

Crisis económica e impacto sobre la comunicación. Los casos de Prisa y Vocento

García Prieto, Victoria Toribio Pérez Fernando

Resumen

Los grupos de comunicación españoles vivieron una época de expansión, inversión y concentración, principalmente significativa a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, que dio lugar a lo que se ha denominado “burbuja mediática”, mucho más acentuada en España que en el resto de Europa.

Sin embargo, en 2008, las consecuencias de aquellas operaciones expansionistas que resultaron fallidas, unidas a la crisis económica del momento, llevaron al sector mediático español a cambiar su hoja de ruta para comenzar una época de desinversiones y repliegue. Hoja de ruta en la que el principal objetivo es siempre económico, y no periodístico. Venta de activos, cierre de medios de comunicación, despidos de periodistas y alianzas estratégicas con teóricos competidores son las principales vías a las que recurren los grupos para salir de la crisis económica a la que se enfrentan.

Esta comunicación se centra en dos grupos, Prisa y Vocento, y analiza cuáles fueron sus directrices antes de la crisis, y cómo se han invertido después. En el caso de Prisa, su aspiración de ser la principal compañía de información de España y Latinoamérica le lleva a expandirse de forma arriesgada hasta que, en 2008, se hace evidente que el grupo se encuentra frente a la mayor crisis de su historia. La necesidad de reducir la monumental deuda contraída con los bancos marcará su camino a partir de ese momento. En el caso de Vocento, será la necesidad de paliar los balances negativos que se vienen sucediendo desde 2008 lo que lleve a la compañía a seguir las mismas directrices: repliegue y desinversión

Palabras clave: crisis económica, Prisa, Vocento, concentración mediática

Introducción

Concebidos como integrantes de un sector más de la actividad económica de un país, los medios de comunicación han experimentado una evolución paralela a la de otros segmentos empresariales en el sistema capitalista de las potencias occidentales. De esta manera, conforme avanzaba el siglo XX y se aproximaba el XXI se han embarcado en proyectos expansivos con la obtención de beneficios entre sus metas, que han propiciado, además, procesos de concentraciones, fusiones o adquisiciones. Estas últimas operaciones se han justificado también como estrategias para ganar robustez y garantizarse así la independencia y la autosuficiencia económica²⁰⁸.

208 En esa dirección caminan los planteamientos de autores como Sánchez Tabernero: Existen otros motivos por los que las empresas de comunicación han llevado a cabo estrategias de crecimiento: a) para hacer frente a la concentración de la industria publicitaria; b) para aprovechar las ventajas inherentes a las economías de escala y a las sinergias; c) para diversificar el riesgo empresarial; d) para buscar <<oportunidades>> en mercados y negocios particularmente atractivos; e) para mantener su cuota de mercado y las relaciones privilegiadas con proveedores y distribuidores; f) por otras causas de carácter más psicológico o emotivo que económico (citado en Arroyo y Roel, 2006, p. 220).

La conformación de grandes grupos y conglomerados de comunicación como resultado de esas actuaciones comienza a gestarse “especialmente en la década de los años setenta en EE.UU. y en los ochenta en Europa y Japón” (Bustamante, 2003, p. 27). En el caso de España, el fin de la dictadura de Franco y la llegada de la democracia contribuyeron a crear un contexto adecuado para la conformación de grupos de comunicación que ya a finales de los años ochenta mostraban su interés por alcanzar un carácter multimedia, y que acaso habían tenido unos primeros referentes en experiencias asociativas como las del célebre 'trust' de la Sociedad Editorial Española a principios del siglo XX²⁰⁹.

En el origen de este proceso está, en todo caso, el cambio del modo de concebir los periódicos, que durante la Restauración de la monarquía borbónica en España, iniciada con el reinado de Alfonso XII, en 1876, comenzaron a ser concebidos y gestionados como negocios con evidentes aspiraciones de rentabilidad económica, y no como órganos de opinión al servicio de los intereses de un particular o un colectivo.

La gestación de grupos de comunicación vino acompañada en España de lo que Díaz Nosty ha dado en llamar una “burbuja mediática” (Díaz Nosty, 2011, p. 21), concepto con el que este autor asemeja el incremento del número de medios registrado “en los quince años previos a la crisis económica” (Díaz Nosty, 2011, p. 20), con el 'boom' inmobiliario desarrollado en esas mismas fechas.

En efecto, el propio nacimiento de los grupos mediáticos dio pie a la creación de medios por parte de quienes impulsaban esas nuevas sociedades, interesados en ampliar sus horizontes de negocio entre los distintos soportes aptos para ello, precisamente en unos años en los que se daban las mejores condiciones para esos propósitos, con medidas liberalizadoras que reducían el papel del Estado en el control y la propiedad de los medios, y la salida al mercado de licencias de emisoras de radio y canales de televisión de naturaleza privada. También ocurrió el proceso inverso: cabeceras que existían con anterioridad a esas empresas y de forma independiente acabaron integradas en éstas.

La consecuencia es que ya en 1993 seis grupos (Prisa, Godó, Correos, Recoletos, Zeta y ONCE) abarcaban el 39,5 por ciento de la difusión de la prensa diaria de información general, el 73,8 por ciento de la de los diarios deportivos, el 100 por ciento de los diarios económicos, el 84,3 por ciento de la audiencia de las cadenas comerciales de radio y, en unión con otros socios, el 100 por ciento de la titularidad de los canales privados de televisión (Barrera, 1995, pp. 186-187). En la actualidad, un quinteto (Mediaset, Prisa, Vocento, RCS-Rizzoli y Planeta) concentra “más de la mitad del negocio mediático” (Zallo, 2011, p. 76).

Son efectos de las llamadas concentraciones horizontales, conglomerales o concéntricas, por usar la terminología de Juan Carlos de Miguel (Miguel, en Bustamante, 2003, p. 242), aquellas en las que el grupo se expande hacia otras cabeceras del mismo soporte o de otros, o hacia otras áreas de actividad ajenas al mundo de la comunicación. Junto a ellas han abundado también, y en este trabajo tendremos ocasión de reseñarlo, casos de concentraciones verticales, de unas fases de la cadena de producción a otras, que han permitido al grupo controlar el ciclo de vida de un producto periodístico al completo, desde su elaboración hasta su distribución y comercialización.

209 Sustentada en la asociación entre *El Liberal*, de Miguel Moya y Antonio Sacristán, y *El Imparcial*, de los Gasset (Pizarroso, 1992, p. 86).

Como se apuntaba anteriormente, este fenómeno de las concentraciones no ha sido genuino de España ni extraño respecto a lo que ocurría en otros países del mundo occidental. De hecho, en ese entorno los procesos de concentración se iniciaron antes, y alcanzan un punto de inflexión en el año 2000, con la compra de Time Warner por AOL y la adquisición de Seagram Universal por Vivendi (Miguel, en Bustamante, 2003, p. 231).

Esa circunstancia explica también la entrada de capital extranjero, procedente de empresas asentadas fuera de las fronteras españolas, en el accionariado de los grupos de comunicación nacionales. El marco normativo patrio ayudó a ello, habida cuenta de que en 1986, coincidiendo con el ingreso de España en la entonces Comunidad Económica Europea, “se permitió legalmente la entrada de capital no español en los grupos editoriales del país” (Barrera, 1995, p. 187)²¹⁰.

También ha sido notoria la introducción de compañías originariamente ajenas al mundo del periodismo y la información en el terreno mediático merced a las concentraciones de tipo conglomeral a las que se aludía anteriormente. Para encontrar ejemplos no es necesario abandonar España. Si bien las muestras de ese fenómeno son nítidas en el extranjero, con casos como el de General Electric y la NBC, en Estados Unidos, o Bouygues y TF1, en Francia, en territorio nacional tampoco es difícil encontrar asociaciones similares. Significativo fue el caso de la ONCE a finales de la década de los ochenta y principios de la de los noventa, con su desembarco en Telecinco, en la emisora de radio Onda Cero y en el periódico *El Independiente*, entre otros medios.

Actualmente, no obstante, entre esas empresas “extrañas” al periodismo en los grupos de comunicación cobran especial relieve los bancos, que han llegado a simultanear el papel de accionistas, anunciantes y acreedores en una misma firma, como puede apreciarse con claridad en uno de los grupos en el que se centra esta comunicación, Prisa.

Esta panorámica fugaz por la evolución de las empresas informativas sirve para aterrizar cerca del momento presente, en el que pretende anclarse este sucinto estudio, que tiene a dos grupos españoles como protagonistas (Prisa y Vocento), y a una premisa como base que viene a matizar lo expuesto hasta ahora.

En efecto, a lo largo de esta comunicación tratamos de mostrar el impacto de la crisis económica que desde aproximadamente el año 2008 se deja sentir en el mundo occidental en esas dos empresas españolas, asumiendo de entrada que la recesión también ha afectado a los medios, dada su condición de empresas, y ha motivado un adelgazamiento de éstas y una reorientación de sus planteamientos, centrados ahora preferentemente en consolidar sus activos más sólidos y rentables antes que en aventurarse a nuevas adquisiciones o lanzamientos.

La pérdida de peso en el sector se ha traducido tanto en reducción del número de cabeceras en el catálogo de propiedades de un grupo como en la disminución del personal en nómina²¹¹, y ha venido a dar la razón a quienes ya venían apuntando un cambio de estrategia en los conglomerados mediáticos y a una “revisión de los modelos surgidos a partir de las grandes fusiones y las expectativas volcadas en ellas” (Labio, 2008, p. 1).

210 Derivada del reglamento de desarrollo de la Ley 43/1982, de 7 de julio, sobre inversiones extranjeras en empresas editoriales.

211 Más de 10.000 puestos de trabajo se han destruido en el sector de los medios de comunicación desde noviembre de 2008, según el Observatorio de la Crisis de la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE) (*Periodistas*, nº 32, 2013, p. 44).

Para el desarrollo de estas ideas trazaremos sendos recorridos diferenciados por la historia reciente de Vocento y Prisa para, finalmente, sintetizar y enumerar las ideas extraídas a modo de conclusiones. Se trata, por tanto, de desarrollar un análisis inductivo, en el que los casos particulares de sendos grupos españoles posibiliten la fijación de resultados válidos en un círculo más amplio, allende las fronteras de éstos. Unos planteamientos globales para una industria que ha abrazado con entusiasmo la mundialización de la economía.

La crisis de Prisa

El 18 de enero de 1972 se constituía Promotora de Informaciones S.A. (Prisa). José Ortega Spottorno, Darío Valcárcel y Carlos Mendo fueron quienes idearon la creación de un “diario liberal, europeísta y moderno”, *El País*, que luego se convertiría en buque insignia del grupo. Junto con Juan José de Carlos y Ramón Jordán de Urríes, fueron los fundadores y primeros accionistas de Prisa, aunque solo unos meses después comenzaría a multiplicarse el número de socios (Seoane y Sueiro, 2004, pp. 23-25). Cuatro años más tarde, en 1976, veía la luz por primera vez *El País*, un diario que nacía con grandes expectativas, al igual que la propia compañía.

En efecto, prácticamente desde sus inicios, Prisa ha demostrado una clara tendencia a la expansión justificada en “la necesidad de ser fuertes”. El objetivo principal era convertirse en una compañía suficientemente grande y poderosa como para poder competir con los principales conglomerados de la comunicación a nivel mundial (Reig, 1998, p. 58).

De este modo, tras asentar la presencia de *El País* en todo el territorio nacional, Prisa amplió su red de medios regionales y locales siguiendo una doble estrategia. Por un lado, comprando o creando cabeceras a través del Grupo de Medios Impresos (GMI). Y, por otro, mediante la asociación en proyectos en torno a Gestión de Medios de Prensa (GMP) (Díaz Nosty, 2001, p. 51). Y, a partir de ahí, especialmente en los años 90, Prisa fue creciendo hasta tener presencia en todos los sectores de la comunicación.

El País es el diario de referencia y buque insignia del grupo, que además posee el diario deportivo *As* y el económico *Cinco Días*. En lo que a revistas se refiere, *Rolling Stone*, *Cinemanía*, o *Gentleman* son marcas de Prisa. Posee la Cadena Ser y otras emisoras en América como Radio Caracol, W Radio o Radio Continental. Y también cuenta con múltiples emisoras musicales de entre las que destaca Los 40 Principales. Completa sus negocios musicales con la producción de giras y conciertos a través de Gran Vía Musical. Por otra parte, en televisión tiene presencia con Canal+²¹², TVI, V-me y la productora Plural Entertainment. En el ámbito editorial posee Santillana, que a su vez agrupa editoriales como Alfaguara, Taurus, Suma o Salamandra. Tiene una web de videojuegos, Meristation, una compañía de publicidad y marketing, Prisa Brand Solutions, e incluso, hasta agosto de 2013, poseía su propia web de compras, Planeo.

Prisa es el grupo mediático español con más presencia internacional. Tiene negocios en casi todos los países latinoamericanos, Estados Unidos, Francia y Portugal. Y su diario de referencia, *El País*, es un referente mundial entre los hispanohablantes y en Europa, donde la prensa se sirve de este periódico como modelo de información sobre América Latina (Serrano, 2010, p. 151). Del mismo modo, a lo largo de su historia, Prisa ha establecido acuerdos con grandes conglomerados de la comunicación mundiales como Time Warner o News Corp. Además de alianzas estratégicas con los principales grupos latinoamericanos como Televisa en México,

²¹² En esta comunicación se hablará de Digital+ o Canal+ para hacer referencia a la televisión de pago de Prisa según la denominación de la empresa en cada momento.

Cisneros en Venezuela, Bavaria en Colombia, Garafulic en Bolivia o Clarín en Argentina (Reig, 2011, p. 121).

Sin embargo, la extensión de Prisa no queda ahí. Según Pascual Serrano (2010, p. 166), "Prisa ha intentado ser algo más que un grupo de comunicación, su estrategia era ser un agente político e ideológico de primer orden". En este sentido habla Labio (2006, p. 117) de su cercanía al Partido Socialista (PSOE), pero siempre manteniendo buenas relaciones con el Partido Popular, consciente de la importancia de estar en consonancia con el poder político para conseguir medidas favorables a sus negocios.

En el año 2000, Prisa absorbe las sociedades de Santillana como paso previo a su salida a bolsa (Díaz Nosty, 2001, p. 42). Según Jesús de Polanco, la estrategia de salir a bolsa pretendía transformar la estructura del capital de Prisa para hacerla más competitiva con su entorno y porque era necesario institucionalizar una empresa que, hasta ese momento, estaba demasiado ligada a su devenir personal y al de su familia. De este modo, el 28 de junio de 2000 comenzaba a cotizar en bolsa el 25 por ciento de las acciones de Prisa (Seoane y Sueiro, 2004, p. 13).

Ya en el siglo XXI, Prisa extiende su presencia internacional a través de la adquisición o creación de emisoras de radio en siete países (Chile, Colombia, Costa Rica, Panamá, México, Estados Unidos y Francia). Sin embargo, el grupo decidió no invertir fuertemente en el mundo de la prensa diaria, y puso sus miras en Internet y en las posibilidades de las nuevas tecnologías para sus negocios (Martí Sanchís, 2008, pp. 250-251).

Con Santillana, entre otras iniciativas, desarrolla el libro-web para alumnos de Secundaria y firma acuerdos con Indra y HP para potenciar el uso de las tecnologías en el proceso educativo. Además, en 2006, PrisaCom emprende el desarrollo de iniciativas con una clara orientación multicanal, como los productos y servicios adaptados a las nuevas necesidades de consumo de los usuarios, incluyendo las redes sociales y basándose en la nueva tendencia cultural de compartir contenidos a través de Internet. Comienza por tanto a desarrollarse la producción de contenidos para terminales móviles, videoconsolas o agendas personales (Prisa, 2007, pp. 54-55).

Las directrices seguidas por la compañía, en consonancia con la burbuja mediática, unidas a estrategias e inversiones que finalmente resultaron fallidas, a la crisis económica del momento y a una deuda multimillonaria, colocan a Prisa al borde de la mayor crisis de su historia.

Prisa se enfrentaba en 2008 a una deuda de más de 5.000 millones de euros, acentuada por la OPA sobre Sogecable para lograr el 100 por ciento de las acciones. Esta deuda se convierte en el principal problema del grupo, que tendría que renegociar con los bancos acreedores en varias ocasiones por ser incapaz de liquidarla a tiempo.

El crédito puente por la OPA de Sogecable sumaba la cuantía de 1.949 millones de euros, que prestaron seis entidades financieras: HSBC, La Caixa, BNP, Banesto, Caja Madrid y Natixis. Tras una primera renovación del préstamo en julio de 2008, Prisa conseguía aplazarlo hasta el 31 de marzo de 2009. Pero incapaz de reunir el dinero necesario, el grupo consiguió que los bancos le dieran otra prórroga, hasta mayo de 2009. Y lo mismo volvería a suceder al finalizar ese plazo, por lo que Prisa volvió a conseguir un aplazamiento hasta marzo de 2010. Para entonces ya había tenido que colocar como aval las acciones de Sogecable, Grupo Media Capital y Santillana (Noticias de la Comunicación, 05/2009, p. 13).

Sin embargo, en 2010, lejos de liquidar la deuda, Prisa llega a un acuerdo con todos los bancos acreedores y consigue refinanciar tanto el crédito puente, como otro crédito sindicado cuyo

vencimiento quedaba aplazado hasta mayo de 2013 (Noticias de la Comunicación, 04/2010, p. 12). Pero, llegada esta fecha, la deuda de Prisa seguía ascendiendo a más de 3.000 millones de euros. De modo que el grupo consiguió un nuevo aplazamiento para otros seis años más, además de conseguir 350 millones de euros más (PRNoticias, 08/11/2013).

Esta actitud de los bancos que, aunque con reticencias y condiciones, siguen prorrogando el pago de sus deudas a Prisa, la explica Serrano (2010, p. 32) a través de la comparativa entre una empresa de otro sector y un grupo de comunicación:

¿Qué futuro económico le auguraríamos a un panadero que debiese a los bancos cinco veces el precio de su panadería? Es el caso del grupo Prisa, y sin embargo consiguió que le comprasen parte de la empresa y, encima blindando el sueldo de sus ejecutivos. ¿Por qué una empresa con una deuda cinco veces mayor que su patrimonio no entra en quiebra y encima sus gestores terminan manteniendo sus contratos multimillonarios con unos nuevos propietarios? Porque tienen algo más valioso que el dinero, la capacidad de crear opinión, su propiedad son los millones o cientos de miles de audiencias o lectores a quienes se puede transmitir lo que quiere el dueño del grupo. Es una buena razón para pagar en vez de buscar beneficios económicos directos.

Sin embargo, la situación económica del grupo y las condiciones impuestas por la banca a cambio de la prolongación de los préstamos llevan a Prisa a una época de repliegue que comienza ya en 2007 con la venta de *El Correo de Andalucía* y del 59,27 por ciento de *Diario Jaén*. En 2008, cuando la crisis de la compañía se hace evidente, Prisa anuncia la venta de su sede en la Gran Vía de Madrid, el edificio de *El País* en esta misma ciudad y el de Radio Barcelona a la sociedad inmobiliaria Longshore. Todo ello con el objetivo de conseguir capital para reducir la deuda. Y en este mismo año, la caída de la inversión publicitaria lleva a la compañía a cerrar la red de emisoras locales Localia (Serrano, 2010, p. 169).

En 2009 se acentúa la estrategia de ventas de negocios, desde activos no estratégicos como la participación en la televisión boliviana ATB, hasta negocios importantes del grupo. Así, en octubre de 2009, Prisa anuncia la venta del 25 por ciento de Santillana y del 35 por ciento de Media Capital a dos fondos de inversiones, DLJ South American Partners y Ongoing Strategy, respectivamente (aunque finalmente, la segunda operación no llegó a realizarse). También en 2009 Prisa vende su televisión en abierto, Cuatro, y el 22 por ciento de Digital+ a Mediaset, y otro 22 por ciento de Digital+ a Telefónica. En resumen, en 2009 Prisa pierde varias de sus empresas y en otras pierde poder.

A finales de 2010, Prisa vende el inmueble de Sogecable, ya transformada en Prisa TV, a un fondo americano (Expansión.com, 28/12/2010). Y sigue la estrategia de repliegue con la venta del canal Viajar a Fox España (LaRazón.es, 28/10/2011), o de la web de compras Planeo a Offerum, una empresa de ofertas de ocio online, a cambio del 15 por ciento de su capital (CincoDías.com, 01/08/2013). En el aire siguen la posible venta de la Cadena Ser o de lo que resta de Digital+, operaciones que aún no se han llevado a cabo, pero que exige la banca como garantía para seguir prolongando los créditos del grupo.

Además de la venta de activos, Prisa requiere la inversión de nuevos socios para paliar su situación económica. En esta línea, el grupo llega a un acuerdo con el fondo de inversiones estadounidense Liberty Acquisition Holding Corp, que se hace con el 57,7 por ciento del capital del Prisa. Esta compañía, situada entre el capital de riesgo y una empresa cotizada, se dedica a buscar inversiones con retornos a medio plazo, pero sin intención de participar de modo activo

en la gestión de los negocios adquiridos. Tras todos estos cambios en el accionariado de Prisa, la familia Polanco, que antes controlaba el 70 por ciento de la acciones del grupo, pasa a tener solamente el 30 por ciento. Ante esto, Serrano (2010, p. 176) se pregunta “¿Alguien podrá creer ahora la independencia informativa en los medios de Prisa?”

La incertidumbre ante esta pregunta crece aún más cuando, en 2010, Prisa inicia un proceso de transformación para pasar de grupo de comunicación a empresa de tecnología avanzada orientada al consumidor. Este giro le lleva a establecer alianzas con compañías tecnológicas de talla mundial como Microsoft, Apple, Amazon, o IBM, y con operadoras de telefonía como Vodafone, Orange y Movistar. A través de Santillana, llega a acuerdos con Indra y HP para llevar las nuevas tecnologías a las aulas de Latinoamérica, creando así un vínculo entre los niños y los soportes tecnológicos desde la escuela.

Mientras tanto, el ámbito periodístico sufre una ola de desinversiones. Para reducir costes, el buque insignia del grupo, *El País*, reduce su número de páginas y reorganiza su estructura, segregando aquellas actividades que no correspondan directamente a la creación de contenidos y unificando las redacciones del periódico en todas sus versiones y ediciones impresas y digitales (Noticias de la Comunicación, 02/2009, p. 18).

Siguiendo con la política de reducción de costes, en 2011, Prisa lanzó un expediente de regulación de empleo (ERE) para reducir un 18 por ciento su plantilla, lo que suponía prescindir de 2.000 trabajadores en España y de 500 más en Portugal y Latinoamérica. Además, en marzo de ese mismo año, se hizo público que *El País* barajaba contratar periodistas *low cost* (El Confidencial, 31/03/2011).

Ya en abril de 2012 se hizo público que la Inspección de Trabajo y Seguridad Social había multado al diario con 160.000 euros por “abusar” de sus becarios, utilizados por la dirección como trabajadores contratados por la falta de periodistas en la plantilla (clasesdeperiodismo.com, 26/04/2012). Y justamente por las mismas fechas, se anunciaba un ERE en *El País* que finalmente se saldó con 129 despidos, por los que se interpusieron 50 demandas contra el diario por despido improcedente (PRNoticias, 21/03/2013). Juan Luis Cebrián, entonces consejero delegado de Prisa, justificó estos despidos con una frase que resonaría en los medios de comunicación: “No podemos seguir viviendo tan bien”. Sobre todo porque un año antes, en 2011, Cebrián había cobrado 13 millones de euros (Público.es, 05/10/2012). Pocos meses después, Cebrián pasaría a ser presidente del grupo Prisa.

Y como él, también otros directivos de la compañía se han lucrado de diversos beneficios de la compañía. Es el caso de las ‘stock options’, acciones para consejeros y directivos a un precio bajo que les permitían ganar dinero con su venta a corto plazo. Y en cuanto a los sueldos, en 2008, cuando la crisis de Prisa se hacía evidente a los ojos del mundo y la deuda total ya superaba los 5.000 millones de euros, los seis consejeros del grupo se repartieron 11.623.000 euros. Y los 12 miembros de la alta dirección, 11.111.000 euros (Serrano, 2010, p. 177).

El caso de Vocento

El origen del actual grupo de comunicación español Vocento se remonta a 1945. En concreto, al 28 de junio de ese año, cuando la empresa Bilbao Editorial, S.A., conformada por los propietarios de los rotativos El Correo Español-El Pueblo Vasco y El Noticiero Bilbaíno, se constituyó como sociedad anónima por tiempo ilimitado y un objeto social definido. Éste incluía

la edición, distribución y venta de publicaciones unitarias, periódicas o no, de información general, cultural, deportiva, artística o de cualquier otra naturaleza, la

impresión de las mismas y la explotación de talleres de imprimir y, en general, cualquier otra actividad relacionada con la industria editorial y de artes gráficas. (Vocento, 2013, p. 81).

Se gestó entonces el embrión de un grupo centrado inicialmente en la prensa escrita, pero que en la actualidad se caracteriza por su naturaleza multimedia, plasmada en su presencia tanto en los principales soportes y sectores del mundo de los medios de comunicación (prensa escrita, radio, televisión e Internet), como en las distintas fases de desarrollo de los mismos: producción, impresión, distribución y comercialización. Todo ello a través de empresas nacidas en el seno del grupo o incorporadas al mismo con el transcurrir de los años.

Junto a Bilbao Editorial, que en 2001 pasó a denominarse Grupo Correo de Comunicación, S.A., Prensa Española, empresa fundada en 1909 por Torcuato Luca de Tena y desde entonces editora del diario *ABC*, constituye el otro puntal de Vocento. No en vano, el grupo nació tras la fusión por absorción, en septiembre de 2001, de Correo con Prensa Española, y en 2003 adoptó su actual denominación social.

Ya desde ese primer momento, el inicial Grupo Correo Prensa Española, S.A. presentaba una naturaleza multimedia, que el pilar vasco había ido conformando a partir de cabeceras de prensa escrita que contaban con sus correspondientes ediciones digitales, y en torno a las que había desarrollado emisoras de radio y canales de televisión locales. Además, estaba presente en los sectores de la distribución y la comercialización, así como en el de los suplementos y revistas a través de su participación de un 53,05 por ciento en Taller de Editores, S.A., que por entonces sacaba al mercado *El Semanal*, *El Semanal TV* y *MH Mujer de Hoy*.

En 2001, la presencia del grupo recién nacido en los quioscos se canalizaba a través de *ABC*, *Huelva Información*, *El Correo*, *La Verdad*, *El Diario Vasco*, *El Norte de Castilla*, *El Diario Montañés*, *Ideal*, *Sur*, *El Comercio*, *Hoy* y *La Rioja*, además de *Las Tribunas* de Ciudad Real, Toledo, Cuenca y Guadalajara, y *Las Provincias*, editada por Federico Doménech, sociedad participada al 35 por ciento por Correo-Prensa Española. También poseía un diez por ciento del capital del rotativo catalán *Mundo Deportivo*, editado por Godó.

Aunque por herencia de Correo la nueva sociedad nació con un marcado enfoque local y regional, propio del alcance de su red de cabeceras impresas, desde sus comienzos constituía también una referencia a nivel nacional, entre otras razones, por su condición de editora de *ABC*, y contaba incluso con propiedades extranjeras. Así, poseía el 25 por ciento de Telecinco y el 17 por ciento del Grupo Árbol, responsable, a su vez, de la productora Globomedia. También participaba de forma minoritaria en la Cadena COPE de radio y era la dueña del 33 por ciento de Cimeco, editora de las publicaciones regionales argentinas *La Voz del Interior* y *Los Andes*.

La rentabilidad económica ha sido el objetivo común que los directivos del grupo, tanto en épocas de desaceleración como en contextos más expansivos, se han marcado para sus respectivas unidades de producción, concebidas así de manera clara como empresas. La "mejora de la rentabilidad en todas y cada una de las siete áreas de negocio" (Grupo Correo Prensa Española, 2003, p. 139) constituía la meta para 2003 del grupo, al que su por aquel entonces presidente, Santiago de Ybarra, atribuía una "vocación internacional" que le llevaba a no querer "ser ajenos a cualquiera de las oportunidades de negocio que surjan tanto en Europa como en Latinoamérica" (Grupo Correo Prensa Española, 2003, p. 7).

De esta manera, y en buena lógica empresarial, el mantenimiento de los beneficios o la contención de las pérdidas han constituido propósitos de obligado cumplimiento en toda coyuntura, pero especialmente en años desfavorables desde el punto de vista económico. Así

son los actuales, pero también se cernían sobre el mundo desarrollado a comienzos de la primera década del siglo XXI, como consecuencia de los atentados terroristas del 11 de septiembre de 2001 en Estados Unidos o la crisis del 'corralito' argentino.

El análisis detallado e histórico de las principales decisiones empresariales de Correo-Prensa Española primero, y de Vocento después, permite diferenciar una primera etapa entre los años 2001 y 2003 que podría considerarse de definición del grupo, en el que éste trata de quedarse con las propiedades que realmente le interesan y consolidar su posición en las distintas áreas de negocio en las que está presente. Tras ella, una segunda fase de nítida vocación expansiva (2004-2007) que coincide con años de crecimiento económico en España, y una tercera, iniciada en 2008 y que vendría a ser la actual, de repliegue y corrección de movimientos dados en esos años intermedios, en la que la dirección de Vocento parece decantarse por mantener sus fortalezas de la mejor manera posible y desprenderse de lo que pueda concebir como lastre.

De este modo, entre las primeras decisiones del nuevo grupo, adoptadas en el ejercicio de 2002, figuró la de deshacerse de las cabeceras impresas que habían entrado en la sociedad bajo el brazo de Prensa Española, es decir, *Huelva Información*, *Las Tribunas* y *Diario de Ávila*, y vender a Mediaset el doce por ciento del capital de Telecinco, que estaba en su poder, por lo que su participación en dicha cadena de televisión se redujo del 25 al 13 por ciento. Por el contrario, incrementó su presencia en Taller de Editores hasta el 61,27 por ciento, y en Árbol Producciones, S.A., hasta el 20 por ciento, al tiempo que lanzó Álava 7 TV y compró participaciones mayoritarias en las emisoras de televisión locales Canal 8 (Cantabria) y Valencia Te Va, renombradas comercialmente como Canal 8 DM y LP Te Va.

También en junio de 2002 comenzaron las emisiones de Net TV, el nombre de la licencia de televisión digital del grupo. Además, en el sector de la televisión, pero un año después, el grupo asumió la totalidad del capital de Onda 6 TV, cadena regional de Madrid, y continuó ampliando su presencia en el ámbito local mediante el lanzamiento de Teleideal y Canal 10 Gijón.

Así las cosas, y ya bautizado como Vocento, la sociedad alcanzó el año 2004 aupada por unos beneficios netos que en 2003 habían alcanzado los 183,6 millones de euros, el triple de los cosechados en el ejercicio anterior, y con el propósito, recogido en su memoria, de continuar con su línea de "mejora constante en la gestión y obtención de la máxima rentabilidad económica posible en todos los proyectos de inversión que acometamos" (Vocento, 2004, p. 150).

Puede divisarse así, en el año 2004, el inicio de esa segunda fase antes apuntada en el devenir del comportamiento empresarial del grupo, cuya apuesta por acometer nuevas inversiones se vio reflejada ya ese mismo año con el lanzamiento de diferentes productos que vinieron a ampliar su cartera de medios.

Punto Radio, *La Voz de Cádiz* y *Gala* son los nombres más destacados de tres proyectos nacidos "desde cero" con los que el grupo ponía en práctica una filosofía defendida por José María Bergareche, a la sazón consejero delegado del grupo, según la cual "en la nueva era de comunicación el tamaño es decisivo" (Vocento, 2005, p. 13).

Con *La Voz de Cádiz* aumentaron a doce las cabeceras de la red de medios impresos regionales y locales del grupo, mientras que *Gala*, definida como "revista de sociedad", fue fruto de un acuerdo entre TESA (Taller de Editores) y G+J para crear, al 50 por ciento, Gala Ediciones, S.L., la encargada de sacar al mercado la nueva cabecera.

La vocación expansiva de Vocento, explicitada por la propia cúpula directiva de la compañía²¹³, continuó los dos años siguientes (2005 y 2006) de forma especialmente visible en el terreno audiovisual, en el que amplió su presencia merced a distintos movimientos. Entre ellos, la adquisición de un canal de televisión local en Barcelona (UrBe TV), su entrada en el capital del grupo Videomedia (con la compra de un 30 por ciento del mismo) y la distribuidora española de cine Tripictures, y el aumento de su participación en la productoras BocaBoca y Europroducciones, en las que estaba presente de la mano del holding Veralia.

En el segmento de los medios impresos, y todavía con anterioridad a la caída de Lehman Brothers en septiembre de 2008 y, con ella, al inicio oficioso de la crisis económica que pervive en la actualidad, Vocento aumentó su presencia en Taller de Editores, sociedad que dejó de publicar *Gala* y reemplazó su hueco con *Mujer Hoy Corazón*, revista que lanzó al mercado en 2006. Además, se hizo con el control de Federico Doménech, la editora de *Las Provincias*, y compró el diario gratuito *Qué!* mediante la adquisición de Factoría de Información S.A., en 2007. En ese año se desprendió de la participación que mantenía en la argentina Cimeco.

La venta de estas acciones acaso constituye un anticipo de la tónica de comportamiento que iba a adoptar el grupo a partir del año 2008, coincidiendo con el inicio de la crisis financiera mundial, que, visto a posteriori, abre también una nueva etapa en el devenir de Vocento. Al menos así se deja entrever de las cuentas de resultados y del análisis de las principales decisiones empresariales de la sociedad.

Y es que los beneficios netos registrados por Vocento en el ejercicio 2008 (34,6 millones de euros) fueron un 57,9 por ciento inferiores a los del año anterior, cifrados en 82,16 millones, y de hecho el grupo ya presentó “números rojos” tanto en la partida de beneficios brutos de explotación (Ebitda) como en la del resultado neto de explotación (Ebit).

En la memoria de ese año, el por entonces presidente del grupo, Diego del Alcázar, confiaba en “retomar la senda del crecimiento” cuando “la crisis amaine” (Vocento, 2009, p. 5). Mientras tanto, Vocento redujo del 13 al 5,08 por ciento su participación en Telecinco, y del 69,93 al 55 por ciento en la Sociedad Gestora de Televisión Net TV, en cuyo accionariado entró Disney. Además, cerró Punto TV, marca bajo la que se agrupaba su red de televisiones locales, y se desprendió del diez por ciento del capital de *Mundo Deportivo*.

La “necesidad de ahorro en costes y desinversiones en negocios no estratégicos” (Vocento, 2010, p. 6) por la que abogaba en 2010 José Manuel Vargas, a la sazón consejero delegado de la compañía, no sólo se plasma en nuevas ventas, como la de capital que retenía en Telecinco, sino también en decisiones que atañen a la organización interna de los distintos medios de comunicación y que en ocasiones se traducen directamente en recortes de personal.

No puede calificarse de otra manera el expediente de regulación de empleo (ERE) aprobado para la plantilla de *ABC* en 2009 que afectó a 208 trabajadores. También se prescindía de personal unificando la producción de determinados contenidos de la red de cabeceras regionales impresas del grupo, tarea asignada a una redacción central ubicada en Madrid formada por “un grupo de experimentados periodistas y colaboradores especializados” y encargada de los contenidos de Actualidad, Internacional, Economía y Opinión. Se trataba, según el grupo, de

213 El vicepresidente y consejero delegado, José María Bergareche, avanzaba que *el crecimiento de Vocento, tanto orgánico como por adquisiciones, es uno de nuestros principales objetivos para 2006 y los años venideros...el grupo está en condiciones de acometer proyectos de envergadura en pos de la internacionalización de nuestro proyecto empresarial y editorial y el desarrollo multimedia de nuestras cabeceras y productos* (Vocento, 2006, p. 7).

evitar “a los periódicos distraer recursos para estos contenidos generalistas y así poder volcarlos en abordar más y mejores coberturas de ámbito local” (Vocento, 2010, p. 16).

Sea como fuere, coincidiendo con la puesta en marcha de medidas de este tipo, y por tanto, no por casualidad, la plantilla de Vocento se redujo en más de mil personas de un año a otro. En concreto, el número de empleados del grupo a 31 de diciembre de 2009 ascendía a un total de 4.226, cuando justo un año antes esa cifra alcanzaba las 5.276.

En esa línea estratégica de “reestructuración en costes para ajustar la compañía al ciclo actual” (Vocento, 2011, p. 55) hay que enmarcar también el “plan de redacciones únicas” iniciado en 2010 para “integrar la producción y la edición del periódico en papel y los portales de Internet” (Vocento, 2011, pp. 27-28).

La reducción de beneficios del año 2008 se acrecentó un 73,6 por ciento al ejercicio siguiente y se transformó directamente en pérdidas de hasta 9,6 millones de euros en el año 2010. Desde entonces las cuentas anuales de resultados del grupo no han abandonado los números rojos, que han alcanzado los 53,5 y 53,4 millones, respectivamente, en los ejercicios de 2011 y 2012.

Estos dos últimos años, además, han venido acompañados de operaciones de cierre o ventas que han evidenciado el fracaso de algunos de los proyectos más promocionados del grupo. La desaparición de La 10 TV, la edición impresa de *Qué!* y Punto Radio, que desde 2011 se había reconvertido en ABC Punto Radio para “aunar estrategias y potenciar la imagen de la emisora a partir de la marca ABC” (Vocento, 2012, p. 66) son exponentes de esa política de “desinversiones” que anticipaba José Manuel Vargas en 2010.

Se enmarcan además estos movimientos en un contexto de crisis en el que el grupo se ha decantado por la búsqueda de alianzas con otros medios como vía para alcanzar la “eficiencia”, o lo que es lo mismo, poner en marcha proyectos a un coste menor que si se llevasen a cabo en solitario²¹⁴. Como muestras, tres botones: el acuerdo firmado en diciembre de 2011 con *Heraldo de Aragón* y La Información, editor de *Diario de Navarra*, cabeceras con las que el grupo ya mantenía vínculos a través de Taller de Editores, para “compartir contenidos, estrategias editoriales, herramientas y plataformas tecnológicas, mejorar la relación con los anunciantes, optimizar la capacidad productiva, la inversión y la rentabilización de las áreas de impresión y distribución” (Vocento, 2012, p. 29), y, sobre todo, el lanzamiento, en julio de 2011, de la ‘Kiosco y Más’, una plataforma ‘on line’ de pago de diarios y revistas que ya en su inicio reunía a más de 30 diarios y 60 revistas, y la “alianza estratégica” con la cadena COPE materializada en 2012, en virtud de la cual las emisoras de la extinta Punto Radio pasan a integrar la red de cadenas de COPE.

Acaso constituyen ‘Kiosco y Más’ y la alianza con la COPE, además de los principales movimientos realizados por el grupo en fechas recientes, los dos mejores ejemplos para concluir este sucinto repaso por la trayectoria de Vocento. Ilustran una nueva realidad en el panorama mediático en el que los grupos se distancian de las inversiones en solitario y abrazan las uniones con aparentes competidores en pos de unos intereses comunes:

En este contexto, Vocento trabaja en dos ámbitos prioritarios: mantener la fortaleza de sus marcas y utilizar esa ventaja competitiva como vehículo de apertura de nuevas oportunidades de negocio y, además, seguir mejorando la rentabilidad de

214 Así lo venía a admitir el propio presidente del grupo, Enrique de Ybarra, en la memoria de 2011, donde señalaba: “no podemos obviar que, en la coyuntura actual, las alianzas generan sinergias que contribuyen a la eficiencia, y permiten además abordar proyectos de envergadura (Vocento, 2012, p. 6).

sus actividades sin deteriorar la posición financiera de la compañía” (Vocento, 2013, p. 4).

A tenor de esta declaración de intenciones formulada por Enrique de Ybarra, las miras de Vocento parecen puestas actualmente en frenar la política de adquisiciones o, cuanto menos, someterla a criterios de mayor exigencia que reduzcan sus actuaciones, así como tratar de obtener la mejor rentabilidad de los productos de su cartera de negocios, quizá contagiado del espíritu de quien fuera colaborador estrella de su buque insignia (*ABC*), Camilo José Cela, según el cual, quien resiste, vence.

Conclusiones

Opina Díaz Nosty con acierto que la crisis no llegó al periodismo con la recesión económica, sino que “es previa y está relacionada con la gobernanza del sistema en un nuevo escenario tecnológico y cultural” (Díaz Nosty, 2011, p. 13). Sin embargo, no cabe duda tampoco de que una coyuntura económica tan deprimente como la que ha envuelto al sistema capitalista en los últimos años se ha dejado sentir en los grupos y medios de comunicación. Quizá ocurra que la crisis primigenia de la que habla el autor del *Libro negro del periodismo en España* fuera menos visible al plasmarse más bien en una pérdida de valores en el oficio y de calidad en sus productos, y la que ahora sigue lastrando al mundo occidental es más reconocible porque se refleja directamente en las cuentas de resultados de estas empresas.

En el caso de Prisa, las estrategias expansivas encaminadas a convertirse en el principal grupo de comunicación de España y Latinoamérica llevan a la compañía a la mayor crisis de su historia, con una deuda de más de 5.000 millones de euros contraída con diversas entidades financieras que intervendrán en el nuevo rumbo de la compañía. La nueva dirección va encaminada a realizar desinversiones y ventas de activos que llegan a centros neurálgicos del grupo, como Santillana o Canal+, y reducciones de plantilla de las que no escapa ni siquiera *El País*, que recibió incluso denuncias por explotación de becarios. Medidas que, aunque tomadas desde el punto de vista económico, afectan directamente a la información periodística que publican sus medios a través de todas las plataformas tecnológicas. Ya que, ahora, Prisa es una compañía de tecnología avanzada orientada al consumidor, y no un grupo de comunicación. Y el proceso no ha acabado. Para 2014 se prevén más pérdidas y ventas de negocios como Canal+ o Sogecable para sanear las cuentas del grupo (Vozpópuli, 08/11/2013).

Por su parte, el recorrido por la trayectoria de Vocento ha permitido apreciar cómo los números de sus balances anuales se han ido tornando rojos coincidiendo con el inicio y desarrollo de la crisis, lo cual, además, se ha reflejado en su catálogo de productos, que ha experimentado sensibles bajas, y en su modo de proceder empresarial, centrado ya más en consolidar sus mejores bazas y buscar alianzas entre sus teóricos competidores para incrementar su fortaleza, que en emprender nuevos proyectos en solitario.

También el escenario económico desfavorable ha servido de justificante para recortar en gastos internos, de forma clara, por ejemplo, en el capítulo de personal, con el ERE de *ABC* o la unificación de los contenidos de algunas de las secciones de los diarios regionales y locales del grupo, así como en el desmantelamiento de la mayoría de corresponsalías del diario tradicionalmente vinculado a los Luca de Tena²¹⁵.

215 En diciembre de 2010, *ABC* decidió prescindir de todas sus plazas exteriores, a excepción de las de Washington y Londres, para “ahorrar costes” (*Periodistas*, nº 30, 2012, p.8).

De esta manera, tanto la experiencia de Prisa como la de Vocento dan la razón a quienes ya apuntaban hace unos años que los procesos de concentración como consecuencia de fusiones no necesariamente llevaban aparejados “una multiplicación del crecimiento de los ingresos” (Miguel, en Bustamante, 2003, p. 245).

En efecto, el entusiasmo inicial de comienzos del siglo XXI por los procesos de ampliación del tamaño de los grupos se ha enfriado y ha dado paso, a lo que parece, a un recelo por ese tipo de operaciones, especialmente por sus consecuencias.

Así, partiendo de la base de que “la concentración de medios no es algo nuevo”, puesto que “la historia está llena de ejemplos de control oligopólico sobre los medios de comunicación” (Castells, 2009, p. 112), pero que estos procesos han sido especialmente significativos, por su carácter multimediático, desde la década de los años setenta del siglo XX (Núñez de Prado, 1993, p. 366), Vocento ha seguido en su trayectoria el caminar propio de las empresas informativas en los últimos años.

Es decir, inicialmente se expandió a nivel local, dando lugar a una red de periódicos de referencia en sus correspondientes lugares de edición, para, posteriormente, dar el salto al mercado nacional a través principalmente de *ABC*, tras su fusión con *Prensa Española*, y a otros soportes de comunicación, tanto radio como televisión e Internet²¹⁶.

Y todo ello, tanto en el caso de Prisa como en el de Vocento, de la mano de los bancos, en el marco de lo que autores como Albornoz o Bustamante denominan un proceso de “financiarización” de los medios (Albornoz, 2011, p. 223; Bustamante, 2003, p. 31), que, no en vano, han dado el salto a la Bolsa y cuentan con entidades bancarias entre sus accionistas, acreedores y anunciantes.

En suma, sin entrar a valorar las consecuencias de índole moral o ética que acarrearán los procesos de concentración y sus efectos en el estado de salud de las democracias, el repaso realizado en este trabajo a las trayectorias de dos de los principales grupos de comunicación españoles abona la conclusión de que, tan innegable ha sido la existencia de esos movimientos expansivos en el sector de los medios, como evidente está resultando su ralentización, derivada de dañinas experiencias negativas. Sólo el paso del tiempo nos ayudará a determinar si ese enfriamiento es únicamente pasajero y desaparece a la par que la crisis, o si definitivamente el motor de las industrias mediáticas ha decidido cambiar el ritmo de su marcha.

Bibliografía

- Albornoz, Luis A. (comp.) (2011): *Poder, medios, cultura. Una mirada crítica desde la economía política de la comunicación*. Buenos Aires: Paidós.
- Arroyo, María y Roel, Marta (2006): *Los medios de comunicación en la democracia (1982-2005)*. Madrid: Fragua.
- Barrera, Carlos (1995): *Sin mordaza*. Madrid: Temas de Hoy.
- Bustamante, Enrique (Coord.) (2003): *Hacia un nuevo sistema mundial de la comunicación*. Barcelona: Gedisa.
- Castells, Manuel (2009): *Comunicación y poder*. Madrid: Alianza.
- De Pablos Coello, José Manuel (2001): *El periodismo herido*. Madrid: Ed. Foca.
- Díaz Nosty, Bernardo (2001): *Informe anual de la comunicación 2000-2001*. Madrid: Zeta.

²¹⁶ Para conocer más acerca de ese modo de actuar, véanse obras como Núñez de Prado, 1993.

- Díaz Nosty, Bernardo (2011): *Libro negro del periodismo en España*. Madrid: Cátedra Uneso de Comunicación-Universidad de Málaga. Asociación de la Prensa de Madrid.
- Labio Bernal, Aurora (2006): *Comunicación, periodismo y control informativo*. Barcelona: Anthropos.
- Martí Sanchís, Carlos (2008): *Aproximación a la dirección estratégica corporativa de los grupos de comunicación Prisa y Vocento a través de la aplicación del modelo "Kase" de decisiones estratégicas de los hombres vértice*. Madrid: Universidad Complutense.
- Núñez de Prado, Sara... [et al.] (1993): *Comunicación social y poder*. Madrid: Universitas.
- Pizarroso, Alejandro (1992): *De la Gazeta Nueva a Canal Plus: breve historia de los medios de comunicación en España*. Madrid: Complutense.
- Reig, Ramón (1998): *Medios de comunicación y poder en España*. Barcelona: Paidós.
- Reig, Ramón (2011): *Los dueños del periodismo: claves de la estructura mediática y de España*. Barcelona: Gedisa.
- Seoane, María Cruz y Sueiro, Susana (2004): *Una historia de El País Y del Grupo Prisa*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Zallo, Ramón (2011): *Estructuras de la comunicación y de la cultura. Políticas para la era digital*. Barcelona: Gedisa.

Capítulos de libros

- Miguel, Juan Carlos de (2003): "Los grupos de comunicación: la hora de la convergencia". En Bustamante, Enrique (Coord.): *Hacia un nuevo sistema mundial de la comunicación*. Barcelona: Gedisa, pp. 227-256.

Artículos en revistas científicas

- Labio Bernal, Aurora (2008): "Grupos de comunicación mundiales a comienzos del siglo XXI". *Telos: Cuadernos de comunicación e innovación*, 76, pp. 39-47.

Revistas

- Noticias de la Comunicación (05/2009): "Prisa logra aplazar un año su crédito puente", p. 13.
- Noticias de la Comunicación (04/2010): "Prisa firma la refinanciación de su deuda con los bancos", p. 12.
- Periodistas*, nº 30 (2012). Editada por la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE).
- Periodistas*, nº 32 (2013). Editada por la Federación de Asociaciones de Periodistas de España (FAPE).

Publicaciones en Internet

Noticias

- CincoDías.com (01/08/2013): "Prisa vende Planeo a Offerum a cambio de un 15 por ciento en su capital". [http://cincodias.com/cincodias/2013/08/01/tecnologia/1375359490_632976.html, consultado el 06/12/2013].
- Clasesdeperiodismo.com (26/04/2012): "'Multan a El País con 160 mil euros por abusar de sus becarios". [132 <http://www.clasesdeperiodismo.com/2012/04/26/multan-a-el-pais-con-160-mil-euros-por-abusar-de-sus-becarios/>, consultado el 27/04/2012].
- El Confidencial (31/03/2011): "Prisa apuesta por contratar periodistas *low cost* con el objetivo de reinventar *El País*". [<http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2011/prisa-contratar-periodistas-lowcost-reinventar-pais-20110331-76854.html>, consultado el 28 de agosto de 2011].

- Expansión.com (28/12/2010): "Prisa vende la sede madrileña de Sogecable por 80 millones". [<http://www.expansion.com/2010/12/28/empresas/tmt/1293554517.html?a=b78ac94ef76671f7a77fa52868d5a140&t=1386334169>, consultado el 5 de diciembre de 2013].
- LaRazón.es (28/10/2011): "Prisa TV vende a Fox España el canal Viajar". [http://www.larazon.es/detalle_hemeroteca/noticias/LA_RAZON_407187/7725-prisa-tv-vende-a-fox-espana-el-canal-viajar#.UqHlrlLul2Y, consultado el 6 de diciembre de 2013].
- PRNoticias (08/11/2013): "Prisa anuncia que la banca le da seis años para reestructurar su deuda y tres para vender activos". [<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/121/20125685>, consultado el 06/12/2013].
- PRNoticias (21/03/2013): "ERE 'El País': comienzan los juicios individuales por despido improcedente contra el diario". [<http://www.prnoticias.com/index.php/prensa/192-el-pais-20120453-ere-el-pais-comienzan-los-juicios-individuales-por-despido-improcedente-contra-el-diario>, consultado el 7 de diciembre de 2013].
- Público.es (05/10/2012): "Cebrián anuncia que habrá un ERE en *El País*: No podemos seguir viviendo tan bien". [<http://www.publico.es/443459/cebrian-tras-anunciar-que-habra-un-ere-en-el-pais-no-podemos-seguir-viviendo-tan-bien>, consultado el 07/11/2013].
- Vozpópuli (08/11/2013): "N+1 prevé más pérdidas de Prisa en 2014 y apuesta por la venta de Sogecable para frenar la deuda". [<http://vozpopuli.com/economia-y-finanzas/34282-n-1-preve-mas-perdidas-de-prisa-en-2014-y-apuesta-por-la-venta-de-sogecable-para-frenar-la-deuda>, consultado el 08/12/2013].

Otras

- Prisa (2007): "Informe Anual 2006". [<http://www.prisa.com/es/pagina/informes-anuales/>, consultado el 10/05/2012].
- Vocento (2009): "Informe anual 2008". [<http://www.vocento.com/pdf/vocento-memoria-2008/memoria%202008/home.html>, consultado el 08/12/13].
- Vocento (2010): "Informe anual 2009". [<http://www.vocento.com/pdf/vocento-memoria-2009/sources/indexPop.htm>, consultado el 08/12/13].
- Vocento (2011): "Memoria económica 2010". [<http://www.vocento.com/pdf/vocento-memoria-2010/memoria-economica-2010.pdf>, consultado el 08/12/13].
- Vocento (2012): "Informe anual 2011". [<http://www.vocento.com/pdf/vocento-memoria-2011/memoria-vocento-2011.pdf>, consultado el 08/12/13].
- Vocento (2013): "Informe anual 2012". [<http://www.vocento.com/pdf/vocento-memoria-2012/es/index.html>, consultado el 08/12/13].

Otras publicaciones

- Grupo Correo-Prensa Española (2003): "Informe anual 2002".
- Vocento (2004): "Informe anual 2003".
- Vocento (2005): "Informe anual 2004".
- Vocento (2006): "Informe anual 2005".