

# LAS DEBILIDADES ESTRATÉGICAS DE LOS GRANDES GRUPOS ESPAÑOLES DE COMUNICACIÓN Y SU VIABILIDAD FUTURA

**José Vicente García Santamaría**

Universidad Carlos III

## Resumen

*El desarrollo de los grandes grupos de comunicación en España ha tenido como uno de sus principales ejes la implantación de estrategias de integración vertical, horizontal y multimedia, como una medida eficaz de obtener mayores sinergias y economías de escala y de protegerse también contra posibles agresiones de sus competidores, tanto internos como externos. Pero esta obsesión por la dimensión empresarial se ha desarrollado en un entorno económico desfavorable, y con una constante apelación a procesos de “apalancamiento financiero”, que han llevado a que los principales grupos españoles contraigan grandes deudas con el sector bancario. Todo ello, unido a una clara falta de pericia de sus directivos, ha propiciado decisiones empresariales que el paso del tiempo ha desvelado como erróneas, por cuanto han comprometido y están comprometiendo su viabilidad como grupos de comunicación o su absorción por otros conglomerados mediáticos.*

**Palabras clave:** Grupos de comunicación, grupos multimedia, concentración en medios de comunicación.

## Abstract

*The development of large media groups in Spain since the late nineties has had as one of its main axes the development of strategies consisting of vertical and horizontal integration and multimedia as an effective measure to increase synergies and economies of scale and also to protect themselves against possible aggression from their competitors, both internal and external. But this obsession with the business dimension has been carried out in an unfavorable economic and financial environment, and with a constant appeal to leverage processes that have led to major Spanish groups to contract large debts in the financial sector. This, coupled with a distinct lack of "expertise" of its executives, has led business decisions that over time have revealed as erroneous because they have compromised and continue to compromise either their viability as media groups, or their absorption by other media conglomerates.*

**Key Words:** Media groups, Multimedia groups, media concentration.

## Introducción y objetivos

Desde el final del franquismo y la celebración de las primeras elecciones democráticas en el año 1977 hasta la concesión de dos licencias de televisión abierta para televisiones privadas (Antena 3 y Telecinco) y de la licencia para un canal de paga (Canal+) en el año 1989, transcurrieron más de veinte años. En ese período de tiempo España pasó de poseer unos medios de comunicación “con funciones semejantes a las del siglo XVIII (prensa, radio y televisión moralistas y seudoeducativas)” a disponer de empresas multimedia, televisión satelital, cobertura total por televisiones privadas, penetración de capital extranjero en el sector e inversiones españolas en otros países (Fernández y Santana, 2000, p. 14).

Atrás quedaba el control ejercido por la Cadena de Prensa y Radio del Movimiento que englobaba aquellos periódicos y emisoras de radio que habían sido incautados por el gobierno del General Franco tras la finalización de la Guerra Civil española; así como el monopolio ejercido por la televisión pública de ámbito nacional (TVE) que comenzó sus emisiones en 1956. Con la llegada de la democracia proliferaron también nuevos medios que, inmediatamente, emprendieron una campaña mediática acusando de competencia desleal a esta potente cadena que había dejado de ser rentable desde los años setenta. Fruto de esta acción de *lobby* se procedió a finales de 1982 a la subasta de los 27 periódicos que eran propiedad del antiguo régimen.

Puede decirse entonces que la conformación de los grupos españoles de comunicación y la llegada de capital extranjero tuvieron lugar, en la mayor

parte de los casos, a principios de los años ochenta del siglo pasado. De ahí que la formación de estos grupos no pase actualmente de los treinta años, lo que podría explicar en parte algunas de sus actuales debilidades, que pueden concretarse en su falta de internacionalización, su elevada deuda y la escasa pericia de los directivos de empresas de comunicación en el ámbito audiovisual.

La debilidad estratégica de los media españoles obedece igualmente a una precaria profesionalización de sus estructuras y a su carácter de empresas familiares. Pese al desarrollo que experimentaron muchas de estas empresas, tras las sucesivas salidas a bolsa en la década de los noventa y comienzos del siglo XXI, (Antena 3, Telecinco, Prisa, Recoletos o Vocento), el sector en su conjunto sigue con un déficit claro de transparencia, muy visible en algunas de las matrices de estos grupos o en aquellos conglomerados que no cotizan en el mercado continuo español.

Este déficit de transparencia y de gestión ha lastrado también su internacionalización. Los proyectos desarrollados hasta el momento en países de la UE y Latinoamérica, tanto de compra de medios como de alianzas, se han saldado casi siempre con sonoros fracasos, como demuestran las fallidas experiencias de Recoletos y Prisa. Otra de las características relevantes de estos grupos, y que para algunos estudiosos adquiere gran importancia es su excesiva dependencia del sector financiero (García Santamaría y López Villanueva, 2012). Precisamente, ha sido este constante recurso al apalancamiento lo que ha permitido a los grandes grupos

multimedia españoles poner en marcha en los últimos quince años agresivas estrategias de integración horizontal y vertical, y con ello pasar en pocos años de controlar un periódico o una cadena de periódicos a entrar en negocios audiovisuales, que abarcaban radio, televisión abierta, televisión de paga, productoras de cine y TV, y gestión de derechos de retransmisión deportiva.

En cualquier caso, los grupos españoles de comunicación siguieron el camino trazado por otros sectores de la economía española que, desde mediados de la década de los noventa y hasta la llegada de la crisis en el año 2008, recurrieron de manera regular al endeudamiento constante para aumentar su tamaño y su presencia nacional e internacional.

Este artículo tiene como objeto, por tanto, describir las principales debilidades estratégicas que caracterizan a los principales grupos españoles de comunicación y analizar sus causas, así como su negativo impacto en el devenir de esos grupos, ya sea porque estas decisiones hayan propiciado un sobreendeudamiento de estas compañías; un incremento excesivo de su tamaño; la no consecución de las sinergias y economías de escala previstas, o una gran concentración en sectores de actividad en declive, como es el caso de la prensa escrita.

## **Metodología y revisión de la literatura**

La metodología parte del enfoque de la economía política de la comunicación (Mosco, 2009), que en el caso de este trabajo sirve para comprobar cómo la acción y el desarrollo de los actores comunicativos puede ser condicionado por diferentes factores tecnológicos,

económicos y políticos; un caso muy evidente en el marco español.

Como fuentes primarias de investigación se recurrió a los balances económicos extraídos de las Memorias de los grupos cotizados en bolsa (Prisa, Antena 3, Mediaset España y Vocento) y de la matriz de Unedisa, RCS Mediagroup, que cotiza en el mercado bursátil de Milán. En el caso concreto de Mediapro, dado que no es empresa cotizada y que sus cuentas gozan de cierta opacidad, se decidió remitirse –con todas las salvedades posibles– a las declaraciones realizadas por su equipo directivo sobre diferentes operaciones corporativas y niveles de endeudamiento, así como a datos de empresas que forman parte de la matriz.

De manera complementaria, se consultaron los informes y documentos de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT), Comisión Nacional de la Competencia (CNC), Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV); balances de las empresas cotizadas de la Bolsa de Madrid (BME), así como la legislación en la materia y los datos provenientes de Infoadex (contratación publicitaria) y de la consultora Barlovento (audiencias).

En cuanto a la literatura académica utilizada, existen abundantes estudios sobre los efectos de la integración vertical y horizontal en las estrategias empresariales y en el funcionamiento del mercado de los media (Ahn y Litman, 1997; Almirón y Segovia, 2012; Bagdikian, 1997; Doyle, 2008; Gomery y Hocley, 2006, Noam, 2009; Winseck, 2008). Del mismo modo, un buen número de autores ha desarrollado análisis sobre las consecuencias que han originado los procesos de fusiones y adquisiciones desde la década de los ochenta hasta hoy en el sector de los media (Bustamante,

2006; Zallo, 2010; Mastrini y Becerra, 2001 y 2012).

Del mismo modo, y para describir los procesos de *financiarización*, que entendemos como procesos de endeudamiento masivo y apelación a los mercados de capitales, nos basamos en la teoría de Minsky (1986 y 1992). Según este autor, una expansión económica continua propicia que tanto prestatarios como prestamistas estén dispuestos a correr mayores riesgos; de tal manera que un financiamiento especulativo puede abocar a las empresas a una situación de grave fragilidad financiera al ser incapaces en muchos casos de cumplir con sus compromisos crediticios.

## Los procesos de concentración en España

En los grandes grupos multimedia españoles se han producido desde finales de los años noventa, pero sobre todo en el siglo XXI, procesos de integración vertical y horizontal, en línea con los de otros grandes grupos multimedia europeos y norteamericanos (Sánchez Tabernero, 2010). Como sostenía Peltier (2004), los procesos de fusiones y adquisiciones se han convertido desde los años ochenta del siglo pasado en una de las estrategias centrales de los conglomerados mundiales de comunicación con el objetivo de estar presentes en toda la cadena de valor y ser económicamente más eficientes.

Una fusión entre dos compañías en mercados tan estrechos como el de los *media* españoles no solamente responde a una búsqueda de mayores beneficios, sino también a la apropiación de una cuota mayor del mercado publicitario, gracias a la eliminación de molestos competidores. Existen además posturas encontradas en la Academia. Autores como Mosco

(1996), Mc Chesney (2002), Becerra y Mastrini (2012) sostienen –partiendo de la economía política de la comunicación– que este tipo de estrategias pueden llegar a causar una amenaza al pluralismo informativo. Mientras que otros autores, más focalizados en la economía industrial –caso de Picard (1996)– creen que la creación de grandes grupos de comunicación puede propiciar una mayor estabilización del sistema mediático.

Al contrario que la diversificación de producto, la integración vertical no conduce a la expansión de la gama de productos de la empresa, sino más bien a un incremento en el ratio del valor añadido. La integración vertical se refiere, por tanto, a la propiedad común o al control de las sucesivas fases del proceso de producción y distribución de un bien o servicio para alcanzar una mayor coordinación y eficiencia en todas estas fases. En España existen claros ejemplos de integración en empresas que, partiendo de los oficios de base (periodismo), han llegado a constituir grupos multimedia, caso del grupo Prisa, Unedisa o Vocento; pero también de aquellos que lo han hecho a partir de una editorial (Planeta) o de su actividad como difusora (Mediapro).

La concentración horizontal se refiere a fusiones dentro del mismo mercado. El ejemplo típico en España sería Unedisa, que, tras su compra del grupo Recoletos, conformó una vasta red de medios impresos.

Ambas tendencias, integración horizontal y vertical, se encuentran aún hoy muy presentes en todos los grandes conglomerados mundiales, aunque exista un menor interés por las integraciones horizontales en sectores como el de la prensa o el de la radio; todo lo contrario de lo que sucede en la televisión e Internet. Existe también una tendencia a

la desagregación de las actividades de los media, especialmente la separación de la producción de la distribución.

En cuanto a la diversificación internacional es una estrategia por la cual una empresa expande su negocio en otros países y mercados. El objetivo de estos grupos es detentar un mayor control sobre sus operaciones en los mercados extranjeros y no quedarse en la mera exportación de productos. Una estrategia que, en todo caso, contempla el aumento del tamaño del mercado, economías de escala, retorno de la inversión y ventajas en la localización.

### ***Estrategias de integración en televisión***

El proceso de transformación del sistema televisivo mundial, que había comenzado en el año 1983 bajo la globalización neoliberal, y que después de implantarse en Estados Unidos se abrió paso también en Europa y en otros territorios (Yong Jin, 2007), dio lugar después a la expansión de la oferta multicanal, primero vía cable y satélite, y después a través de Internet. La dinámica televisiva cambió rápidamente y estas fuerzas emergieron en diferentes lugares del mundo al mismo tiempo que la privatización y la disminución de restricciones regulatorias.

En España, y tras la llegada de la TDT, aparecieron nuevos actores y competidores en el mercado televisivo como los grupos Vocento, Mediapro o Unedisa. La suma total era de 24 canales privados de ámbito estatal más los ocho de TVE (Zallo, 2011, p. 191). No obstante, la publicidad se encontraba excesivamente concentrada en las tres grandes cadenas generalistas; pero con el fin de la emisión de spots por parte de RTVE, a comienzos del año 2010, la facturación publicitaria pasó a ser

cuestión de los dos principales canales privados: Antena 3<sup>1</sup> y Telecinco. Las plataformas televisivas de ambos medios disponen de siete canales, tras los procesos de absorción de Cuatro y La Sexta<sup>2</sup>.

Los procesos de concentración de estos canales entre los años 2009 y 2012 quedan reflejados por el enorme control ejercido sobre la audiencia y la publicidad. A finales de 2012 (Infoadex, 2012), ambas plataformas dominaban casi el 90% de los ingresos publicitarios en televisión y el 55% de la audiencia. Se confirmaba así lo que ya había apuntado Ramón Zallo (2010): la crisis de sobreproducción en el sector televisivo se ha saldado con seis grupos privados de comunicación compitiendo por la audiencia y los ingresos (p. 53). Pero tras estas dos absorciones, se ha establecido de facto un claro duopolio televisivo que impide el desarrollo y el crecimiento de otras alternativas.

En este caso concreto, la configuración de estrategias de integración horizontal, emprendidas por Telecinco y Antena 3, se revelaban como necesarias para los directivos de estos grupos en un contexto de fragmentación de audiencias y con la existencia de cinco grandes canales nacionales. A su vez, existía el peligro de desarrollar mercados oligopólicos, dominados por muy pocos operadores.

---

<sup>1</sup> El grupo Antena 3 ha pasado a denominarse “Atresmedia”, tras la integración definitiva del canal La Sexta en el año 2013.

<sup>2</sup> Si bien Mediaset España ha puesto en marcha a comienzos de enero de 2013 un nuevo canal, denominado “Nueve”, recuperando así la señal que el grupo de distribución “El Corte Inglés” utilizaba para emitir su Teletienda. El nuevo canal se dirigirá a un público femenino más amplio que Divinity y contabilizará un total de ocho canales – uno más que el grupo Antena 3- para el grupo liderado por Silvio Berlusconi.

Por otra parte, los legisladores debieron prever que la progresiva desaparición de competidores en el mercado televisivo podría abocar a una insostenible concentración. La retirada de TVE del mercado publicitario y la desaparición de Prisa como operador independiente en señal abierta, tras vender Cuatro en el año 2010, así como los términos de la Resolución del Expediente de Concentración de Telecinco-Cuatro dibujaban ya una autopista que conduciría a la formación de un duopolio en la televisión abierta, pero con claros intereses en la televisión de paga, puesto que Telecinco posee el 22% de Digital+, y Antena 3 el canal de paga en TDT, Gol TV.

### **Análisis de grupos de comunicación**

En España existen actualmente seis grandes grupos de comunicación: Prisa, Antena 3 (Atresmedia), Mediaset España, Unedisa, Vocento y Mediapro. En esta categoría englobamos a todos aquellos conglomerados que facturan anualmente no menos de quinientos millones de euros y que están presentes en toda la cadena de valor, a excepción de Mediaset España que no dispone de presencia en prensa y radio, pero que, sin embargo, es el grupo que cuenta con el mayor número de emisoras de televisión, un total de ocho, y está presente tanto en la televisión abierta como en la televisión de paga.

A continuación, se analizará la situación actual de cada uno de estos grupos, así como las decisiones estratégicas adoptadas en los últimos años y que han gozado de una clara repercusión sobre su inmediato futuro.

### **Grupo Prisa**

La deuda actual, pero también pasada, del grupo Prisa tuvo su origen en diferentes errores estratégicos, que dieron lugar a costosas estrategias de integración vertical y a la creencia errónea de que este grupo seguiría detentando durante mucho tiempo, tanto el monopolio de la televisión de paga en España como el de los derechos de retransmisión del fútbol. Un caso muy similar –al margen de su expansión europea– al sucedido en su día con Canal+ France antes de su compra por Vivendi y perfectamente descrito por Laroche y Bohas (2008).

Estas costosas estrategias propiciaron un apalancamiento excesivo de la compañía en la creencia de que podría hacer frente a la devolución de sus préstamos en cuanto el mercado pusiese en valor, tanto a la matriz, Prisa como a algunas de sus unidades de negocio.

No podemos juzgar como un error de gestión la absorción de Vía Digital, compañía perteneciente al grupo Telefónica, por Canal Satélite Digital, llevada a cabo en el año 2003. La estrechez del mercado de la televisión de paga y la ausencia de la suficiente masa crítica impedían que siguiesen existiendo dos concurrentes en este mercado, incluso antes de la aparición de las ofertas multicanal. Los hechos corroborarían más tarde esta aseveración. Si en el año 2005 (CMT, 2006), la plataforma del grupo Prisa alcanzó los dos millones de abonados, unos años más tarde, y en un entorno de mayor competencia tras la aparición de ofertas de otros operadores (Ono, Jazztel, R, Tele Asturias, Imagenio), su número de abonados se redujo hasta 1.730.000 en el año 2010 (CMT, 2011), y a mediados del año 2013 no superaba esa cantidad. Todo lo cual demuestra un claro estancamiento de la

opción del servicio satelital, pero también del escaso éxito que, en un contexto de crisis, tiene la televisión de paga en España.

En cambio, Prisa incurrió en un riesgo elevado con la fuerte apuesta realizada por Canal Satélite Digital y las enormes cantidades desembolsadas para obtener la exclusiva de los grandes estrenos de Hollywood y de sus mejores series de ficción –nada menos que más de 70 *output deals* suscritos con las grandes *majors*-; así como las elevadas cantidades pagadas a los clubes de fútbol para hacerse con sus derechos de retransmisión deportiva. Y aunque se desconoce el dinero satisfecho a las *majors*, la exclusiva de la liga española de fútbol que actualmente supone más de 600 millones anuales (García Santamaría y Alcolea, 2011), tenía un coste antes de su adquisición por Mediapro superior a los 400 millones de euros al año. Todo este conjunto de operaciones lastró el devenir de la sociedad.

A partir de ese momento, y aunque el resto de las unidades de Prisa obtenían beneficios no lograron compensar las pérdidas de la división audiovisual. Y la culpa no la tuvieron, como señaló Juan Luís Cebrián, la denominada “Ley Cascos” de derechos deportivos y el favoritismo del gobierno Zapatero en pro de Mediapro, sino el alto precio pagado por hacerse en exclusiva con los derechos del fútbol español; una situación de monopolio que no encontraba correspondencia con la situación existente en otros países europeos.

Así, la creencia de los directivos de Prisa de que el dominio que ejercía en la televisión de paga la posicionaría como valor atractivo en el mercado bursátil condujo a que lanzase dos OPAS sobre Sogecable. La primera de ellas, en el año 2005 para elevar su participación hasta el

45%, y en diciembre de 2007 volvió a lanzar una nueva OPA para hacerse con el control de más del 90% de la compañía, a un precio muy elevado de 28 euros por acción. En esta segunda OPA, y contra todo pronóstico, Telefónica, su principal socio, con el 16,7% del capital, acudió a la oferta. La operadora de telefonía no solamente desinvertía así en el grupo Prisa sino que efectuaba un giro estratégico para dejar de ser un *player* activo en el panorama de los grandes grupos de comunicación, donde había tenido un papel relevante entre 1997 y 2000.

La consecuencia fue que el endeudamiento de Prisa aumentó con la operación de Sogecable en 650 millones de euros, y que a lo largo de este período fue perdiendo a todos sus más importantes socios estratégicos. Ya no contaba desde el año 2005 con Telefónica y algunos de sus más importantes aliados, la mayor parte de ellos con un elevado músculo financiero (Vivendi Universal, Caja Madrid y Corporación General Financiera, S.A.), y contrajo una importante deuda, que la llevaría a acumular nada menos que 5 mil millones de euros; esto es, más de siete veces su Ebitda; una cantidad que la colocaba al borde del default. Es decir, el desequilibrio financiero surgió a partir de la gestión realizada para aumentar su negocio en el área audiovisual.

Las sucesivas desinversiones realizadas en años posteriores (25% de Santillana, 44% de Digital+ a Mediaset y Telefónica, 10% de la portuguesa Media Capital), acuciado por sus deudas y sus compromisos con la banca y por la estrategia marcada por Liberty Acquisitions Holding Corp., que entró en su capital a comienzos del año 2010, no han logrado reducir todavía sus

compromisos crediticios a niveles aceptables de dos o tres veces su Ebitda.

Todo este cúmulo de errores estratégicos ha tenido serias consecuencias para el futuro de Prisa. Si bien su apuesta por el sector audiovisual, tanto de señal abierta como de paga, era correcta, la puesta en marcha de nuevos proyectos y su recurso constante al apalancamiento financiero acabaron por hacer irreconocible su división audiovisual. A la renuncia de su expansión internacional se le unieron las desinversiones en la parte audiovisual. Al cierre inicial de Localia, se unió el de CNN+ a finales de 2010. El 18 de diciembre de 2009, se acordó la venta de Cuatro a Telecinco por un importe de 488 millones de euros en efectivo, además del 18.04% de la nueva sociedad, Mediaset España. Asimismo, la venta del 22% de Digital+ a Mediaset y de otro 22% a Telefónica le supuso menos capacidad de maniobra, aunque siguiese detentando la mayoría del capital.

Es decir, en tan sólo un intervalo de un par de años, Prisa se quedó sin informativos y ya no dispuso de televisión abierta y del 44% del capital de su televisión de paga, Digital+. Aun así, la deuda a finales de 2012 suponía 3083 millones de euros, con unos vencimientos fijados para marzo de 2014 (1380 millones de euros) y enero de 2015 (1874 millones de euros). Una pequeña parte de esta deuda ha sido suscrita por Telefónica (100 millones de euros) y por entidades financieras acreedoras (340 millones de euros) mediante la capitalización parcial de sus créditos. Así la banca ha pasado a contar con un 20% de las acciones de Prisa, con lo que realmente podría hablarse de *financiarización* del grupo y de control de la agenda mediática por estos grupos financieros.

## Unedisa

La adquisición del grupo Recoletos, un conglomerado mediático con una aceptable presencia en prensa, por Unedisa tuvo lugar en el año 2007. La transacción ascendió a 817.4 millones de euros, como resultado de valorar Recoletos en 1,100 millones y deducir la deuda financiera que detentaba la sociedad de 272.2 millones, al 31 de diciembre de 2006.

Recoletos fue creado por José M<sup>a</sup> García Hoz, Juan Kindelán y Juan Pablo de Villanueva tras fusionarse con las editoras de Marca, Expansión, Actualidad Económica y Diario Médico. En 1977, sus fundadores pusieron en marcha Punto Editorial y once años después el grupo Pearson se convirtió en uno de sus principales socios. Pero la participación del grupo británico en el capital de Recoletos desapareció en diciembre de 2004, tras la constante pérdida de lectores del diario económico Expansión, las diferencias entre la línea editorial de Financial Times y Expansión y el fracaso de su desarrollo en el mercado latinoamericano.

En el año 2000, el grupo salió a bolsa a 12 euros por acción. En 2005, un grupo de directivos agrupados en Retos Cartera, junto a Banesto, lanzó una OPA sobre el paquete de Pearson (79%) por 743 millones de euros, comprando la compañía a 7.20 euros por acción, un 40% por debajo de su colocación bursátil. Así, Recoletos fue la segunda peor OPV de la historia en la bolsa española después de Terra (Grupo Telefónica).

¿Cuáles fueron las razones por las que Unedisa decidió adquirir Recoletos? Fundamentalmente, que aportó el mayor grupo español en prensa especializada, lo que permitía a la compañía de RCS Mediagroup entrar en sectores en los que

hasta entonces no tenía presencia (caso de la radio). Con la fusión, Unedisa aumentó también sus niveles de ventas, la contratación publicitaria y los niveles de audiencia tanto en prensa como Internet. De esta manera, obtuvo pronto el liderazgo en número de ejemplares en circulación al sumar los del diario El Mundo a los de Marca, Expansión y Diario Médico y las diferentes revistas editadas por el grupo. También le otorgó el liderazgo en Internet en cuanto a número de usuarios únicos. Pero, por el contrario, aportó una exigua facturación y escasos beneficios al grupo, puesto que la única unidad realmente rentable de la antigua Recoletos era –como sabía Pearson– el diario deportivo Marca. En cuanto a Radio Marca no pasaba de ser una emisora especializada en deportes, con una fuerte competencia de las grandes cadenas radiofónicas. Y por lo que atañe a la división audiovisual (Recoletos TV), era sencillamente una especie de canal corporativo, sin el menor planteamiento de televisión comercial; tanto que fue vendida por un euro (y todos sus pasivos) al grupo Intereconomía, pasando a integrar Intereconomía TV, bajo la dirección de Xavier Horcajo (De Diego, 2012).

Aunque las cifras de ingresos se duplicaron con esta compra, lo cierto es que su Ebitda se redujo en un importante porcentaje, con lo cual resultaba imposible hacer frente a una deuda que suponía desembolsos anuales en gastos financieros por encima de los 45 millones de euros. Así, su matriz RCS Mediagroup<sup>3</sup>, vio cómo sus ingresos y su

Ebitda habían disminuido sustancialmente desde la compra de Recoletos. De este modo, Unedisa mantenía tres préstamos con RCS Investimenti por importe de 658.5 millones de euros. Además, otros seis créditos más pequeños con RCS Mediagroup le suponían una carga extra de 395 millones. No obstante, se trataba de cifras superadas por los acontecimientos, en tanto que Unidad Editorial aprobaba en 2012 una ampliación de capital por valor de 500 millones mediante la emisión de nuevas acciones.

Las pérdidas del ejercicio 2012 –un resultado negativo (EBIT) de 330.8 millones de euros– se atribuyeron en gran medida al *write-off* (revisión del valor) del fondo de comercio generado en su día por la compra de Recoletos. Las cuentas consolidadas, que incluyen a todas las sociedades dependientes, cifran esa depreciación en 206 millones de euros, eliminado el impacto fiscal. El resultado bruto de explotación de 2012 (EBITDA) contemplaba un saldo negativo de 243.9 millones. Es decir, la matriz ha reconocido de manera explícita que el valor de las antiguas unidades que componían Recoletos valdría hoy día 206 millones menos (RCS Mediagroup, 2012).

Así que la decisión de compra de Recoletos supuso al menos dos graves quebrantos para Unedisa y su matriz italiana: 1) el sobredimensionamiento de su plantilla, llevó al despido de una parte nada despreciable de sus trabajadores. En mayo de 2009, ya había pactado un ERE que supuso la marcha de 180 redactores, el 9% de la plantilla. En 2012, se acometía un nuevo ERE, centrado en el diario El Mundo, que supuso la salida de

<sup>3</sup> RCS Mediagroup constituye el principal grupo editorial italiano, con intereses en prensa, radio, Internet y el mundo editorial. La compañía, que cotiza en la bolsa italiana, posee más del 95% de las acciones de Unedisa, y es propiedad de una entramado de empresas financieras y de seguros (Mediobanca, Assicurazioni Generali, Intesa San

Paolo), y de grandes grupos familiares (Familia Agnelli, Benetton, Della Valle, Toti) o de renombradas empresas como Pirelli.

más de 140 profesionales. Y ahora los ajustes se centran en Marca y Expansión. 2) la apuesta por el desarrollo en prensa escrita se reveló fallida, puesto que entre el año de compra de Recoletos y el año 2012, el sector en el que más decreció la facturación publicitaria fue la prensa escrita, revistas y dominicales: alrededor de un 50% del total durante este período.

Por otra parte, la carencia de proyectos en el sector audiovisual dejó a la compañía sin la posibilidad de poder compensar la caída de sus negocios en prensa. El fracaso de su expansión con Radio Marca, pero también la imposibilidad de poner en marcha un proyecto de televisión exitoso, condujo al cierre de Veo TV en 2011, que en su último año de emisión generó pérdidas de más de 9 millones de euros. El canal fue arrendado a Discovery Networks, que comenzó a emitir a primeros de 2012 en la frecuencia de Veo 7 y también a 13TV. Solo tras la experiencia fracasada de Veo TV concentraron sus esfuerzos en Marca TV, la “televisión del deporte”, que tras la *joint-venture* alcanzada con Mediapro en 2010, y aún con un menos del 2% de audiencia (Barlovento Comunicación, 2012), contaba, sin embargo, con una cierta proyección de futuro hasta su pérdida a comienzos del año 2013 de la retransmisión del partido en señal abierta de los lunes de la Liga BBVA.

Actualmente, y teniendo en cuenta los resultados del ejercicio 2011 (Memoria RCS Mediagroup, 2012), todas las cabeceras de Unidad Editorial perdieron dinero en el pasado ejercicio; en total, más de 18 millones de euros. Únicamente el diario deportivo Marca fue rentable, con un beneficio de 1, 4 millones de euros, si bien en el año 2010 había ganado un total de 9,1 millones.

#### **Vocento**

Hasta el Plan Estratégico Trienal 2001-2003, en que el antiguo Grupo Correo debía dar el paso para la conformación del “tercer entorno mediático” español, frente a la bipolarización empresarial formada por Prisa y Telefónica (accionista mayoritario entonces de Antena 3), la estrategia ideada por el grupo de origen vasco parecía ser correcta. Ausente de las guerras mediáticas de la pasada década, había erigido un pequeño pero potente grupo, muy exitoso en prensa regional, con potentes marcas que le permitieron crecer anualmente hasta el 20% en beneficios y realizar la suficiente acumulación de capital para adquirir un diario de referencia nacional (ABC) y disponer de un negocio audiovisual propio (Carvajal y García Avilés, 2008). Pero a partir de la aplicación del nuevo Plan, dio comienzo una concatenación de diferentes errores estratégicos que, desde entonces, han lastrado los resultados de Vocento: la venta de un paquete de Telecinco (por imperativo legal); la puesta en marcha de su propia oferta televisiva con la digital Net TV; la creación de Punto Radio, llamada a convertirse en poco tiempo en la segunda radio española, pero que ha llegado a estar en audiencia detrás de Catalunya Radio; la adquisición por una elevada cantidad de dinero, 132 millones de euros, del diario gratuito Qué, perteneciente al grupo Recoletos, y por último, su errática apuesta audiovisual con la marca La 10, han desdibujado el futuro de un grupo, cuyo mayor mérito era una óptima gestión financiera, que les había convertido en el grupo español de comunicación menos endeudado.

Una década después de la aplicación de este Plan Trienal, la apuesta por erigirse en uno de los grandes grupos multimedia españoles no se ha cumplido. Su endeble grupo audiovisual no logró

enjuagar las pérdidas de ABC y Qué. Entre ambos diarios acumularon en 2010 unas pérdidas de más de 20 millones de euros, mientras que la división audiovisual e Internet obtuvo un resultado negativo superior a los 13 millones de euros. Al igual que en pasados ejercicios, el buen hacer de su grupo de prensa regional, con 42 millones de beneficios, debió sufragar las pérdidas de los otrora proyectos-estrella de Vocento.

Las consecuencias fueron unas pérdidas acumuladas en ABC de más de 50 millones de euros, a pesar de haber realizado uno de los ERE más duros de toda la prensa española, así como una deuda total superior a los 130 millones de euros en el grupo Vocento.

El giro estratégico de la compañía a partir del año 2011 supuso reducir los gastos generales y de personal de ABC, y arrendar su multiplex televisivo a otras compañías. De sus cuatro canales, tres de ellos (Disney Channel, Intereconomía y MTV) ya habían sido alquilados a terceros, pero su marca La 10 fue también arrendada en 2012 a Paramount Channel. Según datos de Kantar Media, correspondientes a septiembre de 2012, los cuatro canales de Vocento cuentan con un share del 4,7%, y constituyen el tercer grupo televisivo por audiencia. Pero, lógicamente, este share no ha sido obtenido por Vocento. Además, a finales del año 2012 ha arrendado su emisora Punto Radio al grupo de emisoras de la COPE.

Así que, a la compra del diario ABC y a la pésima gestión en radio y televisión, se le unió la compra del diario Qué, que cerró su edición impresa el 29 de junio de 2012 tras arrastrar un Ebitda negativo de 2.3 millones de euros en 2011; un resultado que repercutió en las cuentas del grupo que ese mismo año perdió un total de 53.5 millones de euros (Informe Anual

2012). Este cierre supuso en las cuentas del año 2012 registrar los impactos contables del fondo de comercio por importe de 19.1 millones de euros; una cifra que sería mayor de no existir la edición *online* del diario, puesto que esas minusvalías deberían reflejarse totalmente en la cuenta de resultados.

Si la compra de ABC obedeció a la creencia de que con un gran diario de referencia en Madrid el grupo de prensa regional completaría un círculo virtuoso, que le permitiría una mejor posición en el mercado de la prensa y generar las consabidas economías de escala; la adquisición del diario Qué (grupo Recoletos) fue un intento de blindar a todos sus diarios regionales contra la creciente competencia de los diarios gratuitos, muy en auge en España desde comienzos del siglo XX. La salida de España a comienzos de 2009 del diario Metro (lanzado en el año 2001) y que llegó a alcanzar 1.8 millones de lectores, así como la desaparición del diario ADN, propiedad de la editorial Página Cero (participada mayoritariamente por Planeta) y que había logrado sobrevivir desde el año 2006 hasta su cierre a finales de 2011 anunció el declive de la prensa gratuita, que había alcanzado hasta ese momento una gran audiencia pero también una escasa rentabilidad (Salaverría, 2010).

En resumen, el diario Qué había nacido en el año 2005, cuando el grupo Recoletos lanzó el proyecto en una docena de ciudades con una tirada inicial de un millón de ejemplares, llegando a disponer en el año 2008 de 2.2 millones de lectores (EGM, 2009). Pero la subida del papel, la saturación publicitaria y la encarnizada competencia en la prensa gratuita propiciaron que entre el año 2007 y 2011, la circulación de la prensa gratuita se redujese a la tercera parte. Es

decir, de 3 794 163 ejemplares y cuatro cabeceras en 2007 a un total de 1 290 987 ejemplares y una sola cabecera (Anuario APM, 2012).

Las pérdidas operativas desde su adquisición en 2007, que se cifran en casi 27 millones desde su compra, junto con su coste de adquisición (123 millones) suman un total de casi 160 millones de euros perdidos en un proyecto que duró unos cinco años, y que no cumplió el papel estratégico previsto. Si a ello le añadimos el dinero pagado por ABC y las pérdidas operativas de este diario, podemos concluir que si Vocento hubiera empleado las cantidades recibidas por su desinversión en Telecinco, más los 132 millones de Vocento y las pérdidas operativas del diario ABC y Qué, hubiera estado en disposición de pujar al menos por alguna gran televisión generalista.

#### ***Otros casos: Antena 3, Mediaset España y Mediapro***

El grupo Antena 3 mantenía un saldo negativo de 149 millones de euros a finales del año 2012 (CNMV, 2012), una deuda poco relevante si no fuese porque Planeta Corporación, su accionista de referencia, cuenta con un pasivo que supera los 700 millones de euros, la mayor parte de ellos perteneciente a un crédito sindicado que fue firmado en el año 2010 y que vencerá en 2013. Por lo demás, el grupo, y salvo las pérdidas poco cuantiosas en las que incurre por el mantenimiento del diario La Razón, ha tenido un claro éxito tras la integración del canal de La Sexta, adquirido a un precio mucho menor que el pagado por Telecinco tras la compra de Cuatro al grupo Prisa. Solamente la puesta en marcha del diario gratuito ADN, junto con un grupo de diarios regionales lanzado en el año 2006, ha supuesto un

quebranto para el grupo. Por su parte, Antena 3 Radio, la segunda emisora comercial de España y Antena 3 TV, que dispone de siete canales, arrojan beneficios<sup>4</sup>.

Precisamente, el grupo Mediaset España, antes Telecinco, y que comparte con Antena 3 más del 50% de la audiencia total en televisión abierta y cerca del 90% de la publicidad televisiva (Infoadex, 2012) lleva repartidos desde su creación más de 1500 millones de euros. Al margen de la consideración que se pueda tener sobre la programación de la cadena –muy en la línea de las producciones del grupo Fininvest en Italia– no ha emprendido hasta el momento ninguna inversión fallida. Es el principal grupo español de televisión por facturación y beneficios y está presente, tanto en la televisión abierta como en la de paga (22% de Digital+). La absorción de Cuatro a finales del año 2009 supuso que desembolsase una cantidad mayor que la satisfecha por Antena 3 tras la compra de La Sexta, pero la matriz italiana recurrió a una ampliación de capital para que el grupo Prisa acabase recibiendo 487.98 millones de euros en efectivo y el 18.041% de las acciones de la nueva sociedad (Mediaset España).

Quedaría para abordar un último estudio de caso, Mediapro, el *carrier* reconvertido a gran grupo multimedia con presencia en prensa y televisión, prestador de servicios técnicos y detentador de los principales derechos de retransmisión deportiva en España (Liga de Fútbol, Fórmula 1 y Mundiales de baloncesto). Sus errores se circunscriben –además de la deficiente gestión de La Sexta, que ha acabado en su venta a

---

<sup>4</sup> En los últimos cuatro años y según datos aportados por la sociedad, Antena 3 repartió dividendos por valor de 353,8 millones de euros entre sus accionistas.

Antena 3-, a los intentos de consolidar un gran grupo multimedia, en una estrategia de integración vertical que ha resultado poco efectiva y que, a la postre, ha culminado con el desmantelamiento parcial del grupo al cerrar sus dos diarios y vender la cadena de televisión a Antena 3.

El hecho de que no sea una sociedad cotizada impide conocer con exactitud las pérdidas operativas obtenidas con su gestión. Como el primer ejecutivo del grupo, J. Roures ha manifestado en sus intervenciones públicas, recogidas por medios de comunicación, sus compromisos de pago ascendían en el año 2011 a unos 2500 millones de euros.

A la puja excesiva por los derechos de la liga española de fútbol y las elevadas cantidades pagadas por la exclusiva de la Fórmula 1, se le unieron las fallidas inversiones en prensa. El diario Público, creado en septiembre de 2007, no pudo alcanzar nunca el umbral mínimo de difusión para lograr el *break-even*. La decisión de comprar La Voz de Asturias en marzo de 2010, cuando Público contaba ya con muchos problemas, fue una alternativa que desde el punto de vista empresarial no aportaba ningún valor a la compañía. El diario Público cerraría en febrero de 2012, y La Voz de Asturias casi dos meses más tarde, después de 89 años de existencia.

La abultada deuda de Mediapro, sus compromisos de pago y la inviabilidad de La Sexta en solitario, sobre todo después de la contracción del mercado publicitario, han llevado a que el grupo Imagina regrese casi a su etapa anterior a la creación de La Sexta. Esto es un viaje muy parecido al que está experimentando el grupo Prisa. O dicho de otra manera, se ha producido, muy a su pesar, un claro “reconcentramiento” hacia las actividades de base de la empresa; es decir, sobre

aquellas especialidades o fortalezas en las que Mediapro siempre había obtenido ventajas respecto a sus competidores: producción de series, servicios técnicos, retransmisiones, gestión de derechos deportivos, entre otros, en una búsqueda clara de la optimización de sus estructuras.

## Conclusiones

Se han descrito las principales debilidades y desaciertos en las estrategias adoptadas por una buena parte de los grupos españoles de comunicación y analizado sus causas. También se ha comprobado cómo las estrategias de integración vertical y horizontal llevadas a cabo en los principales grupos multimedia españoles han conducido – salvo en los casos concretos de Mediaset España y de Antena 3- a un elevado endeudamiento financiero. Esta es una deuda muy difícil de asumir y que los coloca prácticamente al borde de la quiebra o de la venta selectiva por unidades de negocio, puesto que la suma de las partes suele valer más que el grupo en su conjunto, caso claro del grupo Prisa.

Es evidente también que esa continua búsqueda en la consecución de sinergias y de las consabidas economías de escala – aunque perceptibles y reales en algunos casos- no han resultado suficientes para compensar las inversiones realizadas por grupos como Vocento, Mediapro, Unedisa o Prisa.

Al afrontar sus agresivas estrategias de integración vertical y horizontal, los empresarios españoles de grupos de comunicación no han valorado la necesaria diversificación del riesgo. La profunda crisis de la economía española ha reducido la inversión publicitaria en medios entre un 25 y más de un 50% en el período comprendido entre 2007 y

2012. Por tanto, el hecho de que prácticamente la totalidad de los ingresos procediesen de un único país (España) ha penalizado sin duda a todos los conglomerados. Una penalización aún mayor en aquellos casos en los que se buscó un crecimiento centrado en sectores en declive como el de la prensa escrita, y que carece aún hoy día de estrategias claras de reformulación del negocio digital.

De la misma manera, las agresivas estrategias de integración vertical y horizontal y del multimedia, junto con una política de adquisición de *output deals* y derechos deportivos a precios elevados, han determinado en compañías como Prisa, Unedisa o Mediapro una situación clara de *default*; o bien, en el mejor de los casos, una ralentización en su desarrollo como grupos multimedia, caso de Vocento. Además han lastrado su futuro al computar una elevada deuda superior a los 10 mil millones de euros<sup>5</sup>, y cuya devolución del principal parece una imposible tarea, a no ser que estas compañías pongan en venta todas sus unidades de negocio por separado.

Otra consecuencia de estas erróneas decisiones ha sido la renuncia a cualquier plan de expansión en el exterior, tal y como desde finales de la década de los noventa del siglo pasado emprendieron las principales empresas españolas: banca y *utilities*, pero también empresas de servicios. La escasa internacionalización que ofrecían los grupos españoles se ha frenado por completo, y las únicas participaciones significativas o de activos relevantes fuera de España corresponden

---

<sup>5</sup> En esta cantidad, computarían también las deudas contraídas por TVE y los canales autonómicos, además de pequeños grupos regionales de comunicación. Si bien, la mayor parte de esta elevada deuda corresponde –además de los canales autonómicos en su conjunto– a Prisa, Mediapro y Unedisa.

casi en exclusividad a Prisa, tanto a través de la portuguesa Media Capital como de las inversiones en radio en Latinoamérica o en televisión en los Estados Unidos. Así, casi seis años de profunda crisis económica han impedido que los grupos que concentran su facturación en España hayan podido sortear este convulso período económico en mejores condiciones financieras.

En este contexto, algunos grupos han propiciado una serie de desinversiones – caso evidente del grupo Prisa– que no sólo ponen en peligro su tamaño, sino que han dado entrada en su accionariado al Estado español, a través de la nacionalizada Bankia, así como a grandes bancos nacionales (SCH, Banesto y Caixa), y también a sociedades de capital riesgo, caso de Liberty, que ya detenta el 70% del grupo Prisa, o del millonario mexicano, Carlos Slim, que cuenta de momento con el 3.2% de esta compañía. Por último, ha acelerado también la “italianización” de los grupos multimedia españoles, tras la compra de Cuatro y del 22% de Digital+ por Mediaset, del dominio total que ejerce RCS Mediagroup en Unedisa y de la posición que mantiene DeAgostini en su *joint-venture* con el grupo Planeta. Todo lo cual deja un panorama muy complejo en la construcción de la preagenda mediática.

Por lo demás, los grandes grupos multimedia españoles no han sido excesivamente originales en la adopción de estas estrategias. El recurso a los mercados de capitales, sobre todo bajo la forma de créditos otorgados por sindicatos de bancos, no ha hecho sino seguir una corriente imperante en buena parte de los sectores productivos españoles desde finales del siglo XX hasta la llegada de la crisis en el año 2008. Como consecuencia de estos

procesos de apalancamiento financiero se produjo la quiebra técnica de las principales empresas del sector inmobiliario y de la construcción, además de una parte importante de las entidades del sistema financiero, que se vieron impelidas a solicitar ayuda a las autoridades comunitarias.

En resumen, la adopción de estas estrategias no han conllevado –como era su objetivo primordial- a la creación de grandes grupos multimedia en España, sino que han surtido el efecto contrario: una progresiva reducción de su tamaño, vía desinversiones, o en el mejor de los casos, un arrendamiento de aquellas unidades que han sido incapaces de poner en valor –postes de radio y cadenas de televisión- caso de Unedisa y Vocento.

Las consecuencias inmediatas o futuras, aunque difíciles de valorar en estos momentos, apuntan a una mayor presencia de grupos extranjeros de comunicación bien posicionados en España (Mediaset, Bertelsman y Disney); una entrada mayor de capital especulativo en forma de sociedades de capital riesgo al estilo de Liberty o de personajes ajenos al mundo de la comunicación o un renovado interés por los derechos de retransmisión de la liga española de fútbol.

## Discusión

Las fallidas estrategias de la mayor parte de los grandes grupos españoles de comunicación, y, principalmente, de aquellos que proceden de empresas familiares puede inducir a pensar que en España, pero también en otros países europeos, estas estrategias de sobreendeudamiento se revelaron fallidas, casos evidentes del grupo alemán Kirch o de los franceses Canal+ y Vivendi.

La excesiva acumulación de la propiedad en pocas manos y, sobre todo, la abrumadora concentración en el sector audiovisual, puede acarrear serios problemas si se llega a alterar la libre competencia. En este sentido, cabe valorar si la modificación de la cadena de valor televisiva llegará a producir una disminución de la competencia en los mercados de producción audiovisuales. Asimismo, parece evidente una reducción del papel de las televisiones privadas, fundamentalmente de TVE y de las cadenas autonómicas. Cabe preguntarse, en este caso, si su débil situación económica e institucional ha sido debida a errores evidentes de gestión empresarial, sobredimensionamiento de plantillas o incluso a labores de *lobby* ejercidas por la patronal de las televisiones privadas.

Por otra parte, la atención de algunos de los errores cometidos en la formulación de estas estrategias puede poner en peligro el necesario pluralismo informativo en los media al disminuir el número de participantes en un mercado concreto y concentrar la facturación publicitaria en muy pocas manos.

De ahí que también pueda provenir una inevitable pregunta sobre el papel pasado y futuro de las autoridades españolas de la competencia y de sus decisiones a la hora de evaluar las fusiones y absorciones

llevadas a cabo hasta el momento. Del mismo modo, esta formulación puede hacerse extensible al corpus legislativo que regula los media y al papel del Ejecutivo español en la reordenación de los principales grupos multimedia españoles.

En cualquier caso, parece claro que los graves errores en la estrategia de las

empresas de comunicación acarrearán despidos masivos de periodistas que se saldan con expedientes de regulación de empleo (ERES), afrontados por la mayor parte de los grupos mediáticos, y que han descapitalizado de profesionales a la industria española de la comunicación.

## REFERENCIAS

- Ahn, H. y Litman, B.R. (1997). Vertical Integration and Consumer Welfare in Cable Industry. *Journal of Broadcasting and Electric Media*, 41, 453-477.
- Almirón, N. y Segovia, A.I., (2012). Financialization, Economic Crisis, and Corporate Strategies in Top Media Companies: The Case of Grupo Prisa. *International Journal of Communication*, 6, 2894-2917.
- Antena 3: *Informes Anuales 200 a 2012*. En [www.antena3tv.es](http://www.antena3tv.es)
- APM (2012). *Informe Anual de la profesión periodística*. VVAA. Madrid: Asociación de la Prensa de Madrid.
- Bagdikian, B.H. (1997). *The New Media Monopoly*. Boston: Beacon Press.
- Barlovento Comunicación: *Análisis televisivo 2011*. Disponible en línea en <http://www.barloventocomunicacion.com>
- Bustamante, E. (2006). *Radio y televisión en España*. Barcelona: Gedisa.
- Carvajal, M. y García Avilés, J.A. (2008). From Newspapers to Multimedia Groups. Business growth strategies of the regional press in Spain". *Journalism Practice*, 2(3), 453-462.
- CMT: *Informe Anual 2007 a 2012*. En [www.cmt.es](http://www.cmt.es)
- De Diego, E. (2012). *Dando caña*. Madrid: Rambla Media Ediciones.
- Doyle, G. (2008). *Understanding Media Economics* (2da ed.) Sage: New York.
- Fernández, I. y Santana, F. (2000). *Estado y medios de comunicación en la España democrática*. Madrid: Alianza Editorial.
- García Santamaría, J.V. y Alcolea, G. (2011). Los derechos audiovisuales de retransmisiones deportivas y su repercusión en el mercado televisivo español. *Razón y Palabra*, 77. Disponible en línea en: [www.razonypalabra.org.mx](http://www.razonypalabra.org.mx)
- García Santamaría, J.V. y Fernández-Beaumont, J. (2011). Los grupos de comunicación y la televisión en España: la continuidad del oligopolio mutante. En A. Casero Ripollés y J. Marzal Felici (Eds.), *Periodismo en televisión. Nuevos horizontes, nuevas tendencias*, pp. 156-169. Zamora/Sevilla: Comunicación Social.
- García Santamaría, J.V. y López Villanueva, J. (2012). Crisis y deuda en los grandes grupos multimedia españoles. En J.V. García Santamaría (Coord.), *Los procesos de financiarización en los grupos de comunicación españoles y el caso Prisa-Liberty*, pp. 14-32. La Laguna: Sociedad Latina de Comunicación Social.
- Gomery, D. y Hockley, L. (2006). *TV Industries*. London: British Film Industries.

- Infoadex (2012). *La inversión publicitaria en España 2011*. Disponible en línea en: [www.infoadex.com](http://www.infoadex.com)
- Laroche, J. y Bohas, A. (2008). *Canal+ et les majors américains: une vision désenchantée*, (2da ed). Paris: L'Harmattan.
- Mastrini, G. y Becerra, M. (2001). Cincuenta años de concentración de medios en América Latina: del patriarcado artesanal a la valorización en escala. En F. Quirós y F. Sierra (Eds.), *Crítica de la economía política de la comunicación y la cultura*, pp. 179-208. Sevilla: Comunicación Social.
- Mastrini, G. y Becerra, M. (2012). Media Ownership, Oligarchies, and Globalization: Media Concentration in South America. En D. Winseck y D. Yong Jin (Coord.). *The Political Economies of Media*, pp. 66-83. London: Bloomsbury Academic.
- McChesney, R.W. (2002). The Global Restructuring of Media Ownership. En M. Roboy (Ed.), *Global Media Policy in the New Millennium*, pp.149-162. Luton: Luton University Press.
- Minsky, H. (1986). *Stabilizing in Unstable Economy*. New Haven. Yale University Press.
- Minsky, H. (1992). *The Financial Instability Hypothesis*. New York: Levy Institute of Board College. Working Paper, 74.
- Mosco, V. (1996). *Political Economy of Communication: Rethinking and Renewal*. Sage: London.
- Mosco, V. (2009). *La economía política de la comunicación. Reformulación y renovación*. Barcelona: Editorial Bosch.
- Noam, Eli M. (2009). *Media Ownership and Concentration in America*. New York: Oxford University Press.
- Peltier, S. (2004). Mergers and Acquisitions in the Media Industries: Were Failures Really Unforserable. *Journal of Media Economics*, 17(4), 261-278.
- Picard, R.G. (1996). The Rise and Fall of Communications Empires. *Journal of Media Economics*, 9(1), 23-40.
- RCS Mediagroup: Informes Anuales 2008 a 2011. Disponible en línea en [www.rcsmediagroup.it](http://www.rcsmediagroup.it)
- Salaverría, R. (2010). ¿Ciberperiodismo sin periodistas? Diez ideas para la regeneración de los profesionales de los medios digitales. En F. Campos Freire (Coord.), *El cambio mediático*, pp. 236-249. Zamora/Sevilla: Comunicación Social.
- Sánchez-Taberner, A. (2010). Los grupos de comunicación en España: estrategias frente a la crisis. En Campos Freire, F. (Coord.), *El cambio mediático*, pp. 59-74. Sevilla/Zamora: Comunicación Social.
- Sogecable: *Informe Anual*. Años 2006 a 2012. Disponible en línea en [www.sogecable.com](http://www.sogecable.com)
- Telecinco: *Informe Anual*. Años 2004 a 2012, Disponible en línea en [www.telecinco.com](http://www.telecinco.com)
- Vocento: *Informe Anual*. Años 2007 a 2012. Disponible en línea en [www.vocento.es](http://www.vocento.es)
- Winseck, D. (2008). The State of Media Ownership and the Media Markets: Competition or Concentration and Why Should We Care? *Sociology Compass*, 2(1), 34-47.
- Yong Jin, D. (2007). Transformation of the World Television System under Neoliberal Globalization, 1983 to 2003. *Television & New Media*, 8(3), 179-196.
- Zallo, R. (2010). Las crisis económicas, la digitalización y el cambio tecnocultural: elementos para una prospectiva. *Quaderns del CAC* 34(1), 49-59.
- Zallo, R. (2011). *Estructuras de la comunicación y la cultura*. Barcelona: Gedisa.

**José Vicente García Santamaría** es licenciado en Periodismo y Cine por la Universidad Complutense y doctor por la Universidad Rey Juan Carlos. Ha trabajado como periodista y consultor en comunicación y marketing. Actualmente es profesor de Periodismo de la Universidad Carlos III de Madrid. Su campo de especialización es la economía de los media. Es coordinador y coautor de una docena de libros colectivos entre los que destacan: *Concentración y pluralismo en los medios de comunicación españoles* (2013), *Los procesos de financiarización en los grupos de comunicación españoles y el caso Prisa-Liberty* (2012), *Periodismo en televisión* (2011) y *Periodismo digital en tiempos de crisis* (2009). Dirige actualmente un equipo de investigación sobre nuevos modelos de negocio en la prensa digital española.

Artículo recibido: 28 de diciembre de 2012

Dictaminado: 13 de mayo de 2013

Aceptado: 20 de mayo de 2013