GRUPS DE COMUNICACIÓ

Rosario de Mateo, Núria Puig,
Laura Bergés
Departament de Periodisme
i de Ciències de la Comunicació
(Universitat Autònoma de Barcelona)

A final de 2002, els grups de comunicació que actuen a Catalunya continuen el procés d'ampliació del negoci, però s'han centrat en l'àmbit de producció de continguts i en els mercats local i internacional; també han limitat la despesa en Internet. En un mercat on convergeix la inversió d'empreses audiovisuals, de telecomunicacions, bancs i serveis bàsics, els mitjans importants s'integren en un nombre reduït de grups de comunicació i la creació i consolidació de nous mitjans influents és cada cop més complicada.

Els grups Telefónica i Prisa s'introdueixen al mercat català desenvolupant diverses estratègies autonòmiques a Catalunya

1. Introducció

A Catalunya, a final de 2002, hi actuen grups de comunicació de procedència diversa i amb estratègies diferents. Els grups Telefónica i Prisa, d'abast estatal i amb projecció internacional, s'introdueixen al mercat català desenvolupant diverses estratègies autonòmiques a Catalunya. Amb tot, ambdós grups tenen inversions directes a Catalunya. Així, per exemple, Grupo Prisa ha invertit en la creació de societats pròpies, com Grup Promotor (editor de llibres), Ràdio Barcelona o Ediciones Musicales Horus, i Telefónica manté participacions de capital a empreses com Media Park, Gestmusic o la Torre de Collserola. D'altra banda, també han desenvolupat estratègies de diferenciació del producte a través de les edicions autonòmiques de premsa i les desconnexions autonòmiques o locals en ràdio i televisió.

Els grups Zeta, Godó i Planeta són d'origen català. Partint de l'edició de premsa, els dos primers, i de llibres, el tercer, i amb interessos en altres mercats regionals, estatals i internacionals, segueixen una estratègia de diversificació multimèdia cap a la ràdio i la televisió, fonamentalment en el mercat català, encara que alguna de les seves iniciatives, amb més o menys fortuna, també té en compte el mercat estatal.

Les principals agències de publicitat i centrals de compra de mitjans de Catalunya i Espanya són de propietat estrangera. Aquests grups de publicitat –Interpublic, Omnicom, WPP, Publicis o Havas– són de caràcter internacional i tendeixen a nivells cada cop més elevats de concentració empresarial.

Hermes Comunicacions, Segre, Premsa d'Osona i Edicions Intercomarcals són grups de dimensions petites que tenen l'origen en la premsa local o comarcal i que, en algun cas, tracten d'ampliar la seva activitat cap a la ràdio i la televisió locals. És en aquest terreny on, des de 2001, es donen altres iniciatives de formació de petits grups empresarials, com Flaix, amb interessos en la ràdio autonòmica, la televisió local i la producció audiovisual. Finalment, la Corporació Catalana de Ràdio i Televisió és un grup públic propietat de la Generalitat de Catalunya que també diversifica la seva actuació, per exemple, cap a l'activitat de producció.

2. Els grups de comunicació

2.1. Telefónica

Els grups Zeta, Godó i Planeta segueixen una estratègia de diversificació multimèdia cap a la ràdio i la televisió, fonamentalment en el mercat català

L'activitat de Telefónica en la indústria de la comunicació està centrada en els mercats estatal i internacional, de manera que la seva presència a Catalunya està vinculada a la ràdio i la televisió d'abast estatal. Des del 30 de maig de 2002, l'activitat de Telefónica en aquest camp es realitza a través de dues societats, Admira Media i Telefónica Contenidos. L'estratègia de creixement de Telefónica s'ha adreçat principalment a l'audiovisual (televisió, producció i ràdio) i avança sobre la base d'adquisicions d'empreses ja instal·lades. Aquest ha estat el cas de les compres d'Antena 3 Televisión, Onda Cero Radio, Cadena Voz de Radiodifusión, Lola Films, Endemol, Terra Networks o els canals de televisió a l'Argentina. En altres casos, l'estratègia del grup ha passat

Taula 1. Participacions de Telefónica en mitjans de comunicació (2002)

Branca d'activitat	Societats (% participació en el capital)
Televisió	DTS Distribuidora de Televisión Digital (Vía Digital) (48,63%)
Corporación Admira Media [A] (100%)	Sogecable (16,38%)
	Antena 3 Televisión (47,42%)
	Megatrix (100%)
	Telefónica Cable (100%)
	Atlántida Comunicaciones (Telefé [Argentina]) (100%)
Producció i drets audiovisuals	Admira Sport (100%)
Telefónica Contenidos (100%)	Euroleague Marketing (70%)
	Lola Films (70%)
	Art Media Company (100%)
	Media Park (7,4%)
	Endemol Entertainment Holding (99,47%)
	Patagonik Film Group (Argentina) (30%)
	Torneos y Competencias (Argentina) (30%)
	Antena 3 Perú (49%)
	Miravista (Admira amb Buena Vista International)
	Rodven (discogràfica) (51%)
Ràdio	Antena 3 Televisión (47,42%)
	Uniprex (Onda Cero) (100%)
	Servicios de Teledistribución (S.T.Hilo) (100%)
	Radio Continental (Argentina) (100%)
Internet	Terra Networks (37%)
	Lycos Virginia (100%)
	Azeler Automoción (50%)
	E-duca Media (100%)
	Invertia (amb Grupo Intereconomía)
	Amadeus (50%)
	Unoe Bank (uno-e) (49%)
	Telepizza (distribució per al comerç electrònic) (50%)
Participacions en altres grups	Pearson (Regne Unit) (4,8%)
	Recoletos Grupo de Comunicación (78,93%)
	Agencia EFE (0,06%)
Difusió senyal i serveis tècnics	Hispasat (13,93%)
	Torre de Collserola (42%)
	Admira Servicios Audiovisuales (100%)
Altres	Fama (Szena) (espectacles) (100%)
	Movierecord Cine (publicitat en cinema) (s.d.)
	Interocio Games (50%)

[A] El 30 de maig de 2002, Admira (anteriorment anomenada Telefónica Media) es va dividir en dues societats: Grupo Admira Media, que concentra les participacions en mitjans, i Telefónica Contenidos, que agrupa la major part de les participacions en empreses de producció. Al seu torn, Grupo Admira Media passa a denominar-se Corporación Admira Media, a primers d'octubre de 2002.

Font: Elaboració pròpia a partir de dades de Telefónica (2002), Telefónica [En línia]: <http://www.telefonica.com> [Consulta: novembre de 2002] i seguiment de l'actualitat a través d'*Intermedios de la Comunicación* i *Noticias de la Comunicación*.

Endemol se situa com la primera productora del mercat espanyol

per la creació de nous mitjans (Vía Digital) i les aliances amb alguns dels principals grups de comunicació (participacions a Recoletos Grupo de Comunicación, creació d'empreses de producció audiovisual i musical amb Televisa i Cisneros Group of Companies, aliances amb el grup Bertelsmann per a la gestió de continguts).

En el període 2000-2001, Telefónica ha intensificat l'expansió cap a l'Amèrica Llatina, en especial a l'Argentina, tot i que la crisi en aquest país i les pèrdues acumulades per algunes de les companyies del grup han provocat algunes desinversions, com la venda del canal Azul TV i de la seva participació a la televisió per cable.

Més rendible ha estat l'expansió de Telefónica cap a la producció audiovisual, gràcies a l'adquisició (per més de 4.700 milions d'euros) de la productora Endemol, que, al seu torn, havia absorbit la principal productora catalana, Gestmusic (el 19 de juny de 2002, Endemol completava l'adquisició del 100% del capital de Gestmusic). Endemol se situa com la primera productora del mercat espanyol, amb uns beneficis abans d'impostos de 150,7 milions d'euros el 2001 (*Intermedios de la Comunicación*, núm. 181, pàg. 7). La productora i Antena 3 Televisión són les dues companyies del grup que més beneficis aporten a Telefónica. El resultat d'Antena 3 Televisión, que el 2001 va aconseguir el 30,9% de la xifra de negoci de les televisions privades i el 20,4% de l'audiència a Espanya (el 19,2% a Catalunya), va ser de 57,52 milions d'euros (Telefónica, 2002). A més, Antena 3 Televisión negocia l'entrada a la televisió local amb la compra d'estacions a Aragó, les Illes Balears i Castella i Lleó.

Enfront dels bons resultats d'aquestes companyies, DTS Distribuidora de Televisión Digital, l'empresa que comercialitza la plataforma Vía Digital, va presentar unes pèrdues de 334,30 milions d'euros el 2001. Vía Digital només aconseguia un 27,4% del negoci de la televisió digital per satèl·lit, amb 806.379 abonats, el 2001 (*Intermedios de la comunicación*, núm. 181, pàg. 7). Les limitacions del mercat espanyol per a l'oferta de pagament van portar al tancament de la plataforma digital terrestre Quiero, el 30 de juny de 2002, i a l'acord de fusió entre Vía Digital i Canal Satélite Digital, el 9 maig de 2002. La fusió va ser autoritzada amb condicions pel govern espanyol el novembre.

La filial de Telefónica per a l'activitat a Internet, Terra Networks, presenta unes pèrdues de 566,30 milions d'euros, la major part dels quals corresponen a Lycos (315,96 milions d'euros) i a Terra Networks España (111,76 milions d'euros) (Telefónica, 2002). La cotització de la companyia, com la d'altres empreses de l'anomenada "nova economia", també ha tingut una evolució negativa, més ajustada als resultats econòmics.

Les limitacions del mercat espanyol per a l'oferta de pagament van portar a l'acord de fusió entre Vía Digital i Canal Satélite Digital, el 9 maig de 2002

Finalment, en el camp de la ràdio, l'entrada de Telefónica a Onda Cero Radio va capgirar els resultats de la cadena, a causa de l'augment de costos generat per la nova política de programació i la davallada d'audiència que va comportar el canvi, de la qual s'ha començat a recuperar el 2001, tot i que encara presentava unes pèrdues de 12,09 milions d'euros (Telefónica, 2002). A nivell estatal, Onda Cero Radio compta amb 167 freqüències pròpies i associades, després d'incorporar les emissores d'*El Mundo del siglo XXI*, *La Voz de Galicia* i Radio España, i ocupa la segona posició en termes d'audiència, darrere de la Cadena SER. A Catalunya, actua pràcticament a través de les emissores associades d'Onda Rambla.

2.2. *Grupo Prisa*

Grupo Prisa és un dels principals *holdings* de comunicació espanyol, tant per xifra de negoci (més de 1.197 milions d'euros el 2001) com per beneficis (116 milions d'euros de benefici net d'explotació) i nombre de treballadors (8.580) (Grupo Prisa, 2002). La seva posició en el mercat espanyol i la fusió, el 2000, amb Grupo Santillana de Ediciones n'han reforçat l'expansió internacional cap al mercat llatinoamericà, principalment.

La posició de Grupo Prisa en el mercat espanyol i la fusió, el 2000, amb Grupo Santillana de Ediciones n'han reforçat l'expansió internacional cap al mercat llatinoamericà

Després de la reestructuració del grup que va suposar la fusió amb Santillana, el 2001 Prisa va dissenyar un nou organigrama empresarial que reflecteix l'estratègia del grup. *El País*, principal àrea de negoci pels beneficis que genera (el 50% dels beneficis d'explotació provenen de l'edició del diari, amb 57,09 milions d'euros), es manté com una unitat diferenciada. Segons les dades de l'OJD, *El País* consolida el lideratge en la difusió de premsa d'informació general estatal, amb un augment que el duu fins a 433.617 exemplars a tot l'estat, mentre que a Catalunya és el tercer diari d'informació general, amb 56.414 exemplars (un 7,47% de la difusió total de premsa a Catalunya), l'any 2001. En aquest territori, el diari manté la seva política diferenciada amb l'edició del suplement per a Catalunya i "El Quadern".

El País *consolida el lideratge en la difusió de premsa d'informació general estatal, mentre que a Catalunya és el tercer diari d'informació general*

La resta d'activitat en premsa diària s'integra en la unitat de premsa especialitzada i local, un àmbit en el qual Prisa ha anat avançant en el període 2000-2001. A les capçaleres *As* i *Cinco Días*, totes dues en segona posició en els respectius mercats de la premsa esportiva i econòmica estatal, se sumen capçaleres locals que el grup ha creat o adquirit a l'estat, amb la qual cosa enceta una nova línia de creixement. Així, Prisa creava, el 10 de juliol de 2002, una nova empresa amb Zeta per a l'edició i comercialització de suplements i revistes, entre els quals figura el Dominical que es reparteix amb les capçaleres dels dos grups, excepte *El País*. En aquesta divisió, també s'inclouen les adquisicions del grup en l'àmbit internacional, on té participacions minoritàries a dues empreses franceses (Le Monde Europe i el Groupe Les Journaux du Midi) i majoritàries a l'editora boliviana Inversiones Grupo Multimedia de Comunicaciones. També destaca la creació d'una agència d'informació econòmica. L'activitat de Prisa en aquesta àrea de premsa especialitzada i local suposa prop del 20% de la xifra de negoci del grup (226,1 milions d'euros el 2001), però presenta uns resultats negatius de 8,9 milions d'euros. Les activitats d'impressió s'agrupen en la unitat Prisaprint (amb uns ingressos de 97,1 milions d'euros i un resultat d'explotació de 14,1 milions d'euros, un 12% del resultat del grup), que inclou plantes a Catalunya. Prisaprint ha incorporat noves impremtes per donar servei a les noves edicions locals (Grupo Prisa, 2002).

Prisa va crear, el 10 de juliol de 2002, una nova empresa amb Zeta per a l'edició i comercialització de suplements i revistes

L'estratègia de penetració als mercats locals i autonòmics té el seu paral·lel en el camp de la televisió, on Prisa desenvolupa una estratègia de creixement basat en l'adquisició o associació amb les estacions existents, davant la impossibilitat legal de crear-ne de noves. Seguint el model de la ràdio, Localia TV s'estructura com una cadena formada per 53 televisions –a Catalunya només n'hi ha una–, que emeten part de programació pròpia, poden compartir els drets de la programació adquirida i accedir millor al mercat publicitari. La integració en el grup ofereix més garanties per resoldre aquests aspectes, encara que agreuja la situació de

Taula 2. Participacions de Grupo Prisa en mitjans de comunicació (2002)

Branca d'activitat	Societats (% participació en el capital)
Edició de premsa: Diario El País (100%)	Diario El País (99,99%)
	Diario El País Internacional (99,99%)
	Diario El País Argentina (100%)
	Diario El País México (100%)
Premsa especialitzada i local: Grupo Empresarial de Medios Impresos (100%)	Estructura, Grupo de Estudios Económicos (*Cinco Días*) (99,99%)
	Diario As (75%)
	Promotora General de Revistas (99,99%)
	Box News Comunicaciones (80%)
	Groupe Les Journaux du Midi (*Midi Libre*) (6,41%)
	Ediciones La Mirada (99%)
	Nuevo Diario de Valladolid (60%)
	Espacio Editorial Andaluza Holding (75%)
	Diario Jaén (59,28%)
	El Correo de Andalucía (99,99%)
	Novotécnica (La Voz de Almería) (32%)
	Odiel Press
	Eje de la Comunicación Andaluza (100%)
	Gestión de Medios de Prensa (56%)
	Agencia Informativa de Noticias Económicas (50%)
	Eje de Editores Media (50%) (amb Zeta)
	Gestora de Derechos de Prensa (amb els grups Correo Prensa Española, Godó, Recoletos Grupo de Comunicación i Unedisa)
Impressió i distribució: Prisaprint (100%)	Plantes pròpies a Madrid i Barcelona (100%)
	Ediciones Bidasoa (99,99%)
	Norprensa (Lugo) (99,99%)
	Mateu Cromo Artes Gráficas (99,99)
	Redprensa (50%)
	Distribución Tarraconense de Publicaciones (23%)
	Societats a diverses províncies de l'Estat
Editorials: Grupo Santillana de Ediciones (100%)	Santillana de Ediciones (Alfaguara, Taurus, Aguilar, Altea, Richmond Publishing) (99-100%)
	Canal de Editoriales (97,86%)
	Ediciones Grazalema (100%)
	Edicions Obradoiro (99,99%)
	Edicions Voramar (99,98%)
	Grup Promotor (99,99%)
	Net Languages (66,96%)
	Crisol (100%)
	Societats editores i distribuïdores a Portugal, l'Argentina, Bolívia, Colòmbia, Costa Rica, Xile, l'Equador, El Salvador, els Estats Units, Guatemala, Mèxic, el Paraguai, el Perú, Puerto Rico, la República Dominicana, l'Uruguai i Veneçuela
Ràdio i televisió local	Sociedad de Servicios Radiofónicos Unión Radio (80%)
	Unión Radio Digital (60%)

Taula 2. Participacions de Grupo Prisa en mitjans de comunicació (2002) (continuació)

Branca d'activitat	Societats (% participació en el capital)
	Antena 3 Radio (49,10%)
	Cadena SER (99,99%)
	Ondas (Ràdio Barcelona) (100%)
	Promotora de Emisoras de Televisión (86%)
	Grupo Latino de Radiodifusión (86,7%)
	Ràdios a Xile, Costa Rica, Panamà, Bolívia, Colòmbia, els Estats Units i França
Música: Gran Vía Musical (100%)	Nova Ediciones Musicales (99,99%)
	Compañía Discográfica Muxxic Records (100%)
	Planet Events (50,99%)
	Muxxic Latina LLC (99,99%)
	Ediciones Musicales Horus (60%)
	El Diablo Distribución (100%)
	Lirics and Music (60%)
Audiovisual: Sogecable (16,38%)	Canal Satélite Digital (83,25%)
	Cable Antena (99,98%)
	Compañía Independiente de Noticias de Televisión (CNN+) (50%)
	Canal Club Distribución de Ocio y Cultura (25%)
	Compañía Independiente de Televisión (100%)
	Canal Estilo (100%)
	Cinemanía (90%)
	Fox Kids España (50%)
	Sogecable Fútbol (100%)
	Sociedad General de Cine (Sogecine) (99,99%)
	Sogepaq (54,99%)
	Canal+ Investment (60%)
	Gestión de Derechos Audiovisuales y Deportivos (99,99%)
	Audiovisual Sport (40%)
	Warner Sogefilms (50%)
	Warner Lusomundo Sogecable Cines de España (33,33%)
	Centro de Asistencia Telefónica (100%)
	Servicios Técnicos de Sogecable (99,99%)
	Sogecable Música (100%) (directament a través de Grupo Prisa)
	Plural Entertainment España (99%) (directament a través de Grupo Prisa)
Internet: Prisacom (100%)	Extrasoftware (62,5%)
	C2P Sistemas (80,44%)
	Inversiones Digitales (Bolívia)
Altres	FirstMark Comunicaciones España (17,5%)
	Prisa División Inmobiliaria (99,99%)
	Gerencia de Medios (venda de publicitat) (99,99%)

Font: Elaboració pròpia amb dades de Grupo Prisa (2002), Grupo Prisa [En línia]: <http://www.prisa.es> [Consulta: novembre de 2002] i seguiment de l'actualitat del grup a través d'*Intermedios de la Comunicación* i *Noticias de la Comunicación*.

Prisa actua com a soci de referència dels dos primers grups mundials (AOL Time Warner i Vivendi Universal) en la seva expansió cap al mercat audiovisual espanyol

concentració de mercat. La participació de Prisa en la televisió local s'inclou en la unitat de ràdio i televisió local, on també figuren les ràdios del grup i les inversions en radiodifusió a l'Amèrica Llatina, agrupades al Grupo Latino de Radiodifusión. La fortalesa de Prisa en la ràdio comercial, amb més del 50% de la xifra de negoci de la ràdio espanyola i una audiència del 34,2% en ràdio convencional i de més del 50% en radiofórmula (a Catalunya, el 24% i el 38,4%, respectivament), el 2000 (*Noticias de la Comunicación*, núm. 207, pàg. 31; i núm. 209, pàg. 70-71), es tradueix en uns ingressos de 186,1 milions d'euros i un resultat net d'explotació de 31,5 milions d'euros (el 27% dels beneficis del grup). En canvi, la televisió local suposa unes pèrdues de 12,1 milions d'euros, amb una xifra de negoci de 7,7 milions d'euros (Grupo Prisa, 2002).

Gran Vía Musical agrupa les companyies de Prisa en la producció musical, un camp on pot explotar les sinergies amb les seves emissores de radiofórmula a Espanya i l'Amèrica Llatina i l'organització d'esdeveniments musicals. La presència de Prisa en aquest camp es caracteritza per la dimensió internacional, en la qual es constitueix com un dels grups més importants en l'edició de música en llengua castellana, amb uns ingressos de 39,1 milions d'euros i 2 milions de benefici net d'explotació, el 2001 (Grupo Prisa, 2002).

En el mercat audiovisual, en canvi, la dimensió internacional arriba amb els socis nord-americans i francesos de Prisa en la companyia Sogecable. És a dir que, en aquest camp, actua com a soci de referència dels dos primers grups mundials (AOL Time Warner i Vivendi Universal) en la seva expansió cap al mercat espanyol. Sogecable agrupa les participacions de Prisa en la difusió televisiva estatal (Canal+ i Canal Satélite Digital), la producció televisiva i cinematogràfica, la gestió de drets i la distribució a sales, i abasta, per tant, tota la filera de l'audiovisual. En la televisió de pagament, Sogecable compensa l'estancament en el nombre d'abonaments a Canal+ a partir de l'aparició de les noves ofertes de pagament, el 1997, amb l'increment dels abonats a la plataforma Canal Satélite Digital, que comptava amb 1.230.000 clients. L'activitat de Sogecable, que el 2001 va facturar 996,7 milions d'euros, va reportar uns beneficis nets d'explotació de 5,7 milions d'euros (Grupo Prisa, 2002).

Finalment, Santillana, amb les seves nombroses editorials i distribuïdores per al mercat llatinoamericà (amb presència a Espanya i l'Amèrica del Nord, Central i del Sud), va generar el 2001 un 32,5% dels ingressos del grup (389 milions d'euros) (Grupo Prisa, 2002).

2.3. Grupo Godó

Les activitats tradicionals de premsa escrita, tant en l'edició com en els serveis d'impressió i distribució, són les que fan una major aportació a Grupo Godó

Grupo Godó, amb una facturació de 395 milions d'euros el 2001 i una plantilla de 1.200 treballadors (Grupo Godó, 2002), centra l'activitat en el mercat català, tant en la premsa escrita com en l'expansió cap a l'audiovisual. Són, però, les activitats tradicionals de premsa escrita, tant en l'edició –amb *La Vanguardia* i *Mundo Deportivo*– com en els serveis d'impressió i distribució, les que fan una major aportació al grup. És també en aquesta àrea on s'ha produït un major creixement en el període 2000-2001, a través de l'associació amb empreses locals d'impressió. També ha augmentat la participació en empreses de continguts per a Internet relacionades amb els anuncis classificats (feina, habitatge, motor), on pot aprofitar la important cartera de clients i experiència de

Taula 3. Participacions de Grupo Godó en mitjans de comunicació (2002)

Societats	(% participació en el capital)
Edició de premsa	La Vanguardia Ediciones (100%)
	Mundo Deportivo (90%)
	La Vanguardia Publicaciones (100%)
	Mundo Revistas (100%)
	La Vanguardia Comunicación (100%)
	LV Magazine (50%)
	Prisma (51%)
	Vang 3 Publicacions (50%)
Distribució i serveis	LV Servicios (100%)
	Gestión de Productos Editoriales (100%)
	Gestión Domiciliaria de Prensa (100%)
	Distribución y Reparto (100%)
	Riuclar Distribucions (49%)
	Grup Logístic Vilarroya (22%)
	Gelesa (5%)
	Segre (distribuïdora) (25%)
	Beraland (5%)
	Distrimedios (5%)
	Val Disme (5%)
	LV Vacaciones (50%)
	Gestora de Derechos de Prensa
Audiovisual	Catalunya Comunicació (93%)
	Radiocat XXI (100%)
	Antena 3 Radio (51%)
	Sociedad de Servicios Radiofónicos Unión
	Radio (20%)
	PAC (100%)
	Tvcat (95%)
	New Ad Publicity (10%)
	GDA Pro (100%): GDA Disc, GDA Publicitat
Publicitat	Publipress (100%)
	Guías de Ciudad (59%)
Internet i multimèdia	Iniciativas Digital Media (100%)
	La Ciudad Interactiva (50%)
	Innova (10%)
	Movendus (10%)

Font: Elaboració pròpia amb dades de Grupo Godó (2002), Grupo Godó [En línia]: <http:// www.grupogodo.net> [Consulta: novembre de 2002] i seguiment de l'actualitat del grup a través d'*Intermedios de la Comunicación* i *Noticias de la Comunicación*.

L'edició de revistes i llibres constitueix el segon pilar de Grupo Zeta, que en aquest àmbit s'orienta cap al mercat estatal i també internacional

ha ampliat l'activitat en aquest camp, amb la posada en marxa de noves capçaleres locals a l'Estat espanyol, acompanyades de noves inversions en impressió i distribució. En conjunt, Zeta aconseguia, el 2001, segons l'OJD, una difusió de premsa diària de 227.454 exemplars a tot l'Estat, 166.590 dels quals corresponen a *El Periódico de Catalunya*, que a aquesta comunitat en difon 159.841 (21,18% de la difusió a Catalunya). La segona capçalera del grup és el diari *Sport*, amb una difusió de 115.234 exemplars a tot Espanya i 65.834 a Catalunya (8,72% de la difusió de premsa). Les altres onze capçaleres del grup compten amb xifres certificades per l'OJD d'entre 5.000 i 20.000 exemplars. En l'edició de suplements dominicals, Zeta ha reorientat les aliances, amb la venda del seu 50% de la Sociedad Gestora de Medios (que editava *ByN*, *Dominical* i la *Guía Teletodo*) al Grupo Correo Prensa Española, i s'ha associat amb Grupo Prisa en la nova societat Eje de Editores Media per a l'edició conjunta del *Dominical* (*El País,* 11 de juliol de 2002, pàg. 34).

L'edició de revistes i llibres constitueix el segon pilar de Grupo Zeta, que en aquest àmbit s'orienta cap al mercat estatal –per a les revistes– i també internacional –en el cas dels llibres. Ediciones B i Editorial Formentera són les dues principals filials del grup en aquesta àrea, tant per tirada com per beneficis. L'activitat d'edició del grup es completa amb Zeta Multimedia, orientat a l'edició electrònica, aprofitant els continguts que gestiona el grup.

L'expansió de Zeta cap a l'audiovisual també ha buscat els espais locals i autonòmics, tant a Catalunya com a les àrees on hi ha presència de capçaleres del grup. Zeta va apostar per la ràdio catalana en entrar a l'accionariat d'Ona Catalana, el 1998. El setembre de 2002, però, va vendre la seva participació en la cadena a Radio Ambiente Musical, tot i que continua col·laborant en la producció de continguts per a la programació, mitjançant Ràdio Sport Catalunya. Aquesta companyia aprofita la redacció de la capçalera esportiva del grup per proveir de continguts esportius les ràdios on participa. Zeta també té emissores a Aragó i la Comunitat Valenciana, on s'ha associat a Flaix FM per exportar el seu model de radiofórmula. En televisió, la manca d'un marc legal definit per a la televisió local i autonòmica privada i la limitació del mercat estatal han condicionat l'estratègia de Zeta, que ha intentat introduir-se als nous espais locals, de primer, amb el cable i, després, mitjançant la gestió de programes. Així, té participacions minoritàries a la televisió per cable de Madrid i Galícia, i participa, amb un 60%, amb Manuel Huerga i Ovideo, a Antena Local. Aquesta empresa gestiona les programacions de Barcelona Televisió i Canal Inf'Ho-TV Hospitalet i participa, amb un 37,5%, a la Televisió de Manresa i, amb un 27,88%, a TV Girona. La presència del grup en la televisió local de Catalunya és, doncs, en gran part indirecta, subjecta a concursos d'adjudicació de programacions, amb poca participació directa en els canals de difusió.

Planeta va iniciar l'expansió cap a la indústria de la comunicació a partir del desenvolupament de les ofertes de televisió digital

2.5. Grupo Planeta

Planeta, tradicionalment vinculat a l'edició i distribució de llibres, va iniciar l'expansió cap a la indústria de la comunicació a partir del desenvolupament de les ofertes de televisió digital, que van suposar un increment de la demanda de continguts especialitzats i una reordenació

Taula 5. Participacions de Grupo Planeta en mitjans de comunicació (2002)

Branca d'activitat	Societats (% participació en el capital)
Edició de llibres	Planeta, Editorial Ariel, Editorial Seix Barral, Ediciones Martínez Roca, Ediciones Destino, Ediciones Temas de Hoy, Editorial Espasa Calpe, Editorial Planeta DeAgostini, Ediciones Deusto, Ediciones Altaya, Editorial Crítica, Planeta Bolsillo, Editorial Planeta Grandes Publicaciones, Editorial Barsa Planeta, EDP editores, Ediciones del Bronce, Planeta Infantil, Columna Edicions, Ediciones Booket, Planeta Publishing Corp., Placresa, Comércio de Produções Editoriais, Planeta Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, México, Venezuela, Uruguay, Publicações Dom Quixote, Editorial Minotauro, Editorial EMECÉ, Editorial GeoPlaneta, Editorial Gestión 2000, Plawerg Editores, Planeta Márqueting Institucional
Serveis editorials	Planeta Crédito (venda directa) (100%)
	EDP editores (obres de referència) (100%)
	Agrupación Editorial (banc de continguts i enciclopèdies) (100%)
	Derechos de autor (100%)
	Eduinter (serveis educatius) (100%)
Premsa	Audiovisual Española (*La Razón*) (50,6%)
Internet i multimèdia	Factoría de Contenidos
	GeoPlaneta (100%)
	Planeta Actimedia (100%)
	Planeta DeAgostini On Line
	Temalia
	Estuweb-Estubroker
	Planeta-UOC
	AOL Spain
Distribució i venda	Midesa (100%)
	Casa del Libro
	Comercial Planeta
Televisió	Canales Temáticos (33%)
	Sofisclave (80%)
	Onda Digital (15%)
	Lola Films (15%)
	Planeta 2010 Temáticos (100%)
	Sociedad Anónima del Vídeo
	GeoPlaneta TV
	Beca TV i Planeta Junior (amb EM.TV)
Ràdio	RKOR (100%)
	COPE (11,4%)
	Sociedad de Radio Digital Terrenal (40%)

Font: Elaboració pròpia amb dades de Grupo Planeta (2001), Planeta [En línia]: <http://www.planeta.es> [Consulta: novembre de 2002] i seguiment de l'actualitat del grup a través d'*Intermedios de la comunicación* i *Noticias de la comunicación*.

Grupo Planeta ha fet aliances amb grups europeus per a la gestió de drets audiovisuals

empresarial del sector. Amb tot, els llibres encara són el negoci principal de la companyia, que el 2000 facturava 840 milions d'euros, un 21% dels quals provenen de fora d'Espanya, principalment de l'Amèrica Llatina (Grupo Planeta, 2001). Amb 2.453 treballadors i un benefici consolidat de 52,8 milions d'euros el 2000 (Grupo Planeta, 2001), es configura com un actor important de la indústria comunicativa catalana. A partir del negoci dels llibres, ha aprofitat els estocs de continguts per desenvolupar serveis especialitzats, de primer, mitjançant l'edició electrònica *off-line* i, després, a través d'Internet i dels nous canals digitals temàtics. En aquesta línia podem situar els portals temàtics, que exploten alguns dels continguts amb més demanda a Internet (viatges, finances, salut), i les produccions de canals temàtics de Planeta 2010. Aquesta política de creixement ha anat acompanyada de l'adquisició de participacions minoritàries a diferents canals televisius (Telecinco, Onda Digital) per consolidar la vinculació amb les finestres de difusió de les seves produccions. Tot i això, a final de 2001, Planeta confirmava la venda de la participació a Telecinco. També ha fet aliances amb grups europeus per a la gestió de drets audiovisuals (a part de l'aliança amb EM.TV, ha arribat a un acord amb ZDF per distribuir a Espanya les seves produccions).

Finalment, en la ràdio ha seguit dues estratègies: la creació d'una nova companyia per a la ràdio digital, que possibilitava l'entrada de nous operadors, i l'adquisició de participacions a empreses ja existents (RKOR Radio, Unión Ibérica de Radio, COPE) per introduir-se en la radiodifusió analògica, on va quedar marginada dels processos d'adjudicació de noves freqüències resolts el 1999. El 2001, però, Planeta va substituir la programació de la cadena catalana RKOR Radio per acords d'associació amb Ona Catalana (emissores de Sant Celoni i Berga), Onda Rambla (freqüència de Vic) i Radio Intereconomía (freqüència de Granollers).

2.6. Els grups de comunicació comarcals

A Catalunya les empreses de premsa local també han desenvolupat estratègies de creixement horitzontal (amb la creació de noves capçaleres locals) i multimèdia. Les editores d'*El Punt*, *Regió 7*, *Segre* i *El 9 Nou* es configuren com les principals empreses de la premsa comarcal catalana que intenten posicionar-se, també, en el mercat emergent de la televisió local. També trobem grups que, provinents de la producció audiovisual i la ràdio, intenten prendre posicions en la televisió. Aquest és el cas del consorci format per Grup Flaix i TBF i de Grupo MediaPro.

2.6.1. Hermes Comunicacions

A partir de la consolidació en el mercat gironí, l'editora d'*El Punt *va iniciar una expansió cap a nous mercats locals, de manera que el 2001 comptava amb vuit edicions

A partir de la consolidació en el mercat gironí, l'editora d'*El Punt* va iniciar una expansió cap a nous mercats locals, de manera que el 2001 comptava amb vuit edicions (comarques gironines, Maresme, Barcelonès Nord, Camp de Tarragona, El Pati-Alt Camp/Conca de Barberà, Terres de l'Ebre, Rubí i Perpinyà) que aconseguien una difusió conjunta, el 2001, segons l'OJD, de 22.988 exemplars (4,10% de la difusió de premsa d'informació general a Catalunya). A aquestes capçaleres s'afegeix una participació del 45% de *L'Hora del Garraf*. Amb 430 treballadors, l'empresa també té participacions a empreses editores i distribuïdores, la major part en aliança amb Grupo Godó.

Taula 6. Altres grups

Grup Flaix	
Ràdio	Flaix FM, Ràdio Flaixbac, Zeta Flaix FM
Televisió	Flaix TV Barcelona i Girona i acords a Lleida i Mallorca

Grupo MediaPro	
Producció	Esicma, Media 3.14, Media Carlton, MediaNews, Media Sur, Mediatem Canales Temáticos, Ovideo TV, Prodigius
Serveis de radiodifusió, equipaments i programari per audiovisual	Eumóvil, Liquid Media, GlobeCast España, Media Móvil, Media Report, Media Sat Transmisiones, Media Watt, Unitecnic, Video Shopping Broadcast, wTVision, ZeligStudio
Gestió de drets i continguts esportius	Goal.com, Media global, MediaMag Management, Media sports marketing
Activitat internacional, serveis	Media Burst, Media Luso, Media World

Hermes Comunicacions	
Premsa	*El Punt*: edicions a comarques gironines, Maresme, Barcelonès Nord, Camp de Tarragona, El Pati-Alt Camp/Conca de Barberà, Terres de l'Ebre, Rubí.
	Setmanaris a Perpinyà i País Valencià (100%)
	El Punt de Venda (100%)
	Revista de Badalona (mensual) (100%)
	L'Hora del Garraf (45%)
	Coordinadora de Mitjans (Comit) (40%)
	El 9 Punt
	Presència
Impressió i distribució	Grup Logístic Vilarroya (22%)
	Distribuidora Tarraconense de Publicaciones (6%)
	Digipunt (90%)
	Gestión de Medios de Prensa (8,4%)
	CECM (15%)
	Ben Plantada Edicions (45%)
	Premsa del Vallès Occidental (45%)

Els mitjans de la CCRTV mantenen una posició destacada en el mercat audiovisual català, on lideren l'audiència televisiva i de ràdio convencional

Taula 7. Estructura empresarial de la CCRTV (2002)

Branca d'activitat	Societats (% participació en el capital)
Televisió	Televisió de Catalunya (100%)
	TV3 i 33/K3
	TVC Sat i TVC Internacional
	TVC Multimèdia (100%)
	Canal Meteo i Club Súper 3
	Media Park (11%)
	Audiovisual Sport (20%)
	DTS Distribuidora de Televisión Digital (Vía Digital) (1,79%)
Ràdio	Catalunya Ràdio (100%)
	Catalunya Ràdio, Catalunya Informació, Catalunya Música, Catalunya Cultura
Edició musical	TVC Edicions i Publicacions (100%)
Edició	Vang 3 Publicacions (50%)

Font: Elaboració pròpia amb dades de Corporació Catalana de Ràdio i Televisió [En línia]: <http://www.ccrtv.es> [Consulta: novembre de 2002] i seguiment de l'actualitat del grup a través d'*Intermedios de la Comunicación* i *Noticias de la Comunicación*.

ràdio convencional (amb el 34,3%, el 2000) (*Noticias de la comunicación*, núm. 210, pàg. 26; i, *Comunicació 21*, núm. 2, pàg. 30 i 31).

D'altra banda, la CCRTV ha desenvolupat una política d'aliances empresarials amb grups privats per afavorir la difusió de les seves produccions fora de Catalunya i com a estratègia per atreure inversions. Aquestes aliances passen per la inversió en projectes conjunts amb empreses privades i pels acords de venda de continguts. Pel que fa a la primera opció, les inversions de la CCRTV a Vía Digital, Audiovisual Sport i Media Park suposen una aportació negativa als resultats econòmics, tot i que li asseguren una posició estratègica, sobretot en el control dels drets esportius que tan bon rendiment donen a TV3. La política d'aliances amb el sector privat afecta, especialment, les àrees de continguts especialitzats on TVC acumula més experiència: els esports (Audiovisual Sport i la revista *Barça*, editada per *La Vanguardia*), la programació infantil (amb el canal temàtic Club Súper 3, produït a Media Park i distribuït per Vía Digital, i la revista del mateix club, editada per *La Vanguardia*) i la informació meteorològica (amb el canal temàtic per a Canal Satélite Digital).

Les inversions de la CCRTV a Vía Digital, Audiovisual Sport i Media Park suposen una aportació negativa als resultats econòmics, tot i que li asseguren una posició estratègica

2.8. Els grups publicitaris

Segons Infoadex (2002), la inversió publicitària a Espanya, l'any 2001, va patir la davallada més gran des de 1988, amb una caiguda, pel que fa a la inversió en mitjans convencionals (premsa, ràdio, cinema, televisió, exterior i Internet), del 5,74% respecte a l'any 2000, en què es va registrar un creixement anual positiu (9,35%) malgrat que el sector publicitari ja patia una etapa de desacceleració. El 2000, les 18 centrals de

Taula 8. Principals grups publicitaris amb activitat a Espanya (1998-2001)

Grups Internacionals	Agències	Ingressos (milions d'euros) 2001	2000	1998	% var. 98/01
Omnicom	Tiempo BBDO, TBWA, Tandem, DDB, Contrapunto, Equipo Tres	183,26	151,79	102,65	78,52
Interpublic	McCann Erickson, FCB Tapsa, Lowe Lintas& Partners, Draft WorldWide	163,42	162,39	72,50	125,40
Publicis	Publicis, Saatchi & Saatchi, Publicis Casadevall, Vitruvio Leo Burnett, D'Arcy Grupo K-IMP	134,15	78,96	42,00	219,40
Bcom3 [A]		—	52,04	—	—
WPP	Young & Rubicam, Bassat Ogilvy, J. Walter Thompson, Red Cell	128,35	126,93	54,02	137,59
Havas	Lorente Euro RSCG	48,59	52,36	13,18	268,66
Grey Global Group	Grey & Trace, Valverde de Miquel	46,76	42,44	—	10,17 [B]
Cordiant Communications Group	Grupo Delvico Bates	47,15	40,19	—	17,31 [B]

[A] El 25 de setembre de 2002 Publicis Groupe S.A. completa l'adquisició de Bcom3 Group, al qual pertanyien les agències Vitruvio Leo Burnett, D'Arcy Grupo K-IMP i les centrals de compra de mitjans d'Starcom Media Vest Group i de Zenith Optimedia Group.

[B] Variació 2000-2001.

Font: *Revista Anuncios*, núm. 72, pàg. 6; núm. 92, pàg. 6, i, núm. 100, pàg. 5.

compra de mitjans més importants van declarar una facturació de 5.405,52 milions d'euros. Això vol dir que aquestes centrals van gestionar un 47,39% del total de la inversió publicitària.

L'any 2001, una vegada més, el comportament del sector es va caracteritzar per l'alt nivell de concentració empresarial i una important presència de grups estrangers, tant pel que fa a les agències de publicitat com a les centrals de compra de mitjans (vegeu la taula 8).

El 2000 va estar marcat per l'adquisició de True North Communications –i, per tant, de les agències FCB Tapsa i Bozell Group– per part de The Interpublic Group of Companies (*IPMark*, núm. 599, pàg. 30). Amb aquesta operació, Interpublic incrementava la xifra d'ingressos un 123,96% en relació al 1998, i se situava al primer lloc. El 2001, però, el grup Omnicom va recuperar el lideratge. L'any 2000, també el grup publicitari WPP, després d'adquirir l'agència Young & Rubicam, va incrementar els ingressos un 134,96% en relació a l'any 1998.

Els darrers canvis que han fet variar notablement el panorama del mercat publicitari han estat protagonitzats per Bcom3 i Publicis Group. El 7 de març de 2002, es va anunciar la fusió entre aquests dos grans grups. Aquesta operació, que es va fer efectiva el 25 de setembre del mateix any, també ha tingut repercussions en l'àmbit de les centrals de compra de mitjans, ja que suposa la combinació de grans empreses dedicades a la compra i planificació de mitjans com Starcom Media Vest Group i Zenith Optimedia Group (75% de Publicis i 25% de Cordiant Communications Group).

L'any 2001, el comportament del sector publicitari es va caracterizar per l'alt nivell de concentració empresarial i una important presència de grups estrangers

Taula 9. Centrals de compra de mitjans actives a Espanya (milions d'euros)

Centrals de compra	Facturació 2001	Facturació 2000
Carat España	854,80	846,35
CIA Spain	—	427,55
CICM	303,51	248,22
Equmedia	332,39	254,06
Iceberg Media	51,76	51,98
Iniciativas de Medios	533,00	333,83
Media Direction	—	246,60
Media Planning	850,42	1.111,87
Media Work's	9,67	9,49
Mediacom Iberia	187,84	175,40
Mediaedge:cia	490,00	427,55
Mediterránea de Medios	—	98,87
Mets Global Media	—	54,93
Mindshare	413,59	245,16
Optimedia	303,50	216,36
OMD	401,00	—
SCM	52,40	31,07
Starcom Worldwide Media Estrategia	301,05	303,29
Universal McCann	469,00	456,77
Western International Media	—	30,19
Zenith Media	452,00	438,74

Font: *Revista Anuncios*, núm. 92, pàg. 20; i núm. 100, pàg. 5.

Després de les adquisicions (com la d'Augusta BBT per part de FCB Tapsa) o participacions de capital a grans agències espanyoles per part d'empreses multinacionals al llarg de 1999 (com Casadevall i Pedreño & PRG, participada pel grup Publicis, o l'entrada d'Havas, amb un 70% del capital, a La Banda de Agustín Medina), l'any 2000 cal destacar la integració de Lorente Grupo de Comunicación, abans de capital espanyol, a la xarxa francesa Euro RSCG Worldwide, convertint-se així en Lorente Euro RSCG, el capital de la qual pertany en un 100% al grup Havas (França). Pel que fa al 2001, Grey Iberia va adquirir el 51% del capital de l'agència catalana Valverde de Miquel.

Les centrals de compra formen part de macrogrups estrangers i, en la majoria dels casos, estan vinculades a agències de publicitat o a grups d'aquest sector d'activitat

Si tenim en compte les dades que proporciona *Revista Anuncios* (núm. 100, pàg. 6), es pot constatar que de les 40 agències auditades el 2001 a Espanya, 22 són de capital estranger i 18, de capital espanyol. Les agències amb participació multinacional ocupen les disset primeres posicions del rànquing d'ingressos (*Revista Anuncios*, núm. 100, pàg. 20).

El nivell de concentració i de transnacionalització de les centrals de compra de mitjans no és gaire diferent del de les agències de publicitat: també formen part de macrogrups estrangers que actuen a nivell internacional i, en la majoria dels casos, estan vinculades a agències de publicitat o a grups d'aquest sector d'activitat. Només tres de les centrals de compra que es detallen a la taula 9 (Iceberg Media, Media

Work's i SCM), no estan vinculades a multinacionals del sector. I només quatre no estan lligades a grups dels quals també formen part agències de publicitat (SCM, Media Work's, Carat i CIA, amb les seves filials Mediterránea de Medios i Mets Global Media).

3. Conclusions

El procés d'ampliació del negoci dels grups de comunicació que actuen a Catalunya continua, els primers anys dos mil, obert i adreçat cap a l'àmbit de producció de continguts i els mercats local i internacional.

Els grans grups estatals, un cop consolidada la situació en el mercat espanyol, han incrementat la inversió en mitjans escrits i audiovisuals locals i autonòmics, tot i que han tingut una capacitat més limitada per penetrar en el mercat català.

Paral·lelament, els grups catalans tenen dificultats per expandir-se cap al mercat estatal o cap a mercats regionals de fora de Catalunya, exceptuant les activitats d'edició escrita. El mercat estatal, doncs, està dominat pels grups amb origen a Madrid i grups internacionals, mentre que dels grups "perifèrics", tan sols Correo —ara fusionat amb Prensa Española— ha aconseguit una posició clara en el mercat estatal.

Els grups catalans tenen dificultats per expandir-se cap al mercat estatal o cap a mercats regionals de fora de Catalunya, exceptuant l'edició escrita

Des del punt de vista geogràfic, també cal assenyalar el procés creixent d'internacionalització en dues direccions. D'una banda, Zeta, Planeta, Telefónica i Prisa han intensificat la política d'expansió cap als mercats americans de parla castellana. Però, d'altra banda, han augmentat, també, les inversions de grups europeus i nord-americans en la indústria comunicativa espanyola i catalana. Així, els grups que s'han tractat en aquest capítol es constitueixen com a grans grups en els mercats estatal i llatinoamericà, però són mitjans i subsidiaris respecte dels grans *holdings* europeus i nord-americans, com AOL Time Warner, Vivendi Universal, Bertelsmann, Mediaset, Springer Verlag Heidelberg o Lagardère, entre d'altres. També en el mercat publicitari català i espanyol s'aprecia un predomini dels grans grups internacionals.

Zeta, Planeta, Telefónica i Prisa han intensificat la política d'expansió cap als mercats americans de parla castellana

S'ha avançat, en canvi, en la política d'expansió vertical, cap a la producció de continguts. En aquest sentit, hem assistit a una expansió de la indústria de producció audiovisual, caracteritzada per la concentració empresarial i l'increment de la inversió dels grups en aquestes productores, assegurant-se, així, un control més gran sobre els continguts. Finalment, també cal assenyalar la convergència en la inversió en la indústria comunicativa d'empreses de telecomunicacions, bancs, audiovisual i serveis bàsics. La concentració creixent en cadascuna d'aquestes activitats (després del període de fusions en la banca i entre companyies elèctriques, al llarg dels anys noranta) es reflecteix en una estructura de propietat cada cop més concentrada, també en la indústria informativa.

Hem assistit a una expansió de la indústria de producció audiovisual, caracteritzada per la concentració empresarial i l'increment de la inversió dels grups en aquestes productores

Ens trobem, doncs, que els mitjans de comunicació importants, amb capacitat de creació d'opinió pública i d'influència en l'evolució de l'estructura informativa, estan integrats en un nombre limitat de grups de comunicació. Per això, des del costat de l'oferta, la capacitat de creació i consolidació de nous mitjans de comunicació influents és cada cop més limitada. Així s'ha viscut, per exemple, en els mitjans locals i la producció, on les empreses independents s'han vist obligades a integrar-se en l'estructura dels grups de comunicació.

Referències

Grupo Godó (2002): *Grupo Godó de Comunicación 2001*. Barcelona: Grupo Godó de Comunicación.

Grupo Planeta [En línia] (2001): *Grupo Planeta 2000*. Barcelona: Grupo Planeta. <http://www.planeta.es/media/Planeta%20Memoria%202000%20p1.pdf> [Consulta: novembre de 2002].

Grupo Prisa [En línia] (2002): *Grupo Prisa 2002*. Madrid: Grupo Prisa. <http://www.prisa.es/memoria/index.htm> [Consulta: novembre de 2002].

Grupo Zeta [En línia] (2002): *Informe corporativo 2002*. <http:// www.grupozeta.es/memoria/carta_02.htm> [Consulta: novembre de 2002].

Infoadex [En línia] (2002): *Resumen del Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España*. Madrid: Infoadex. <http://www.infoadex.es/noticias/ficheros/resumen2002.PDF> [Consulta: novembre de 2002].

Recoletos [En línia] (2002): *Recoletos Grupo de Comunicación SA. Informe Anual 2001*. Madrid: Grupo Recoletos de Comunicación. <http://www.recoletos.es/pdfs/periodico.pdf> [Consulta: novembre de 2002].

Telefónica [En línia] (2002): *Telefónica, SA. Informe Anual 2001*. Madrid: Telefónica. <http://www.telefonica.es/memoria/memoria2001/index.html> [Consulta: novembre de 2002].