

GRADO: Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas (ADE) y Derecho.

Curso 2021/2022

ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA: LOS CASOS DE PRISA, VOCENTO Y UNIDAD EDITORIAL.

Autor: Víctor Pérez Martínez

Director: Jesús Matey de Antonio

Bilbao, a 24 de junio de 2022.

RESUMEN

El presente Trabajo analiza el desarrollo de la estrategia de diversificación en la industria de los medios de comunicación en España. En primer lugar, se ha llevado a cabo un desarrollo del marco teórico del Trabajo en el contexto de la dirección estratégica y de los medios de comunicación. En segundo lugar, se ha efectuado un análisis de la industria española de los medios de comunicación, prestando atención a su evolución y situación actual. Por último, a fin de ilustrar el desarrollo de la diversificación en la industria mediática española, se estudian los casos de tres grupos mediáticos: Prisa, Vocento y Unidad Editorial. El estudio de estos tres casos muestra las dificultades y riesgos que conlleva la estrategia de diversificación en la industria mediática y la necesidad de las compañías de reenfocarse en sus negocios originarios.

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
1.- LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	4
1.1.- LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	4
1.2.- LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN	5
1.3.- LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN	7
1.4.- LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LOS <i>MEDIA</i>	9
2.- LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA	11
2.1.- EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA MEDIÁTICA EN ESPAÑA	11
2.2.- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MEDIÁTICA EN ESPAÑA	13
2.2.1.- Inversión publicitaria	13
2.2.2.- Audiencias de televisión y reparto publicitario	14
2.2.3.- Audiencias de radio	15
2.2.4.- Situación de la prensa	16
2.2.5.- Situación de la profesión periodística	16
2.2.6.- Tendencias de futuro	16
3.- CASOS DE ESTUDIO: PRISA, VOCENTO Y UNIDAD EDITORIAL	17
3.1.- METODOLOGÍA	17
3.1.1.- El estudio de casos	17
3.2.2.- Aspectos metodológicos del presente estudio de casos	18
3.2.- PRISA	19
3.2.1.- Introducción a la empresa y breve historia	19
3.2.2.- Diversificación multimedia	20
3.2.3.- Integración horizontal	22
3.2.4.- Diversificación no relacionada	24
3.3.- VOCENTO	25
3.3.1.- Introducción a la empresa y breve historia	25
3.3.2.- Diversificación multimedia	26
3.3.3.- Integración horizontal	28
3.3.4.- Diversificación no relacionada	30
3.4.- UNIDAD EDITORIAL	31
3.4.1.- Introducción a la empresa y breve historia	31
3.4.2.- Diversificación multimedia	32
3.4.3.- Integración horizontal	33
3.4.4.- Diversificación no relacionada	34
CONCLUSIONES	35
BIBLIOGRAFÍA	38
Cuadro 1.1: Matriz de Ansoff	5
Cuadro 1.2: Equivalencias entre categorías de desarrollo estratégico	11
Cuadro 2.1: Principales grupos de comunicación en España y medios que detentan	12
Cuadro 3.1: Integración horizontal en el negocio de prensa de Prisa	22
Cuadro 3.2: Integración horizontal en el negocio radiofónico de Prisa	23
Cuadro 3.3: Integración horizontal en el negocio de prensa de Vocento	29
Cuadro 3.4: Integración horizontal en el negocio de prensa de Unidad Editorial	33
Tabla 2.1: Reparto de la inversión publicitaria en medios controlados en España en 2021	13
Tabla 2.2: Evolución de la inversión publicitaria en España entre 2018 y 2021	13
Tabla 2.3: Cuotas de audiencia de televisión en España en 2021	14
Tabla 2.4: Audiencias de radio en España en el primer cuatrimestre de 2022	15
Tabla 2.5: Audiencias de prensa en España en el primer cuatrimestre de 2022	16

INTRODUCCIÓN

Los medios de comunicación componen una industria dinámica en un constante proceso de evolución: del predominio de la prensa a la aparición de Internet, pasando por la televisión. Diferentes factores como el desarrollo tecnológico, los cambios en los hábitos de consumo o la propiedad de las compañías mediáticas abocan a la industria a un estado de cambio permanente.

Esta constante evolución hace más necesaria, si cabe, la orientación estratégica de las decisiones empresariales. La decisión sobre la estrategia corporativa (es decir: en qué negocios competir) cobra, en este contexto, especial importancia. Las personas responsables de tomar dichas decisiones deben tener en cuenta qué sectores son de futuro y cuáles no, en que sectores su empresa puede generar sinergias o en cuales puede obtener una ventaja competitiva.

Este Trabajo de Fin de Grado centra su atención en una modalidad de estrategia corporativa: la diversificación. Bien llevada a cabo, puede generar sinergias, aumentar el tamaño de la empresa y generar valor para esta, pero también acarrea grandes riesgos.

Antes de explicar la estructura del Trabajo, deben ponerse de manifiesto dos cuestiones fundamentales acerca de la industria mediática. En primer lugar, se trata de una industria con un fuerte componente personal y familiar. Apellidos como Ybarra, Polanco, Godó, Luca de Tena, Asensio o Lara (y, si nos vamos al extranjero, otros como Murdoch o Redstone) forman parte de la historia de esta industria. Para estos magnates de medios (o *media tycoons*) y sus familias los medios de comunicación van, en no pocas ocasiones, más allá de la dimensión estrictamente económica. En segundo lugar, las interrelaciones con los poderes político y económico son fundamentales para las compañías mediáticas. Una cobertura mediática favorable hacia un gobierno puede suponer un mejor posicionamiento de cara a obtener concesiones, mientras que una cobertura desfavorable hacia una gran empresa puede hacer a esta retirar su publicidad del medio en cuestión.

El presente Trabajo está compuesto por: a) una parte teórica, que consiste en un desarrollo de los conceptos de dirección estratégica y de diversificación, de medio de comunicación y de la intersección entre medios de comunicación y dirección estratégica; b) un análisis de la industria mediática en España, que pretende arrojar luz sobre la estructura y las tendencias de dicha industria; c) tres casos de estudio, que analizan cómo se ha llevado a cabo la estrategia de diversificación en Prisa, Vocento y Unidad Editorial.

Para el desarrollo de la parte teórica se han utilizado obras académicas de reconocido prestigio en sus correspondientes disciplinas, que sistematizan y ordenan diferentes conceptos. Destacan *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicación* de los profesores Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López, *Los grupos multimedia españoles: análisis y estrategias* del profesor José Vicente García Santamaría y *Dirección estratégica de los medios de comunicación* del profesor Alfonso Sánchez-Taberner. También se ha recurrido a libros especializados y a artículos científicos. El análisis de la industria mediática española está dividido en una parte histórica, para la que se ha recurrido a diferentes obras académicas, y en una parte actual, para la que se ha recurrido a las publicaciones de los organismos encargados de la medición de las magnitudes más relevantes en la industria: la inversión publicitaria (InfoAdex), las audiencias de televisión (Barlovento Comunicación y Kantar Media) o las audiencias de radio y prensa (Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación [AIMC]), entre otras.

1.- LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

1.1.- LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

El estudio de la *dirección estratégica* parte de la idea de *estrategia*. El concepto de estrategia en el ámbito empresarial ha sido desarrollado por los autores más sobresalientes de la disciplina.

Existen, por tanto, diversas definiciones de estrategia: a) la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, y la adopción del camino a seguir y la asignación de recursos necesaria para lograr esos objetivos (Chandler, 1962, p. 33); b) «el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser» (Andrews, 1965, como citado en Guerras Martín y Navas López, 2016, p. 37)¹; c) el “vínculo común” entre el producto y el mercado en el que opera la empresa en un momento concreto, el futuro hacia el que se dirige esa empresa, y la dirección interior para guiarla (Ansoff, 1976, p. 125); d) «una fórmula general de cómo la empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas» así como «una combinación de *finés* (metas) que busca la compañía y de *medios* (políticas) con que trata de alcanzarlos» (Porter, 2015, pp. 34-35).

Ronda Pupo y Guerras Martín (2012, p. 182, traducción en Guerras Martín y Navas López, 2016, p. 38) proponen como definición de estrategia la siguiente: «la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos».

El nexo común entre todas las decisiones estratégicas es que tienen como objetivo «que la empresa consiga el éxito competitivo, es decir, que mejore su rendimiento» (Guerras Martín y Navas López, 2016, p. 39).

Es posible distinguir entre tres niveles estratégicos diferenciados, ligados por una relación de jerarquía (Guerras Martín y Navas López, 2016, pp. 46-48; Ventura Victoria, 2008, p. 15): 1) la estrategia a *nivel corporativo*, que se corresponde con la decisión sobre las actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar e incluye las estrategias de internacionalización, diversificación o integración vertical; 2) la estrategia a *nivel competitivo*, que se corresponde con la decisión sobre cómo competir mejor en los negocios en los que la empresa actúa e incluye las estrategias de liderazgo en costes o de diferenciación; 3) la estrategia a *nivel funcional*, que se corresponde con la decisión sobre cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de negocio e incluye las estrategias de recursos humanos, comercial, financiera, etc.

El objetivo de la empresa al poner en marcha una estrategia es mejorar su rendimiento y, así, obtener una rentabilidad superior a la de sus competidores. Consigue esta rentabilidad superior cuando obtiene una *ventaja competitiva*, es decir «una característica que la diferencia favorablemente de sus competidores y que estos no pueden conseguir o imitar, al menos a corto plazo, de forma que dicha ventaja se haga sostenible en el tiempo» (Guerras Martín y Navas López, 2016, p. 45).

Las dos cuestiones clave que, según Guerras Martín y Navas López (2016, pp. 49-55), plantean las decisiones estratégicas son el *proceso de dirección estratégica* y la identificación del responsable de dichas decisiones. El proceso de dirección estratégica estaría dividido en tres fases necesarias para llevar a cabo una estrategia empresarial: 1) el “análisis estratégico”; 2) la “formulación de estrategias”; 3) la “implantación estratégica”.

En la literatura sobre dirección estratégica es habitual la distinción entre estrategias *deliberadas* y *emergentes* (Mintzberg, 1978). Las estrategias deliberadas son «un proceso racional y estructurado, controlado por la alta dirección para elaborar una estrategia que será puesta en marcha a través de un plan relativamente predeterminado». Estas son a las que se refiere el mencionado proceso de

¹ La de Andrews es la primera definición de estrategia en el ámbito empresarial.

dirección estratégica. Las estrategias emergentes son «aquellas que nacen en el seno de una empresa sin un plan deliberado y como consecuencia de la experiencia, de probar algunas acciones estratégicas, de dar respuesta a un problema inmediato con el que se enfrenta o del propio azar» (Guerras Martín y Navas López, 2016, p. 66). En la práctica empresarial toda elaboración de la estrategia tiene elementos deliberados y elementos emergentes (Mintzberg y Waters, 1985).

La formulación estratégica deliberada es superior a la emergente cuando se trata de decidir sobre la estrategia de diversificación (Ansoff, 1991), ya que una diversificación fallida puede tener un coste muy alto para la empresa. Por ello, esta decisión requiere una planificación y deliberación previas.

La idea de estrategia en el ámbito empresarial y el proceso de dirección estratégica han dado lugar a la consolidación de una disciplina académica: la *Dirección estratégica de la empresa* (Guerras Martín y Navas López, 2016, pp. 58-62). Originada en la década de 1960 a partir de los trabajos de autores como Chandler, Ansoff o Andrews, se ha desarrollado a través del llamado ABC de la dirección estratégica: los académicos, la empresa real y las consultoras estratégicas (*Academics, Business, Consultants*).

1.2.- LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN.

Guerras Martín y Navas López (2016, p. 359) entienden la *estrategia de diversificación* como aquella estrategia «en la que la empresa añade simultáneamente nuevos productos y nuevos mercados a los ya existentes». Consiste en desarrollar productos con características nuevas y diferentes para introducirlos en nuevos mercados.

Guerras Martín y Navas López (2016) adoptan esta definición de diversificación partiendo de las ideas de Ansoff (1976, pp. 127-131), que desarrolla a través de su matriz. Una empresa puede expandir sus actividades en diferentes direcciones respecto de su posición producto-mercado. Puede aumentar la participación de sus productos en nuevos mercados (*penetración en el mercado*), ofrecer sus productos en nuevos mercados (*desarrollo del mercado*), crear nuevos productos que reemplacen los actuales (*desarrollo del producto*) y, por último, ofrecer nuevos productos en nuevos mercados. Esto último es lo que entiende por *diversificación*.

Cuadro 1.1

Matriz de Ansoff

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	Nuevo	Desarrollo del mercado	Diversificación

Nota. Fuente: Ansoff (1976, p. 128)

Para Guerras Martín y Navas López (2016, pp. 359-361) las principales razones para desarrollar una estrategia de diversificación son: a) la saturación del mercado tradicional; b) la existencia de oportunidades de inversión; c) la reducción del riesgo global de la empresa; d) la existencia de recursos y capacidades excedentes en la empresa; e) la generación de sinergias. Entienden por *sinergia* aquel aprovechamiento común de recursos o aquellas interrelaciones estratégicas entre actividades que hagan que el desempeño conjunto de los negocios resulte mejor que el de cada uno de ellos por separado.

Rumelt (1974, como citado en Guerras Martín y Navas López, 2016, p. 361) clasifica la diversificación en dos tipos: *relacionada* y *no relacionada*. La diversificación relacionada es aquella en la que

«existen similitudes entre los recursos utilizados por los negocios, los canales de distribución, los mercados, las tecnologías, etc. o cualquier otro elemento que permite complementar los negocios entre sí». La principal razón para la diversificación relacionada es la obtención de sinergias. La diversificación no relacionada es aquella en la que no existe relación alguna entre su actividad tradicional y los nuevos productos. Mediante esta forma de diversificación se suele buscar la reducción del riesgo global de la empresa a través de la expansión hacia sectores de futuro.

La estrategia de diversificación es una estrategia a nivel corporativo. Para Ventura Victoria (2008, p. 376) la estrategia corporativa «consiste en la toma de decisiones sobre los negocios en los que la empresa va a competir, así como aquellas actividades que va a abandonar». Clasifica la entrada en nuevos negocios en función de tres dimensiones no excluyentes: a) la de cadena de valor (integración vertical); b) la de producto (diversificación); c) la geográfica (internacionalización).

Guerras Martín y Navas López (2016, pp. 349-353) hablan de las direcciones del desarrollo estratégico, que son las diferentes modalidades de estrategia corporativa que una empresa puede llevar a cabo: consolidación, expansión, diversificación, integración vertical o reestructuración. Son el «conjunto de decisiones que conducen a la empresa a la modificación o no del campo de actividad» (Guerras Martín y Navas López, 2016, p. 343).

El desarrollo no debe confundirse con el *crecimiento*. Guerras Martín y Navas López (2016, p. 348) entienden el crecimiento como «incrementos de tamaño en variables tales como el volumen de activos, la producción, las ventas, los beneficios o el personal empleado». Se refiere a variables cuantitativas, al contrario que el desarrollo, que también incluye variables cualitativas².

Una vez elegida una dirección de desarrollo estratégico, la empresa debe decidir el método de crecimiento. Existen métodos de desarrollo interno, en los que la empresa invierte en su propia estructura, y de desarrollo externo, que son las fusiones, las adquisiciones y la cooperación o alianzas entre empresas. Estos métodos pueden ser utilizados para llevar a cabo las diferentes direcciones de desarrollo, incluida, evidentemente, la diversificación (Guerras Martín y Navas López, 2016, pp. 348-349).

En una empresa diversificada es esencial la delimitación de las *unidades estratégicas de negocio* (UEN) que la componen. Una UEN es «un conjunto homogéneo de actividades o negocios, desde el punto de vista estratégico, es decir; para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas» (Guerras Martín y Navas López, 2016, p. 399). Una estrategia de diversificación suele dar lugar a nuevas UEN, mientras que una reestructuración de actividades puede implicar la desaparición de alguna de ellas.

La diversificación es una estrategia corporativa muy compleja que, si bien puede generar valor para la empresa, también puede tener el efecto contrario. Ventura Victoria (2008, p. 440) apunta que la experiencia práctica parece demostrar que las sinergias son mayores sobre el papel que en la realidad. Para Hill y Jones (2011, pp. 323-327) una estrategia de diversificación puede resultar inadecuada por tres razones: a) cambios en la industria o empresa que ocurren con el tiempo; b) razones inadecuadas para la diversificación; c) exceso de diversificación (“sobrediversificación”) que genera costes burocráticos que exceden los beneficios creados por la estrategia. La diversificación inadecuada hace necesaria una reestructuración del ámbito corporativo de la empresa (*corporate refocusing*).

La literatura sobre dirección estratégica no es concluyente acerca de los mejores resultados económicos de las empresas diversificadas, no existiendo evidencia de la relación entre diversificación y mayor rentabilidad de forma consistente y sistemática (Ventura Victoria, 2008, pp. 454-455; Grant, 2014, pp. 455-457). Palich, Cardinal y Miller (2000) apuntan a una relación curvilínea

² El desarrollo está orientado hacia la creación de valor, mientras que el crecimiento pone énfasis en el tamaño de la empresa. La reducción del tamaño de la empresa puede ser una dirección de desarrollo estratégico que cree valor para la empresa.

(en forma de “U” invertida) entre dichas magnitudes: las empresas tienden a mejorar su rendimiento a niveles moderados de diversificación.

La *estrategia de reestructuración* es aquella que consiste en la «modificación o redefinición del campo de actividad de la empresa con el posible abandono (desinversión) de al menos uno de los negocios» (Guerras Martín y Navas López, 2016, pp. 337-378).

La frecuencia de esta estrategia viene aumentando desde finales de la década de los ochenta, con especial énfasis en la “reducción de tamaño” (*downsizing*) y el “reenfoque” (*refocusing*). Muchas empresas han reducido su ámbito corporativo y se han concentrado en sus negocios de base, en los que obtienen ventaja competitiva con mayor facilidad. Grant (2014, pp. 442-455) señala las siguientes razones para el reenfoque: a) énfasis en la creación de valor para el accionista; b) turbulencia de los mercados que hacen crecer los costes de transacción; c) nuevas tendencias en el pensamiento directivo.

La necesidad de una estrategia de reestructuración suele deberse a alguna de estas circunstancias (Guerras Martín y Navas López, 2016, pp. 377-382): a) los resultados negativos de alguno de los negocios de la empresa; b) la ausencia de sinergias entre los diferentes negocios; c) la inexistencia de una lógica dominante en el diseño de la estructura de la cartera de negocios. Mientras que la circunstancia a) puede solucionarse a través del saneamiento del negocio, con o sin abandono del mismo, las circunstancias b) y c) requieren una reestructuración de la cartera de negocios, que puede consistir en el abandono de un negocio o en la entrada en uno nuevo.

La evidencia científica señala que existe relación positiva entre el reenfoque en empresas sobrediversificadas y el rendimiento económico de dichas empresas (Markides, 1992, 1995). Grant (2014, p. 456) considera que se debe a que la creciente turbulencia en el ámbito empresarial incrementa los costes de dirigir empresas diversificadas.

1.3.- LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

Un *medio de comunicación* (también denominado por su nombre en inglés: *media*) es «un conjunto homogéneo de soportes que dependen de un idéntico modo de comunicación y cuyo objetivo es facilitar la comunicación a partir de una misma fuente con numerosos destinatarios» (Gabszewicz y Sonnac, 2006, como citado en García Santamaría, 2016a, p. 31). Para dichos autores un *producto mediático* es «el conjunto de mensajes y de comunicaciones que utilizan un determinado medio como soporte».

Las compañías mediáticas (o *media firms*) son aquellas que operan los medios de comunicación y ofrecen productos mediáticos. En palabras de Albarran (2010, p. 3), son empresas o entidades que funcionan en sus respectivos mercados domésticos y que operan con ánimo de lucro. Fuera de esta definición quedarían las corporaciones públicas, cuya importancia es muy significativa en la industria europea de los medios de comunicación.

Un *grupo* es «un conjunto de sociedades que dependen de un centro de decisión, que, a la postre, es el que decide sus orientaciones estratégicas» (García Santamaría, 2016a, p. 32). Un *grupo mediático* es, por tanto, aquel grupo entre cuyas sociedades se encuentran compañías mediáticas.

Albarran (2010, p. 3) considera que una industria es un grupo de vendedores que ofrece el mismo o similares productos. Dicho autor habla de *industrias* de los medios de comunicación, en plural, mencionando ejemplos como la industria de la televisión por cable. Sin embargo, también menciona que las compañías mediáticas compiten entre ellas a través de las diferentes industrias.

Otros autores como Artero, Pérez Latre y Sánchez-Tabernero (2009) o García Santamaría (2016) hablan de la *industria* de los medios de comunicación, en singular. Los primeros la definen como «el conjunto de empresas que participan en el mercado de las ideas ofertando algunos contenidos (informativos, persuasivos o de entretenimiento) demandado por varios públicos (audiencia,

anunciantes o instituciones) utilizando ciertos medios tecnológicos (impresos, audiovisuales o multimedia)».

Un concepto más amplio es de *economía de los medios de comunicación* (o *media economy*): «es el estudio de cómo las empresas mediáticas operan en diferentes niveles de actividad (global, nacional o local), conjuntamente con otras fuerzas (globalización, regulación, tecnología), mediante la utilización de teorías, conceptos y principios provenientes de perspectivas micro y macroeconómicas». (Albarran, 2010, traducción en García Santamaría, 2016a).

Siguiendo a García Santamaría (2016a, pp. 31-55) podemos observar las siguientes tendencias en la industria de los medios de comunicación:

- a) La concentración de la propiedad de los medios de comunicación, cuya intensidad viene incrementando desde los años ochenta. Este proceso consiste en «el hecho de que una compañía alcance una determinada posición de influencia en el mercado, sin importar que obedezca o no a una fusión, la compra de otras empresas, la creación de alianzas estratégicas de cualquier tipo, o incluso el propio crecimiento interno de la empresa». A pesar de eso, la forma más común de concentración han sido las fusiones y adquisiciones de empresas.

La concentración permite a los grupos mediáticos desarrollar economías de escala e integrarse vertical y horizontalmente para estar presentes en toda la cadena de valor, pero tiene algunos efectos indeseados. En primer lugar, restringe el pluralismo informativo, garantizado por la Constitución Española en su artículo 20.1.d) (derecho a «recibir libremente información veraz por cualquier medio de difusión»). Al concentrarse en pocas la propiedad de los medios de comunicación, se impide a los ciudadanos acceder a una pluralidad de medios y contenidos independientes.

Desde el punto de vista económico, la concentración puede incidir en la dinámica de la libre competencia en diferentes «mercados relevantes» (p.ej.: la publicidad), lo que hace necesaria la intervención de las autoridades de la competencia.

Los economistas miden el grado de concentración en una industria a través del Índice Herfindahl-Hirschmann (IHH). Artero y Sánchez-Taberner (2015) concluyeron, utilizando dicho índice, que el nivel de concentración en España es bajo-moderado en el sector de la prensa, moderado-alto en el de la radio y de la televisión gratuita y alto en el de la televisión de pago.

- b) La convergencia periodística, que es un «proceso multidimensional que, facilitado por la implantación generalizada de las tecnologías digitales de la telecomunicación, afecta al ámbito tecnológico, empresarial, profesional y editorial de los medios de comunicación, propiciando una integración de herramientas, espacios, métodos de trabajo y lenguajes anteriormente disgregados, de forma que los periodistas elaboran contenidos que se distribuyen a través de múltiples plataformas, mediante los lenguajes propios de cada una». (Salaverría Aliaga, García Avilés y Masip Masip, 2010, p. 59).

El proceso de convergencia periodística se ha acelerado en las últimas décadas debido a la digitalización, que lo ha promovido y posibilitado. Como consecuencia de este proceso, las fronteras entre los diferentes productos mediáticos se están volviendo borrosas (Chan-Olmsted, 2006, p. 173), lo que a su vez hace que las diferentes empresas mediáticas compitan entre sí no solo a través de medios semejantes, sino también de medios diferentes.

- c) La financiarización de la industria de los medios de comunicación. Es el proceso por el que se ha acentuado la dependencia de estos respecto del sector financiero. La banca incrementó su nivel de inversión en esta industria a partir de la década de los ochenta con dos objetivos: llevar a cabo inversiones rentables en un sector en crecimiento y controlar la agenda mediática. Una vez la industria alcanzó su fase de madurez y las inversiones dejaron de ser tan rentables, perduró el interés de control del discurso público. Este proceso se acrecentó por el recurso de los grupos mediáticos al endeudamiento masivo, dando lugar a una industria con altos niveles de apalancamiento.

1.4.- LA ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN EN LA INDUSTRIA DE LOS MEDIA.

Las primeras investigaciones en materia de administración y dirección de empresas de medios de comunicación tuvieron lugar en el siglo XX en Estados Unidos, con el surgimiento de los primeros grupos mediáticos. Conforme se fue desarrollando el campo de estudio, este se fue dividiendo en diferentes áreas, entre las que se encuentra la que es objeto de este Trabajo: la dirección estratégica de medios de comunicación (Albarran, 2006, pp. 1-11).

La dirección estratégica, aplicada a la industria de los *media*, pone su énfasis en cómo las compañías mediáticas obtienen ventajas competitivas y un mejor rendimiento en el mercado que sus competidores. Busca examinar qué aspectos de las diferentes funciones de la compañía (financiera, marketing, operaciones, personal, etc.) llevan a desarrollo de una ventaja competitiva a una o varias compañías mediáticas (Chan-Olmsted, 2006, pp. 161-162).

Sánchez-Taberner (2000, pp. 302-310) considera que las razones que llevan a las compañías mediáticas a emprender procesos de crecimiento son: 1) hacer frente al proceso de concentración de la industria publicitaria; 2) aprovechar las ventajas inherentes de las economías de escala y de las sinergias; 3) diversificar el riesgo empresarial; 4) mantener su cuota de mercado y su relación privilegiada con distribuidores y proveedores; 5) causas no económicas, de carácter psicológico o emotivo.

Sánchez-Taberner (2000) diferencia tres formas de diversificación en compañías mediáticas: integración vertical, integración horizontal y diversificación multimedia. Siguiendo a Guerras Martín y Navas López (2016, pp. 349-353) considero la integración vertical una modalidad de desarrollo autónoma y diferente a la diversificación, por lo que queda fuera del objeto de este Trabajo.

La *integración horizontal* es «la decisión de gestionar un tipo de negocio determinado, situado en una fase concreta del proceso comercial» (Sánchez-Taberner, 2010, pp. 330-331). La empresa controla el mismo medio de comunicación en uno o varios mercados. Sánchez-Taberner (2000) se refiere a mercados en sentido geográfico, pero para García Santamaría (2016a, pp. 43-44) esta decisión no tiene por qué tener necesariamente dimensión geográfica. Para Pérez Gómez (2002, p. 30) la integración horizontal «se da cuando una empresa o grupo de empresas contra varias unidades de producción en la misma fase del proceso productivo y en el mismo mercado, de manera que los productos y servicios que ofrecen dichas unidades de producción son, desde el punto de vista del comprador, idénticos, o, cuanto menos, sustitutivos». En el presente Trabajo se utiliza la primera definición, si bien no limitando el concepto de “mercado” al ámbito geográfico.

La integración horizontal se encuentra a caballo entre la diversificación relacionada y la expansión de actividades en su modalidad de desarrollo de mercados. Clasificarla en una u otra modalidad estratégica dependerá de las concretas características de cada estrategia, dependiendo de si se ofrece un nuevo producto en un nuevo mercado.

García Santamaría (2016a, p. 43) ofrece un modelo de grupo de comunicación horizontalmente integrado en el negocio de la prensa: contaría con un diario de referencia, un diario deportivo, un diario económico, un diario gratuito, una revista económica y revistas especializadas, como suplementos semanales o revistas de ciencias, viajes, historia, etc.

Para Sánchez-Taberner (2000, p. 331) las ventajas de la integración horizontal son: a) los directivos tienen experiencia en la gestión del negocio que van a iniciar; b) las dificultades de conocer y penetrar en un nuevo mercado pueden ser resueltas mediante alianzas con socios locales; c) se aprovechan las relaciones comerciales con proveedores, suministradores y anunciantes; d) se ahorra en la adquisición de materias primas y de productos especializados; e) el sistema contable y organizativo de la corporación puede contribuir al desarrollo del nuevo medio. También señala las siguientes desventajas: a) no se diversifica el riesgo; b) al no conseguir un control simultáneo de varias fases del proceso comercial la empresa siempre depende de proveedores o distribuidores; c) la capacidad de crecimiento se limita a agrupar más medios de comunicación de las mismas características.

La *diversificación* (o integración) *multimedia* consiste en que «las corporaciones sean a la vez propietarias de medios impresos y audiovisuales» (Sánchez-Taberner, 2000, p. 332). García Santamaría (2016a, p. 45) concibe esta estrategia de forma más amplia: el «hecho de que una firma controle de manera simultánea distintos medios de comunicación (prensa, radio, TV, Internet)». En este Trabajo se utiliza la definición de García Santamaría (2016a). Esta estrategia, cada vez más frecuente, está íntimamente relacionada con los procesos de convergencia periodística y de concentración de la propiedad de los *media*, pero sigue siendo objeto de debate hasta qué punto es consecuencia o causa de estos procesos. La diversificación multimedia es una forma de diversificación relacionada.

Sánchez-Taberner (2000, pp. 332-337) menciona como ventajas de la diversificación multimedia: a) se diversifica el riesgo empresarial; b) permite entrar en nuevos sectores con posibilidad de crecimiento; c) permite generar sinergias. Las desventajas serían: a) el coste de la adquisición de los medios de comunicación es elevado, y con frecuencia no justifica las ventajas de esta estrategia; b) no siempre limita el riesgo empresarial, debido a que prácticamente todos los medios de comunicación comparten la publicidad como fuente dominante de ingresos, de forma que una coyuntura desfavorable para esta afecta negativamente a todos los *media*; c) obliga a los directivos a ampliar su ámbito de conocimiento, debido a las diferentes características de los nuevos medios; d) disminuye el grado de especialización de la organización.

Tanto García Santamaría (2016a, pp. 45-47) como Pérez Gómez (2002, pp. 29-30) mencionan otras dos formas de integración en la industria de los medios de comunicación: la integración multisectorial y la internacionalización. La primera se refiere a «cuando una empresa o grupo de empresas está presente en el sector de los medios de comunicación y al mismo tiempo también lo está en otros sectores económicos» (Pérez Gómez, 2000, p. 30). García Santamaría (2016a, p. 45), utilizando el término de *conglomerados mediáticos*, los define como «empresas con intereses en los *media* pero también en otros sectores de actividad». Es una forma de diversificación no relacionada. La internacionalización queda fuera del objeto de este Trabajo.

Cuadro 1.2

Equivalencias entre categorías de desarrollo estratégico en la industria de los medios de comunicación y categorías genéricas de desarrollo estratégico

Categorías en la industria mediática	Categorías genéricas
Integración vertical	Integración vertical
Integración horizontal	Diversificación relacionada/expansión de actividades (desarrollo de mercados)
Diversificación multimedia	Diversificación relacionada
Integración multisectorial	Diversificación no relacionada
Internacionalización	Internacionalización

Nota. Elaboración propia a partir de Guerras Martín y Navas López (2016), Sánchez-Tabernerero (2000) y Pérez Gómez (2002).

Sánchez-Tabernerero (2000, p. 332) menciona la inversión “en todas las direcciones”, a través de la cual surgen grupos mediáticos integrados vertical y horizontalmente y con un alto grado de diversificación multimedia, a lo que habría que añadir la presencia internacional. Este fenómeno de lugar a una mayor concentración de la propiedad de los medios de comunicación.

La evidencia científica muestra una relación en forma de “U” invertida entre aquellas magnitudes que demuestran eficiencia financiera (p.ej.: rentabilidad financiera o económica) y diversificación. Por el contrario, las magnitudes que demuestran tamaño y poder relativo (p.ej.: ingresos o EBITDA) tienen una relación en forma de “U” con el nivel de diversificación (Jung, 2003; Jung y Chan-Olmsted, 2005).

A través de un estudio cuantitativo sobre crecimiento en empresas de medios Medina, Sánchez-Tabernerero y Larrainzar (2020) llegaron a estas conclusiones: a) los métodos de desarrollo externo dan lugar a un incremento más rápido de los ingresos y no se correlacionan negativamente con la rentabilidad, pero dan lugar a niveles más elevados de deuda; b) la integración horizontal permite obtener mejores niveles de rentabilidad que la integración vertical; c) el margen de las empresas especializadas y de las empresas diversificadas es similar, a pesar de que estas obtienen mayores ingresos que aquellas.

2.- LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN EN ESPAÑA.

2.1.- EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA MEDIÁTICA EN ESPAÑA.

El sistema español de medios de comunicación comenzó a configurarse en la Transición. En este período España pasó «de poseer unos medios con funciones semejantes a los del siglo XVIII [...] a las empresas multimedia, comunicación por satélite, cobertura total por televisiones privadas, penetración de capital extranjero en el sector e inversiones españolas en países extranjeros» (Cal, 2000, p. 14). Es decir, se transiciona de unos medios moralistas y pseudoeducativos a una auténtica industria de los medios de comunicación.

La evolución de la industria de los medios de comunicación en España ha venido marcada por dos claves. Por un lado, una estructura oligopolística, pero con «una continua recomposición de fuerzas y un cambio permanente a lo largo del tiempo», a la cual García Santamaría (2016a, p. 192-194), parafraseando a Díaz Nosty, denomina “oligopolio mutante”. Por otro lado, la transición de un predominio de los grupos mediáticos con anclaje en la prensa a un predominio de los grupos mediáticos con anclaje en la televisión.

En los albores de la Transición el dominio de la información no oficial lo ostentaban tres grupos empresariales con anclaje en la prensa: las familias Luca de Tena (ABC) y Godó (*La Vanguardia*) y la

Editorial Católica (*Ya*). Junto a estos convivía la información oficial: el monopolio estatal sobre la radio y la televisión a través de Radiotelevisión Española (RTVE) y la Cadena de Prensa del Movimiento (Alfárez, 1986, p. 19).

Para finales de la década de los ochenta la estructura de la industria española de los *media* había cambiado por completo. Tres grandes grupos con la prensa como oficio de base dominaban la industria: Prisa (*El País*), Zeta (*El Periódico e Interviú*) y Correo (*El Correo* y otros regionales). Los tres grupos compartían el interés en un medio incipiente pero que devendría en fundamental: la televisión. Prisa controló Canal+ y Zeta participó de forma significativa en Antena 3, mientras que Correo entró en el capital de Telecinco a lo largo de la década siguiente.

En 1997 Telefónica entró en la industria mediática adquiriendo Antena 3 y parte del grupo Recoletos y de la emisora Onda Cero. Pasa a conformar, junto con Prisa, un sistema de medios bipolar estructurado en torno a dos “imperios”, si bien con predominio de Prisa (García Santamaría, 2016a). En 2003 Planeta sustituye a Telefónica como imperio mediático adquiriendo Antena 3, Onda Cero y el diario *La Razón*.

A lo largo del siglo XXI se confirma definitivamente la preeminencia de los grupos mediáticos con anclaje televisivo. La adquisición de Cuatro por parte de Mediaset y de La Sexta por parte de Atresmedia (Planeta) dio lugar a lo que se conoce como “duopolio televisivo”. También se produce la decadencia de Prisa, que se ve obligada a deshacerse de su división audiovisual, y el regreso de Telefónica a la industria de los *media*. García Santamaría (2016a, p. 16) habla de un “oligopolio imperfecto” con tres grandes grupos: Mediaset (Telecinco), Planeta (Antena 3) y Telefónica (Movistar Plus).

Cuadro 2.1

Principales grupos de comunicación en España y medios que detentan

Grupo	Medios	Anclaje
Ábside	COPE, Cadena 100, Rock FM, Trece	Radio
Godó	<i>La Vanguardia</i> , <i>Mundo Deportivo</i> , RAC1	Prensa
Imagina	Globomedia, Mediapro, Gol	Producción audiovisual
Planeta	Atresmedia (Antena 3, La Sexta, Nova, Neox, Mega, Onda Cero, Europa FM), <i>La Razón</i>	Televisión
Prisa	<i>El País</i> , <i>As</i> , <i>Cinco Días</i> , SER, Los 40, Cadena Dial, Radiolé	Prensa
Telefónica	Movistar Plus	Televisión (de pago)
Unidad Editorial	<i>El Mundo</i> , <i>Marca</i> , <i>Expansión</i> , Radio Marca	Prensa
Vocento	<i>ABC</i> , <i>El Correo</i> , <i>El Diario Vasco</i> , <i>El Norte de Castilla</i> , <i>El Diario Montañés</i> , <i>Las Provincias</i>	Prensa
Prensa Ibérica	<i>El Periódico de España</i> , <i>El Periódico de Catalunya</i> , <i>Sport</i> , <i>Faro de Vigo</i> , <i>La Nueva España</i> , <i>Levante</i>	Prensa
Henneo	<i>Heraldo de Aragón</i> , <i>20 Minutos</i>	Prensa

Nota. Elaboración propia. Inspirado en García Santamaría (2016a, p. 185).

Desde 2016 no se han producido grandes cambios en la estructura del sistema de medios español. La última operación significativa fue la adquisición del grupo Zeta por Prensa Ibérica en 2019 (Grupo Zeta, 2019).

2.2.- ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA MEDIÁTICA EN ESPAÑA.

2.2.1.- Inversión publicitaria.

Los medios de comunicación compiten entre sí por la inversión publicitaria, que es una de sus principales fuentes de ingresos. Según InfoAdex (2022) la inversión publicitaria creció un 7,8% respecto al año anterior. En 2020 la crisis sanitaria ocasionada por la COVID-19 propició una contracción del mercado publicitario, que se redujo un 17.9% respecto a 2019 (InfoAdex, 2021), lo que pone de manifiesto que la recuperación del impacto negativo de la crisis sanitaria ha sido parcial y que la inversión publicitaria no ha recuperado los niveles pre-pandemia. Los medios digitales (que incluyen redes sociales, motores de búsqueda y páginas web) lideran la inversión publicitaria en medios controlados³, seguidos por la televisión, con un 45% y un 33%, respectivamente. Muy alejados se encuentran la radio y los diarios.

Tabla 2.1

Reparto de la inversión publicitaria en medios controlados en España en 2021

Medio	Inversión publicitaria
Digital	45,6%
Televisión	32,6%
Radio	7,6%
Diarios	6,2%
Exterior	5,3%
Revistas	2,2%
Cine	0,2%
Dominicales	0,2%

Nota. Adaptado de InfoAdex (2022).

En cuanto a la evolución, los medios digitales han superado a la televisión y se han consolidado como medio con mayor capacidad de atracción publicitaria, a pesar del decrecimiento generalizado de la inversión en todos los medios en 2020. Además, los diarios sufren una pérdida de inversión publicitaria independiente de las circunstancias especiales de 2020.

Tabla 2.2

Evolución de la inversión publicitaria en España entre 2018 y 2021

	Digital	Televisión	Radio	Exterior	Diarios
2018	2.110	2.127	481	419	534
2019	2.296	2.009	486	423	485
2020	2.174	1.640	374	257	335
2021	2.482	1.776	415	290	335

Nota. Adaptado de InfoAdex (2021, 2022). Las cifras expresan la inversión publicitaria en millones de euros.

³ La expresión "medios controlados", utilizada por InfoAdex, abarca los siguientes medios: cine, diarios, dominicales, exterior, digital, radio, revistas y televisión.

2.2.2.- Audiencias de televisión y reparto publicitario.

Las dos cadenas generalistas del “duopolio televisivo”, Antena 3 y Telecinco, lideran las cuotas de audiencia de televisión en una situación de “empate técnico” (Barlovento Comunicación, 2022)⁴. Por grupos, el liderazgo corresponde a Mediaset (28,2%), seguido de Atresmedia (27,3%) y de RTVE (14,5%).

En 2021 Barlovento Comunicación (2022, pp. 26-31) ha observado la tendencia hacia el igualamiento de fuerzas entre Telecinco y Antena 3 y, por tanto, entre Mediaset y Atresmedia. En años anteriores Telecinco venía siendo líder indiscutible, mientras que en 2021 se disputaron el liderazgo mes a mes. También se ha observado una pérdida significativa de cuota de la cadena pública generalista, La 1, que pasa a competir con las cadenas autonómicas y lastra a RTVE.

Tabla 2.3

Cuotas de audiencia de televisión en España en 2021

Cadena	Cuota de audiencia
Telecinco	14,9%
Antena 3	13,8%
La 1	8,8%
Temáticas de pago	8,6%
Autonómicas	8,4%
La Sexta	6,4%
Cuatro	5,3%
La 2	2,9%
Resto	30,9%

Nota. Adaptado de Barlovento Comunicación (2022). La categoría “autonómicas” comprende la audiencia de las cadenas autonómicas públicas. La categoría “resto” comprende la cuota de audiencia del resto de cadenas de televisión (Nova, FDF o Trece, entre otras), incluidas las autonómicas privadas.

El dominio del “duopolio televisivo” es aún más pronunciado en lo que al reparto de la inversión publicitaria en televisión se refiere. La cuota de inversión publicitaria fue, en 2021, del 43,2% en Mediaset y del 40,4% en Atresmedia, respecto a la inversión total en televisión (InfoAdex, 2022). Ambos grupos se reparten el 83,6% de la inversión publicitaria en televisión. Este dominio se debe en parte a que ni RTVE ni la televisión de pago compiten significativamente por la inversión publicitaria.

Barlovento Comunicación (2022, pp. 49-61) menciona el papel de las plataformas digitales (Netflix, HBO, Prime Video, Disney+, Apple TV) como grandes actores en el panorama audiovisual, si bien han experimentado una ralentización en la suma de nuevos suscriptores en 2021. Detrás de estas plataformas, que son un producto sustitutivo para la televisión, hay empresas tecnológicas (Netflix, Amazon y Apple) y grandes conglomerados mediáticos (AT&T y Disney).

2.2.3.- Audiencias de radio.

La radio en España cuenta con 22.775.000 oyentes diarios, de los cuales 12.366.000 corresponden a la radio generalista y 12.893.000 a la radio temática (AIMC, 2022a). En los últimos veinte años el

⁴ Las cifras acerca de las audiencias de televisión son interpretadas sistematizadas por Barlovento Comunicación, pero las mediciones las realiza la consultora Kantar Media.

consumo de radio se ha mantenido constante, si bien destaca la tendencia al alza de la radio temática (AIMC, 2022b, pp. 31-32).

Tabla 2.4

Audiencias de radio en España en el primer cuatrimestre de 2022

Emisora	Oyentes diarios	Tipo de radio
SER	4.149.000	Generalista
COPE	3.462.000	Generalista
Los 40	2.834.000	Temática (musical)
Onda Cero	1.790.000	Generalista
Cadena 100	1.601.000	Temática (musical)
Cadena Dial	1.531.000	Temática (musical)
RNE	1.106.000	Generalista

Nota. Datos del Estudio General de Medios (EGM) (AIMC, 2022a). La tabla expresa las audiencias de las principales emisoras de radio en oyentes diarios.

Se observa un dominio del grupo Prisa (SER, Los 40, Cadena Dial y otras) con 9.852.000 oyentes diarios, seguido del grupo Ábside (COPE, Cadena 100 y otras) con 6.107.000. A cierta distancia se encuentran Atresmedia (Onda Cero y otras) y RTVE (Radio Nacional de España [RNE] y otras), que cuentan con 2.615.000 y 2.218.00 oyentes diarios, respectivamente.

2.2.4.- Situación de la prensa.

La prensa es un medio que atraviesa un profundo declive. De ocupar una posición central en nuestro sistema de medios ha pasado a perder audiencia e inversión publicitaria año a año. Si en 2008 un 42,1% de la población española era consumidora de este medio, en 2021 este porcentaje fue del 13,7% (AIMC, 2022b, p. 45).

El fenómeno de la “crisis” de la prensa ha sido analizado por numerosos autores y tiene alcance global. La irrupción de Internet y la transición al soporte digital y la caída de la inversión publicitaria ocasionada por la crisis económica de 2008 son algunas de sus causas (Larrañaga Rubio, 2009), así como la dificultad para establecer modelos de negocio rentables en las ediciones *online* de los diarios (Casero Ripollés, 2010). García Santamaría (2016b) señala que la prensa española ha sufrido esta crisis de forma agravada debido a su tardía transición digital.

La prensa cuenta con 5.663.000 lectores diarios, con predominio de la prensa de información general (5.041.000), seguida de la prensa deportiva (1.347.000) y, muy de lejos, por la económica, cuyo número de lectores, al menos cuantitativamente, es residual (AIMC, 2022a).

Tabla 2.5*Audiencias de prensa en España en el primer cuatrimestre de 2022*

Diario	Lectores diarios	Tipo de diario
<i>Marca</i>	855.000	Deportivo
<i>El País</i>	762.000	Información general (nacional)
<i>El Mundo</i>	461.000	Información general (nacional)
<i>As</i>	385.000	Deportivo
<i>La Vanguardia</i>	381.000	Información general (Cataluña)
<i>ABC</i>	380.000	Información general (nacional)
<i>La Voz de Galicia</i>	320.000	Información general (regional)
<i>20 Minutos</i>	287.000	Gratuito
<i>El Correo</i>	263.000	Información general (regional)
<i>Mundo Deportivo</i>	234.000	Deportivo
<i>El Periódico</i>	205.000	Información general (Cataluña)

Nota. Datos del EGM (AIMC, 2022a). La tabla expresa la audiencia de los principales diarios en lectores diarios.

El liderazgo en prensa se lo disputan Unidad Editorial (*Marca, El Mundo y Expansión*), con 1.428.000 lectores diarios, y Vocento (*ABC, El Correo* y otros regionales), con 1.343.000, seguidos por otros como Prisa (*El País, As* y *Cinco Días*) (1.147.000), Prensa Ibérica (*El Periódico* y otros) (919.000) o Godó (*La Vanguardia* y *Mundo Deportivo*) (586.000) (AIMC, 2022a).

En base a estas cifras es posible identificar dos modelos de negocio diferenciados: grupos de prensa con grandes cabeceras de tirada nacional editadas en Madrid o en Barcelona, caso de Unidad Editorial, Prisa o Godó, y grupos con anclaje en la prensa regional, donde destacan Vocento y Prensa Ibérica.

2.2.5.- Situación de la profesión periodística.

El último *Informe anual de la profesión periodística* de la Asociación de la Prensa de Madrid (APM) (2021) revela una mejora de la situación del empleo en la industria. La cifra de periodistas parados cayó un 15,2% entre septiembre de 2020 y el mismo mes de 2021 gracias a la progresiva digitalización de la profesión y al aumento de los autónomos.

El informe pone de manifiesto la generalización de las bajas retribuciones en la profesión, que, según los propios profesionales (periodistas y comunicadores), es el principal problema profesional en la industria, seguido de la falta de independencia política y económica de los medios de comunicación. También señala una tendencia hacia el aumento del número de profesionales que trabajan en compañías de menor tamaño.

2.2.6.- Tendencias de futuro.

Las tendencias a futuro más destacadas en la industria de los *media* son (Kreab, 2022):

- La consolidación de la transición de la prensa digital de un formato “gratis total” a un modelo de pago o híbrido, a través del establecimiento de muros de pago (*paywalls*). Los diarios, al dar el salto al medio digital, optaron por ofrecer de forma totalmente gratuita el mismo contenido que en la versión impresa se ofrecía a cambio de precio. Los medios que han

apostado por los muros de pago han logrado un número notable de suscriptores, pero la rentabilidad de este modelo de negocio dependerá de la capacidad de dichos medios para generar valor.

- El afianzamiento de la radio como medio de referencia, tanto en formato tradicional como en *podcast*. Las principales empresas radiofónicas han comenzado a ofrecer productos específicos en este formato.
- La amenaza de las plataformas digitales a la televisión. Las plataformas digitales, a pesar de contar con una gran aceptación entre los usuarios, también se enfrentan a retos como la proliferación de estas o la rotación de los usuarios entre plataformas.
- La pujanza de los denominados “nuevos medios”, tales como Twitch o TikTok, que suponen una amenaza para los medios tradicionales en tanto que pueden disputarles parte de la audiencia.

3.- CASOS DE ESTUDIO: PRISA, VOCENTO Y UNIDAD EDITORIAL.

3.- METODOLOGÍA.

3.1.1.- El estudio de casos.

La investigación empírica en dirección y economía de la empresa puede llevarse a cabo a través de diferentes metodologías científicas. Dichas metodologías se dividen en dos grandes bloques: cuantitativas y cualitativas. La investigación cuantitativa se caracteriza por estar centrada en la recolección y cuantificación de datos numéricos, mientras que la investigación cualitativa se preocupa más por las palabras que por los números (Bryman y Bell, 2015, pp. 37-39).

El *estudio de casos* se enmarca dentro de las metodologías de investigación cualitativa. Yin (2009, p. 18, traducción en Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010) define el estudio de casos como «una investigación empírica que investiga un fenómeno contemporáneo en su contexto real, donde los límites entre el fenómeno y el contexto no se muestran de forma precisa, [y en el que] múltiples fuentes de evidencia son usadas». El estudio de casos puede serlo de caso único o de casos múltiples.

Para Arias Oliva (2003) las principales limitaciones de esta metodología son: 1) los resultados obtenidos mediante esta técnica de análisis son inconsistentes y sesgados⁵; 2) el caso o conjunto de casos pueden no representar una muestra significativa, lo que plantea un problema sobre la generalización de los resultados⁶; 3) se genera una enorme cantidad de información, que puede no resultar manejable para sistematizarla.

Estas limitaciones han supuesto que sean numerosas las posturas que consideran que esta metodología carece de rigor científico y que se trata de una estrategia docente y no de investigación (Arias Oliva, 2003). Sin embargo, también tiene una serie de ventajas que la convierten en una estrategia adecuada en los siguientes casos (Yin, 2009, pp. 19-20): a) cuando se pretende *explicar* relaciones causales que son demasiado complejas para encuestas o estrategias experimentales; b) para *describir* una intervención y el contexto real en el que ésta ha ocurrido; c) para *poner de manifiesto*, de modo descriptivo, determinados aspectos de una intervención; d) para *ilustrar* aquellas situaciones en las que la intervención evaluada no tiene un resultado claro y único.

Para Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez (2010) el estudio de casos es especialmente útil para comprender fenómenos reales considerando todas y cada una de las variables que tienen relevancia en él y cuando se busca explorar o evaluar situaciones o fenómenos complejos.

⁵ Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez (2010) hablan del “sesgo del investigador”, ya que es este quien dirige por completo el proceso de investigación.

⁶ Sin embargo, Yin (2009, p. 15) explica que el objetivo de esta metodología no es la generalización estadística sino la generalización analítica, es decir, la expansión y generalización de teorías.

El estudio de casos es, por tanto, una metodología con gran validez científica (Arias Oliva, 2003; Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez, 2010), pero para ello debe aplicarse de forma rigurosa. En ese sentido Villarreal Larrinaga y Landeta Rodríguez (2010) proponen un diseño metodológico del estudio de casos destinado a paliar las posibles limitaciones de esta metodología.

3.2.2.- Aspectos metodológicos del presente estudio de casos.

El objetivo principal del presente Trabajo es analizar el desarrollo de la estrategia de diversificación en la industria española de los medios de comunicación. Con esa finalidad se ha diseñado el presente estudio de casos, que pretende examinar la estrategia de diversificación en tres compañías mediáticas que operan en España: Prisa, Vocento y Unidad Editorial.

Junto a este objetivo principal, se persiguen algunos objetivos secundarios: 1) analizar cómo la disciplina de la dirección estratégica resulta de aplicación en una industria tan particular como los medios de comunicación; 2) analizar qué elementos han supuesto el éxito o el fracaso de las estrategias de diversificación de las compañías mediáticas; 3) analizar cómo han respondido las compañías a los errores cometidos en la estrategia de diversificación; 4) analizar el efecto que las estrategias de diversificación tuvieron en el devenir de las compañías objeto de estudio; 5) analizar las interrelaciones entre la estrategia de diversificación y otros elementos presentes en la industria, tales como las ambiciones personales de los propietarios de medios o las relaciones con los poderes político o económico; 6) analizar estado de la cuestión actual de la diversificación en las compañías objeto de estudio.

Para llevar a cabo el análisis, se han dividido las estrategias de diversificación relacionada en dos, utilizando categorías típicas en la industria mediática: la diversificación multimedia y la integración horizontal. Las estrategias de diversificación hacia fuera de la industria mediática se han analizado en el apartado de diversificación no relacionada. Fuera del objeto del Trabajo han quedado dos modalidades de estrategia corporativa: la integración vertical y la internacionalización. Debido a las especificidades y a las implicaciones estratégicas, se ha considerado que deben ser objeto de estudio separado.

El estudio de casos múltiple es considerado la metodología adecuada para llevar a cabo esta investigación por darse las circunstancias, mencionadas *supra*, que hacen adecuada su utilización. Los casos de estudio seleccionados han sido Prisa, Vocento y Unidad Editorial. Se han seleccionado estos tres casos por que presentan una trayectoria, *a priori*, similar: grupos mediáticos cuyo negocio originario es la prensa (*El País*, *El Correo* y *El Mundo*, respectivamente) que, tras un crecimiento en este sector, emprenden intentos de diversificación multimedia (con especial interés en la televisión) y, posteriormente, abandonan el proyecto multimedia para reconcentrarse en su oficio de base: la prensa. A pesar de las diferencias, se puede observar un claro patrón en la trayectoria de estos grupos.

Para alcanzar los mencionados objetivos hubiera sido deseable trabajar con información primaria, a través de entrevistas personales con las personas responsables de tomar las decisiones estratégicas, pero desgraciadamente no ha sido posible. Se ha trabajado con otras fuentes: libros económicos e históricos sobre las compañías (me gustaría destacar *Una historia de El País y del Grupo Prisa*, escrito por María Cruz Seoane y Susana Sueiro, y *Líderes en prensa: la dirección estratégica de Vocento*, del profesor Miguel Carvajal Prieto), artículos de revistas científicas y las publicaciones anuales sobre información financiera y no financiera de las empresas objeto de estudio. También se han utilizado las bases de datos de la Oficina de Justificación de la Difusión (OJD), de la AIMC y la base de datos de balances de empresas SABI. Para obtener documentación acerca de los acontecimientos más recientes se ha hecho uso de notas de prensa de las compañías y de noticias de prensa, con especial mención a la cobertura de la industria llevada a cabo por el periodista Fernando Cano, primero en el diario *El Español* y en la actualidad en el diario *The Objective*.

3.2.- PRISA.

3.2.1.- Introducción a la empresa y breve historia.

Promotora de Informaciones, S.A. (“Prisa”) es un grupo multimedia español con presencia internacional. Durante gran parte de su existencia ha sido el grupo mediático líder en España y el único que ha llevado a cabo una estrategia de internacionalización significativa. Su línea editorial es de centro-izquierda: socialdemócrata, progresista y cercana al Partido Socialista Obrero Español (PSOE).

En España sus ámbitos de negocio son la prensa y la radio. Entre 1989 y 2012 fue un grupo con presencia significativa en el sector audiovisual, y hasta 2020 mantuvo un importante negocio editorial y de educación (Santillana), que sigue manteniendo en América latina. Controló uno de los principales grupos mediáticos de Portugal (Capital Media) y tiene presencia en el sector radiofónico de Colombia (Caracol Radio), Chile (ADN) y México (W Radio).

El capital de Prisa está compuesto por una pluralidad de socios, siendo destacada la presencia de fondos de inversión. La dispersión del capital y los constantes cambios en su composición accionarial son la causa de la inestabilidad que existe en el seno de la empresa y en su gobierno corporativo⁷. La presidencia no ejecutiva de Prisa la ocupa el CEO de Amber Capital: Joseph Oughourlian. Carlos Núñez Murias es el CEO de Prisa Media y Francisco Cuadrado Pérez es el CEO de Santillana.

Prisa se constituyó en Madrid en 1972. Sus fundadores fueron una amplia pluralidad de socios con una idea: lanzar un periódico «liberal, europeísta y moderno» (Seoane y Sueiro, 2004, pp. 17-19). Entre dichos socios se encontraba Jesús de Polanco, que pronto se convertiría en presidente y accionista mayoritario del grupo y, así, en el gran magante de medios español.

El oficio de base de Prisa es la prensa: en 1976 fundó el diario *El País*, un rotundo éxito empresarial y periodístico (Alfárez, 1986, pp. 245-249) que, bajo la dirección de Juan Luis Cebrián, transformó Prisa en el primer grupo mediático de España. En 1985 se hace con el control de la líder de las cadenas de radio privadas: la SER.

En 1989 Prisa presentó la tercera cadena privada de televisión y la primera de pago en España: Canal+. Siete años más tarde lanzó una plataforma de televisión por satélite llamada Canal Satélite Digital, que se enfrentó a la competencia de Vía Digital, con quien terminó fusionándose para constituir Digital+. Parte de la estrategia televisiva de Prisa pasó por hacerse con derechos de retransmisión de eventos deportivos, para lo que tuvo que pujar con otros grupos, lo que supuso grandes desembolsos de dinero (que no fue capaz de rentabilizar) y un elevado endeudamiento (García Santamaría y Alcolea Díaz, 2011).

El grupo transformó en 2005 su canal de televisión de pago en uno en abierto: Cuatro. Ese mismo año lanzó una oferta pública de adquisición (OPA) sobre el 100% de su división audiovisual. Dicha OPA, junto con la estrategia de adquisición de derechos de retransmisión, hizo incurrir a Prisa en un endeudamiento masivo que marcaría el devenir del grupo.

El elevado endeudamiento dio lugar a un proceso de financiarización de su composición accionarial (García Santamaría, Pérez Serrano y Alcolea Díaz, 2019; Sotelo González y Sierra Sánchez, 2019), que comenzó con la entrada del fondo de inversión Liberty en su capital. También obligó a Prisa a llevar a cabo un proceso de reestructuración de su negocio, con importantes desinversiones, deshaciéndose

⁷ Al cierre de este Trabajo el capital de Prisa lo componen: el fondo de inversión Amber Capital con el 29,9%, el grupo multimedia francés Vivendi con el 9,9%, la familia Polanco (a través de Rucandio, S.A.) con el 7,6%, empresarios vinculados al PSOE a través de Global Alconaba, S.L. con el 7,1%, el jeque catari Al-Thani (que habría puesto a la venta su participación) con el 5,1%, el Banco Santander con el 4,8%, los magnates mexicanos Roberto Alcántara Rojas (5%), Carlos Slim (4,3%) y Carlos Fernández González (4%), y el grupo mexicano Eneri Radio con el 3% (Comisión Nacional del Mercado de Valores [CNMV], 2022a; Cano, 2022a, 2022b).

de su división audiovisual. A partir de 2012 es el negocio de educación, y no el de *media*, el que lidera el grupo en cuanto a ingresos y resultados (García Santamaría, 2016, pp. 293-295).

Los ingresos de explotación de Santillana son equiparables a los de los negocios de prensa y radio (a pesar de la venta del negocio de educación en España), pero Santillana aporta la mayoría del EBITDA (69 millones de Santillana frente a 10 de Prisa Media).

García Santamaría, Pérez Serrano y Alcolea Díaz (2019) hablan de un proceso de *pérdida de centralidad* del grupo Prisa en la industria mediática española. En un período de quince años pasó de ser un gran grupo multimedia en manos de la familia Polanco a ser una empresa especializada en prensa y radio en manos de fondos de inversión y entidades bancarias.

3.2.2.- Diversificación multimedia.

La diversificación multimedia de Prisa abarca dos medios de comunicación: la prensa y la radio.

Siguiendo a Almirón y Segovia (2012), dividimos la historia corporativa de Prisa en tres etapas: 1º) de consolidación como grupo con anclaje en la prensa en torno al diario *El País*; 2º) de crecimiento a través de la diversificación multimedia (en radio y televisión) y de la internacionalización; 3º) de reestructuración a través de la desinversión en el negocio televisivo.

Prisa agrupa sus negocios de prensa y radio en una UEN: Prisa Media. Hasta el año 2021 Prisa dividía sus medios en Prisa Noticias (prensa) y Prisa Radio, hasta que, tras una reestructuración estratégica, decidió unificarlos en una sola UEN.

La prensa es el negocio primigenio del grupo. Dicho negocio, compuesto por los diarios *El País*, *As* y *Cinco Días*, ha ostentado tradicionalmente el liderazgo del sector de la prensa en España: en 1997 era el grupo de prensa líder en cuanto a difusión diaria, superando a Recoletos y a Correo (Díaz Nosty, 1998, pp. 122-125).

A partir de 2009 el negocio de prensa de Prisa comenzó a perder peso tanto en el sector de la prensa como en las cuentas del grupo. Dejando a un lado las cifras de 2020, anómalas debido a la crisis sanitaria, Prisa Noticias perdió casi la mitad de sus ingresos en el período transcurrido entre 2009 y 2019 (ingresos de 416 millones frente a 211) sin llevar a cabo ninguna desinversión significativa. El EBITDA del negocio, aunque positivo, es muy pobre y está lejos de los negocios de radio y educación.

García Santamaría (2016a, pp. 269-275) achaca el declive del negocio de prensa a las siguientes razones: a) la contracción del mercado publicitario durante la crisis; b) la ausencia de renovación tecnológica; c) la insatisfacción de los lectores; d) la falta de una propuesta de calidad. Lo cierto es que, si bien la pérdida de tamaño y las caídas de audiencia pueden achacarse a la coyuntura general, la pérdida del liderazgo en el sector frente a otros grupos se debe a malas decisiones estratégicas.

El negocio de prensa de Prisa ha sido superado en cuanto a audiencia por Unidad Editorial y por Vocento (AIMC, 2022a). No obstante, edita el diario de referencia (*El País*) que lidera el ranking de lectores diarios a una distancia considerable del segundo y que además goza de una influencia y prestigio significativos⁸.

El primer proyecto de diversificación multimedia de Prisa fue la puesta en marcha de Radio El País. Fue un proyecto de desarrollo interno, a través del lanzamiento de una nueva emisora, que fracasó debido a las escasas y poco significativas concesiones en el reparto de frecuencias (Seoane y Sueiro, 2004, p. 437). Este fracaso hizo que Prisa optase por el desarrollo externo para llevar a cabo su proyecto radiofónico. En 1984 adquirió la cadena SER.

⁸ En palabras supuestamente pronunciadas por Juan Luis Cebrián: «una portada de *El País* en Washington y Bruselas valía cien veces más que cientos de portadas de *ABC* o *El Mundo*» (Balcarce, 2018, p. 462).

El negocio de radio de Prisa, que además de la SER comprende emisoras como Los 40 o Cadena Dial, es el líder indiscutible del sector radiofónico español. Ostenta las emisoras generalista (SER) y temática (Los 40) con más oyentes diarios, y las audiencias del conjunto de emisoras del grupo superan, por mucho, a las de sus competidores (AIMC, 2022a).

La radio es un negocio rentable para Prisa: a pesar de tener un tamaño similar a su negocio de prensa, su EBITDA es significativamente superior año tras año. Además, debido a la desinversión en otros ámbitos de negocio, su tamaño relativo dentro del grupo es cada vez mayor.

La diversificación multimedia de Prisa comprendió, entre 1990 y 2014, la televisión. No solo fue uno de los principales pilares del grupo mediático, sino que las vicisitudes del negocio fueron absolutamente trascendentales en el devenir del grupo. El negocio televisivo de Prisa comenzó como una *joint venture* (Canal+/Sogecable) que posteriormente fue adquirida en su totalidad e integrada en el grupo.

En 1989 Prisa presentó, junto a un grupo de accionistas⁹, Canal+. En 1993 constituyó, con los mismos socios e idénticas participaciones, Sogecable, que pasó a gestionar Canal+. En 1996 Sogecable lanzó el primer proyecto de televisión por satélite en España: Canal Satélite Digital. Pronto se enfrentó a la dura competencia de Vía Digital, promovida por Telefónica.

La *guerra del cable* entre ambas plataformas finalizó en 2003 con la fusión de las mismas, aunque en la práctica fue más bien una adquisición de Vía Digital por parte de Sogecable (Seoane y Sueiro, 2004, pp. 550-552). Ambas compañías constataron que el mercado español no daba para dos plataformas de televisión de pago y pretendieron, a través de la fusión, explotar sinergias, reducir costes comerciales y de *marketing* y mejorar su posición negociadora aumentando el tamaño (Guerras Martín y Navas López, 2003). Tras la fusión¹⁰ Prisa y Telefónica pasaron a ser los principales accionistas de Sogecable. La plataforma de televisión por satélite surgida de la fusión adoptó el nombre de Digital+ y pasó a ser indiscutiblemente el operador líder de la televisión de pago en España (Guerras Martín y Navas López, 2003).

En 2005 Sogecable solicitó la modificación del contrato de prestación de servicio por el que emitía Canal+ para poder emitir en abierto las 24 horas del día. El objetivo de este movimiento fue aumentar los ingresos participando en el entonces creciente mercado publicitario de la televisión en abierto (Palacio, 2006, pp. 425-428). De esta forma Sogecable lanzó una nueva cadena en abierto (Cuatro) y pasó a emitir Canal+ (que mantenía los contenidos *premium*) en exclusiva a través de Digital+.

Prisa lanzó dos OPA en 2005 y en 2008 que tuvieron como resultado la adquisición de la totalidad de Sogecable y su integración definitiva en el grupo (como Prisa TV). A la segunda OPA, de carácter obligatorio, acudió, contra pronóstico, Telefónica. Esta OPA se produjo justo antes del estallido de la burbuja de 2008, lo que supuso que la compra se hiciese a precio sobrevalorado (García Santamaría, 2016a, pp. 279-280).

García Santamaría (2016a, pp. 281-282) considera que los principales errores de Prisa en su estrategia televisiva fueron: a) la fusión de Canal Satélite Digital con Vía Digital, por ser esta última poco rentable y verse obligada a incurrir en pérdidas al consolidar su saldo negativo; b) el sobreprecio pagado por contenidos *premium* difíciles de rentabilizar, destacando las películas de

⁹ Dicho grupo de accionistas lo componían Prisa con el 25% del capital, Canal+ Francia con el 25%, el Banco Bilbao Vizcaya (BBV) con el 15%, Caja Madrid con el 15%, Bankinter con el 15%, Fomento de Construcciones y Contratas (FCC) con el 5% y un grupo de inversores privados agrupados en la sociedad Eventos, S.A. con el 5% (Seoane y Sueiro, 2004, p. 470). La Ley 10/1988, de 3 de mayo, de Televisión Privada, en su artículo 19, establecía que ninguna persona física o jurídica podía ser titular de más de un 25% del capital de una cadena de televisión privada.

¹⁰ Un estudio pormenorizado de la fusión entre Canal Satélite Digital y Vía Digital puede consultarse en Pérez Serrano (2006, pp. 719-837); un análisis desde una perspectiva de dirección estratégica se encuentra en Guerras Martín y Navas López (2003).

estreno y las retransmisiones deportivas; c) el lanzamiento de dos OPA sobre la totalidad de Sogecable cuando ya controlaba esta políticamente.

Estas malas decisiones hicieron incurrir a Prisa en un elevado endeudamiento que le obligó a “malvender” su negocio televisivo. En 2010 vendió Cuatro y el 22% de Digital+ a Telecinco y otro 22% de Digital+ a Telefónica (García Santamaría, 2016a, pp. 146-155) y en 2012 vendió el porcentaje restante de Canal+¹¹ a Telefónica. Dichas operaciones se produjeron en condiciones desfavorables que ocasionaron pérdidas contables a Prisa.

Para Almirón y Segovia (2012) es la estrategia televisiva del grupo, y no la crisis financiera global del 2008, la que ocasiona los problemas financieros de Prisa. De este caso deducen que las estrategias de diversificación multimedia incrementan los riesgos y disminuyen la eficiencia de las empresas mediáticas de tamaño medio si no cuentan con el apoyo necesario.

La estrategia multimedia actual de Prisa pasa por consolidar sus negocios de prensa y radio. En mayo de 2022 adquirió la totalidad de su negocio de radio a su socio minoritario (Godó) (Prisa, 2022c). El negocio de prensa, por su parte, requiere de una transición digital para la que *a priori* se encuentra bien posicionado: *El País* es el diario con más suscriptores digitales en muros de pago y se encuentra en el liderazgo en audiencias *online* (*Dircomfidencial*, 2022, 2021). Lo que sí se pone de manifiesto es la reducción del tamaño del negocio de *media*. En el último plan estratégico de la compañía se apuesta por la reducción de gastos de personal y de activos relacionados con el papel como forma de rentabilizar el negocio de prensa (Ferrer, 2022).

3.2.3.- Integración horizontal.

3.2.3.1.- Negocio de prensa.

El modelo de integración horizontal en prensa de Prisa es un modelo de producto: edita tres diarios en el mismo ámbito geográfico (nacional) con contenido diferente.

El diario de información general de Prisa, *El País*, fue el negocio primigenio del grupo. Una vez consolidó este negocio, Prisa llevó a cabo su integración horizontal en el sector a través de la adquisición de diarios de prensa especializada: los diarios *As* (deportivo) y *Cinco Días* (económico).

Cuadro 3.1

Integración horizontal en el negocio de prensa de Prisa

Diario	Tipo de diario	Método de desarrollo
<i>El País</i>	Información general	Negocio originario
<i>As</i>	Deportivo	Adquisición (1996)
<i>Cinco Días</i>	Económico	Adquisición (1989)

Nota. Elaboración propia.

El diario *As* fue adquirido en 1996 a Vicente Montiel y permitió a Prisa establecer abundantes sinergias con los programas deportivos de la cadena SER, Cuatro y Canal+ (García Santamaría, 2016a, p. 266). Las cifras de audiencia y difusión del diario son muy negativas: desde 2014 ha sufrido una pérdida exponencial de audiencia, perdiendo casi 1.000 lectores diarios y un 70% de su audiencia (AIMC, 2022a), y las cifras de difusión muestran una evolución similar (Oficina de Justificación de la Difusión [OJD], 2022), aunque se trata de una tendencia que afecta a todos los diarios (Cano, 2021a). Quizás el único dato positivo lo encuentre en las audiencias digitales: supera a su gran competidor (*Marca*) y es el líder dentro de los diarios de Prisa.

¹¹ En 2011 Digital+ cambió su denominación comercial por la de Canal+.

El diario *Cinco Días* fue adquirido por Prisa entre 1989 y 1994 (Seoane y Sueiro, 2004, p. 459). Es el segundo diario económico en España, a poca distancia del líder (*Expansión*), aunque ha perdido la mitad de su difusión promedio diaria desde 2014 (de 26.655 ejemplares a 11.263) (Oficina de Justificación de la Difusión [OJD], 2022), lo cual puede explicarse por el declive generalizado de la difusión.

El diario *El País* es líder de la prensa de información general en España, a pesar de haber sufrido un descenso en audiencia y difusión (AIMC, 2022a; OJD, 2022) que en parte se explica por el declive del sector de la prensa. También es líder en suscriptores digitales en muros de pago (*Dircomfidencial*, 2022), la magnitud que mejor señala el buen funcionamiento de un negocio de prensa *online*.

Dentro del negocio de prensa de Prisa también se encuentran otros proyectos de menor tamaño: un diario de entretenimiento *online* (*El HuffPost*, www.huffingtonpost.es), webs de noticias especializadas en tecnología (<https://retinatendencias.com>) y videojuegos (www.as.com/meristation/) y la edición de revistas y suplementos que se distribuyen con los diarios del grupo, como *El País Semanal*, *Icon*, *S Moda*, *Claves* o *Icon Design*.

3.2.3.2.- Negocio radiofónico.

El negocio radiofónico de Prisa alcanza dos mercados diferentes: la radio generalista y la radio temática. Se trata de un modelo de integración horizontal de producto: ostenta una emisora generalista y diversas emisoras musicales con modelos de radiofórmula diferentes.

Cuadro 3.2

Integración horizontal en el negocio radiofónico de Prisa

Emisora	Tipo de emisora	Método de desarrollo
SER	Generalista	Adquisición (1984)
Los 40	Musical (<i>contemporary hit radio</i> ¹²)	Adquisición (1984)
Los 40 Urban	Musical (urbana)	Desarrollo interno
Los 40 Dance	Musical (electrónica)	Desarrollo interno (2002)
Los 40 Classic	Musical (grandes éxitos)	Adquisición (1993) ¹³
Cadena Dial	Musical (pop en español)	Desarrollo interno (1990)
Radiolé	Musical (copla, rumba, flamenco y sevillanas)	Adquisición (1992)

Nota. Elaboración propia con información de Pedrero Esteban (2000), Seoane y Sueiro (2004) y del blog <https://radiochips.blogspot.com/>.

Prisa ha llevado a cabo, recientemente, un rediseño de tres de sus emisoras musicales. KeBunea pasó a denominarse Los 40 Urban, Máxima FM fue convertida en Los 40 Dance y M80 Radio en Los 40 Classic. La finalidad de este rediseño es aprovechar la imagen y el nombre de la marca “Los 40”.

El modelo de integración horizontal de Prisa en radio debe valorarse positivamente. Ostenta tres de las seis emisoras con más audiencia de España y, entre ellas, las emisoras generalista (SER) y temática (Los 40) más escuchadas (AIMC, 2022a). Además, ocupa espacios en mercados de radio musical muy especializados.

¹² El formato *contemporary hit radio* «la emisión continuada de las canciones más populares en el mercado durante un tiempo determinado» (Pedrero Esteban, 2000, pp. 144-145).

¹³ M80 Radio fue el resultado de la fusión de Radio Minuto, adquirida por Prisa en 1983, y Radio 80, adquirida por Prisa en 1993 en la operación de adquisición de Antena 3 Radio.

Un ejemplo paradigmático de integración horizontal en la industria española de los medios de comunicación fue la adquisición¹⁴ de Antena 3 Radio por Prisa en 1992. Antena 3 Radio había superado recientemente a la SER en audiencia. Según Polanco, Prisa pretendía tapar los agujeros de audiencia que tenía la SER. Más allá de la controversia política que rodeó la operación, Prisa consiguió neutralizar a su principal competidor en el sector y hacerse con un cuantioso número de postes de emisión (Frattini y Colías, 1996, pp. 128-133).

En un primer momento Prisa pensó en mantener las emisiones de Antena 3 Radio con otros profesionales (Seoane y Sueiro, 2004, pp. 464-470), en lo que hubiera sido un ejemplo de integración horizontal *editorial*, es decir, Prisa hubiera controlado dos emisoras de radio generalistas y de ámbito nacional, pero con líneas editoriales contrapuestas. Esta estrategia no funcionó: Antena 3 Radio perdió dos millones de oyentes en dos años debido a un trasvase significativo de oyentes a la COPE, según el EGM de 1992, a lo que influyó que los profesionales más reconocidos de Antena 3 Radio (José María García o Antonio Herrero, entre otros) terminasen en dicha cadena. Prisa decidió reconvertir la cadena, en menos de dos años, en una emisora de música clásica: Sinfo Radio.

Con esta operación, conocida popularmente como el *antenicidio*, Prisa pasó a controlar el 50% de las emisoras privadas españolas y un 65% de la audiencia (Frattini y Colías, 1996, pp. 128-133). Esto produjo que la operación resultase polémica desde el punto de vista del Derecho de la competencia y del pluralismo informativo¹⁵ (Pérez Serrano, 2006, pp. 845-857).

3.2.3.3.- Negocio televisivo.

A pesar de la desinversión de Prisa en su negocio televisivo, su modelo de integración horizontal debe ser analizado en este Trabajo, debido a la importa que este tuvo en el grupo.

En su momento álgido, alrededor de 2008, el negocio televisivo de Prisa estaba horizontalmente integrado. Contenía televisión de pago, con una cadena *premium* de referencia (Canal+) y más de 23 cadena temáticas de producción propia emitidas a través de sus plataformas de televisión, que incluían deportes (en especial, fútbol), cine, series y toros, entre otros; y televisión en abierto, con una cadena generalista (Cuatro), otra especializada en noticias (CNN+) y una red de cadenas locales (Localia).

Debe mencionarse que el modelo televisivo de Prisa también fue un ejemplo de integración vertical. Además de cadenas de televisión, Prisa controló las plataformas por las que se distribuían los canales (Canal Satélite Digital y, posteriormente, Digital+), la administración y explotación de derechos de retransmisiones deportivas (Audiovisual Sport), la producción cinematográfica y la distribución y gestión de derechos sobre dicha producción (Sogecine y Sogepaq) y la producción audiovisual (Plural Entertainment).

3.2.4.- Diversificación no relacionada.

La apuesta por la diversificación no relacionada (o integración multisectorial) es una característica que diferencia a Prisa de otros grupos mediáticos españoles. Se trata del único¹⁶ gran grupo que, con origen en la industria mediática, ha tenido intereses significativos en otros sectores de actividad.

¹⁴ En Pérez Serrano (2006, pp. 397-596) encontramos un estudio detallado de esta operación.

¹⁵ La operación tuvo un largo recorrido judicial y legislativo. El Tribunal Supremo anuló la operación por contraria al Derecho de la competencia en su sentencia de 9 de junio de 2000 (nº 4276/2000), pero esta no llegó a ser ejecutada. En 2005 el Gobierno consiguió que fuera aprobada una modificación legislativa *ad hoc* para regularizar la situación, a través de la Ley 10/2005, de 14 de junio (Pérez Serrano, 2006, pp. 532-553).

¹⁶ Es un caso diferente a los de Planeta y Telefónica, ya que estos tuvieron origen en otros sectores de actividad (editorial y telecomunicaciones, respectivamente) y posteriormente se expandieron hacia la industria mediática.

Concretamente en el sector de educación a través de Santillana, que es y ha sido uno de sus principales activos.

Santillana fue el primer proyecto empresarial de Jesús de Polanco. Fue fundada en 1959 y su integración en el grupo Prisa se produjo en el año 2000, cuando Prisa pretendió utilizarla para ganar proyección en América latina, donde Santillana era una gran editorial (Cabrera, 2018). Desde ese momento, Santillana ha sido uno de los mayores éxitos empresariales del grupo (conocida como «la joya de la corona») y ha sostenido las cuentas del grupo obteniendo beneficios recurrentes y aportando alrededor del 50% de los ingresos (García Santamaría, Pérez Serrano y Alcolea Díaz, 2019).

Los buenos resultados de Santillana han llevado al grupo a desinvertir en esta UEN para hacer frente a los problemas ocasionados por el negocio televisivo y a su elevada deuda. Vendió su negocio editorial no educativo en 2014, posteriormente el 25% del total de la editorial (que más adelante recompró) y, por último, en 2020 vendió la totalidad de su negocio editorial en España a la finlandesa Samona.

Prisa mantiene el negocio educativo en América latina. En 2021 ha aportado alrededor del 50% de los ingresos del grupo a pesar de las desinversiones y ha sido la UEN que más ha contribuido al EBITDA del grupo con 69 millones, frente a los 10 millones del negocio de *media*. Otra consecuencia de la importancia de Santillana es que ahora Prisa genera más del 50% de sus ingresos y prácticamente la totalidad de su EBITDA en América latina. El negocio de educación es, sin duda, el más rentable de Prisa.

3.3.- VOCENTO.

3.3.1.- Introducción a la empresa y breve historia.

Vocento, S.A. es un grupo español de medios de comunicación especializado en el negocio de la prensa y, sobre todo, en el de la prensa regional. El grupo no mantiene una línea editorial unitaria en todos sus medios de comunicación. ABC es un diario de centro-derecha: conservador, monárquico y cercano al Partido Popular (PP); mientras que sus diarios regionales evitan comprometerse con opciones políticas concretas y priorizan los objetivos financieros, siguiendo una «línea editorial independiente» (García Santamaría, 2016a, p. 206).

El principal ámbito de negocio de Vocento es la prensa regional. Además, ostenta un diario de referencia de tirada nacional (ABC) y entre 1996 y 2013 pretendió convertirse en un gran grupo multimedia con presencia en radio y televisión. En la actualidad divide su actividad en cinco UEN (a las que denomina *áreas de negocio*): periódicos, audiovisual, clasificados, gastronomía y agencias.

El capital de Vocento ha estado históricamente asociado a cuatro apellidos: Ybarra (*El Pueblo Vasco*), Echevarría (*El Noticiero Bilbaíno*), Bergareche (*El Diario Vasco*) y Luca de Tena (ABC). A día de hoy el grupo sigue manteniendo parcialmente su carácter plurifamiliar: una parte significativa del capital está en manos de diferentes ramas de la familia Ybarra y de otras familias fundadoras como los Luca de Tena o los Bergareche. Sin embargo, el grupo no ha evitado cierta financiarización, debido a la entrada de fondos de inversión en su accionariado¹⁷. El consejero delegado de Vocento es Luis Enríquez Nistal.

El origen de Vocento se encuentra en el diario bilbaíno *El Pueblo Vasco*, fundado en 1910 por la familia Ybarra. En 1944 se fusionó con el diario *El Correo Español*, y, un año más tarde, con *El Noticiero Bilbaíno*, propiedad de la familia Echevarría. Esta fusión dio lugar a la constitución de una compañía denominada Bilbao Editorial. En 1948 esta compañía adquirió el guipuzcoano *El Diario*

¹⁷ En la actualidad el capital de Vocento lo componen: la familia Ybarra y Churruca (a través de Mezouna, S.A.) con el 11,1%, el gestor de inversiones Francisco García Paramés con el 10,2%, la familia Luca de Tena con el 10,1%, la familia Bergareche con el 6,7%, Enrique Ybarra Ybarra con el 6,6%, la familia Ybarra Careaga con el 5,4% y el Banco Santander (a través de Santander Asset Management) con el 3,9% (CNMV, 2022b).

Vasco en una operación que supuso la incorporación a su capital de su familia fundadora: los Bergareche (Sánchez-Taberner, 2005).

A lo largo de la década de los 80, a través de la adquisición de diarios regionales líderes por toda España, el grupo Correo (nueva denominación) pasó de ser un grupo de prensa del País Vasco a un gran grupo mediático. En la década siguiente se produjo su transformación en grupo multimedia con la adquisición del 25% del capital de Telecinco.

En 2001 se produce la fusión entre Correo y Prensa Española sobre la base de un “principio de igualdad” (ABC, 2001) que Pérez Serrano (2006, p. 630) califica como «más teórico que real». En la práctica fue una adquisición de Prensa Española por parte de Correo que, así, pasaba a controlar el diario ABC y a denominarse Vocento. La integración del diario ABC en el grupo resultó más problemática de lo previsto.

Durante la primera década del siglo XX Vocento continuó desarrollando su proyecto multimedia: lanzó la emisora Punto Radio y su propio canal de televisión, vendiendo para ello su participación en Telecinco. En 2007 adquirió el diario gratuito *Qué!*. Los malos resultados de los nuevos negocios (la televisión, Punto Radio, ABC y *Qué!*), que no pudieron ser compensados por los diarios regionales, propiciaron que el grupo llevase a cabo una reestructuración de su negocio entre 2007 y 2014: cerró *Qué!* y Punto Radio, puso fin a su proyecto televisivo y saneó el negocio del ABC.

Desde 2014 Vocento ha concentrado su actividad en su oficio de base: la prensa. Decidió arrendar las licencias de emisión en televisión y los postes de radio y mantener el negocio de prensa como único significativo. En 2022 terminó su desinversión en televisión mediante la venta de sus licencias. También destaca la reciente apuesta por proyectos de diversificación no relacionada (p.ej.: la gastronomía).

3.3.2.- Diversificación multimedia.

Vocento es un grupo especializado en el negocio de prensa. Entre 1996 y 2014 llevó a cabo un intento de diversificación multimedia en televisión y radio del que quedan algunas participaciones residuales.

El área de negocio de periódicos es la más importante y la que dio origen al grupo. Comprende los principales activos del grupo: los diarios regionales y el ABC, así como los suplementos y las revistas.

Vocento es el grupo de prensa líder en España en cuanto a audiencia (AIMC, 2022a). Se trata de un negocio rentable, que ha generado resultados de explotación positivos todos los ejercicios desde 2012, con la única excepción de 2020, año no representativo debido a la crisis sanitaria.

Esta área de negocio supuso un 90% de los ingresos del grupo en 2021. Se trata del negocio que aporta tamaño al grupo y en el que concentra prácticamente la totalidad de su actividad. Esta concentración en el negocio de prensa es el resultado de un proceso de reestructuración tras intentos (fallidos) de diversificación multimedia.

La primera gran apuesta de Vocento (entonces Correo) por la diversificación multimedia fue la adquisición, en 1996, del 25% de Gestevisión Telecinco¹⁸. Pasó a ser, junto a Mediaset y a Kirch, accionista mayoritario de la cadena. Carvajal Prieto (2007, p. 116) define esta operación como «una inversión realizada en el momento oportuno».

La estrategia de Correo para Telecinco pasó por tomar partido en la gestión de la cadena y cambiar la forma de hacer televisión. Asumió lo relativo a la línea editorial y a los servicios informativos de la cadena y apostó por una mayor independencia y espíritu crítico y por dejar atrás un modelo más orientado a la crónica de sucesos. Telecinco vio incrementados sus beneficios tras la llegada de

¹⁸ Correo adquirió la participación máxima permitida por el entonces vigente artículo 19 de la Ley 10/1988.

Correo, gracias a que el reposicionamiento de la cadena permitió un aumento de la facturación publicitaria (Carvajal Prieto, 2007, pp. 115-120).

Entre 2002 y 2003 Correo vendió su paquete accionario en Telecinco. A pesar de la obtención de plusvalías, esta decisión debe calificarse de errónea, sobre todo teniendo en cuenta el devenir posterior de Telecinco y el fracaso de sus proyectos televisivos propios. Las explicaciones para la venta parecen ser la obtención liquidez para comprar un porcentaje de Antena 3 TV o el diario *La Vanguardia* (García Santamaría, 2016, p. 212).

Tras esa operación Vocento cambia de estrategia televisiva: apuesta por los “multimedia regionales”. El objetivo era, aprovechando el liderazgo de sus diarios regionales, establecer estructuras mediáticas regionales compuestas por un diario, una emisora de radio y una cadena de televisión local (Carvajal Prieto, 2007, p. 131).

Vocento obtuvo una licencia de emisión en la recién lanzada televisión digital terrestre (TDT) a través de una *joint venture* (Net TV) en la que participaba junto a una pluralidad de socios minoritarios (Fundación SGAE, 2002). Por dicha licencia Vocento comenzó a emitir la cadena Net TV, que reemitía la señal de las cadenas locales de los multimedia regionales, agrupadas en la red Punto TV. Tras obtener una segunda frecuencia, decidió lanzar la cadena musical Fly Music, producida por uno de sus socios industriales en Net TV: Europroducciones. La primera oferta televisiva propia de Vocento consistió en una red de cadenas locales y en una cadena musical. En 2005 Vocento solicitó al Gobierno permiso para emitir Net TV en formato analógico hasta la consolidación definitiva de la TDT, el cual le fue denegado. Considero que esta decisión gubernamental fue la que lastró todo el proyecto televisivo de Vocento.

En 2008 Vocento cambia su estrategia respecto a Net TV: se hizo con hasta el 55% de la sociedad y sus dos únicos socios minoritarios pasaron a ser la filial ibérica de Disney e Intereconomía Corporación. Net TV y Fly Music fueron sustituidas por cadenas producidas por los minoritarios: Disney Channel e Intereconomía TV. En 2010, tras obtener dos frecuencias más, arrendó una a Viacom para la emisión de MTV España y lanzó La 10.

La 10 fue el último intento de Vocento por producir una cadena generalista en TDT. El formato elegido fue, de nuevo, el de red de cadenas locales, aunque contaba con un porcentaje importante de emisiones centralizadas que consistían principalmente en tertulias políticas y en películas. García Santamaría (2016, p. 213) achaca las pérdidas y las pobres audiencias generadas desde la puesta en marcha de la cadena al modelo televisivo de TDT *low cost* (que, por otro lado, era habitual en la época). En 2012 Vocento cesó las emisiones de La 10 y arrendó la frecuencia a Viacom para la emisión de Paramount Channel.

La sentencia del Tribunal Supremo de 27 de noviembre de 2012 (nº 8036/2012) anuló el reparto de licencias de emisión en TDT para nueve canales, de los que dos pertenecían a Net TV. Fueron los canales por los que se emitía MTV España e Intereconomía TV, que meses antes habían cesado sus emisiones y pasado a retransmitir teletienda.

Entre 2014 y 2022 la estrategia televisiva de Vocento consistió en arrendar un canal a Viacom (Paramount Network) y dejar que el otro sea explotado por su socio minoritario (Disney Channel). En 2022 Vocento cerró definitivamente su capítulo televisivo vendiendo su participación en Net TV a Squirrel Media (*Bolsamanía*, 2022).

Net TV ha obtenido beneficios desde el cese de la producción propia de Vocento. Ante la demostrada falta de conocimientos del grupo para poner en marcha una cadena propia de forma exitosa, la apuesta por los arrendamientos fue un acierto, ya que permitió a Vocento rentabilizar sus licencias de televisión.

La otra gran apuesta de Vocento por la diversificación multimedia fue la radio. En 2004 lanzó la emisora Punto Radio. Se trataba de una emisora generalista con una línea editorial similar a la del diario *ABC*. García Santamaría (2016a, pp. 213-215) considera este «un proyecto que parecía bien

encajado» y que tuvo lugar en el «momento idóneo», ya que Onda Cero, RNE y la COPE no atravesaban un buen momento. Para emprender su proyecto radiofónico Vocento apostó por el desarrollo interno, algo no habitual, ya que históricamente ha sido un grupo con un modelo de crecimiento externo.

Punto Radio no obtuvo el éxito esperado en lo que a audiencia y resultados económicos se refiere. García Santamaría (2016a, pp. 213-215) considera que el problema se encontró en el modo de competir: una *joint venture* con el periodista Luis del Olmo y con la televisión de Castilla y León y una apuesta por «presentadores estrella» (Carvajal Prieto, 2007, p. 145) de la radio que habrían impuesto condiciones demasiado onerosas para el grupo. A esto habría que añadir la falta de postes de emisión: en 2013 ABC Punto Radio contaba con 101 emisoras muy localizadas en algunas regiones, por 182 de RNE, 146 de la COPE y 167 de Onda Cero (Fundación SGAE, 2013).

Tras un intento de relanzamiento en 2011 (pasó a denominarse ABC Punto Radio y posteriormente ABC Radio), en 2013 Vocento puso fin a las emisiones y arrendó los postes de emisión a la COPE. El arrendamiento resultó beneficioso para ambas partes: para COPE suponía consolidarse como segundo grupo con mayor alcance a nivel nacional y tapar sus agujeros geográficos, superando a Onda Cero, y permitió a Vocento rentabilizar los postes de Punto Radio. Fruto de este acuerdo fue una alianza estratégica entre ambos grupos por quince años con el objetivo de buscar sinergias editoriales y estratégicas entre la cadena COPE y el diario ABC.

Vocento sigue manteniendo un área de negocio audiovisual, que comprende las licencias de emisión de radio y participaciones en cadenas locales de TDT de relevancia menor. La más significativa es la cadena autonómica de La Rioja: Rioja Televisión. La importancia de este negocio para el grupo es residual: en 2021, sin tener en cuenta las cifras de Net TV, supuso únicamente un 1% de los ingresos.

3.3.3.- Integración horizontal.

3.3.3.1.- Negocio de prensa.

La integración horizontal en el negocio de prensa es y ha sido la estrategia de diversificación por excelencia de Vocento (Pérez Serrano y García Santamaría, 2017; Carvajal Prieto, 2007).

Vocento ha llevado a cabo su integración horizontal a través de un modelo de crecimiento basado en la adquisición de diarios líderes en sus regiones y del aprovechamiento de las sinergias editoriales, financieras, publicitarias y comerciales (Carvajal Prieto, 2007, pp. 81-82). Aplicó el modelo de negocio de *El Correo*¹⁹ a los diarios adquiridos y consiguió rentabilizar una serie de diarios líderes pero económicamente precarios y, así, consolidarse como líder en prensa. En la década de los noventa era el primer grupo de prensa diaria en España vendiendo más de 500.000 ejemplares diarios y con una cuota de mercado superior al 20% (Pérez Serrano y García Santamaría, 2017).

A esta estrategia existió alguna excepción: la adquisición de dos diarios que no eran líderes en sus provincias (*El Comercio*, que era líder en Gijón, y *Las Provincias*) (Carvajal Prieto, 2007, p. 107) y el lanzamiento de *La Voz de Cádiz*, que para Carvajal Prieto (2007, pp. 138-139) fue parte de una «estrategia de represalias» ante el lanzamiento de diarios de Prensa Ibérica y de Joly en territorios andaluces del grupo Vocento.

Los diarios regionales de Vocento son líderes en sus respectivas regiones por difusión (OJD, 2022), con la única excepción del diario *El Comercio*, que es superado por su competidor de Prensa Ibérica (*La Nueva España*). *Las Provincias*, tradicionalmente el segundo diario valenciano por detrás de *Levante*, se encuentra en una situación de empate técnico con su competidor en cuanto a difusión.

¹⁹ Carvajal Prieto (2007, p. 93) define este modelo como *periódico integral*: «un periódico vinculado a su comunidad, que privilegia la información local, pero no descuida las secciones nacional, internacional y economía, gracias a los importantes apoyos editoriales que proporciona la propiedad en cadena». Vocento continúa aplicando exitosamente este modelo a sus diarios regionales.

Cuadro 3.3

Integración horizontal en el negocio de prensa de Vocento

Diario	Tipo de diario	Método de desarrollo
<i>ABC</i>	Información general	Adquisición (2001)
<i>El Correo</i>	Regional (Vizcaya y Álava)	Negocio originario
<i>El Diario Vasco</i>	Regional (Guipúzcoa)	Adquisición (1948)
<i>El Diario Montañés</i>	Regional (Cantabria)	Adquisición (1984)
<i>La Verdad</i>	Regional (Murcia)	Adquisición (1988)
<i>Ideal</i>	Regional (Granada)	Adquisición (1988)
<i>Hoy</i>	Regional (Extremadura)	Adquisición (1988)
<i>Sur</i>	Regional (Málaga)	Adquisición (1990)
<i>El Norte de Castilla</i>	Regional (Valladolid)	Adquisición (1993)
<i>La Rioja</i>	Regional (La Rioja)	Adquisición (1993)
<i>El Comercio</i>	Regional (Asturias)	Adquisición (1994)
<i>Las Provincias</i>	Regional (Valencia)	Adquisición (parcial en 2000 y total en 2006)

Nota. Elaboración propia con información de Carvajal Prieto (2007).

Los diarios regionales son el mejor negocio de Vocento, aportando resultados de explotación positivos todos los ejercicios y a pesar de la profunda crisis del sector de la prensa. Además, aporta alrededor del 60% de los ingresos del grupo. Recientemente, Vocento ha puesto en marcha un sistema de suscripción *online* para las versiones digitales de sus diarios regionales (ON+, que cuenta con 71.440 suscriptores) (Vocento, 2022) y ha lanzado algunos diarios regionales nativos digitales como www.burgosconecta.es o www.leonoticias.com.

Vocento completa su integración horizontal con un diario de referencia de tirada nacional: el *ABC*. *ABC* fue adquirido por Correo a través de la fusión²⁰ con Prensa Española. Correo cumplía así un viejo anhelo: editar un gran diario nacional. La operación permitió a Correo convertirse en el primer grupo de prensa en cuanto a difusión y lectores (Carvajal Prieto, 2007, p. 134).

El diario *ABC* pronto supuso un lastre para las cuentas de Vocento. El grupo se desprendió del 60% de la plantilla del diario y utilizó los diarios regionales para sufragar sus pérdidas (Pérez Serrano y García Santamaría, 2017). García Santamaría (2016a, pp. 207-211) achaca el (inicial) fracaso de la operación a: a) la costosa estructura de Prensa Española; b) la falta de competitividad de *ABC* y de sus suplementos; c) el declive de sector de la prensa. Toribio Pérez (2017, pp. 826-832) apunta también a las decisiones tomadas por Vocento respecto a su nuevo negocio: cambios en el diario para asimilarlo a los regionales y enfrentamiento editorial con medios ideológicamente afines (COPE y *El Mundo*). En 2010 rectificó esta política y en 2013 consiguió sanear el negocio y devolverlo a la rentabilidad. Las cuentas de 2013 fueron las mejores desde 2006: volvió a obtener un EBITDA positivo (García Santamaría, 2016a, pp. 218-220).

ABC es el sexto diario en cuanto a lectores diarios (AIMC, 2022a), por detrás de su principal competidor (*El Mundo*). Debe mencionarse que, desde 2008, cuando la audiencia de *El Mundo* doblaba la del *ABC*, ha conseguido reducir la diferencia de manera notable (461.000 lectores diarios de *El Mundo* frente a 380.000 del *ABC* en la primera oleada del EGM de 2022). Esto pone de

²⁰ Analizada en profundidad desde un punto de vista económico por Pérez Serrano (2006, pp. 597-717); desde un punto de vista editorial por Toribio Pérez (2017).

manifiesto que, si bien inicialmente la adquisición de *ABC* resultó problemática para Vocento, posteriormente ha sido capaz de reformular el negocio. En 2021 *ABC* logró superar a *El Mundo* en difusión (49.429 frente a 40.030 ejemplares diarios).

ABC no aporta rentabilidad al grupo: su resultado de explotación oscila alrededor del punto de equilibrio. Resulta especialmente preocupante su retraso en la transformación digital: es el sexto diario digital en suscriptores digitales en muros de pago (*Dircomfidencial*, 2022).

Vocento intentó culminar su integración horizontal en prensa con un diario gratuito: *Qué!*. El grupo adquirió este diario al grupo Recoletos en 2007. Para Gómez Quijano (2011, pp. 196-200) fue una estrategia defensiva para proteger la posición de mercado de sus diarios regionales de pago (considera que existía «racionalidad estratégica») mientras que García Santamaría (2016a, p. 217) habla de una «malhadada decisión» en base a las cuantiosas pérdidas generadas y al coste de oportunidad.

Según Gómez Quijano (2011, pp. 229-236) Vocento «[n]o paga el precio de lo que valía realmente el diario, sino el precio del valor que conseguía proteger, al evitar que lo comprara un competidor». Las pérdidas de *Qué!* equivalían al 12% de los beneficios de los diarios regionales de pago, un precio razonable para defender el que sin duda es el mejor negocio de Vocento.

Con la llegada de la crisis económica de 2008 Vocento fue adelgazando la estructura del gratuito mediante cierres de delegaciones y despidos. También se vio obligado a desprenderse de inmuebles de *ABC* por valor de 30 millones de euros (Pérez Serrano y García Santamaría, 2017). Una vez las pérdidas comenzaron a ser excesivas cerró el diario, en un momento en el que la prensa gratuita estaba en decadencia y no suponía una amenaza para sus regionales de pago.

El proyecto más reciente de integración horizontal en prensa de Vocento es un diario deportivo nativo digital denominado *Relevo*, cuyo lanzamiento se espera en agosto en 2022 (*Dircomfidencial*, 2022b).

Vocento edita, además, algunos suplementos que se distribuyen con diarios tanto del grupo como de terceros: *XL Semanal* y *Mujer Hoy*, el primero y tercer suplemento más leído en España, respectivamente (AIMC, 2022a).

4.2.3.2.- Negocios radiofónico y televisivo.

Siendo un grupo especializado en prensa y cuyos intentos de penetración en los sectores de la radio y televisión no terminaron de consolidarse, no puede hablarse propiamente de integración horizontal en dichos negocios.

En el negocio radiofónico únicamente estuvo presente en la radio generalista, a través de Punto Radio. No hubo intentos de desarrollar, por ejemplo, emisoras musicales o deportivas.

En el negocio televisivo su apuesta paradigmática fueron las redes de cadenas locales (Net TV y La 10). También produjo una cadena musical (Fly Music) entre 2005 y 2008 y fue participó en la televisión generalista a través de Telecinco entre 1996 y 2007. A través de los arrendamientos de las licencias de Net TV se han emitido cadenas especializadas: musicales (MTV España), orientadas al público infantil (Disney Channel), de cine (Paramount Channel/Network) y de teletienda.

3.3.4.- Diversificación no relacionada.

La apuesta por la diversificación no relacionada es uno de los ejes estratégicos de Vocento. Aunque con un tamaño aún menor en comparación con el negocio de prensa, Vocento tiene tres áreas de negocio ajenas a los medios de comunicación: los anuncios clasificados, la gastronomía y las agencias de marketing y eventos.

El área de negocio de anuncios clasificados consiste, según su memoria consolidada de 2021, en «venta de publicidad y contenidos principalmente de los diferentes portales de clasificados». Cuenta con una red de portales de anuncios clasificados en los segmentos del motor (www.autoscout24.es y www.autocasion.com) e inmobiliario (www.pisos.com). El negocio de anuncios clasificados de Vocento se encuentra en periodo de transición de un negocio de publicidad a otro de *marketplaces*.

El área de negocio de gastronomía engloba las siguientes actividades: congresos gastronómicos (Madrid Fusión), organización de eventos gastronómicos propios, consultoría (Mateo&Co), publicaciones (www.7canibales.com) y formación.

En 2019 Vocento incorporó el negocio de agencias, consistente en el desarrollo de «actividades de creación, diseño y ejecución de campañas de marketing y eventos», según el último Estado de Información No Financiera de la compañía, que destaca su apuesta por el medio digital en este negocio. La agencia más destacada de Vocento es Tango.

El crecimiento de los negocios no relacionados de Vocento es una forma de contrarrestar el declive de su sector tradicional. Ha pasado de ingresar 12 millones anuales en 2014 a 48 millones en 2021: de ser el 2% de los ingresos del grupo a representar el 15%. Destaca, sobre todo, el negocio de anuncios clasificados, que es el que más tiempo lleva en el grupo.

3.4.- UNIDAD EDITORIAL.

3.4.1.- Introducción a la empresa y breve historia.

Unidad Editorial, S.A. es la filial española del grupo multimedia italiano Rizzoli-Corriere della Sera (RCS) MediaGroup. RCS, que a su vez es propiedad del magnate de medios italiano Urbano Cairo, edita importantes diarios italianos como el *Corriere della Sera* o *La Gazzetta dello Sport* y es titular de 96,5% de las acciones de Unidad Editorial. Su diario de referencia, *El Mundo*, mantiene una línea editorial de centro-derecha: liberal, cercana al PP y crítica con el PSOE. El presidente ejecutivo de Unidad Editorial es Marco Pompignoli.

El ámbito de negocio principal de Unidad Editorial es la prensa. También está presente en el sector radiofónico a través de Radio Marca, edita algunas revistas y suplementos e intentó desarrollar un proyecto televisivo propio a través de la marca Veo TV. Además, lleva a cabo cierta actividad en otros negocios como la edición de libros.

El antecedente de Unidad Editorial es Unedisa²¹. Unedisa fue fundada por el periodista Pedro J. Ramírez en 1989 para editar el diario *El Mundo* tras ser despedido del puesto de director de *Diario 16* (García-Alonso Montoya, 1995, pp. 20-22). El nuevo diario fue tal éxito periodístico que propició que la empresa editora del diario *Corriere della Sera* (la actual RCS) adquiriera una participación del 45% en Unedisa en 1991 (Fernández y Santana, 2000, pp. 219-224). El grupo italiano terminó de controlar el grupo en 2003 cuando adquirió el 30% perteneciente a Recoletos.

Unedisa obtuvo, a través de Veo TV, una licencia de emisión en TDT. Veo TV era una *joint venture* cuyos socios principales eran Unedisa y Recoletos. A través de esta licencia puso en marcha una cadena de televisión propia, Veo7, que estaba llamada a ser el pilar de su proyecto audiovisual.

En 2007 RCS adquirió el grupo Recoletos a través de una operación de fusión de este con Unedisa. El grupo resultante de la fusión pasó a denominarse Unidad Editorial y a controlar los diarios *Marca* y *Expansión* y Veo TV. En 2010 Unidad Editorial lanzó un segundo canal de televisión propio: Marca TV.

Las pérdidas y la elevada deuda del nuevo grupo, ocasionadas por el mal funcionamiento del proyecto televisivo y por la crisis económica de 2008 (García Santamaría, Pérez Serrano y Alcolea

²¹ Unedisa fue constituida como “Unidad Editorial, S.A.” en el Registro Mercantil, pero no fue hasta la fusión con Recoletos cuando cambió el nombre comercial de “Unedisa” por el de “Unidad Editorial”. En este Trabajo se utiliza “Unedisa” para referirse al grupo previo a la fusión y “Unidad Editorial” para referirse al grupo surgido de la fusión.

Díaz, 2016) llevaron al grupo, a partir de 2012, a poner fin a las emisiones de sus cadenas de televisión para arrendar las licencias y a reestructurar el negocio de *El Mundo*, con sucesivos cambios de directores. Desde 2013 Unidad Editorial volvió a ser un grupo especializado en su oficio de base: la prensa.

3.4.2.- Diversificación multimedia.

Unidad Editorial es un grupo especializado en el sector de la prensa. Además, edita algunas revistas, está presente en el sector de la radio y es titular de una licencia de emisión de TDT nacional.

El área de negocio de prensa es el más importante del grupo. Contiene sus principales activos: los diarios *El Mundo*, *Marca* y *Expansión*. Unidad Editorial es el primer grupo de prensa de España en cuanto a audiencia, aunque a muy poca distancia del líder (Vocento). Cuenta con el diario con mayor audiencia (*Marca*), con el líder de la prensa económica (*Expansión*) y con el segundo diario de referencia (*El Mundo*) (AIMC, 2022a).

Unidad Editorial tiene presencia en el sector radiofónico a través de Radio Marca. Radio Marca es una emisora temática especializada en retransmisiones deportivas. Se trata de la única emisora en España dedicada en exclusiva al deporte, aunque el fin de semana compite con las emisoras generalistas, que dedican una parte importante de su programación a las retransmisiones deportivas.

Radio Marca²² fue lanzada en 2001 por Recoletos y adquirida por Unidad Editorial en la fusión por este grupo. Recoletos pretendía ocupar un hueco de mercado aprovechando el músculo de una marca como “Marca” (García Caridad, 2016, p. 80). Hasta 2014 se trató de un proyecto fruto de un “acuerdo estratégico de colaboración” con Onda Cero y a partir de ese año se transformó en un proyecto en solitario (García Caridad, 2016, pp. 74-106). Para Muerza Ferrer (2018), «Unidad Editorial no aprovecha todas las sinergias que se podrían establecer entre las tres cabeceras [Radio Marca, el diario *Marca* y la página web]».

La gran apuesta de Unedisa por la diversificación multimedia se produjo en el sector de la televisión. Lo hizo mediante la obtención de una licencia de emisión en TDT en 2001 a través de Veo TV. Tras la adquisición de Recoletos y la compra de las participaciones de los minoritarios, Unidad Editorial se hizo con el control de 100% de Veo TV en 2008.

La estrategia televisiva de Unedisa consistió en un híbrido entre el desarrollo de un canal de televisión y el arrendamiento de las licencias. De los tres canales en qué consistía la licencia, utilizó uno para producir su propio canal (Veo7), arrendó otro a Sony (Sony TV en Veo) y utilizó el tercero para la emisión de teletienda. En 2010 lanzó otro canal propio (Marca TV) en una *joint venture* al 50% con Mediapro, convirtió el canal arrendado a Sony en uno de pago (AXN) y arrendó otro a la Conferencia Episcopal para la emisión de 13 TV.

Unidad Editorial cesó las emisiones de Veo7 en 2012 y de Marca TV en 2013 y pasó a apostar completamente por el arrendamiento de las licencias de Veo TV: en la actualidad una está arrendada a Mediapro (Gol) y otra a Discovery (DMax). Con esta reorientación estratégica Unidad Editorial consiguió convertir Veo TV en una división rentable, sin pérdidas, pero aun así la posición del grupo es de desinversión en el negocio televisivo (Cano, 2021).

²² Un análisis del modelo radiofónico de Radio Marca se encuentra en García Caridad (2016).

3.4.3.- Integración horizontal.

3.4.3.1.- Negocio de prensa.

La integración horizontal en el negocio de prensa es la forma de diversificación por excelencia de Unidad Editorial. Se trata de un modelo de integración horizontal de producto: edita un diario de referencia y dos especializados, todos ellos de tirada nacional.

Cuadro 3.4

Integración horizontal en el negocio de prensa de Unidad Editorial

Diario	Tipo de diario	Método de desarrollo
<i>El Mundo</i>	Información general	Negocio originario
<i>Marca</i>	Deportivo	Adquisición (2007)
<i>Expansión</i>	Económico	Adquisición (2007)

Nota. Elaboración propia.

Los diarios editados por Unidad Editorial son líderes en sus mercados, en especial los de prensa especializada. *Marca* supera en audiencia a sus competidores y *Expansión* es líder la prensa económica. *El Mundo*, por su parte, es el tercer diario por número de lectores diarios y el segundo de la prensa generalista, por detrás de *El País*. Supera a su principal competidor (*ABC*), si bien es cierto que este viene recortando distancia prácticamente ejercicio tras ejercicio (AIMC, 2022a).

De *El Mundo* destacan sus buenas cifras de audiencia en su edición *online*, siendo líder (en situación de empate técnico con *El País* y *20 Minutos*) tanto en audiencia media como en usuarios únicos (*Dircomfidencial*, 2022)²³. También es el segundo diario con más suscriptores digitales en muros de pago (*Dircomfidencial*, 2021).

La integración horizontal en prensa de Unidad Editorial se produjo en 2007 a través de la fusión con Recoletos, que implicó la adquisición de los diarios *Marca* y *Expansión*. El grupo surgido de la fusión se convirtió en un grupo horizontalmente integrado al editar diarios en tres mercados diferentes: la prensa generalista, deportiva y económica. La operación dobló el tamaño del grupo y convirtió a Unidad Editorial en el tercer grupo mediático español (García Santamaría, Pérez Serrano y Alcolea Díaz, 2016). También le convirtió en líder nacional en prensa y líder mundial de información en Internet en español (Taúler San Miguel, 2014, pp. 372-375).

El objetivo estratégico de Unedisa con esta operación era generar sinergias y adquirir tamaño. *A priori* ambos grupos eran complementarios y su fusión daba lugar a un grupo horizontalmente integrado en prensa y con tamaño y capacidad para competir en el sector audiovisual. El declive del sector de la prensa implicó que el grupo perdiera la mitad de su tamaño y que obtuviese pérdidas prácticamente en todos los ejercicios desde el período 2007-2013 (García Santamaría, Pérez Serrano y Alcolea Díaz, 2016).

La falta de rentabilidad del diario *El Mundo* hizo que en 2014 la matriz italiana ordenase la destitución de Pedro J. Ramírez del puesto de director. También llevó a cabo tres expedientes de regulación de empleo (ERE) entre 2009 y 2015 (Sotelo González, 2015). Entre 2014 y 2017 *El Mundo* atravesó un período de inestabilidad, con cinco directores en cinco años, hasta la consolidación en el cargo de Francisco Rosell, que, sin embargo, también ha sido sustituido en 2022.

García Santamaría, Alcolea Díaz y Pérez Serrano (2016) valoran negativamente la integración horizontal en prensa de Unidad Editorial. Consideran que esta estrategia pudo ser acertada en un momento en el que el negocio de la prensa crecía y mantenía buenas cifras económicas, pero que el

²³ Según datos de Gfk DAM, el sistema oficial de medición del consumo digital en España, que ha sustituido, desde 2022, a Comscore.

grupo apostó por ella en un momento en el que el sector estaba en declive, lo que supuso el fracaso de la estrategia y la necesidad de una reordenación estratégica.

Esta reordenación, consistente en una reconcentración en el sector de la prensa y una reducción del tamaño del grupo, ha aportado buenos resultados. Los ingresos del grupo son de 206 millones de euros (frente a los 633 tras la fusión), pero el grupo volvió al EBITDA positivo en 2016 y al beneficio económico en 2017.

Unidad Editorial completa su integración horizontal en prensa con cabeceras muy especializadas y de menor relevancia: *Diario Médico* y *Correo Farmacéutico*. Se trata de publicaciones de distribución gratuita dirigidas al profesional de la medicina y de la farmacia (Bellón Rodríguez, 2018).

El grupo también edita algunas revistas y suplementos. Las más destacadas son dos: *Telva*, revista «sobre estilo de vida de la mujer urbana» encuadrada en el mercado de las «publicaciones femeninas de alta gama» (Taúler San Miguel, 2014, pp. 443-444), y *Actualidad Económica*, primera revista económica y de negocios de España con gran prestigio en el mundo empresarial que en 2018 fue reconvertida en suplemento del diario *El Mundo*. Otros suplementos editados por Unidad Editorial son *Yo Dona*, *Fuera de Serie*, *La Lectura* o *EME*, que se distribuyen con los diarios del grupo.

3.4.3.2.- Negocio radiofónico y televisivo.

El negocio radiofónico de Unidad Editorial se limita a una única emisora de radio especializada en deportes, por lo que no existe integración horizontal alguna. En el negocio televisivo el grupo apostó, entre 2010 y 2013, por la emisión de dos cadenas de televisión: una generalista y otra deportiva.

Veo7 fue lanzado en TDT en 2005 como cadena generalista. La cadena obtuvo audiencias muy pobres durante toda su existencia, no llegando a superar el 2%, por lo que Unidad Editorial cesó sus emisiones en 2012. Siguiendo a García Santamaría, Pérez Serrano y Alcolea Díaz (2016) podemos concluir que los problemas de Veo7 fueron de tipo competitivo: un formato televisivo basado en tertulias y en ficción poco atractiva. A estas razones habría que añadir otras dos: la intensa competencia a la que se enfrentó por parte de cadenas con formato y línea editorial similar, y la decisión del Gobierno de no permitirle emitir en formato analógico antes de la consolidación definitiva de la TDT.

Marca TV fue la cadena deportiva de Unidad Editorial. El grupo pretendía aprovechar sinergias con el diario *Marca* y para competir desarrolló una alianza con Mediapro que permitió al canal emitir retransmisiones deportivas de valor a las que *a priori* no tenía capacidad de acceder (García Santamaría, Pérez Serrano y Alcolea Díaz, 2016), como el partido en abierto de la Liga española de fútbol. La buena gestión estratégica no impidió que la cadena fuera económicamente deficitaria, en una situación que García Santamaría (2016, pp. 231-232) define como «economía de guerra», lo que supuso su cese de emisiones en 2013.

A través de las licencias de emisión de Veo TV, además de las dos cadenas propias de Unidad Editorial, se han emitido cadenas generalistas (13 TV) y especializadas en deporte (Gol), entretenimiento (DMax), cine y series (Sony TV, gratuita, y AXN, de pago) y teletienda.

3.4.4.- Diversificación no relacionada.

La diversificación no relacionada con los medios de comunicación tiene una presencia muy poco significativa en Unidad Editorial. El principal proyecto es La Esfera de los Libros, una editorial de tamaño mediano. También tiene una escuela de formación (la Escuela de Unidad Editorial, ESUE), una distribuidora de prensa y revistas (Logintegral, en lo que sería un ejemplo de integración vertical) o un departamento de *branded content* (UEstudio).

En 2012 Unidad Editorial se introdujo en el negocio de las apuestas deportivas con el lanzamiento de Marca Apuestas, en un intento de paliar la caída de los ingresos publicitarios en prensa. La división

de apuestas de Unidad Editorial nunca fue capaz de competir con las grandes empresas del sector, aunque sí obtuvo buenos resultados económicos. Fue vendida a Sportium en 2021, que sigue utilizando la marca “Marca”.

CONCLUSIONES

A través de este Trabajo se ha llevado a cabo un análisis de las estrategias de diversificación de tres compañías mediáticas en España: Prisa, Vocento y Unidad Editorial. Además, se ha llevado a cabo un desarrollo del marco teórico del trabajo y un análisis de la situación de la industria mediática en España.

El Trabajo pone de manifiesto, desde un punto de vista teórico, la importancia de la dimensión estratégica en la industria de los medios de comunicación, y la utilidad de la dirección estratégica para analizar las decisiones empresariales en dicha industria.

Del análisis de la industria mediática española se extraen las siguientes conclusiones: a) la industria tiene naturaleza oligopolística y está dominada por tres grupos mediáticos con anclaje en la televisión, que son Mediaset (Telecinco), Planeta (Antena 3) y Telefónica (Movistar Plus); b) la inversión publicitaria se encuentra en fase de contracción, siendo Internet quien mayor inversión publicitaria atrae; c) la televisión se encuentra dominada, en cuanto a audiencia e inversión publicitaria, por Telecinco y Antena 3, las cadenas generalistas del “duopolio televisivo”; e) la radio mantiene constante su nivel de audiencia y el dominio de Prisa es absoluto; f) la prensa pierde audiencia año a año y se encuentra sumida en una profunda crisis y dominada por Unidad Editorial y Vocento; g) la profesión periodística atraviesa una mala situación en cuanto a retribuciones e independencia de los profesionales; h) la digitalización introduce cambios que están llamados a cambiar la industria por completo.

Prisa se consolidó como grupo mediático gracias al éxito económico y periodístico de su negocio originario (el diario *El País*) para después emprender una exitosa estrategia de diversificación multimedia en la radio (SER) y en la televisión (Canal+), que le convirtieron en primer grupo mediático de España. Sin embargo, la crisis económica de 2008 y los errores en el área financiera (sobre todo: la doble OPA sobre Sogecable) hicieron incurrir a Prisa en una elevada deuda que obligaron a deshacerse de su negocio televisivo y de parte de Santillana, su mejor negocio. A pesar de la reestructuración y la reducción del tamaño del grupo, no termina de rentabilizar su negocio de medios.

La posición de Prisa como gran grupo mediático español resulta difícil de vislumbrar: la mayoría de sus ingresos y de su EBITDA proceden de un negocio no mediático (el educativo) en América latina. La estrategia de diversificación de Prisa pasa, en la actualidad, por consolidar sus negocios mediáticos.

Prisa tomó decisiones corporativas adecuadas, como invertir en la televisión en la primera concesión de cadenas privadas, pero una mala estrategia competitiva (p.ej.: derechos de fútbol) y financiera lastraron el devenir del grupo. Todo esto, a pesar de la sombra, que no puede ignorarse, que sobrevuela toda la trayectoria de Prisa: posibles favores gubernamentales que le beneficiaron frente a la competencia (p.ej.: el *antenicidio* o la autorización para emitir Cuatro en abierto).

Vocento se convirtió en un gran grupo mediático nacional a través de una muy exitosa estrategia de integración horizontal en el sector de la prensa, que consistió en adquirir diarios regionales líderes y aplicarles un modelo de negocio que se había demostrado exitoso en el País Vasco. Posteriormente, dio el salto a la televisión con una participación en Telecinco, que pronto vendió para emprender un proyecto televisivo propio al que pretendía aplicar, *mutatis mutandis*, la estrategia de regionalización que había resultado exitosa en la prensa. Simultáneamente continuó creciendo en prensa (*ABC* y *Qué!*) y en radio (Punto Radio). El proyecto televisivo propio, así como la adquisición de los nuevos diarios y la presencia en radio, no tuvieron el éxito esperado, lo que obligó a una reestructuración.

La reestructuración de Vocento resultó exitosa: se deshizo de los negocios que eran imposibles de rentabilizar (TV, radio y *Qué!*), rentabilizando los activos a través de los arrendamientos; saneó, tanto económica como periodística y editorialmente el diario *ABC*; y ha logrado mantener la rentabilidad del negocio de diarios regionales a pesar de la crisis del sector de la prensa. Destaca su reciente apuesta por la diversificación no relacionada, en un intento de paliar las consecuencias de la crisis de su oficio de base.

Vocento acertó invirtiendo el Telecinco, visto el devenir posterior de la cadena, pero cometió un grave error desinvirtiendo para emprender un proyecto de televisión propio para el que carecía de *expertise*. Su proyecto de red de cadenas locales en TDT no tuvo éxito, aunque no puede ignorarse la importancia de la decisión gubernamental de no permitirle emitir en analógico hasta la consolidación definitiva de la TDT en España. El resto de operaciones de diversificación han aportado problemas y escasa rentabilidad, si bien es cierto que el lanzamiento de Punto Radio parecía adecuado desde un punto de vista corporativo y que *Qué!* logró su cometido.

Unidad Editorial nace y se consolida en torno al diario *El Mundo*. A partir de ahí, y tras ser adquirida por un grupo multimedia italiano, emprende una estrategia de diversificación multimedia en la televisión y una integración horizontal en prensa. Lanza Veo TV en la TDT y se fusiona con Recoletos para adquirir los diarios *Marca* y *Expansión*. El mal funcionamiento de estos negocios le obliga a llevar a cabo una reestructuración, con desinversión en la televisión y reducción de tamaño.

La reestructuración de Unidad Editorial puso fin a las constantes pérdidas que obtenía el grupo, pero limitó su ámbito de negocio a tres diarios siendo la prensa en sector en profundo declive, sin ningún intento significativo de diversificación en otros ámbitos, lo que no augura un futuro muy halagüeño para el grupo. Por el contrario, el arrendamiento de sus licencias de televisión debe considerarse acertado, ya que se consigue rentabilizar unos activos que, hasta el momento, generaban pérdidas.

Unidad Editorial cometió errores estratégicos graves desde una perspectiva corporativa: la apuesta por la televisión se produjo en un momento tardío, cuando ya existían cadenas consolidadas, y la integración horizontal en prensa justo antes de la aceleración del declive del sector. Sin embargo, y al igual que en el caso de Vocento, no puede negarse la importancia de las decisiones gubernamentales en el fracaso del proyecto televisivo.

Como **conclusión general** debe señalarse que la diversificación, en la industria de los medios de comunicación, es una opción estratégica que conlleva muchos riesgos y que no siempre crea valor para la empresa. Se pone de manifiesto la importancia de tomar la decisión de diversificar en el momento adecuado: los ochenta y los noventa (Vocento), y no los 2000 (Unidad Editorial), eran el momento de la integración horizontal en prensa, mientras que el momento de la diversificación multimedia en televisión fue el reparto de las primeras concesiones (Prisa y Vocento) y no el reparto de licencias de TDT (Vocento y Unidad Editorial).

Las tres empresas analizadas, aunque con muchas diferencias, siguen un claro patrón: consolidación a partir de un proyecto exitoso de prensa, seguida de una apuesta por el negocio televisivo la cual, por unos u otros motivos, no terminó de funcionar, lo que obligó a las empresas a seguir un proceso de reestructuración con reducción de tamaño y desinversiones. Esa reestructuración ha corrido una suerte diferente en cada caso: la de Vocento puede calificarse de exitosa, la de Unidad Editorial de suficiente y la de Prisa es una tarea aún pendiente.

Se pone de manifiesto, de forma accesoria, la importancia de una adecuada estrategia competitiva y funcional para garantizar el éxito de la estrategia corporativa: el proyecto televisivo de Prisa fracasó por una mala gestión financiera y el proyecto radiofónico de Vocento, lógico desde un punto de vista corporativo, no fue rentable por un modelo de negocio desacertado.

También se pone de manifiesto la influencia de las decisiones del poder político en el éxito o fracaso de las estrategias empresariales: Vocento y Unidad Editorial no pudieron acceder a la televisión analógica, mientras que a Prisa sí se le permitió, lo que supuso que, a la llegada de la TDT, Cuatro

fuese una cadena arraigada, mientras que Net TV y Veo TV eran prácticamente desconocidas. Otro ejemplo es la resolución del caso del *antenicidio*.

BIBLIOGRAFÍA

ABC. (19 de septiembre de 2001). Prensa Española y Grupo Correo anuncian su fusión y crean el primer grupo de comunicación español (I). https://www.abc.es/espana/abci-prensa-espanola-y-grupo-correo-anuncian-fusion-y-crean-primer-grupo-comunicacion-espanol-200109190300-47846_noticia.html.

Albarran, A. (2010). *The Media Economy*. Routledge.

Albarran, A. (2006). Historical trends and patterns in media management research. En A. Albarran, S. Chan-Olmsted y M. Wirth (Eds.), *Handbook of Media Management and Economics*. Lea.

Alfárez, A. (1986). *Cuarto poder en España: la prensa desde la ley Fraga de 1986*. Plaza & Janés.

Almirón, N. y Segovia, A. (2012). Financialization, economic crisis and corporate strategies in top media companies: The case of Grupo Prisa. *International Journal of Communication*, 6, 2894-2917. <https://repositori.upf.edu/handle/10230/33786>.

Ansoff, I. (1976). *La estrategia de la empresa* (R. Forn Valls, Trad.). EUNSA. (Obra original publicada en 1965)

Ansoff, I. (1991). Critique of Henry Mintzberg's 'The Design School': Reconsidering the basic premises of strategic management. *Strategic Management Journal*, 12(6), 449-461. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120605>.

Arias Oliva, M. (2003). Metodologías de investigación emergente en Economía de la Empresa. *XVII Annual Meetings of the European Academy of Management and Business Economics*. https://www.researchgate.net/publication/341426931_METODOLOGIAS_DE_INVESTIGACION_EMERGENTES_EN_ECONOMIA_DE_LA_EMPRESA.

Artero, J.P., Pérez Latre, F. y Sánchez-Taberner, A. (2009). Concepto y taxonomía de la industria de la comunicación. *Observatorio (OBS*)*, 3(2), 134-145. <http://obs.obercom.pt/index.php/obs/article/view/289/268>.

Artero, J.P. y Sánchez-Taberner, A. (2015). Media and telecommunications concentration in Spain (1984-2012). *European Journal of Communication*, 30(3), 319-336. <https://doi.org/10.1177/0267323115577307>.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC) (2022a). *Audiencia general de medios*. Consultado el 26 de mayo de 2022. <https://reporting.aimc.es/index.html#/main/cockpit>.

Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC). (2022b). *Marco general de los medios en España 2022*. <https://www.aimc.es/a1mc-c0nt3nt/uploads/2022/01/marco2022.pdf>.

Asociación de la Prensa de Madrid (APM). (2021). *Informe anual de la profesión periodística 2021*. Autor.

Balcarce, L. (2018). *PRISA: liquidación de existencias*. Foca.

Barlovento Comunicación. (2022). *Análisis de la industria televisiva-audiovisual 2021*. <https://www.barloventocomunicacion.es/wp-content/uploads/2022/01/2021-ANALISIS-TELEVISIVO-BARLOVENTO-COMUNICACION-1.pdf>.

Bellón Rodríguez, A. (2018). *Diario Médico: origen, evolución y situación actual en soporte papel y online*. *Revista española de comunicación en salud*, 9(2), 163-175. <https://doi.org/10.20318/recs.2018.4494>.

Bolsamanía. (31 de enero de 2022). Squirrel Media ejecuta la compra del 75% de NET TV y Veralia Cine por 22 millones. <https://www.bolsamania.com/noticias/empresas/vocento-net-tv-veralia-cine-squirrel-media-22-millones-de-euros--9126895.html>.

Bryman, A. y Bell, E. (2015). *Business Research Methods* (4ª ed.). Oxford University Press.

Cabrera, M. (2018). Jesús de Polanco and the Prisa Group. *Journal of Evolutionary Studies in Business*, 3(1), 247-280. <https://doi.org/10.1344/jesb2018.1.j044>.

Cal, R. (2000). Introducción. En I. Fernández y F. Santana (Aut.), *Estado y medios de comunicación en la España democrática* (pp. 13-17). Alianza.

Cano, F. (2 de febrero de 2021[a]). OJD: *El País* cierra 2020 con 70.000 ejemplares de difusión y *El Mundo* con 42.000. *El Español*. https://www.elespanol.com/invertia/medios/20210202/ojd-pais-cierra-ejemplares-difusion-mundo/555695395_0.html.

Cano, F. (13 de septiembre de 2021[b]). Unidad Editorial pone a la venta sus dos señales de TDT por 50 millones de euros. *El Español*. https://www.elespanol.com/invertia/medios/20210913/unidad-editorial-venta-senales-tdt-millones-euros/610939943_0.html.

Cano, F. (25 de abril de 2022[a]). El jeque Al-Thani pone en venta su 5,1% en Prisa. *The Objective*. <https://theobjective.com/economia/2022-05-20/moncloa-prisa-telefonica/>.

Cano, F. (20 de mayo de 2022[b]). Moncloa propició el desembarco en Prisa de un grupo de empresarios vinculados al PSOE. *The Objective*. <https://theobjective.com/economia/2022-05-20/moncloa-prisa-telefonica/>.

Carvajal Prieto, M. (2007). *Líderes en prensa: la dirección estratégica de Vocento*. Diego Marín.

Casero Ripollés, A. (2010). Prensa en internet: nuevos modelos de negocio en el escenario de la convergencia. *El profesional de la información*, 19(6), 595-601. <https://doi.org/10.3145/epi.2010.nov.05>.

Chan-Olmsted, S. (2006). Issues in Strategic Management. En A. Albarran, S. Chan-Olmsted y M. Wirth (Eds.), *Handbook of Media Management and Economics*. Lea.

Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. MIT Press.

Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (2022a). Promotora de Informaciones, S.A. Consultado el 9 de junio de 2022. <https://www.cnmv.es/portal/Consultas/DatosEntidad.aspx?nif=A28297059>.

Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV) (2022b). Vocento, S.A. Consultado el 10 de junio de 2022. <https://www.cnmv.es/Portal/Consultas/DatosEntidad.aspx?nif=A-48001655>.

Díaz Nosty, B. (1998). *Informe anual de la comunicación 1997/1998: estado y tendencias de los medios en España*. Zeta.

Dircomfidencial. (28 de julio de 2021). De los 50.000 de *La Vanguardia* a los 109.000 de *El País*: la prensa española actualiza hitos en suscriptores digitales. <https://dircomfidencial.com/medios/de-los-50-000-de-la-vanguardia-a-los-109-000-de-el-pais-la-prensa-espanola-actualiza-hitos-en-suscriptores-digitales-20210728-0404/>.

Dircomfidencial. (19 de mayo de 2022[a]). El deportivo de Vocento será rentable en 2025 sin un modelo de suscripción. <https://dircomfidencial.com/medios/el-deportivo-de-vocento-sera-rentable-en-2025-sin-un-modelo-de-suscripcion-20220519-0405/>.

Dircomfidencial. (19 de mayo de 2022[b]). *20 Minutos* se convierte en el digital generalista más leído de España, según GfK DAM. <https://dircomfidencial.com/medios/20minutos-se-convierte-en-el-digital-generalista-mas-leido-de-espana-segun-gfk-dam-20220519-0401/>.

Fernández, I. y Santana, F. (2000). *Estado y medios de comunicación en la España democrática*. Alianza.

Ferrer, P. (22 de marzo de 2022). Esta casa es una ruina. Plan estratégico 2022-2025. PRISA se olvida de la medida más importante para subsistir: una imprescindible ampliación de capital. *Hispanidad*. https://www.hispanidad.com/economia/plan-estrategico-2022-2025-prisa-se-olvida-medida-mas-importante-subsistir-imprescindible-ampliacion-capital_12032685_102.html.

Frattini, E. y Colías, Y. (1996). *Tiburones de la comunicación: grandes líderes de los grupos multimedia*. Pirámide.

Fundación SGAE. (2002). *Anuario SGAE 2002 de las artes escénicas, musicales y audiovisuales*. <http://www.anuariosgae.com/anuario2002/home.html>.

Fundación SGAE. (2013). *Anuario SGAE 2013 de las artes escénicas, musicales y audiovisuales*. <http://www.anuariosgae.com/anuario2013/home.html>.

García-Alonso Montoya, P. (1995). *El Mundo del Siglo XXI (1989-1995): Unidad Editorial, S.A., lanzamiento y desarrollo de una empresa informativa* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio institucional de la Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/1812/>.

García Caridad, J.F. (2016). *Consumo de información deportiva en radio: el caso de Radio Marca* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid. Repositorio institucional de la Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/38064/>].

García Santamaría, J.V. (2016a). *Los grupos multimedia españoles: análisis y estrategias*. Universitat Oberta de Catalunya.

García Santamaría, J.V. (2016b). Los orígenes de la crisis de la prensa en España y las causas de su tardía transición digital. En F.J. Herrero Gutiérrez y C. Mateos Martín (Eds), *La pantalla insomne* (2ª ed.) (pp. 841-855). Sociedad Latina de Comunicación Social.

García Santamaría, J.V. y Alcolea Díaz, G. (2011). Los derechos audiovisuales de retransmisiones deportivas y su repercusión en el mercado televisivo español. *Razón y palabra*, 77. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=199520010060>.

García Santamaría, J.V., Pérez Serrano, M.J. y Alcolea Díaz, G. (2019). Prisa en el sistema mediático español: del liderazgo a la pérdida de centralidad. *El profesional de la información*, 28(6). <https://doi.org/10.3145/epi.2019.nov.14>.

García Santamaría, J.V., Pérez Serrano, M.J. y Alcolea Díaz, G. (2016). Unidad Editorial como «caso de estudio» sobre las limitaciones de la integración horizontal en el sector de la prensa. *Textual & Visual Media*, 9, 133-154. <https://textualvisualmedia.com/index.php/txtvmedia/article/view/207>.

Gómez Quijano, A. (2013). *Historia y modelo de los diarios gratuitos españoles de información general (2000-2011)* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio institucional de la Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/23332/>.

Grant, R. (2014). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones* (Z. Fernández, J.D. Lorenzo Gómez y J. Ruiz Navarro, Trads.) (8ª ed.). Civitas.

Grupo Zeta. (3 de junio de 2019). *Prensa Ibérica compra el Grupo Zeta*. <http://www.grupozeta.es/prensa-iberica-compra-el-grupo-zeta/>.

Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2016). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones* (5ª ed.). Civitas.

Guerras Martín, J.E. y Navas López, L.A. (2003). La fusión entre Canal Satélite y Vía Digital. En J.E. Guerras Martín y L.A. Navas López (Eds.), *Casos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Thomson Civitas.

Hill, C. y Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral* (E.J. Hernán D’Borneville, Trad.) (9ª ed.). Cengage.

InfoAdex. (2021). *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2021*. Autor.

InfoAdex. (2022). *Estudio InfoAdex de la inversión publicitaria en España 2022*. Autor.

Jung, J. (2003). The Bigger, the Better? Measuring the Financial Health of Media Firms. *The International Journal of Media Management*, 5(4), 237-250. <https://doi.org/10.1080/14241270309390040>.

- Jung, J. y Chan-Olmsted, S. (2005). Impacts of Media Conglomerates' Dual Diversification of Financial Performance. *Journal of Media Economics*, 18(3), 183-202. https://doi.org/10.1207/s15327736me1803_2.
- Kreab. (2022). *Los medios de comunicación en 2022: ¿el año de la reinención?* <https://kreab.com/espana/wp-content/uploads/sites/3/2022/02/2022-informe-kreab-medios.pdf>.
- Larrañaga Rubio, J. (2009). La crisis del modelo económico de la industria de los periódicos. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 15, 61-80. <https://revistas.ucm.es/index.php/ESMP/article/view/ESMP0909110061A>.
- Markides, C. (1992). Consequences of corporate refocusing: *Ex ante* evidence. *Academy of Management Journal*, 35(2), 398-412. <https://doi.org/10.5465/256379>.
- Markides, C. (1995). Diversification, restructuring and economic performance. *Strategic Management Journal*, 16(2), 101-118. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160203>.
- Medina, M., Sánchez-Taberner, A. y Larrainzar, A. (2020). Growth strategies in media companies: Efficiency analysis. *Palabra clave*, 33(1). <https://doi.org/10.5294/pacla.2020.23.1.7>.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934-948. <https://doi.org/10.1287/mnsc.24.9.934>.
- Mintzberg, H. y Waters, J. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060306>.
- Muerza Ferrer, A. (2018). Producción de noticias radiofónicas en el contexto de la convergencia periodística: análisis de Radio Marca y sus sinergias con *Marca* y *marca.com*. *Estudios sobre el mensaje periodístico*, 24(1), 785-795. <https://doi.org/10.5209/ESMP.59979>.
- Oficina de Justificación de la Difusión (OJD) (2022). *Auditoría de medios de comunicación*. Consultado el 3 de junio de 2022. https://extranet.introl.es/web_ojd/.
- Palacio, L. (2006). Radiografía de los grupos de comunicación. En E. Díaz Nosty (Ed.), *Tendencias '06: medios de comunicación* (pp. 419-438). Fundación Telefónica.
- Palich, L., Cardinal, L. y Miller, C. (2000). Curvilinearity in the diversification-performance linkage: An examination of over three decades of research. *Strategic Management Journal*, 21, 155-174. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(200002\)21:2<155::aid-smj82>3.0.co;2-2](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(200002)21:2<155::aid-smj82>3.0.co;2-2).
- Pedrero Esteban, L.M. (2000). *La radio musical en España: historia y análisis*. Instituto Oficial de Radio y Televisión.
- Pérez Gómez, A. (2002). *El control de las concentraciones de medios de comunicación: derecho español y derecho comparado*. Dykinson.
- Pérez Serrano, M.J. (2006). *La concentración de medios en España: análisis de casos relevantes en prensa, radio y televisión* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio institucional de la Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/10207/>.
- Pérez Serrano, M.J. y García Santamaría, J.V. (2017). Vocento o los límites de la prensa regional. Estudio sobre el mensaje periodístico, 24(1), 311-322. <https://doi.org/10.5209/ESMP.59952>.
- Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia* (M.E. Rosas Sánchez, Trad.). Patria. (Obra original publicada en 1980)
- Prisa. (4 de mayo de 2022). *PRISA cierra el acuerdo para comprar el 20% de su división de Radio al Grupo Godó*. <https://www.prisa.com/es/noticias/notas-de-prensa/prisa-cierra-el-acuerdo-para-comprar-el-20-de-su-division-de-radio-al-grupo-godo>.
- Ronda Pupo, G.A. y Guerras Martín, L.A. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1968-2008: A co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33, 162-168. <https://doi.org/10.1002/smj.948>.

Salaverría Aliaga, R., García Avilés, J.A. y Masip Masip, P. (2012). Concepto de convergencia periodística. En X. López García y X. Pereira Fariña (Eds.), *Convergencia digital: reconfiguración de los medios de comunicación en España* (pp. 41-64). Universidad de Santiago de Compostela.

Sánchez-Taberner, A. (2005). Vocento: de un pequeño diario de Bilbao al primer grupo de prensa de España. *Bidebarrieta*, 16, 307-329. <https://dadun.unav.edu/handle/10171/20895>.

Sánchez-Taberner, A. (2000). *Dirección estratégica de empresas de comunicación*. Cátedra.

Seoane, M.C. y Sueiro, S. (2004). *Una historia de El País y del Grupo Prisa: de una aventura incierta a una gran industria cultural*. Plaza & Janés.

Sotelo González, J. (2015). Dos grupos de comunicación en crisis y una fusión en ciernes: el caso de Unidad Editorial y Vocento. *Opción*, 31(6), 834-851. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=31045571049>.

Sotelo González, J. y Sierra Sánchez, J. (2019). La “financiarización” de la industria de la comunicación: el caso español. *UCJC Business and Society Review*, 16(2), 98-127. <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/4021>.

Taúler San Miguel, J. (2014). *El grupo Recoletos (1977-2007): historia empresarial de un grupo español de comunicación* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. Repositorio institucional de la Universidad Complutense de Madrid. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/27704/>.

Toribio Pérez, F. (2017). *El proceso de integración de ABC en Vocento: estructura, historia y línea editorial (1996-2011)* [Tesis doctoral, Universidad de Sevilla]. Depósito de investigación de la Universidad de Sevilla. <https://idus.us.es/handle/11441/64959?locale-attribute=en>.

Ventura Victoria, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa*. Paraninfo.

Villarreal Larrinaga, O. y Landeta Rodríguez, J. (2010). El estudio de casos como metodología de investigación científica en Dirección y Economía de la Empresa. Una aplicación a la internacionalización. *Investigaciones europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 31-52. [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60033-1](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60033-1).

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4ª ed.). SAGE.

También se han consultado las cuentas anuales (incluida la memoria anual), los informes de gestión, los Estados de Información No Financiera y los informes de sostenibilidad de Prisa, Vocento y Unidad Editorial. En particular, se ha prestado especial atención a los documentos correspondientes a los ejercicios comprendidos entre 2014 y 2022. La información financiera de las compañías ha sido complementada a través de la base de datos SABI.