expansión*, *Actualidad Económica*, *Diario/Semanario Económico de Portugal*), deportiva (*Marca* y *Radio Marca*), gratuita (*Qué!*) y revistas de la mujer (*Telva*). RCS ha constituido un bloque sindicato de capital que controla el 63,52 del grupo. Sus accionistas más significativos son Mediabanca, Fiat, Italmobiliari, Franco Tosi, Italcementi, Fondiaria, Pirelli, Banca Intesa, Generali Assurances, Sinpar, Merloni, Mittel, Edison, Gemina, etc.

Silvio Berlusconi, desde 1978, salta de los negocios de la construcción a los medios y luego a la política a través de su grupo Mediaset, que controla tres canales de televisión privada, compañías de publicidad, producción audiovisual y gestión de derechos deportivos o cinematográficos. El francés Arnaud Lagardère, con su participación en European Aeronautic Defense and Space Company (EADS), mezcla los misiles y los medios a través de Hachette Filipacchi (*Elle*, *Premier*), libros, televisión por satélite e Internet. La familia de Viscount Rothermere, en el Reino Unido, controla Daily Mail and General Trust, Associated Newspapers y Northcliffe Newspapers con más de cien periódicos regionales y otras compañías de medios.

Saltando al mercado iberoamericano, Carso es el *holding* del magnate Carlos Slim, de México, con intereses industriales y comerciales muy variados, desde la construcción a las telecomunicaciones; es un conglomerado forjado en el último cuarto de siglo, a partir de 1980, que refleja una estructura algo más amplia que los grupos tradicionales de comunicación. Sonae, de Belmiro de Acevedo, gestado en Portugal a partir de 1959, tiene también una evolución industrial bastante similar. Este grupo luso nace en Maia, en la periferia industrial de Oporto, como pequeña industria productora de termolaminados decorativos de madera, que se extiende rápidamente a través de la construcción y los grandes centros comerciales. Actualmente es un emporio industrial con grandes intereses en varios sectores, entre ellos el de las telecomunicaciones, desde el que ha lanzado una OPA hostil contra la operadora tradicional de telefonía Portugal Telecom,

participada por Telefónica. La aspiración de Belmiro y Sonae es participar en el campeonato internacional de las telecomunicaciones no sólo en Portugal sino también como aspiración para jugar en la importante liga económica de Brasil. Portugal Telecom es clave para las grandes operadoras europeas (Telefónica y France Telecom, coyuntural aliada de Belmiro) no tanto por dicho país sino más bien por su extensión al mercado lusófono de Brasil, Africa y Asia (Macao). Portugal es a la lusofonía lo que España a Iberoamérica.

Así, de esta forma, vamos caracterizando las categorías de los distintos grupos mediáticos familiares. Por su antigüedad y tradición histórica, en primer lugar se situarían aquellas compañías centenarias que tienen origen editorial (prensa y libros), que se han mantenido en el sector, diversificándose a través de las distintas modalidades de periódicos (diarios, semanarios, prensa gratuita, ect.) y posteriormente mediante los medios audiovisuales (radio, televisión e Internet) o especializándose en la producción editorial científica, técnica y literaria. Estableceríamos, por lo tanto, cinco grupos clasificatorios según criterios de tradición, evolución y especialización.

En el primer grupo colocamos a Bonnier, Schibsted, Tribune-MacCornick-McClatchy, Cox, N. York Times, Dail Mail, The Washington Post, Estado de Brasil, Hearts, Godó, ect. Del segundo tipo, con sello editorial y prensa no periódica, hay que mencionar a los Mohn de Bertelsman, McGraw-Hill, Thomson, el antecedente de Prisa, Planeta y Abril. En un tercer grupo ya aparecerían compañías editoras de prensa de principios del siglo XIX (Advance, Axel Springer, Rizzoli, Grunner-Jahr, Holtzbrinck, Meredith, Gannet, Edipresse, Vocento, Clarín, Zeta) y en cuarto lugar aquellas que surgieron a partir de la mitad del siglo pasado, a rebufo de los primeros éxitos de la radio y la televisión (Clear Channel, Cablevisión, Concast, Televisa, Azteca, Mediaset, Televisa, Prisa, OEM). Un quinto apartado sería para compañías singulares del negocio de la información, la comunicación y el entretenimiento como Donnelley o Dow Jones y otras no clasificadas pero que bien pueden encajar en el hipersector (el negocio de la información financiera de Mody's de Warren Buffet, compañías de cable y de satélites de comunicaciones como Hughes o los videojuegos Lego de los Kristiansen de Dinamarca).

La configuración y estructura de estos grupos mediáticos muestra también la complejidad de su desarrollo y crecimiento industrial, no sólo a través de las tradicionales direcciones horizontales, concéntricas y conglomerales que caracterizaban los flujos y movimientos de los grandes actores de la economía industrial de la década de los años 70 y 80 del siglo pasado. Los procesos de

crecimiento y concentración a partir de la década de los 90 ya son mucho más complejos y de más difícil caracterización, como se advierte en estudios e investigaciones más recientes (Miguel, J.C., 2002). Entre los distintos grupos empresariales, también en el sector de la comunicación, no sólo se cruzan participaciones de mayorías y control sino también alianzas estratégicas de mercados y representación.

Varios de los grupos editoriales no sólo intercambian derechos de producciones sino también formatos, cabeceras y marcas. En unos mercados son rivales como directos competidores y en otros aliados estratégicos o integrantes de plataformas conjuntas. Aunque buena parte de esto es común a todos los grupos económicos en general, las compañías familiares juegan papeles relevantes en las alianzas para el desarrollo de los mercados nacionales y regionales. Podemos citar los ejemplos de la Organización Cisneros, que se inicia en el transporte de viajeros de Caracas en 1929 y salta a los medios con Venevisión en 1961; los de Azcárraga, que arranca en Monterrey (México) con las actividades audiovisuales que darán pie a Televisa; o la familia de Irineu Marinho, que funda en 1911 el periódico *O Noite*, para dar paso en 1925 al diario *O Globo*, en 1944 a su primera emisora de radio y en 1960 a la cadena de televisión. La Rede O Globo cubre todo el país directamente o a través de asociaciones con otros grupos regionales, como la Rede Brasileira do Sul (RBS), la plataforma multimedia creada en 1957 por Mauricio Sirotsky Sobrinho, que gestiona veinte emisoras de televisión, 26 de radio, ocho periódicos, dos portales de Internet, editoriales, imprentas, estudios de grabación, empresas de logística y *marketing* así como una fundación.

A Folha de Sao Paulo, creada en 1921 por los hermanos Frías, está asociada con Abril y Portugal Telecom para la difusión de contenidos por Internet. El grupo Abril, creado en 1950 por Victor Civita, edita en Latinoamérica cerca de 150 revistas propias o franquiciadas y es prototipo de alianzas con grupos locales (en Universo Oline con A Folha de Sao Paulo y Estado) e internacionales (acuerdos con Lagardère-Hachette). Este mismo socio francés es el aliado comercial en Argentina de *Clarín*, creado en 1945 por el periodista Roberto Noble y al que sucede en 1969 su esposa, Ernestina Herrera de Noble. Clarín, en el que posee una participación minoritaria el banco de inversión Goldman Sachs, es líder en prensa con el diario que da nombre al grupo, en radio y televisión con Mitre y Multicanal, Internet, imprentas, organización de eventos deportivos y la plataforma satelital Galaxy Argentina junto a Hughes y Cisneros.

La familia Vázquez Raña, originaria de una aldea (Avión) de la Galicia interior de Ourense y emigrada a México en 1928, donde su progenitor se establece como vendedor ambulante, logra en la segunda mitad del siglo XX una sólida posición empresarial en el mundo económico y de la comunicación. La Organización Editorial Mexicana, creada en 1976 por Mario Vázquez Raña, controla 70 diarios, 24 estaciones de radio, un canal de televisión, 44 sitios de Internet, imprentas, una fábrica de papel y otros negocios. Mario Vázquez Raña, también presidente del Comité Olímpico de su país, entra en el negocio editorial a partir de la compra de las emblemáticas cabeceras de los “Soles” de México y en Estados Unidos, durante una etapa, ostenta la propiedad de la agencia de información UPI. Otro de sus hermanos, Olegario Vázquez Raña, propietario del Grupo Angeles, especializado en hospitales, turismo, comercio y aeropuertos, adquirió recientemente el periódico *Excelsior*.

El grupo Azteca, creado por Ricardo B. Salinas Pliego, surge en 1993 a partir de la privatización de los canales estatales 13 y 7 de televisión. Salinas Pliego es accionista mayoritario también de Unefon, Elektra, Banco Azteca y otras compañías de América Latina y Estados Unidos. Otros grupos familiares de medios iberoamericanos son Ardila Lülle y Bavaria en Colombia, Comercio en Ecuador, Copesa y Mercurio en Chile, Reforma y Estrellas de Oro en México.

El perfil de los grupos mediáticos hispanolusos e iberoamericanos presenta bastantes semejanzas. Mayoritariamente son compañías de capital familiar, procedentes de la prensa y/o el mundo editorial, que se incorporan a los negocios multimedia a través de la radio y televisión. Entre España, Portugal e Iberoamérica se cruzan cuatro o cinco grandes marcas que, de uno u otro lado, penetran en los respectivos mercados. Si por la parte americana llegan Televisa, Globo, Venevisión y Abril, desde España y Portugal salen Prisa, Planeta, Vocento, Zeta y Sonae. Prisa, el grupo que abandera *El País* desde 1976, tiene sus antecedentes en 1958, cuando Jesús de Polanco crea la Editorial Santillana de libros de texto.

Prisa y Sogecable, bajo el control de la familia Polanco, es el prototipo de campeón nacional que busca dimensión global a través del mercado natural iberoamericano, a partir de la OPA en Portugal sobre Media Capital y su cadena líder de televisión (TVI) así como del Grupo Latino de Radio. Por lo tanto, liderazgo en prensa escrita, sector editorial, producción cinematográfica, más de mil cien emisoras de radio, canales de televisión en abierto de cobertura nacional y local así como operador televisivo español de satélite. Aliado a la vez de grupos locales para eludir las normas legales de

concentración en el sector radiofónico, en Latinoamérica y España, entre ellos con el de la veterana familia catalana Godó, editora de *La Vanguardia*.

Planeta, con la familia Lara al frente y desde Barcelona, se ha extendido a partir de 1949 a través de 80 compañías editoriales (libros y coleccionables) por Iberoamérica y Europa del Este, hasta su entrada en medios en 2003, en el capital y gestión de una de las dos grandes televisiones españolas en abierto (Antena 3), junto a su cadena de radio Onda Cero, el periódico madrileño *La Razón* y el gratuito de carácter estatal *ADN*, editado en este caso en alianza con otras familias de la prensa local y regional (*Diario de Cádiz*, *Diario de Navarra*, *Heraldo de Aragón*, Grupo Salmantino y *La Voz de Galicia*). Sus aliados en la televisión son el grupo italiano De Agostini, Banco de Santander y la televisión RTL de Bertelsman, que también ha participado en Portugal conjuntamente con Prisa en la TVI de Media Capital. Otros dos grupos de familias catalanas, Zeta de Asensio y Prensa Ibérica de Moll, creados en las décadas de los años 70 y 80, mantienen sus propias estrategias de expansión y crecimiento interno en distintas partes de España, después de algunos ensayos en el exterior no bien cuajados.

Vocento es la síntesis de un grupo de familias industriales y banqueras que se inician en los medios de comunicación en el País Vasco, para extenderse luego a toda España a través de la prensa regional y que desembarca en Madrid mediante la compra de *ABC* a la familia Luca de Tena. Vocento, que debuta en Bolsa en 2006, posee además doce diarios regionales, una agencia de noticias (Colpisa), tres suplementos semanales de prensa, participación en la televisión líder del mercado español (Telecinco), cadena de emisoras propias (Punto Radio), 48 televisiones locales, tres productoras audiovisuales, compañías de Internet y de generación de contenidos. En este mismo último año mantuvo intensas gestiones para la adquisición de Recoletos, el grupo de prensa deportiva y económica que presidía uno de sus tradicionales socios de las familias banqueras vascas (Jaime Castellanos). Las gestiones de Vocento no fructificaron y Recoletos se vendió a principios de 2007 al otro competidor de su mismo segmento ideológico de centro-derecha en Madrid (*El Mundo*), participado mayoritariamente por RCS-Rizzoli, la compañía editorial italiana propiedad de un consorcio de familias industriales y financieras italianas.

De los treinta principales grupos de comunicación españoles, que suman 50.000 millones de euros de facturación anual y 270.000 empleados, con Telefónica incluida, unas 23 compañías son de capital familiar. La situación económica del conjunto, a datos del Registro Mercantil de 2005, presenta un saldo de 4.000 millones de beneficios netos, cerca de 20.000 millones de fondos propios y 23.000 millones de euros de endeudamiento total. Si

Tabla 2: Talla de los grupos españoles.

Grupo	Plantilla		Volumen de negocio		Resultados		Fondos propios		Endeudamiento	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
TELEFONICA	173384	207641	30.280	37.882	3.175	4.445	12.342	16.158	30.067	23.694
Telefónica Media	5.860	5.734	1.219	1.269	-40,6	78,8				
ONO	5.580	5.500	1.311	1.726	-87	-466				
RTVE	9.369	9.366	1.625	1.536	-723	-618	760	795	6.892	7.550
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		
FORTA	10.900	11.176	990	1.107	-300	-400			1.500	1.746
CRTV Galicia	750	910	126	129	2,89	2,74	26	29	74,60	43
PLANETA	3.226	4.654	913,95	1.015	18,30					
Antena 3	2.475	2.430	769,85	932	105,27	226,01	354,68	333,62	180,70	330,17
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	950	1.000	232,49	315	20,53	30	88,92		103,42	
GODO	1.529	1.586	292,63	311	19,73	21,90	121,03	138,1		
PRENSA IBERICA	2.350	2.400	284	305						
Faro de Vigo	175	75	29,66	31,5	3,27	3,86	7,98	11,39	9,57	7,30
La Opinión Coruña	175	75	3,86	4,4	-1,00	-0,76	0,19	0,43	1,20	1,71
RECOLETOS	2.000	2.050	255,93	290						
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
GRUPO R	178	178	63,11	89	-5,45	3,45	11,89	15,35	393,27	408,44
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
INTERECONOMIA	49	106	12,84	13	-4,32	-8,49	3,34	3,02		
DIARIO BURGOS	64	63	10,33	11	4,49	4,60	7,59	7,44	10,87	10,56

descontamos a Telefónica, el volumen de la actividad económica de esos 30 grupos de comunicación se reduce a 15.000 millones de euros, casi todos juntos como Bertelsman o Viacom y menos que el imperio Murdoch.

2. Prensa gratuita y revistas

Si la matriz tipo de la empresa española de la prensa de pago es de capital familiar y nacional, no ocurre tanto así entre las editoras de revistas y de prensa gratuita. De las cuatro grandes cabeceras de prensa gratuita, dos (*20 Minutos* y *Metro*) son de capital internacional y otras dos (*Qué!* y *ADN*) son empresas españolas, creadas por Recoletos y Planeta respectivamente. De las dos primeras, la editora internacional de *20 Minutos* pertenece al grupo noruego Schibsted, aliada en España con el Grupo Zeta, cuyo máximo representante, Antonio Asensio Mosbah ostenta la vicepresidencia. Por ahora el saldo neto de la prensa gratuita en España es de números rojos y unas ventas (por publicidad) de alrededor de 75 millones de euros, sobre un capital social de unos 65 millones de euros.

La concentración y la penetración del capital internacional (alemán, suizo, sueco, norteamericano y de los Países Bajos) es la nota característica de la estructura empresarial de las editoras de revistas. Las cuentas de resultados de los diez principales grupos de revistas de España revelan un estancamiento o retroceso en sus últimos años, una crisis más latente y evidente que entre la prensa diaria. Para el conjunto de los diez principales grupos editores de revistas españolas –que concentran el 50 por ciento de las cabeceras del sector- los resultados económicos de los últimos ejercicios se sitúan por debajo de los 40 millones de euros, sobre una facturación total de alrededor de mil millones de euros.

Fuentes: Elaboración propia con datos (en millones de euros) del Registro Mercantil, Ardán, Fomento de la Producción, Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones y Comisión Nacional del Mercado de Valores de España.

Tabla 3: La prensa gratuita en España.

Cabecera	Empresa	Año	Relación	Edición España	Difusión España	Ventas euros	Capital social	Beneficio	Empl
20 Minutos	Multi prensa y Mas SL	1999	Noruega, Suiza, Francia	14	969.999	31,5 millón	44,5 millón	(-1,2)	155
Que!	Factoría de Informc.	2005	Recoletos España	12	969.721	18,3 millón	13,3 millón	(-16,5)	207
ADN	Editorial Página Cero SA	2006	Planeta y prensa regional	14	913.556		16 millón		50
Metro Directo	Metro News SL	2000	R. Unido, Europa y América	12	766.326	24 millón	0,55 millón	2,4 millón	103

Fuente: Elaboración propia con datos de difusión controlada por PGD-OJD y económicos del Registro Mercantil.

Tabla 4: Editoras de revistas españolas.

Grupo	Propiedad	Capital social	Plantilla a 2005	Ventas 2004	Ventas 2005	Resultados 2004	Resultados 2005	Deudas 2005	Títulos
RBA	España	2,2	390	317	345	20,5	24	10,2	16
HOLA	España	0,6	147	117,6	119,3	0,53	4,8	35,1	1
Hacchette Filipacchi	Francia	20,6	325	71,7	69,5	-3,3	-4,8	54,9	25
Edipresse	Suiza	1,9	239	59,82	61,95	1,01	-5,10	38,1	13
G+J	Alemania	5	247	52,2	60,02	5,6	1,9	21,9	9
Motorpres	Alemania	0,5	382	38,02	42,13	1,11	2,37	24,08	23
Condé N.	EE.UU.	1,5	170	36,43	41,70	3,44	6,27	11,5	4
Heres	España	2,5	26	37,8	38,2	8,8	9,6	9,11	3
Axel Sprg.	Alemania	1,2	157	23,3	28,1	4,1	2,8	13,9	13
Globus	Suecia	5,5	49	19,35	18,95	1,04	0,04	17,15	10
VNU	P. Bajos	0,08	60	10,9	9,8	0,77	0,36	4,5	10

Fuente: Elaboración propia con datos (en millones de euros) de cada una de las empresas, procedentes del Registro Mercantil.

Dos grupos españoles, ambos de propiedad familiar, encabezan el cuadro de volumen de negocio. El primero de ellos (RBA), liderado por Ricardo Rodrigo y Oriol Castanys, se ha fusionado a finales de 2006 con la editora suiza Edipresse, de la familia Lamuniere, con lo que su volumen de negocio consolidado llega a los 400 millones de euros. El segundo corresponde a la popular revista de la llamada “prensa rosa”, que es propiedad de la familia Sánchez Junco. En los restantes hallamos a los principales grupos mediáticos (Lagardère, Bertelsman-Gruner Jahr, Advance-Condé Nast de Newhouse, Bonnier en Globus y Axel Springer). Heres, la editora de *Pronto*, corresponde a Mariano Nadal Gañán.

La empresa familiar de prensa sigue siendo, en buena medida, el núcleo estratégico embrionario que mueve a buena parte de los grandes grupos de comunicación y, por supuesto, a una amplia mayoría de otros intermedios y pequeños que compiten en la producción de contenidos al tiempo que tratan de responder a las demandas de los mercados de las comunidades en las que se enraizan. La empresa familiar de prensa, que se remonta al siglo XIX en las más largas sagas que aún se mantienen en la actualidad, ha experimentado una importante transformación en su dimensión y sus estructuras de gestión, lo que también prueba su capacidad de permanencia y de adaptación a la vez. Un modelo empresarial, en definitiva, que ha resistido crisis y se ha adaptado a la evolución de los tiempos. Ni mejor ni peor que otros, con actores, agentes, intérpretes y circunstancias buenas, favorables, regulares, adversas o malas. No es cuestión, por lo tanto, del modelo sino de su gestión, su adaptación y transformación. Y estas evidencias de trayectoria, también son válidas para situar su evolución sectorial en el ámbito que nos ocupa.

No existen datos ni investigaciones comparativas precisas que nos permitan concluir que la matriz empresarial familiar sea mayor o menor en el sector de la comunicación que en otras áreas de la producción industrial o de la actividad económica en general. Lo que sí conocemos es la evolución que han experimentado las empresas de comunicación en el último cuarto de siglo, por referirnos a lo más reciente, pero también podríamos extender la perspectiva de este sector a los últimos 50 o cien años. Y en estos casos estamos hablando, cuando menos, de tres o cuatro generaciones, lo que nos permite sostener que la empresa de comunicación, nacida en la actividad de la prensa escrita, resiste el paso del tiempo, registra una estabilidad superior y se ha ido transformando para adaptarse a los distintos negocios de la información y la producción de contenidos para el entretenimiento.

3. Características de la empresa familiar

Los datos y estadísticas⁸ sobre la empresa familiar revelan que son las que generan mayor porcentaje de empleo, mayores tasas de rentabilidad en fondos propios y más crecimiento de activo neto. Esta modalidad de organización familiar representa en España el 80% del tejido empresarial, en Italia el 90%, en Suiza el 85% y en el Reino Unido el 75%. El mismo cuadro resumen de características genéricas de la empresa familiar concluye que, por término medio, tienen una vida corta: no más allá de 30 años; que entre los dos tercios y las tres cuartas partes de las empresas familiares quiebran o son vendidas en la primera generación de la gestión familiar; y que únicamente en torno a un 15 por ciento se mantiene después de la tercera generación.

Esos datos, que son el resultado porcentual de una muestra muy grande, no se corresponden exactamente con el ámbito de la comunicación. Así, podríamos concluir que la empresa familiar tiende a ser más estable en el sector de la comunicación. Su peso específico en el sector, sobre todo en el subsector más clásico, el de la edición y la prensa, sí se corresponde con el porcentaje general que tiene esta modalidad en el conjunto de la economía. Más de medio centenar de apellidos familiares se cruzan en la propiedad actual de las empresas de prensa, radio y televisión que conforman el mapa mediático privado de España. Quince grupos de origen familiar controlan actualmente más del 85% de la difusión de la prensa diaria en España. Pero también está presente el capital familiar en el accionariado de las cinco primeras productoras de cine y de programas de televisión, en las empresas de distribución de prensa y en las editoras de libros. A nivel global los datos también reportan una significativa representación.

A lo largo de los años y en el tránsito de esa transformación empresarial es evidente que se han producido bajas y altas de empresas de capital familiar, como ocurre en todos los sectores y en todos los aspectos de la vida. Pero si hacemos un breve repaso de las principales empresas o grupos de los sectores más importantes de la economía, no será el ámbito de la comunicación el que presente menor saldo de sagas o apellidos irreconocibles. “Una empresa familiar, al igual que otras organizaciones similares, se enfrenta a los retos, obstáculos y oportunidades propios de cualquier negocio. Sin embargo, también se encuentra con problemas específicos procedentes de la combinación de factores familiares y empresariales muy diferentes a los de otras empresas”, según Joan M. Amat⁹.

El concepto de empresa familiar supone de forma genérica iniciativa emprendedora, propiedad y porcentaje mayoritario de capital o control del mismo, participación en la gestión, sucesión y presencia generacional de continuidad. Este tipo de empresas pueden ser de propiedad y de gestión familiar o sólo de capital familiar, con gestión profesional ajena. Lo que está en juego, en definitiva, es el poder y la rentabilidad del capital. La complejidad de su estructura y organización impide una delimitación precisa, sobre todo para determinar cuál es el porcentaje de capital familiar necesario para su caracterización. En las estructuras empresariales más simples el poder está atribuido con precisión jurídica a través de sus estatutos sociales pero en las sociedades de mayor dimensión y envergadura, sobre todo si forman parte del mercado general de valores, los núcleos de dominio y control no sólo se corresponden con políticas familiares sino también con otras alianzas de integración y consenso de intereses.

Salvador Rus Rufino y María Pilar Rodríguez Fernández ofrecen como primera aproximación a la empresa familiar una cita de Peter Davis en la que la presentan como “una organización en la que la política y la dirección están sujetas a una influencia significativa de una o más unidades familiares a través de la propiedad y en ocasiones a través de la participación de los miembros familiares en la gestión”. Y a continuación, estos mismos autores, definen la empresa familiar como “una institución jurídica, económica y social que integra a una o más familias y a una empresa implicadas en una iniciativa emprendedora(...) La empresa familiar sería el resultado o la resultante de un acoplamiento estructural de dos instituciones con funciones y fines propios que se influyen mutuamente y que van a producir una identidad propia fruto de dicha interrelación”¹⁰.

Otros autores, Lansberg y sus colaboradores, explican la empresa familiar a partir de la teoría de “los tres círculos”: una realidad organizativa en la que la propiedad de una compañía, así como su dirección y gestión, corresponden a uno o varios grupos familiares dentro de un esquema integral y relacionado¹¹; es decir, la combinación y coordinación de los círculos en distintas formas y niveles.

Alberto de la Torre García, en su capítulo sobre la cultura de la empresa familiar en la obra que se cita en el párrafo anterior, destaca una dimensión propia para este tipo de organizaciones, “que denominamos antropológica, articulada en términos de valores y propósitos: las compañías familiares reflejan la manifestación de valores culturales –ritos, costumbres, formas de hacer– de una familia en una entidad organizativa”. Dos sistemas, el familiar y el empresarial, que existen y subsisten por voluntad de uno o varios

miembros del primero (la iniciativa emprendedora del fundador y la voluntad de sus sucesores) conformando una cultura que se transmite transversalmente entre ambas organizaciones.

Pero las relaciones y los intereses entre esos dos sistemas que convergen no son siempre convergentes, precisamente. Algunos autores limitan esas divergencias a la dificultad de gestión de la empresa familiar, pero la raíz del problema es más compleja. Familia y empresa están sujetas a diversos cambios y problemas. Lo que subyace y aflora, en primer lugar, son los intereses preferentes de la familia (emocionales, materiales y económicos) frente a los de la empresa, que sin duda representa un hándicap para ésta. Primero la familia, luego la empresa (la emocionalidad y la sanguinidad antes que la racionalidad y la lógica): ese es el punto débil. “Se hace necesario reestructurar el conjunto de relaciones familia-empresa para que los cambios familiares que se produzcan actúen potenciando la relación y no debilitándola”, apuntan Rus Rufino y Rodríguez Fernández.

Para estos autores, “gestionar la dimensión familiar de la empresa significa adecuar continuamente su estructura a las variaciones que se producen tanto internas como externas (...). Las relaciones entre empresa y familia deben estructurarse de tal manera que puedan integrar los cambios que son fácilmente previsibles –que los hijos crecerán y tendrán necesidades, que aparecerán parejas, que los mayores envejecerán, etcétera– y la adaptación a situaciones imprevisibles –accidentes, movimientos de competidores, nuevas tecnologías, ect.– Esto último es especialmente importante en contextos de fuerte cambio como el actual”.

Notas:

- ¹ Campos Freire, F. (1993), *La reconversión de la prensa en Galicia, 1982-1992* (tesis doctoral), Universidad de Santiago de Compostela. Analiza la transformación de la empresa periodística y sus estructuras organizativas desde la historia y la perspectiva de la empresa familiar. Publicada como: Mateo, R., Campos Freire, F. (1997), *Comunicación rexional en Europa*, Ed. Lea, Santiago de Compostela.
- ² AEDE (2005), *Libro blanco de la prensa diaria*, Madrid, edición y coordinación general de José Ignacio Bel Mallén.
- ³ Sánchez-Tabernero (2005), “La investigación sobre ‘media management’ en Europa. El nacimiento de EMMA”, en *Anàlisi* 32, 225-235, Barcelona
- ⁴ El concepto de cadena de valor, que corresponde a Michael Porter (1986: 33), trata de representar todas las actividades que una empresa o sector desempeñan y el modo de relación entre ellas para determinar los aspectos esenciales que conforman su ventaja competitiva. La cadena de valor comprende el conjunto de actividades y su margen de beneficio (Zerdick, 2000: 31). Estas actividades son procesos que generan valor para el cliente y el margen de beneficio corresponde a la diferencia entre el valor total o retorno y los costes implicados en su generación a través de la adquisición de inputs, equipamiento, recursos humanos, tecnología e información.
- ⁵ Wolton, D. (2006), *Salvemos la comunicación. Aldea global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación mundial*, Gedisa, Barcelona
- ⁶ IDATE, Fundación, DigiWorld 2006, *Los retos del mundo Digital*, Enter, Madrid
- ⁷ PricewaterhouseCoopers (2005), *Informe anual sectorial Media-Telecomunicaciones 2005*, www.wpc.com.
- ⁸ De la Torre García, A., “La cultura de la empresa familiar”, op. cit.
- ⁹ Amat, J. M. (2005), *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas*, Deusto, Barcelona
- ¹⁰ Rus Rufino, S., Rodríguez Fernández, M.P., “¿Qué es una empresa familiar?”, en *Manual de empresa familiar*, de Juan Corona, editor.
- ¹¹ De la Torre García, A. (2005), “La cultura de la empresa familiar”, en *Manual de la empresa familiar*, edición de Juan Corona, Deusto, Barcelona.

Referencias bibliográficas

- ALCALÁ, M. A. (2002). *De la dirección por valores a la dirección por hábitos*. Madrid: Deloitte&Touche.
- ÁLVAREZ MONZONCILLO, J. M. (2004). *El futuro del ocio en el hogar*. Madrid: Fundación de Autor.
- AMAT, J. M. (2005). *La sucesión en la empresa familiar. Casos reales narrados por sus protagonistas*. Barcelona: Deusto.
- BELL MALLÉN, J. I. (2006). *El libro blanco de la prensa diaria*. Madrid: AEDE.
- BROOKING, A. (1997). *El capital intelectual. El principal activo de las empresas*, Paidós, Barcelona
- BUCK, J. Y. (2000). *Gestión del conocimiento*. Madrid: AENOR.
- BURKE, P. (2002). *De Gutemberg a Diderot*. Barcelona: Paidós.
- CABRERA, M. (1994). *La industria, la prensa y la política. Nicolás María de Urgoiti (1869-1951)*. Madrid: Alianza Historia social del conocimiento.
- CAMPOS FREIRE, F. y MATEO, R. (1997). *Prensa rexional en Europa*. Santiago: Ed. Lea.
- CAMPOS FREIRE, F. (2006). *La empresa familiar de comunicación: identidad, compromiso y valores sociales*. Valencia: Fundación Cosío.
- 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
- CORONA, J., ed., (2005). *Manual de la empresa familiar*. Barcelona: Deusto.
- DAVENPORT, T. H. (1993). *Process Innovation. Reengineering Work through Information Technology*. Harvard Business School Press.
- DAVENPORT, T. H. y BECK, J.C. (2002). *La economía de la atención. El nuevo valor de los negocios*. Barcelona: Paidós.
- DAVIS, P. (1983). Realizing the Potential of the Family Business. **En:** *Organizational Dynamics*, 47-65
- DEMING, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad*. Madrid: Ed. Díaz Santos.
- DRUCKER, P. F. (1999). *Management Challengues for the 21 Century*, Harper Business.
- Family Business Magazine (2005-06). *The World's 150 Largest Family Business*. www.familybusinessmagazine.com, 2006.
- 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)*. Madrid: Fundación de Autor.
- GELINER, O.; PATEYRON, E. (2001). *La nueva economía del siglo XXI. Las 28 reglas del juego*. Barcelona: Paidós.
- GONZÁLEZ MANRIQUE, L. E. (2005). La filantropía como responsabilidad social. **En:** *Economía Exterior*, núm. 35, Madrid.

- HANDY, C. (1993). *La organización por dentro. Por qué las personas y las organizaciones se comportan como lo hacen*. Bilbao: Deusto.
- HARVEY, Ed. R. (2005). *Política y financiación pública de la cinematografía. Países iberoamericanos en el contexto internacional*. Madrid: Fundación de Autor.
- HARVEY, Ed. R. (2003). *La financiación de la cultura y las artes*. Madrid: Fundación de Autor.
- IDATE, Fundación, *DigiWorld 2006. Los retos del mundo Digital*. Madrid: Enter.
- JURAN, J. M. (1990). *El liderazgo para la calidad: manual para ejecutivos*. Madrid: Ed. Díaz Santos.
- 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 12, Universidad de La Sabana, Bogotá, Colombia
- LANSBERG, I. (2000). *Los sucesores en la empresa familiar*. Barcelona: Granica.
- LASUEN SANCHO, J. R. y ARANZADI DEL CERRO, J. (2002). *El crecimiento económico y las artes*. Madrid: Fundación de Autor.
- LAVINE J. M. y WACKMAN, D. B. (1992). *Gestión de empresas informativas*. Madrid: Rialp.
- 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*. Bilbao: Deusto.
- MATEO, R. y CAMPOS FREIRE, F. (1997). *Prensa rexional en Europa*. Santiago: Ed. Lea.
- MILLÁN PEREIRA, J. L. (1993). *La economía de la información*. Madrid: Trotta.
- MINTZBERG, H. (1983). *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel.
- MINTZBERG, H. (1992). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ed. Díaz Santos.
- NEVADO PEÑA, D. y LÓPEZ RUIZ, V. R. (2002). *El capital intelectual. Valoración y medición. Modelos, informes, desarrollos y clasificaciones*. Madrid: Pearson.
- NIELSEN, J. S. (2004). *The myth of Leadership. Creating, leaderless, organizations*, Davies-Black Publishing.
- NIETO, A. Y IGLESIAS, F. (2000). *La empresa informativa*. Barcelona: Ariel.
- POBLACIÓN, J. I. y GARCÍA-ALONSO, P. (1997). *Organización y gestión de la empresa informativa*. Madrid: Dossat.
- PORTER, M. E. (1996). ¿Qué es la estrategia?. **En:** *Harvard Business Review*, 11-12.
- PORTER, M. E. (19986). *Estrategia competitiva. Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus.
- PORTER, M. E. (2002). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Cecsa.

- PRINCEWATERHOUSECOOPERS (2005)., *Informe anual sectorial Media-Telecomunicaciones 2005*, www.wpc.com
- RAMOS SIMÓN, L. F. (1995). *Dirección, administración y marketing de empresas e instituciones documentales*. Madrid: Síntesis.
- SÁNCHEZ OLA, C. (1999). *Gestión de la responsabilidad social corporativa*. Madrid: Unión Fenosa.
- SÁNCHEZ, J. F., ed. (1990). *El nuevo mapa informativo europeo*. Servicio Publicaciones U. Navarra.
- SÁNCHEZ-BRAVO CENJOR, A. (1992). *Manual de estructura de la información*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- 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*. Barcelona: Generalitat de Catalunya.
- SCOTT PARSOWITH, B. *La norma ISO 9001:2000*. Madrid: Ed. Díaz Santos.
- STERN, C. W. y STALK, G. JR (2002)., *Ideas sobre estrategia*. The Boston Consulting Globe, Deusto, Barcelona.
- STEWART, T. A. (1997). *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*. Buenos Aires: Granica.
- VOGUEL, H. (2004). *La industria de la cultura y el ocio. Un análisis económico*. Madrid: Fundación de Autor.
- WINSLOW, C. D. y BRAMER, W. L. (1995). *La nueva organización del trabajo. Sistemas de información en la economía del conocimiento*. Bilbao: Deusto.
- WOLTON, D. (2005). *Salvemos la comunicación. Aldea global y cultura. Una defensa de los ideales democráticos y la cohabitación mundial*. Barcelona: Gedisa.
- ZALLO, R. (1988). *Economía de la comunicación y la cultura*. Madrid: Akal.
- ZERDICK, A. (2000). *E-economics. Strategies for the Digital Marketplace*. European Communication Council Report.