

4.4. ОСОБЛИВОСТІ ЛАТИНОАМЕРИКАНСЬКОГО ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО ПРОСТОРУ В ПЕРІОД КРИЗИ

Принаймні з 90-х років ХХ ст. можна говорити про *глобальну медіа-сферу*, специфіці розвитку якої присвячені й наші праці, починаючи з середини 1980-х — початку 1990-х років, що врешті-решт привело до написання першої на теренах України та СНД монографії з цієї тематики «Глобальний розвиток систем масової комунікації і міжнародні відносини» (1999 р.) та до захисту докторської дисертації «Глобальні трансформації систем масової комунікації» (2000 р.). Нам пощастило знайти «свою тему» і досліджувати її майже від самого зародження феномену (глобальної медіа-сфери). Найяскравіше виявив себе цей феномен у глобальних медіа-імперіях, виникнення і розвиток яких не виходять з нашого поля зору вже чверть століття. За природою це явище багатоаспектне. Ось чому воно диктує залучення міждисциплінарного за характером підходу до нього. Адже науковий аналіз глобальної медіа-сфери сьогодні не можна уявити без політико-економічної складової її розвитку, так само, як не можна досліджувати цей предмет без генетично властивих йому соціально-культурних складових. Водночас глобальна медіа-сфера відзеркалює картину

світу початку ХХІ ст., нав'язує нам власне бачення світових подій, а з іншого боку, вона сама залиучена у глобальні економічні процеси, оскільки є їхньою важливою складовою.

Світова глядацька аудиторія звично пов'язує глобальні бренди Walt Disney, News Corporation, Viacom, Time Warner, Vivendi, Google з медіа-імперіями, які постачають розваги та комунікації. Насправді це не зовсім так. Медіа такого гатунку — це найпотужніші економічно та найвпливовіші політично глобальні імперії. Їм властиві широка експансія і шалені темпи зростання капіталу.

Невипадково одне з чільних місць у списку супермільярдерів нашої планети займає мексиканець *Карлос Слім Елу*. У його руках телекомунікації, він забезпечує функціонування кабельного і супутникового телебачення та стільникових мереж у 18 країнах Латинської Америки, частково — США і навіть Європі²¹. За даними журналу «Forbes», на березень 2016 р. він посідав 6 місце у рейтингу. На першому місці у 2016 р. — Білл Гейтс з капіталом у 81 млрд дол. США, який він отримав від заснованої ним компанії Microsoft, на третьому — Джефф Безос, голова компанії Amazon.com з капіталом 65 млрд дол. США, на п'ятому — Марк Цукерберг із капіталом 51 млрд дол. США, на шостому — Карлос Слім Елу з капіталом 50 млрд дол. США, на сьомому — Ларрі Еллісон з капіталом 50 млрд дол. США, голова компанії Oracle. Загалом із 14 найбагатших мільярдерів світу 8 є представниками медіа-бізнесу. Загальна ринкова оцінка їхніх капіталів становить 371 млрд дол. США.

Можна заперечити, що не завжди персональна фінансова могутність мільярдера збігається з його реальною владою. Це справді так. Якщо проаналізувати список журналу «Forbes» «The World's Most Powerful People. The 70 Who Matter» за 2015 р., де першу позицію займає Барак Обама, а другу — Володимир Путін, то на п'ятому місці — Білл Гейтс, на дев'ятому — Марк Цукерберг (засновник Facebook), на сімнадцятому — Майкл Блумберг, на двадцять первому — Сильвіо Берлусконі, і тільки двадцять третє належить найбагатшій людині світу — Карлосу Сліму Елу. Наступним за ним у списку стоїть Руперт Мердок, персональний капітал якого незрівнянно менший від капіталу його попередника — «лише» 8,3 млрд дол. США²².

У цілому ж із 70 осіб у світі, які мають найбільшу владу, 14 — власники медіа-імперій — так звана медіакратія. Вона становить 20 % списку світових можновладців. Якщо ж усвідомлювати і той факт, що президенти та прем'єр-міністри провідних держав світу по обидва боки Атлантичного океану, які є у цьому списку,

багато в чому завдячують своїми посадами саме таким глобальним медіа-магнатам, як Руперт Мердок чи Карлос Слім Елу, стає зрозумілим, що їхня вага у політичній трансформації світового порядку може бути порівняна з їхньою вагою у процесах глобальної експансії в економічних та культурних сферах. Усі вони в цілому керуються як базовою стратегічною концепцією «вільного, неконтрольованого, ліберального ринкового розвитку».

Ми вже докладно аналізували діяльність регіональних медіа-імперій країн Латинської Америки Grupo Televisa у Мексиці, TV Globo у Бразилії, вивчаючи їхні взаємозв'язки з національною політикою та їхні національні та глобальні стратегії конкуренто-спроможності²³. Проте минуло вже понад десятиліття, яке довело, що ці регіональні медіа-імперії (функціонування яких, до речі, не залишалося поза нашою увагою) варти того, щоби прискіпливо дослідити їхні стратегічні антикризові та посткризові концепції нині. Відразу зауважимо, що ці медіа-гіганти не лише не втратили значення у власному регіоні, а й відчутно просунулися на інші континенти.

Центральним предметом дослідження ми обрали стратегічні антикризові та посткризові концепції мексиканської Grupo Televisa. Цей медійний велетень уже не задоволяється своєю роллю провідного регіонального гравця. В його концепціях розвитку, як у краплині води, наочно відзеркалюються ключові конкуренто-спроможні антикризові та посткризові стратегії потужних медіа-компаній на національному, регіональному та глобальному рівнях водночас. Це відбувається тому, що Grupo Televisa становить приклад поетапного формування і розвитку глобальних інтеграційно-відтворювальних циклів у медіа-сфері в період боротьби із глобальною фінансово-економічною кризою та подальшого посткризового розвитку. Щодо терміну тривалості останнього маємо перестороги, оскільки й окремі західні економісти, і деякі вітчизняні вчені попереджають про системний і циклічний характер цієї глобальної кризи, про її можливий перманентний характер.

По-перше, маємо відзначити, що з роками дещо змінився бренд цієї медіа-імперії. З Televisa він перетворився на солідніший Grupo Televisa (Група Televisa). Стратегічна концепція ре-брэндингу медіа-імперії мала на меті показати зростання і процвітання компанії, котра, використовуючи багатий спектр різних економічних стратегій, серед яких диверсифікації, придбання, поглинання компаній-суперників, виходи за межі свого традиційного сегменту ринку, географічної експансії тощо, — стала цілою *групою бізнесів під відомим іспаномовним брендом Grupo Televisa*.

До речі, маємо приклади і зовсім інших причин ребрендингу. Це історія бренда Time Warner, який з'явився в результаті злиття могутнього видавництва Time із не менш могутньою кінокомпанією Warner Brothers. Лихоманка кінця ХХ — початку ХХІ ст., пов’язана з бурхливим розвитком «нової економіки» та інтернет-технологіями, привела до того, що ця медіа-імперія, щоб не відстати у гонитві за новими інтернет-ресурсами (чому приділяли багато уваги чимало компаній світової економіки, а не тільки її медіа-сектору), придбала пошукову платформу AOL, що, зокрема, вилилося у зміну бренда Time Warner на бренд *AOL Time Warner*. Мабуть, вдаючись до такого ребрендингу, ця медіа-імперія мала на меті «озвучити» у новій назві стратегічну концепцію її розвитку: інноваційність, те, що вона одна серед перших здатна втілювати новітні тенденції епохи так званого інформаційного суспільства. У подальшому величезна збитковість AOL привела до того, що він став уособленням стратегічних прорахунків усієї компанії AOL Time Warner. Тому її керівництво знову вдалося до ребрендингу, видаливши AOL із назви медіа-імперії, котра й нині успішно функціонує під випробуванням часом брендом Time Warner, який втілює стратегічну концепцію цієї медіа-імперії: найвища якість контенту друкованих (книги, журнали, газети) та електронних (усі різновиди телебачення, художні фільми, усі різновиди онлайнового бізнесу тощо) медіа. Отже, ребрендинг може конденсовано уточнювати зміни у стратегічних концепціях медіа-імперій.

Повертаючись до Grupo Televisa, варто зазначити, що це — яскравий зразок сімейного бізнесу. Причому вдалий зразок. Існує теорія, що сімейні бізнеси не «витримують» більш ніж трьох поколінь родинного керування, а потім до справ приходять наймані топ-менеджери, не пов’язані з компанією сімейними узами. Televisa була започаткована у 1950-х роках. На чолі її спочатку стояв патріарх родини Еміліо Аскаррага Відауррета, потім упродовж багатьох десятиліть її очолював Еміліо Аскаррага Мілмо, після смерті якого у квітні 1997 р. справу успадкував двадцятидв’ятирічний син Еміліо Аскаррага Джин. Ось уже впродовж майже 20 років він успішно веде сімейний бізнес, свідченням чого є розквіт цієї медіа-імперії, на яку не дуже вплинула навіть глобальна фінансово-економічна криза. Еміліо Аскаррага Джин, який обіймає посади голови, президента та головного виконавчого директора, зосереджує у своїх руках величезну владу. Його капітал 2016 р. склав 2,1 млрд дол. США. Всі ці роки під проводом молодого власника третього покоління ведеться безперервна робота і над по-

кращенням контенту, і над диверсифікацією компанії у кабельні та супутників мережі всередині Мексики та далеко за її межами. Адже Grupo Televisa — найбільша іспаномовна медіа-імперія світу.

Щоби зрозуміти логіку її антикризових та посткризових стратегічних концепцій, коротко зупинимося на аналізі її діяльності у передкризовому 2007 р. В цей час її супутникова система Sky поширила своє телемовлення на Центральну Америку. Ця стратегія дала компанії вагомі прибутки, оскільки в результаті вона отримала не лише 33 тисячі передплатників програм Sky у таких країнах, як Коста-Ріка та Домініканська Республіка, а й експансію свого телевізійного мовлення через Sky в означені вище країни.

Grupo Televisa має кабельну мережу Cablestar, яка в цьому ж році здійснила вдале придбання більшості активів (70 %) компанії Bestel, що належить кабельній мережі Empresas Cablevisión, в якій Televisa володіє 51 % відсотком акцій. Тобто вона не тільки провела експансію свого супутникового телемовлення в Центральну Америку, а й отримала контрольний пакет акцій суперниці — кабельного підрозділу мексиканської компанії Empresas Cablevisión.

На початку глобальної фінансово-економічної кризи 2008 р. Sky продовжив стратегію експансії в Центральній Америці, розгортаючи операції в Нікарагуа, Панамі та Гватемалі.

У травні 2008 р. мексиканська Федеральна комісія з економічної конкуренції (Comisión Federal de Competencia Económica; Cofece) дозволила Grupo Televisa провести оборудку щодо придбання 99,99 % компанії Alvafig, яка тримає 49 % пакета акцій Cablemás, — другої за розміром кабельної компанії в Мексиці. За даними на 31 грудня 2007 р., Cablemás обслуговувала 800 тис. передплатників кабельного телебачення, 220 тис. передплатників високошвидкісного Інтернету та 41 тис. передплатників послуг IP-телефонії, обслуговуючи 2 млн 200 тис. домівок у Мексиці²⁴. «Цей дозвіл Cofece... важливий крок у нашій стратегії стати впливовим гравцем на кабельному та телекомунікаційному ринках у Мексиці», — підтверджив виконавчий віце-президент Grupo Televisa Альфонсо де Ангойтіа²⁵.

Того ж року Grupo Televisa та Telemundo Communications (Telemundo) — телевізійна мережа, яка виробляє іспаномовний контент для іспаномовних громадян у Сполучених Штатах та у світі в цілому і повністю належить одній із чотирьох найбільших медіа-імперій у США — NBC Universal, вступили у стратегічний альянс, предметом якого є ліцензійна угода щодо розповсюдження виробленого Telemundo контенту, зокрема його популяр-

них теленовел, у Мексиці. Для цього мають використовуватися різноманітні платформи, включаючи наземне телебачення, плат-не телебачення та нові диджитальні (цифрові) платформи.

Варто відзначити, що цей стратегічний альянс певною мірою підіймає Grupo Televisa з регіонального на глобальний рівень, оскільки Telemundo не тільки продукує оригінальний контент для національної та локальної іспаномовної аудиторії США, досягаючи 93 % їхніх домівок (цей сегмент населення Сполучених Штатів є таким, що зростає найшвидшими темпами), а й присутній у 100 країнах світу, окрім США.

Проте не лише цей факт «порівнює» Grupo Televisa із глобальними медіа-імперіями та конгломератами, що входять до категорії «суперваговиків» глобальної економіки. Ми вже відзначали, що Telemundo є підрозділом NBC Universal²⁶. Ця медіа-імперія, у свою чергу, на 51 % належить могутній глобальній корпорації General Electric і на 49 % — іншій глобальній корпорації — Comsat. З іншого боку, NBC Universal розбудовує потужні ділові зв'язки із глобальним софтверним велетнем Microsoft: вони мають спільний потужний інтернет-портал MCNBC.com. Оскільки Grupo Televisa сама успішно вийшла на телекомунікаційний ринок і має великі інтереси в освоєнні Інтернет-середовища (про що ми скажемо нижче), то в цілому вимальовується наочна картина складного переплетіння діяльності національних, регіональних та глобальних компаній різних сегментів світової економіки, налагодження співробітництва між ними, що не скасовує і наявної між ними гострої конкуренції.

Антикризові стратегії Grupo Televisa 2009—2010 рр. можна схарактеризувати як зважені та далекоглядні. Ця медіа-імперія водночас продовжує цілеспрямоване втілення вироблених у по-передні роки стратегічних концепцій і розробляє нові антикризові стратегічні концепції на різних рівнях свого функціонування: національному, регіональному, глобальному.

По-перше, це подальша регіональна експансія Sky 2009 р. в Центральній Америці та Домініканській Республіці, розгортання діяльності Sky у Сальвадорі та Гондурасі.

По-друге, — і це було інноваційною стратегією для Grupo Televisa — надання нової опції послуг платного телебачення Televisa Deportes Network (TDN) 2009 р. у Мексиці, Центральній Америці та Карибському регіоні. Відкриття TDN та дистрибуція нового спеціалізованого на спорті каналу платного телебачення, на якому йдуть спортивні програми 24 години на добу 365 днів

на рік, — це була безпомилкова стратегія на національному та регіональному рівнях, де всі обожнюють спорт і ладні за нього платити ледь не останні гроші. До того ж такий канал відволікав глядачів від кризових реалій цих років, слугуючи своєрідним соціально-психологічним «медійним наркотиком».

По-третє, стратегічно прорахованим 2010 р. був і крок Grupo Televisa, коли його відділення Televisa Networks запустило новинний канал платного телебачення під назвою Foro TV. Адже у непевні часи кризових років кількість глядачів, увага яких зосереджена на фінансових, економічних, політичних і соціальних новинах, особливо тих, що йдуть у форматі «наживо», зростає.

Аналіз міжнародної діяльності Grupo Televisa дає підстави стверджувати, що панівною стратегічною концепцією напередодні кризи, впродовж років кризи (2008—2010 рр.) та посткризового розвитку є розширення стратегічних відносин між Grupo Televisa та Univision Communications Inc. (США), що дає змогу першій розширити свою присутність у Сполучених Штатах і певною мірою мати не тільки економічні вигоди, а й політичні важелі впливу на іспаномовну аудиторію США, що особливо поціновується істеблішментом цієї держави під час передвиборних кампаній.

Інвестуючи 2010 р. в Univision Communications Inc. 1,2 млрд дол. США, Televisa також підписала із цією найбільшою у Сполучених Штатах іспаномовною медіа-компанією важливий документ — «Угоду про програмне ліцензування». Подібна угода вже діяла і до 2010 р., проте саме в цей час була суттєво поглиблена і розширенна. Мексиканську медіа-імперію цікавить американська провідна компанія Univision Communications, оскільки саме її дивиться найбільша кількість іспаномовного населення США. Вона охоплює 95 % домівок іспаномовних громадян. Включає в себе мережі наземного, кабельного телебачення. Має Univision Studios, що випускають теленовели, шоу, серіали драматичного характеру та інші формати програм для всіх платформ цієї компанії, які транслюють 62 телестанції в США та Пуерто-Рико. До неї входить провідна у США іспаномовна радіо-група Univision Radio, яка має 68 радіостанцій у США та 5 у Пуерто-Рико, а також Univision Interactive Media — перший за поширеністю іспаномовний портал у США — та Univision Movil — найрозвиненіший пакет мобільних пропозицій. Univision Communications володіє також 50-відсотковим пакетом акцій TuTV — спільногопідприємства, створеного для поширення на теренах Сполучених Шта-

тів платного телебачення Grupo Televisa. У такий спосіб Televisa та Univision Communications посилюють свій бізнесовий потенціал й отримують нові можливості для зростання капіталізації обох учасників підписаної угоди.

Розрахунок Grupo Televisa виявився вірним. Уже її річний звіт за 2011 р. свідчить, що орендна плата від Univision Communications, отримана згідно з підписаною з нею «Угодою про програмне ліцензування», зросла на 44 %. Не менш важливим є те, що тісна співпраця між цими компаніями робить Univision Communications інтегральною частиною процесу планування контенту, який здійснює Grupo Televisa, дає змогу пересвідчитися: цей контент стає ще більш релевантним для іспаномовного ринку США, який є чудовою таргетинговою аудиторією для рекламидаців, націлених на цей швидко зростаючий демографічний сегмент населення Сполучених Штатів. Йдеться про різноманітні мультимедійні платформи (всі різновиди телебачення, відеоплатформи та онлайнові трансляції футбольних матчів, що є надзвичайно важливим для іспаномовних громадян США).

2011 рік (беручи до уваги всі перестороги щодо можливості нової хвилі глобальної кризи) можна вважати початком посткризового розвитку у сфері, яку ми аналізуємо. Еміліо Аскаррага Джин відзначає у листі до інвесторів, що відкриває річний звіт Grupo Televisa за 2011 р.: «Цей рік був роком звершень та важливих стратегічних досягнень. У цілому ми його завершили із солідними операційними результатами. Консолідована сума чистих продажів зросла на 8,2 %, а прибуток операційного сегменту збільшився на 9,9 %. Ціна нашого контенту і далі підвищується, а наші кабельні та телекомунікаційні бізнеси стали тепер найбільшими джерелами зростання»²⁷.

Для Grupo Televisa 2011 рік розпочався із вагомих інвестицій саме у телекомунікаційну сферу, які дорівнюють 1,6 млрд дол. США, — у мексиканського провайдера стільникових послуг Grupo Iusacell²⁸, який надає ще цілий спектр телекомунікаційних послуг. Вони включають локальну бездротову телефонію, передачу даних на великі відстані тощо. Отже, стратегічна концепція Grupo Televisa стосовно подальшого проникнення у національний та регіональний телекомунікаційний бізнес набуває ще виразнішого фінансово-економічного підтвердження. Це свідчить і про певну підприємницьку сміливість її власника Еміліо Аскаррага Джина, який конкурує в цій галузі в Мексиці з найбагатшою людиною планети Карлосом Слімом Елу, значна частка із

4.4. Особливості латиноамериканського інформаційно-комунікаційного простору...

72-мільярдного капіталу якого має витоки саме з телекомунікаційного бізнесу в Мексиці, ще у 18 країнах Латинської Америки та в інших частинах світу.

Попри швидке зростання кабельних та телекомунікаційних бізнесів цієї медіа-імперії її керівник та власник чітко уявляє собі, що центральною стратегічною концепцією було і є створення високоякісного іспаномовного контенту, який перекладається багатьма мовами і дистрибуується у 56 країнах світу. Саме тому гаслом компанії, яке прикрашає обкладинку її річного звіту за 2011 р., є «послідовна, інноваційна, конкурентоспроможна, швидко зростаюча, така, що не має кордонів, Televisa».

Контент «веде перед» у цій медіа-імперії. Телемовлення в країні принесло їй 36 % від загальних продажів компанії та 46 % від її загального прибутку. Підтвердженням цього є те, що з десяти топ-рейтингових теленовел, що йшли на мексиканських телевізійних каналах 2011 р., вісім були створені на студії Grupo Televisa. А якщо додати такі пов'язані із телевізійним контентом сегменти компанії, як експорт програм (відповідно 6 % від загальних продажів компанії та 8 % від її загального прибутку), мережі платного телебачення (відповідно 6 і 7 %), супутникові канали (відповідно 21 і 23 %), кабельне телебачення і телекомунікації (відповідно 21 і 23 %), а також видавнича справа (відповідно 5 і 2 %; див. табл. 3), то побачимо, що інші консолідовані в Grupo Televisa бізнеси становлять тільки 6 % від загальних продажів компанії. До них входять такі різномірні бізнеси, як радіомережа, яка має 103 власні станції та бере участь у партнерських радіомережах. Ця сфера діяльності теж є виробництвом контенту, так само, як і диджитальні розваги через кілька веб-порталів (під назвою «TIM»), ігорний бізнес (приміщення для гри у бінго та онлайновий лотерейний бізнес). Окрему групу складають три футбольні команди

ТАБЛІЦЯ 3. Надходження від медіа-діяльності компанії Grupo Televisa станом на 2011 р.

Вид діяльності	Частка, %	
	у загальних продажах	у загальному прибутку
Експорт програм	6	8
Мережі платного телебачення	6	7
Супутникові канали	20	23
Кабельне телебачення і телекомунікації	21	23
Видавнича справа	5	2

та найбільший у Мексиці стадіон «Ацтека». Все це перебуває у власності Grupo Televisa.

Вона має ще й неконсолідований бізнеси — її належать 40 % компанії Ocesa Entertainment, що спеціалізується на «живих розвагах», та 14,5 % іспанської медіа-групи Imagina, яка має комерційні права на іспанську спортивну футбольну лігу La Liga, а також на виробництво телевізійного контенту та художніх фільмів, диджитальної продукції, передачу контенту через супутник.

Отже, проаналізований матеріал дає нам солідну базу для виявлення та окреслення головних антикризових та посткризових стратегій і стратегічних концепцій медіа-імперій регіонального рівня на прикладі Grupo Televisa та її тісних взаємозв'язків із компаніями національного, регіонального та глобального рівнів.

По-перше, специфіка її як найбільшої у світі медіа-імперії, що виробляє іспаномовний контент, надає їй суттєві переваги у розвитку всіх різновидів іспаномовного контенту та його дистрибуції і в мовному оригіналі, і в якісному перекладі практично у всіх регіонах світу.

По-друге, ліцензування програмного контенту та тісні ділові контакти (і у сфері підприємництва, і у сфері інвестування) дають їй змогу закріпити своє провідне положення як іспаномовної компанії в США, чим вона впливає на культурні смаки та чинить певний соціально-політичний вплив на іспаномовний демографічний сегмент Сполучених Штатів, як такий, що зростає найшвидшими темпами в цій країні.

По-третє, вона прагне розширити свій вплив у «прабатьківській країні» — Іспанії — через придбання акцій іспанської компанії Imagina.

По-четверте, розповсюджуючи контент у 56 країнах світу, вона виходить за межі Американського континенту і прагне глобальної присутності у світі.

По-п'яте, стратегії диверсифікації пов'язані в ней із входженням не лише в нові мультимедійні бізнеси, а й у бізнеси розваг та спорту. Тут, з одного боку, варто відзначити вміння «грати» на національних захопленнях мексиканців (футболі, бінго, лотереях), а з другого, — транслювати ці захоплення всьому іспаномовному світові і далі — через високоякісні переклади — глобальній аудиторії.

По-шосте, стратегія виходу Grupo Televisa на ринок «живих розваг» споріднює її нові антикризові та посткризові стратегії з такими велетнями глобального медіа-бізнесу, як, скажімо, Walt Disney, який має тематичні парки в США, Франції та Японії, та NBC Universal, у якої теж є тематичні парки в США та Японії.

По-сьоме, диверсифікація приводить мексиканську медіа-імперію до альянсів із потужними медіа-гравцями у США, як-от NBC Universal, що підтягує першу до лідерів глобального медіа-простору і через них — до суперпотужних глобальних конгломератів (GE та Comsat).

По-восьме, стратегія ребрендингу пов'язана у Grupo Televisa з бажанням набути соліднішого іміджу, оскільки слово «група» в назві компанії говорить водночас і про диверсифікацію її бізнесів, і про її консолідований характер.

По-дев'яте, це вдалий приклад розвитку сімейного бізнесу вже у третьому поколінні, де, з одного боку, продовжуються стратегічні концепції, розроблені ще її засновником (орієнтація на високоякісний та різноманітний контент), а з другого, — чітко простежуються стратегічні концепції інноваційності, конкурентоспроможності та прагнення до залучення глобальної аудиторії.

По-десяте, зберігається сімейна традиція концентрації влади в однієї особи — глави сім'ї, нащадка справи діда і батька, — що в традиції цієї мексиканської родини і поки що йде на користь її справам.