

Unidad Editorial como «caso de estudio» sobre las limitaciones de la integración horizontal en el sector de la prensa

Unidad Editorial as a ‘case study’ on the limitations of horizontal integration in the press sector

José Vicente García Santamaría
[josevicente.garcia@hum.uc3m.es]
Universidad Carlos III de Madrid

María José Pérez Serrano
[mariajoseperezserrano@pdi.ucm.es]
Universidad Complutense de Madrid

Gema Alcolea Díaz
[gema.alcolea@urjc.es]
Universidad Rey Juan Carlos

Recibido: 9-03-16
Aceptado: 1-12-16

Resumen

Unidad Editorial fue el resultado de la adquisición en el año 2007 del mayor grupo de prensa especializado en España (Recoletos) por parte de Unedisa, empresa editora del diario El Mundo y filial española del primer grupo editorial italiano RCS MediaGroup. Entre ambas conformaron el primer grupo periodístico en nuestro país, tanto en difusión como en usuarios únicos mensuales. Sin embargo, este liderazgo en prensa nunca llegó a corresponderse con un aumento de la rentabilidad económica del grupo. Por el contrario, la insistencia en expandirse en un sector tan «maduro» como el de la prensa, y no haber prestado la necesaria atención a un modelo de expansión más diversificado hacia sectores como el audiovisual e Internet, generó serios problemas en su cuenta de resultados. Este artículo pretende exponer, por tanto, y a modo de «estudio de caso», las limitaciones de las integraciones horizontales en el sector de la prensa escrita.

Palabras clave: Unidad Editorial, empresa periodística, grupos de comunicación, prensa digital, integración horizontal.

Abstract

Unidad Editorial was the result of the acquisition of the largest Spanish specialised press group (Recoletos) in 2007 by Unedisa, the publisher of El Mundo, and Spanish subsidiary of the Italian leading publishing group RCS MediaGroup. The integration of these companies, formed the leading press group in our country, in both circulation and unique monthly users. Nevertheless, this leading position in the press sector has never come been commensurate with the increased economic profitability of the group. On the contrary, the insistence on expand into a mature market as the press, and the fact of had not given adequate attention to a more diversified model towards sectors such as the broadcasting and Internet, caused serious problems for profit and loss account. Thus, *this*

paper seeks to explain as case study the limitations of the horizontal integrations in the written press sector.

Keywords: Unidad Editorial, newspaper enterprise, media groups, digital press, horizontal integration.

Sumario: 1. Introducción. 2. Objetivos y metodología. 3. Los antecedentes. 3.1. Recoletos Grupo Editorial. 3.2. RCS MediaGroup y Urbano Cairo. 4. Los resultados de la absorción del grupo Recoletos. 4.1. La presencia en el sector audiovisual. 5. La situación actual. 6. Conclusiones. 7. Bibliografía y fuentes documentales.

1. *Introducción*

Unidad Editorial constituye un interesante *case study* de grupo de comunicación, con predominio de capital extranjero, cuya pretensión fue contar con una importante presencia en el panorama mediático español. Una empresa que no se conformaba con la propiedad de un diario de referencia y decidió convertirse en el líder editorial nacional; y que, al mismo tiempo, quiso estar presente en toda la cadena de valor comunicativa (radio —*Radio Marca*— y televisión —*Marca TV, Veo TV*—), además de empresas de formación y conferencias, y productoras de contenidos televisivos y cinematográficos.

El caso de Unidad Editorial determina, también, los límites de los procesos de integración horizontal en grupos de comunicación (García Santamaría, 2016), después de un fértil proceso, que comenzó a mediados de los años noventa en España al adoptar los mayores conglomerados comunicativos estrategias mundiales que llevaban implícitas ambiciosos procesos de concentración. Así se pasó del «oligopolio mutante», que definiría acertadamente Díaz Nosty (1998) en los años noventa, y que se asentaba en torno a los grupos Zeta, Vocento y Prisa, al dominio evidente de Prisa, Planeta y Telecinco (y, naturalmente, de Telefónica) a comienzos del siglo XXI. Precisamente, en este conjunto ganador era donde pretendía incrustarse Unidad Editorial para competir con estos tres grupos, que gozaban de una fuerte presencia en el medio televisivo y un adecuado *expertise* en este sector.

Es cierto también que los procesos de integración vertical y horizontal han sido, desde mediados de los años noventa hasta hoy, una estrategia recurrente de los grandes grupos de comunicación, tanto para ampliar mercados, capitalizar los desarrollos tecnológicos o aplicar economías de escala (Chan-Olmsted, 1998). Pero este tipo de integraciones conllevan elevados costes de capital y disminuyen, además, la competencia en el mismo sector de actividad (Anderson; Bell; Shirky, 2013). Al mismo tiempo, las operaciones de fusión o absorción entre compañías que operan en el mismo sector permiten también reducir el número de participantes en un mercado, e incrementan la rentabilidad de la compañía resultante

(Peltier, 2004). Una rentabilidad que también se ve ampliada en algunos países al producir importantes incentivos fiscales para la matriz.¹

Ahora bien, mientras que las operaciones de integración vertical se han saldado en el ámbito internacional con casos relevantes de éxito al lograr que los grandes grupos de comunicación (News Corp., Walt Disney Co.) o empresas de cable (Comcast) se hayan expandido por todo el mundo y generado valor para sus accionistas, las estrategias de integración horizontal, que permiten incrementar sustancialmente la cuota en un mercado dado (prensa, radio, televisión), han experimentado, sin embargo, de un resultado desigual, privilegiando al sector audiovisual y a las empresas de Internet, y penalizando a sectores «maduros» o en plena mutación al ámbito digital, como ha sucedido con la prensa.

En el caso español, y como ya se ha señalado, uno de los ejemplos más evidentes fue la adquisición en el año 2007 del grupo Recoletos por parte de Unedisa. La empresa RCS MediaGroup aspiraba, así, a convertirse en líder de la prensa en España y tomar posiciones en otros mercados como el radiofónico y televisivo. Posteriormente, se produjeron las absorciones de Cuatro por Telecinco y de La Sexta por Antena 3.

2. Objetivos y metodología

Con el fin de diseñar el edificio epistemológico de este trabajo, diferenciaremos dos niveles: el que tiene que ver con sus metas y el que se refiere al camino para lograrlas. Respecto al primero de ellos, el objetivo de este artículo se basa en demostrar que los grupos multimedia que pueden calificarse como «ganadores» en España no han partido del «oficio de base» del Periodismo, sino más bien de proyectos televisivos, editoriales o del mundo de las telecomunicaciones, como sucede con Mediaset España, Atresmedia o Telefónica.

Y la hipótesis queda formulada de la siguiente manera: «el hecho de que las empresas de comunicación concentrasen la mayor parte de la actividad en un sector en declive y en profunda transformación como el de la prensa no se manifestó como una apuesta tan arriesgada mientras que la industria de los diarios de pago en España se mantuvo como una de las más importantes de Europa, con cifras de negocio superiores a los 3.000 millones de euros anuales (AEDE, 2004), pero se reveló como una opción poco interesante cuando a finales del siglo XX, las cifras de difusión de los diarios indicaron² el momento de adoptar nuevos modelos de negocio en el ámbito digital. Y, por el contrario, aquellos grupos españoles de comunicación (Vocento, Godó, Zeta o Prensa Ibérica) que concentraron el

¹ Véanse, por ejemplo, los incentivos fiscales conseguidos por Telecinco y Antena 3 al absorber Cuatro y La Sexta, respectivamente. Las dos cadenas absorbidas habían arrojado hasta ese proceso abundantes pérdidas, que la ley permitía pudieran ser compensadas con las plusvalías que obtuviese el nuevo grupo resultante en los cinco ejercicios fiscales venideros.

² Nos referimos a las cifras de difusión, y no a los ingresos por venta de ejemplares y captación de publicidad que seguirían creciendo en los primeros años del siglo XXI.

grueso de su facturación en el imperio de la prensa, con una insuficiente diversificación en el Internet y el sector audiovisual, obtuvieron peores resultados.»³

Ambas ideas, se fijan en el contexto de que los procesos de integración horizontal han arrojado resultados positivos en el sector audiovisual, como es el caso de la absorción de Cuatro por Telecinco y de La Sexta por Antena 3. Entendiendo, en este caso, el término «positivo» como la consecución recurrente de beneficios a lo largo incluso de los peores años de la crisis económica, y no tanto a la situación de «dominio» que les ha llevado a concentrar el 88% de la publicidad televisiva y el 56% de la audiencia (García Santamaría; Pérez Serrano; Alcolea, 2014). Es más, la cuenta de resultados del año 2015 de las dos grandes plataformas televisivas demuestra que Planeta acumula ya más de mil millones de beneficios desde que tomó el control del entonces grupo Antena 3 en el año 2003.

En cuanto al segundo de los niveles, diferenciar «método» (modo de trabajo guiado por reglas); «metódica» (conjunto de reglas canónicas sobre el empleo de ciertos métodos) y «metodología» (teoría que incluye todos esos campos), ayuda sin duda a una limpieza intelectual en la estrategia a seguir en un trabajo de investigación (Pérez Serrano, 2010). En este sentido, el apartado metodológico de este artículo parte de la confluencia de tres coordenadas básicas: en primer lugar, de las áreas de conocimiento en las que se apoya; en segundo lugar, en el método que lo sustenta, y, finalmente, en la metódica que lo arma.

Respecto a las Ciencias de la Comunicación podría encuadrarse dentro de la Economía Política de la Comunicación (EPC) y el análisis de la propiedad y concentración de los *media*. Y en cuanto a la Economía Industrial (EI), en el ámbito de las Ciencias Económicas. Como es sabido, la EPC proporciona un marco teórico integrado (Mosco, 1996) que, además de ocuparse de las relaciones de poder, se centra especialmente en la propiedad y concentración de los medios de comunicación. En España existe un conjunto de académicos que vienen ocupándose desde la década de los noventa hasta hoy día de los procesos de concentración (Llorens, 2010; Artero, Sánchez-Tabernero, 2015). Una buena parte de estos autores centran su atención en los procesos de concentración de la propiedad (situaciones monopolísticas u oligopolísticas), capaces de alterar tanto la libre competencia como el pluralismo informativo (García Santamaría, Pérez Serrano, Alcolea, 2014).

Por su parte, la Economía Industrial analiza la estructura y el comportamiento de los mercados y de las empresas que interaccionan en estos mercados, independientemente del sector productivo y del tipo de empresa (UOC, 2014). O, dicho de otro modo, la Economía Industrial (Jacquemin, 1989; Segura, 1993; Tirole, 1990), se encarga del análisis económico interesado por el estudio del

³ Aunque, obviamente, su situación no se explica solamente por su excesiva «concentración» —o, en algunos casos, «reconcentración»— en el sector de la prensa, sino también por fallidas apuestas estratégicas; déficits en su gestión; recurso excesivo al «apalancamiento financiero» o pérdida de la calidad periodística, entre otras muchas razones que propiciarían sin duda otros interesantes estudios de caso. Algunos de ellos enunciados en el texto de Sánchez-Tabernero (2010) sobre los diez errores de estrategia de grupos españoles en estos años de crisis.

funcionamiento de los mercados, especialmente de los que no responden a las condiciones ideales de la competencia perfecta y, por lo tanto, no puede presuponerse que se cumplan los teoremas generales del equilibrio competitivo (Salas Fumás, 1993).

En cuanto al método, nos basamos en el descriptivo (marcado por una clara pauta cronológica). Y, en esta ocasión, partimos de una declaración conjetural (Kerlinger, Lee, 2002); es decir, de una proposición tentativa acerca de las relaciones entre dos o más fenómenos o variables que hemos fijado más arriba. Además, se parte de la literatura académica de referencia sobre estos temas a nivel nacional e internacional, acompañada de un profundo análisis de fuentes primarias en torno al grupo Unidad Editorial, tales como los informes y documentos de la Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones (CMT) y de la Comisión Nacional de la Competencia (CNC); cifras de difusión OJD y contratación publicitaria; planes generales de contabilidad de RCS Mediagroup y de Unidad Editorial y la legislación en la materia.

3. Los antecedentes

3.1. Recoletos Grupo Editorial

En el año 2002, las principales unidades de negocio del grupo Recoletos eran el diario económico *Expansión*, el deportivo *Marca* y los semanarios *Actualidad Económica* y *Telva*, y, además, era propietario del 30% del diario *El Mundo* (Tauler, 2014). En ese año, el grupo ganó 50,2 millones de euros tras anotarse fuertes plusvalías; mientras que Unedisa, empresa editora de *El Mundo*, perdía 2,2 millones después de haber obtenido apenas un millón de euros el año anterior (RCS MediaGroup, 2003). Pero, en el año 2003, Recoletos decide vender su participación en *El Mundo* a RCS MediaGroup por un total de 80 millones de euros, puesto que la inversión realizada se encuadraba más como «inversión financiera» que como un paquete de control del diario. Fue el grupo británico Pearson el que asumió esta decisión al considerar que su posición en Unedisa lastraba la cuenta de resultados del grupo *Financial Times* en el que se integraban las participaciones de Recoletos (Gómez, 2003).

Pearson controlaba en aquel momento el 80% del capital de Recoletos, y había adquirido el 30% de *El Mundo* en el año 1998 por un importe de 63 millones de euros. Por tanto, las plusvalías ascendían a 17 millones, aunque fuentes de Recoletos habían reconocido en su momento que estaban próximas a los 50 millones de euros debido a la amortización del fondo de comercio realizada (Gómez, 2003).

Por otra parte, la venta de esta participación significaba que el diario *El Mundo* estaba valorado en el año 2003 en casi 267 millones de euros, frente a los 158,7 millones de valoración del año 1998. Naturalmente, eran los últimos años de bonanza de la prensa española, puesto que, como veremos, la llegada de la crisis económica, la drástica reducción de la cartera publicitaria que perjudicó notablemente al sector a partir del bienio 2008-2009, así como la falta de un modelo claro de negocio en el entorno digital, sembraron serias dudas sobre la viabilidad de aquellos grupos fuertemente anclados en el negocio de la prensa.

Valgan, además, estos antecedentes para discernir —desde la óptica actual—⁴ el «sobreprecio» que pagó el grupo internacional y multimedia RCS MediaGroup por la compra del entonces mayor grupo de prensa especializada española, nada menos que 1.098 millones de euros; resultado de pagar, en febrero de 2007, un total de 826 millones de euros en efectivo y de asumir la deuda del grupo, a 31 de diciembre de 2006, que ascendía a 272 millones de euros.

El grupo había intentado entrar en el mercado latinoamericano. Según Medina (2001), en el año 1996 el grupo Recoletos adquirió el 15% de Ediciones Financieras de Chile y colaboró con la edición de *Diario Financiero*, y ya en 1998 firmó un acuerdo con la mejicana Televisa para desarrollar un canal económico en castellano (*Expansión Financiera*), que se cancelaría al año siguiente. Y en el año 2000, compraría dos empresas en Argentina e intentaría lanzar la revista femenina *Telva* en ese país.⁵

En cualquier caso, la historia de Unidad Editorial no puede desligarse de la compañía Recoletos (García Santamaría, 2016). Sus creadores fundan en el año 1977 la sociedad *Punto Editorial*, y once años después el grupo británico Pearson, editor del *Financial Times*, se convirtió en su principal accionista. En el año 2000 decide salir a bolsa, y lo hace el 25 de octubre a 12 euros por acción, lo que suponía valorar Recoletos en 941 millones de euros; un precio demasiado elevado tanto de sus activos como del potencial real del grupo, y que acabaría por convertir a esta compañía en la segunda peor OPV de la historia bursátil española.

La fallida penetración en Latinoamérica; las diferencias editoriales entre *Financial Times* y *Expansión*, así como los malos resultados del diario *Expansión* y de la revista *Actualidad Económica* llevan al grupo británico a abandonar España a finales del año 2004. Una oportunidad que aprovechan un grupo de exdirectivos de Recoletos para constituir una sociedad, *Retos Cartera*, y con la colaboración financiera de las entidades Banesto,⁶ Caja Madrid y la CAM, lanzar una OPA sobre el 79% de las acciones controladas por Pearson, ofreciendo un total de 743 millones de euros. De esta forma, lograron controlar de nuevo Recoletos a un precio que suponía un 40% de descuento sobre su colocación bursátil: 7,2 euros. Es decir, se hacían de nuevo con el control del grupo por una cantidad inferior en unos 200 millones de euros.

Pero la historia dio otro vuelco cuando dos años más tarde, los directivos que se habían agrupado en *Retos Cartera* decidieron desprenderse de su participación mayoritaria y vendieron de nuevo la empresa a otros inversores extranjeros: RCS

⁴ De lo contrario, no podría entenderse, por ejemplo, como Jeff Bezos adquirió por solo 189 millones de euros (250 millones de dólares) la propiedad de *The Washington Post* en el verano de 2013.

⁵ Ahora bien, una vez que se produjo la OPA de Retos Cartera a finales del año 2004, Recoletos decidiría desinvertir en América, con la venta de Meximétrica, editora estadounidense de los diarios Rumbo, y, algo más tarde vendería en Chile el *Diario Financiero*, por 2,5 millones de euros a un empresario local.

⁶ Banesto fue el principal socio financiero, puesto que llegó a detentar el 28% del capital, aunque poco después se desprendiese de la mayor parte de las acciones y se quedase con un testimonial 2%.

MediaGroup, que anunció el 7 de febrero de 2007 la adquisición de Recoletos por un importe total de 1.098 millones de euros, con la particularidad de que el diario gratuito *Qué* —vendido posteriormente a Vocento por 133 millones de euros— quedó fuera de esta operación. El balance de las plusvalías obtenidas con estas operaciones en apenas dos años supuso casi 500 millones de euros para sus propietarios, los antiguos gestores del grupo.

3.2. RCS MediaGroup y Urbano Cairo

El grupo editorial internacional y multimedia RCS MediaGroup, que ha liderado Unidad Editorial hasta el verano del año 2015, había comenzado sus negociaciones con Unedisa en 1990. En el año 2007 decidió adquirir el grupo Recoletos, y un año más tarde, el 100% de Veo Televisión. Tras detentar el 53% de *El Mundo*, pasó a controlar el 89% del capital; y había comprado además por un importe de 13,3 millones de euros el 5% de Unedisa que estaba en manos de pequeños accionistas, entre ellos el director del diario, Pedro J. Ramírez y el presidente del grupo, Alfonso de Salas.

El grupo italiano mantenía así una fuerte presencia en España y se erigió en uno de los grandes grupos de comunicación que operaban en España. De esta manera, continuaba con su estrategia de diversificación en otros países —el 40% de su ventas no provenían de Italia— con sus intereses en toda la cadena de valor comunicativa: prensa, editoriales, Internet, radio y servicios de publicidad y marketing (Agostini, 2003).

Pero las pérdidas continuadas en España —donde se vio obligada a efectuar dos revisiones del valor (write off) de los activos comprados al grupo Recoletos—, unido a su delicada situación en Italia, llevó a que en julio del año 2016, y contra todo pronóstico, perdiese el control del grupo pasando a manos del empresario Urbano Cairo (dueño del Torino F.C. y del canal *La 7*). RCS había ingresado en el año 2014 un total de 1.279 millones de euros, con un EBITDA de 30 millones frente a las pérdidas operativas de 83,4 millones de 2013. La noticia negativa es que la deuda del grupo era de 483 millones de euros (RCS, 2015).

Tal vez estos resultados de la matriz, propiciaron que la OPA lanzada por Urbano Cairo en el verano de 2016 sobre RCS Mediagroup triunfase contra todo pronóstico, apoyado por la banca Intesa Sanpaolo, principal acreedor del grupo.

4. Los resultados de la absorción del grupo Recoletos

Antes de la fusión, ambos grupos contaban con una facturación muy similar: poco más de 300 millones de euros anuales. Unedisa había facturado en los años previos a la fusión (2004-2006), cantidades que oscilaban entre los 312 millones y los 342 millones, mientras que el Ebitda de 2006 ascendía a 61 millones de euros, gracias a la buena marcha de la prensa y del diario *El Mundo*.

Por lo que respecta a Recoletos, los ingresos obtenidos en el año 2006 eran un poco menores que los de Unedisa: un total de 304 millones, si bien su Ebitda

era mayor, casi 80 millones de euros. Y destacaba (EGM, 2006) por el excelente número de lectores del diario *Marca* (2,4 millones), los 170.000 de *Expansión* 170.000 y los casi 330.000 de la revista *Telva*. Su oferta televisiva era testimonial, pero *Radio Marca*, aunque no podía equipararse a ninguna de las grandes emisoras de radio, disponía de algo más de 300.000 oyentes. Ambos grupos sumaban, por tanto, en el año previo a la fusión unos ingresos de 645 millones de euros; una cifra que les convertía, tras *Prisa* y *Planeta*, en el tercer grupo multimedia español.

Cuadro 1. Comparativa de la cuenta de resultados de Unedisa en 2006 y 2007.

Concepto (en millones de euros)	31/12/2007	%	31/12/2006	%
Ingresos Netos	632,7	1	348,3	1
Consumo de bienes y servicios	-371,3	-0,59	-215,8	-61,9
Coste de Personal	-130,7	0,207	-72,3	-20,8
Provisiones	-1,6	0,003	-0,2	-0,1
Res. Bruto Explotación (Ebitda)	129,1	0,204	60	0,172
Resultado Explotación (Ebit)	64,4	0,102	48,9	0,14
Res. Actividades Ordinarias	17,1	0,027	45,4	0,13
Res. antes impuestos (ebt)	17	0,027	45,6	0,131
Resultado neto atribuido	-0,6	-0,001	30,7	8,8

Fuente: García Santamaría, 2016 / Cuentas anuales de Unidad Editorial, 2007.

Así, nacía con un buen potencial en el sector de la prensa y, en conjunto, podría resumirse el resultado de esta absorción ofreciendo los siguientes datos: en primer lugar, los ingresos netos del grupo se incrementaron en un 55%, y lo mismo sucedió con el resultado bruto de explotación (Ebitda), que dobló su tamaño tras la absorción. Por el contrario, aumentaron las partidas de costes de personal y crecieron sustancialmente los gastos financieros, derivados del crédito contraído con la banca para adquirir *Recoletos*.

Por otra parte, puede deducirse de las cuentas anuales del grupo en el año 2007 y su comparación con las del año 2006 (RCS MediaGroup 2007 y 2008) que esta absorción favoreció un crecimiento de la audiencia, con un claro liderazgo en número de lectores, ascendiendo a casi 4,2 millones el incremento de los ingresos por publicidad.

Habría que reseñar, sin embargo, que la matriz se vio obligada a prestar a Unidad Editorial un total de 720 millones de euros para llevar a cabo la adquisición de *Recoletos*, y que Unidad Editorial cerró el año 2007 con unas pérdidas de casi 25 millones de euros y una deuda superior a los 1.000 millones de euros, más de veinte veces su Ebitda. Además el grupo prácticamente duplicó su plantilla, con un total de 2.500 profesionales, la mayor parte de ellos volcados en medios impresos. Era la consecuencia de una pobre especialización audiovisual, reducida al ámbito de *Radio Marca*, *Marca TV* y *Veo TV*, y a que, en su momento, *El*

Mundo no pudo llegar a controlar *Onda Cero* por la elevada cuantía que suponía hacerse con el control de la cadena (Díaz Herrera, 2009).⁷

Cuadro 2: Evolución de la deuda de Unidad Editorial después del proceso de concentración.

Concepto (en millones de euros)	2009	2008	Diferencia
Deudas financieras a L/P	669.000	781.420	-112.420
Deudas financieras a C/P	396.037	292.130	103.907
Total deudas	1.065.037	1.073.550	-8.513
Activos (pasivos) instrumentos derivados	-96	-471	375
Liquidez	-25.389	-4.486	-20.903
Endeudamiento neto	1.039.552	1.068.593	-29.041

Fuente: Cuentas anuales de Unidad Editorial, 200.

De ahí que pueda preguntarse por las razones reales de esta compra por parte de Unedisa. Pocos años más tarde, el proceso de concentración televisivo y, sobre todo, las ventas de Cuatro y La Sexta dejarían claro, aunque en un contexto económico muy distinto, las escasas bondades de esta adquisición.⁸ Las hipótesis que se han manejado aluden, en primer lugar, a que esta absorción pudo ayudar a solucionar algunos problemas importantes de ambas compañías, como su falta de liderazgo, y, sobre todo, sus escasas posibilidades de crecimiento dada la dificultad de adoptar costosas estrategias de integración vertical que les permitiesen penetrar en el sector multimedia.

Aunque, como señala Julia Cagé (2016: 60), «para un medio de comunicación, aumentar su mercado supone también minimizar la competencia», esta absorción parecía ser una «huida hacia adelante», esperando que la empresa resultante generase las necesarias economías de escala para constituir en unos años un importante grupo de comunicación, con la aportación de otros activos o una serie de alianzas estratégicas que garantizaran una adecuada presencia en el sector audiovisual, a pesar de lo esbozado por el entonces director de *El Mundo* en su libro *Contra unos y otros* (Ramírez, 2014).

⁷ Aunque esta aseveración no pase de ser una hipótesis no confirmada, sí parece verosímil que Pedro J. Ramírez tratase de controlar la cadena *Onda Cero*, en la que, tanto él como Casimiro García Abadillo y otros colaboradores del diario tenían una amplia presencia, puesto que las intervenciones en directo del director del diario —según aseguraba el propio Pedro J.— fomentaban la venta de ejemplares de *El Mundo* y ayudaban a su consolidación.

⁸ Por ofrecer algún ejemplo, la venta de Cuatro a Telecinco ascendió a unos 500 millones de euros; la venta del 56% de Digital+ a Telefónica fue, inicialmente, de 740 millones de euros, y la de La Sexta por Antena 3, aunque resulte harto complicado cuantificar con exactitud el precio final satisfecho, es muy probable que no llegase a los 400 millones de euros. Todo lo cual induce a pensar que esta compra fue efectuada en el peor momento posible. Es más, con un prudente tiempo de espera, la matriz italiana hubiera tenido mejores oportunidades de invertir en sectores con mayor futuro.

El resultado inmediato fue que Unidad Editorial se erigió en líder en prensa especializada, pero su talón de Aquiles era que sus publicaciones no eran rentables, a excepción de *Marca*, que arrojaba resultados positivos, aunque después del Mundial de Sudáfrica del año 2010, con el que triplicó sus beneficios, su evolución no ha sido tan positiva, perdiendo anualmente una media de 50.000 lectores, despidiendo a la mayor parte de sus grandes firmas y cerrando el ejercicio 2015 con unas pérdidas de 37 millones de euros tras actualizar su valor en libros.

Es más, como demuestra el cuadro 3, el diario ha perdido 147.000 ejemplares entre 2010 y 2014, mientras que en el año 2015, y según la OJD, su difusión había disminuido en un 13%, en un contexto claro de crisis de los cuatro principales diarios deportivos: *Marca*, *As*, *Sport* y *Mundo Deportivo*.

Cuadro 3: Evolución de la tirada y difusión del periódico Marca (1994-2016).

Años	Tirada	%	Difusión	%
1994	571.123	-	421.293	-
1995	642.587	12,51	475.002	12,75
1996	673.065	4,74	495.914	4,40
1997	643.943	-4,33	458.441	-7,56
1998	595.182	-7,57	417.456	-8,94
1999	550.900	-7,44	396.750	-4,96
2000	564.248	2,42	403.048	1,59
2001	513.376	-9,02	371.455	-7,84
2002	526.217	2,50	381.587	2,73
2003	549.244	4,38	390.677	2,38
2004	527.478	-3,96	380.330	-2,65
2005	481.505	-8,72	328.760	-13,56
2006	440.601	-8,50	308.835	-6,06
2007	461.563	4,76	315.279	2,09
2008	428.456	-7,17	296.353	-6,00
2009	408.397	-4,68	284.273	-4,08
2010	399.217	-2,25	274.581	-3,41
2011	356.573	-10,68	244.456	-10,97
2012	314.986	-11,66	214.523	-12,24
2013	266.633	-15,35	181.416	-15,43
2014	252.423	-5,33	171.854	-5,27
2015	221.867	-12,11	149.458	-13,03

Fuente: INTROL/OJD y elaboración propia.

Si analizamos el caso de *El Mundo*, ligado con la prensa de referencia, llegamos a la conclusión —según demuestra el cuadro 4— que, con datos de la OJD, el diario arrancó el siglo XXI con una difusión de 291.063, y alcanzó su máxima difusión en el año 2007 con 336.286. A partir de ese ejercicio, el diario comenzó un descenso pronunciado, cerrando el año 2015 con una cifra inferior a 150.000, y un descenso superior al 50% entre los años 2007 y 2014.

Cuadro 4: Evolución de la difusión del periódico El Mundo (y su competencia) desde su nacimiento.

Años	ABC	%	El Mundo	%	El País	%	La Razón	%	La Vanguardia	%
1989	280.356	-	104.016	-	377.528	-	s.d.	-	210.624	-
1990	290.517	3,62	100.723	-3,17	375.875	-0,44	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.
1991	292.631	0,73	131.626	30,68	394.686	5,00	s.d.	s.d.	s.d.	s.d.
1992	304.098	3,92	173.766	32,01	407.269	3,19	s.d.	s.d.	206.829	s.d.
1993	334.317	9,94	209.992	20,85	401.258	-1,48	s.d.	s.d.	208.029	0,58
1994	321.571	-3,81	268.749	27,98	408.268	1,75	s.d.	s.d.	207.113	-0,44
1995	321.574	0,00	307.618	14,46	420.933	3,10	s.d.	s.d.	203.026	-1,97
1996	303.018	-5,77	260.616	-15,28	413.543	-1,76	s.d.	s.d.	196.807	-3,06
1997	301.054	-0,65	284.519	9,17	440.629	6,55	s.d.	s.d.	210.013	6,71
1998	302.013	0,32	272.299	-4,29	450.175	2,17	s.d.	s.d.	212.202	1,04
1999	293.053	-2,97	285.302	4,78	435.434	-3,27	28.511	s.d.	205.126	-3,33
2000	291.951	-0,38	291.064	2,02	436.301	0,20	68.122	138,93	191.674	-6,56
2001	279.050	-4,42	312.367	7,32	433.618	-0,61	122.896	80,41	198.338	3,48
2002	262.874	-5,80	300.297	-3,86	435.298	0,39	140.096	14,00	202.794	2,25
2003	266.818	1,50	286.685	-4,53	440.226	1,13	141.207	0,79	205.330	1,25

2004	276.915	3,78	308.618	7,65	469.183	6,58	145.165	2,80	203.703	-0,79
2005	278.167	0,45	314.592	1,94	453.602	-3,32	140.087	-3,50	208.139	2,18
2006	240.225	-13,64	330.634	5,10	432.204	-4,72	142.838	1,96	202.161	-2,87
2007	228.158	-5,02	336.286	1,71	435.083	0,67	153.024	7,13	213.413	5,57
2008	251.642	10,29	323.587	-3,78	431.033	-0,93	154.410	0,91	201.859	-5,41
2009	256.651	1,99	300.030	-7,28	391.815	-9,10	124.284	-19,51	200.291	-0,78
2010	249.539	-2,77	284.901	-5,04	370.080	-5,55	118.466	-4,68	200.370	0,04
2011	221.351	-11,30	252.770	-11,28	365.117	-1,34	103.789	-12,39	190.033	-5,16
2012	171.969	-22,31	206.007	-18,50	324.814	-11,04	90.902	-12,42	172.263	-9,35
2013	140.049	-18,56	172.427	-16,30	292.227	-10,03	85.135	-6,34	152.320	-11,58
2014	128.660	-8,13	149.684	-13,19	259.775	-11,11	81.449	-4,33	140.176	-7,97
2015	107.802	-16,21	126.369	-15,58	221.389	-14,78	80.107	-1,65	129.073	-7,92

Fuente: INTROL/OJD y elaboración propia.

Por su parte, *El País* bajó en difusión desde el año 2005, que cerró con 457.675. El *ABC* y *El Periódico* tuvieron en el año 2000 su mejor año⁹, con 291.050 y 184.251, respectivamente. El último año bueno de *La Razón* fue 2009 con 154.410 y el de *La Vanguardia* el año 2007 (213.413). Pero si tomásemos las cifras de los diarios que ya existían en la década de los setenta (*El País*, *ABC* y *La Vanguardia*) podríamos concluir que todos ellos experimentaron débiles crecimientos desde finales de los años ochenta, y ya a finales del siglo XX, cualquier observador imparcial podría apreciar que sus cifras de difusión se encontraban prácticamente estancadas, aunque no así los ingresos derivados de la venta de ejemplares y de publicidad.

Y en cuanto al principal diario económico español *Expansión*, las ventas en papel han conocido un declive imparable. Si el diario entraba en el siglo XXI con una difusión de 101.282 (véase cuadro adjunto), cerraba el año 2014 con 44.504; es decir, con más de un 50% de descenso en los últimos quince años.

⁹ Aunque podría decirse que *ABC* no crecía desde finales de la década de los ochenta.

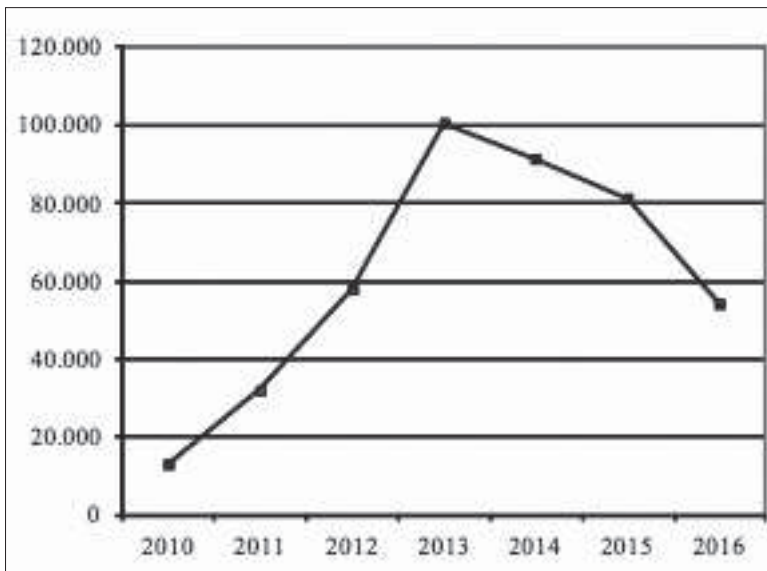
Cuadro 5: Evolución de la tirada y difusión del periódico Expansión (1994-2014)

Años	Tirada	%	Difusión	%
1994	65.318	-	39.047	-
1995	62.533	-4,26	34.741	-11,03
1996	64.941	3,85	37.754	8,67
1997	79.772	22,84	48.170	27,59
1998	95.280	19,44	59.021	22,53
1999	96.413	1,19	59.334	0,53
2000	101.283	5,05	62.925	6,05
2001	85.202	-15,88	52.645	-16,34
2002	76.769	-9,90	48.108	-8,62
2003	74.562	-2,88	45.988	-4,41
2004	76.880	3,11	46.648	1,44
2005	77.141	0,34	47.577	1,99
2006	79.624	3,22	50.179	5,47
2007	79.631	0,01	50.127	-0,10
2008	79.836	0,26	51.292	2,32
2009	67.472	-15,49	44.100	-14,02
2010	60.998	-9,60	39.565	-10,28
2011	58.556	-4,00	37.495	-5,23
2012	52.471	-10,39	33.878	-9,65
2013	46.761	-10,88	30.463	-10,08
2014	44.504	-4,83	28.999	-4,81
2015	40.632	-8,70	26.372	-9,06

Fuente: INTROL/OJD y elaboración propia

Por lo que respecta a la plataforma *Orbyt*, es la segunda del mercado tras *Kiosko y Más*, con una penetración del 42%, y una oferta de más de 70 revistas. Pero su cifra de suscriptores se estancó en el año 2013 con 100.228, y a partir de ese año no ha hecho más que descender.

Gráfico I: Evolución de los suscriptores de Orbyt (2010-2016).



Fechas	Junio 2010	2011	2012	Dic. 2013	2014	Junio 2015	Octubre 2016
Suscriptores	12.676	31.759	57.787	100.228	91.000	81.000	53.885

Fuente: COMSCORE / Hemerografía / Unidad Editorial Publicidad / Elaboración propia.

4.1. La presencia en el sector audiovisual

En el sector audiovisual, el grupo Recoletos había tomado en el año 1997 una participación del 5% en la plataforma televisiva *Via Digital*, participada mayoritariamente por Telefónica, y que le supuso un desembolso de 3 millones de euros de entonces (Alcolea, 2003).

Pero lo cierto es que tanto Recoletos como Unidad Editorial carecían del necesario *expertise* para liderar proyectos audiovisuales tan complejos como la puesta en marcha de plataformas de pago o cadenas televisivas en abierto, como posteriormente se demostraría. Los problemas de gestión que ha acarreado hasta hoy *Radio Marca*, así lo demuestran. Por no mencionar una poco relevante inversión en el año 2009 en *esRadio*, frecuencia en Madrid, concedida a la empresa Unión Liberal Radio, y en la que el grupo tomó una participación del 45%, mientras que Libertad Digital detentaba el (55%). Como resultado, Unidad Editorial no fue capaz de construir una alternativa de radio solvente de alcance nacional.

En cuanto a la televisión, se vio agraciada con la concesión de siete licencias de TDT de ámbito nacional, bajo la denominación *Veo TV*. Una licencia que posibilitaba la emisión de cinco canales: *Veo7*, *Sony TV en Veo*, *Tienda en Veo*, *Radio Marca* y *esRadio*: de los cuales, dos eran de radio y los otros tres en televisión.

Resultó ser una de las empresas que más frecuencias obtuvo de TDT en los reparos efectuados por algunas comunidades autónomas.

Ahora bien, *Veó TV* sólo logró exiguas cifras de cuota televisiva, entre el 1 y el 2%; fruto de sus formatos poco competitivos, plagados de tertulias, y en el que el *dejá vu* era la tónica general. Así que, los gastos inherentes a la emisión de la señal en TDT y los costes generales de mantenimiento de emisión acabaron constituyendo una barrera económica insalvable para el grupo, con pérdidas recurrentes en todos los ejercicios. El resultado —en un caso muy similar al del grupo Vocento— fue el arrendamiento de este canal a Discovery Networks, que ahora emite en la frecuencia de *Veó7*.

Por otra parte, y después del apagón analógico de abril de 2010, debemos recordar que habían surgido dos nuevos canales: *Marca TV* y *13 TV*. El primero, después de una alianza con Mediapro para gestionar contenidos deportivos, mientras que el canal de la COPE se arrendó finalmente por un importe de 5,5 millones de euros anuales.

Por lo que respecta a *Marca TV*, un interesante e inédito proyecto de *joint-venture*, destinado a consolidarse como una televisión temática, no logró encontrar su «nicho de mercado». Si bien no podía establecer competencia alguna en la puja por las grandes competiciones deportivas, podía poner en marcha una alternativa de desarrollo de deportes minoritarios. Pese a ello, fue capaz en el año 2011 de llegar a un acuerdo con Mediapro para que el grupo de Roures le cediese tres partidos semanales de la segunda división de fútbol, e incluso, en la temporada 2012-2013 la retransmisión del partido de la Liga BBVA de los lunes, que después pasaría a emitir *Cuatro*.

Pero fruto de los resultados negativos en todos sus ejercicios y en la musculatura financiera que suponía un proyecto de televisión temática, la aventura de *Marca TV* finalizaría en el año 2013, después de perder casi nueve millones de euros en 2011 y despedir a cerca de cuarenta empleados. Así, pasó de canal deportivo a mera teletienda, y, posteriormente fue «sacrificada» por el cierre de canales ordenado por el Gobierno para acometer el dividendo digital. La oferta actual de *Veó TV* se compone así de los canales *13 TV*, *AXN*, *La Tienda en casa* (que sustituyó a *Marca TV*, y gestionada hasta su desaparición por *El Corte Inglés*), y *Discovery Max*.

El final de sus participaciones televisivas parece estar claro: los dos canales de TDT subarrendados a *13 TV* y *Discovery Max* no eran considerados activos estratégicos por la matriz RCS MediaGroup, aunque no llegó a venderlos, y se desconocen las intenciones del nuevo accionista mayoritaria. Pero, en cualquier caso, todo indica la incapacidad del grupo para construir una alternativa televisiva viable al fracasar todos sus proyectos.

5. *La situación actual*

Si, en el año 2007, los ingresos netos de Unidad Editorial ascendían a 628,5 millones de euros, en el año 2015, su tamaño se había reducido prácticamente a la mitad, con un total de 330 millones.

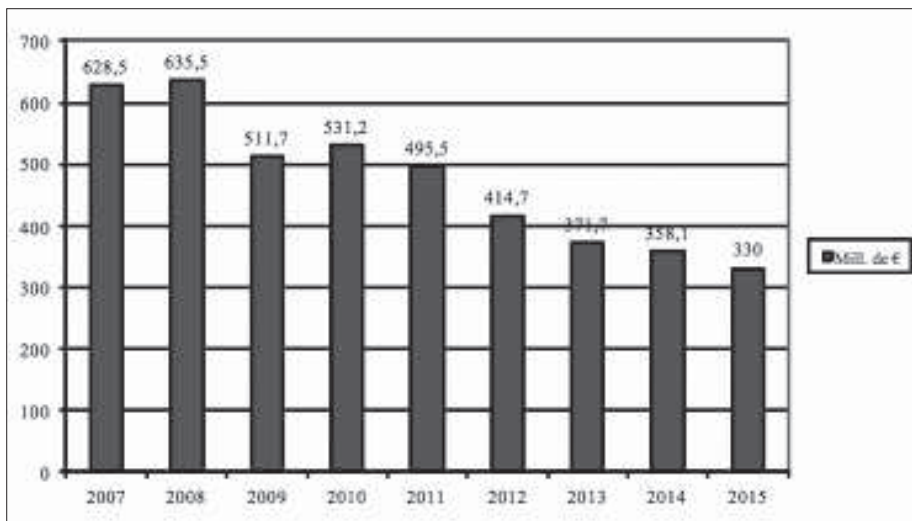
Cuadro 6: Principales magnitudes económicas (2015-2016).

CONCEPTO (en millones de euros)	1H 2016	1H 2015	%
Circulación	41,6	47,1	-11,7
Publicidad	53,1	52,5	1,1
Otros	10,3	9,1	13,2
Ingresos totales	105	108,7	-3,4
Ebitda	3,3	-0,4	>100

Fuente: Resultados RSC MediaGroup, 2015

La crisis económica, pero también el desacierto en la fusión, llevaron a que el grupo redujese su tamaño considerablemente. ¿Dónde quedaron, por tanto, las sinergias y las economías de escala que se debían conseguir? Las pérdidas desde la integración del grupo Recoletos han sido algo recurrente. Es más, desde el comienzo de la crisis y con las sucesivas regularizaciones del fondo de comercio perdió más de mil millones de euros.

Gráfico 2: Evolución de los ingresos de explotación de Unidad Editorial (2007-2014)



Fuente: RSC MediaGroup.

El año 2008 finalizó con 13 millones en pérdidas; el 2009 con 52 millones. Después de un parón, en el año 2010, con unos beneficios de 13,1 millones, la puesta en valor del grupo Recoletos le originó en el período 2011-2012 unas pérdidas cuantiosas: 330,8 millones en 2011 y 470 millones en 2012.¹⁰ En el

¹⁰ Según recogía el diario *El País* en su edición del 31 de enero de 2014, en 2011 el grupo experimentó un déficit de 243 millones de euros, y un año más tarde llegó a 526 millones,

ejercicio 2011 se comprobó que las cabeceras de Unidad Editorial eran incapaces de entrar en rentabilidad: *El Mundo* perdió 3,3 millones; *Expansión*, 4 millones, y *Veo TV*, alrededor de 7 millones. Además, ese mismo año se produjo una revisión del valor del grupo, con una depreciación de la compra de Recoletos por un total de 206 millones de euros y unas pérdidas en el ejercicio de 330,8 millones. Así que en el siguiente ejercicio del año 2012 se llevó a cabo una ampliación de capital de 500 millones de euros y otra revisión del valor del grupo (*write off*) por valor de 403 millones, lo que llevó a unas pérdidas den el ejercicio de 470 millones.

Como consecuencia de estos ajustes de su fondo de comercio, Unidad Editorial estaba reconociendo que la adquisición de Recoletos por un importe cercano a los 1.100 millones de euros había pasado a valer menos de 500 millones. Como consecuencia, el grupo puso en marcha en el año 2013 un Plan estratégico 2013-2015, destinado a revitalizar el grupo, acompañado de una drástica reducción de plantilla, y ha quedado claro que, durante todo este tiempo, el grupo no habría podido sobrevivir sin las aportaciones de la matriz italiana.

Al relativo declive —al menos en rentabilidad— de sus proyectos periodísticos,¹¹ se ha unido sobre todo el fracaso audiovisual del grupo. La radio, al igual que la televisión, ha supuesto una fuente de disgustos. Nunca fue capaz Unidad Editorial de crear un verdadero grupo multimedia que pudiese pivotar también sobre el negocio audiovisual y que ayudase a paliar las previsibles pérdidas de sus proyectos de prensa en el tránsito hacia el digital. Aunque los diferentes gobiernos le concedieron un buen número de licencias¹² no fue capaz de consolidar un proyecto.

Los resultados económicos del grupo, pero también el hecho de que se produjeran algunos desencuentros con los poderes fácticos, dieron lugar al cese del director del diario *El Mundo* y verdadero factótum del grupo: Pedro José Ramírez. Una decisión extremadamente complicada puesto que la marca se encontraba íntimamente asociada a su director. El relevo¹³ en la dirección de *El Mundo* se produjo el 30 de enero de 2014, y Casimiro García Abadillo pasó a dirigir el diario, aunque después de quince meses fue sustituido en el cargo por David Jiménez, corresponsal en Asia del periódico. Pero ante los malos resultados del

con lo que el pasivo corriente era superior al activo, lo que indicaba la quiebra técnica del grupo, según manifestaba el auditor KPMG.

¹¹ Aunque no conviene olvidar que son propietarios del mayor diario económico de España.

¹² *El Mundo* vendió sus postes a Uniprex (Telefónica) en el año 2002. Y ya había obtenido de la mano del presidente Aznar una licencia de televisión digital a finales del año 2000, que se transformaría con la llegada de la TDT en un multiplex de cuatro canales en el año 2010. También se desprendió en mayo del año 2005 del canal que emitía *Expansión TV* y se lo adjudicó al grupo Intereconomía, que accedió a la TDT en el multiplex de *Veo Televisión*, aunque acabase por operar con Net TV.

¹³ «Entiendo la decisión pero si de mí hubiera dependido, habría seguido siendo director de *El Mundo*» manifestó Pedro J, que pocos meses más tarde emprendería su nuevo proyecto editorial, el diario digital El Español, junto con su hija María Ramírez y su colaborador en *El Mundo*, Gumersindo Lafuente.

diario, fue cesado el 25 de mayo de 2016, y sustituido por un histórico del diario, el jefe de opinión Pedro García Cuartango. Anteriormente, RCS había puesto al frente de la dirección general a José María Cabrerizo, un economista de brillante *curriculum*, especializado en gestión de empresas tecnológicas, y que se desempeñaba hasta entonces en Estados Unidos.

6. Conclusiones

Con el trabajo realizado podemos llegar a dos conclusiones válidas. La primera de ellas es que, en consonancia con el objetivo marcado, los *holdings* de comunicación que han tenido éxito en España no son aquellos que han centrado su estrategia empresarial, a medio o largo plazo, en el sector periodístico, sino que las «locomotoras» de estos grupos han sido más bien unidades de negocio audiovisuales.

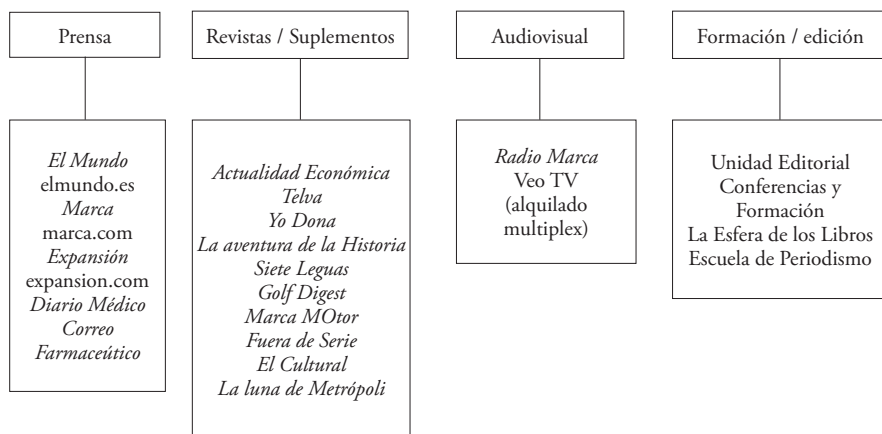
Además y, por lo que respecta a la hipótesis, cuyo núcleo estaba en el ejemplo de Unidad Editorial y su proceso de integración, el hecho de concentrar la mayor parte de la actividad en un sector en declive y en profunda transformación como el de la prensa, no parecía una opción muy arriesgada mientras que la industria de los diarios de pago en España era una de las más rentables de Europa, pero se reveló como una opción poco interesante cuando a finales del siglo XX, las cifras de difusión de los diarios indicaron el momento de adoptar nuevos modelos de negocio en el ámbito digital. En esta línea, la estructura más reciente (2016) de Unidad Editorial es reflejo de ello.

Es cierto que Recoletos aportó el mayor grupo español en prensa especializada, pero sin embargo era un grupo con «pies de barro», que carecía prácticamente de *expertise* en el negocio audiovisual y contaba en este ámbito con unos pobres activos. Como tampoco disponía —a excepción del diario *Marca*— de unidades de negocio que aportasen un buen Ebitda al grupo. No obstante, la parte más positiva de esta adquisición fue que convirtió a Unedisa en líder en prensa e Internet, así como en uno de los principales grupos multimedia españoles. Pero era una unión que ya entonces no parecía ser rentable, y no solo porque el dominio se extendiese a un sector en franco declive como la prensa, sino porque también carecía de alternativa válida en el sector audiovisual, como finalmente se demostró.

Las cifras que se han mostrado en esta investigación así lo atestiguan. Durante el período de la crisis económica, años 2007 a 2015, no solamente descendió la difusión de sus diarios al menos en un 50%, sino que la facturación del grupo pasó de 628 millones a tan sólo 330 millones, casi un 50% menos: lo que sin duda explica muchos de los avatares sufridos durante este período por Unidad Editorial.

Hasta el momento, y como es natural, el camino ha estado sembrado de dificultades. Dado que RCS Mediagroup comprometió su solvencia patrimonial al llevar a cabo este proceso de concentración —al margen de las inversiones desarrolladas en Italia y otros países—, la matriz ha puesto en marcha una reordenación de su estructura para el período 2016-2018, que implica —según fuentes de la compañía— además de la búsqueda de nuevas sinergias con la matriz (*Marca* y *La Gazzetta dello Sport*) una significativa reducción de costes y la venta de activos no estratégicos como los dos canales en TDT de Veo Televisión: *Discovery Max* y *13 TV*.

Gráfico 3. Estructura de Unidad Editorial (2015).



Fuente: Unidad Editorial.

Pero comoquiera que ya existen precedentes de reordenaciones estratégicas en otros grupos españoles —caso de Prisa y también del grupo Zeta—, y, salvo que Urbano Cairo piense lo contrario-, una opción plausible podría ser una desinversión ordenada de los activos más significativos del grupo. Todo lo cual indica —como interesante *case study*— que las integraciones horizontales en el sector de la prensa están erizadas de dificultades. Pero, por el contrario, las integraciones verticales, a lo largo de toda la cadena de valor, requieren un enorme desembolso de capital y una gran experiencia directiva en el manejo audiovisual.

Queda, no obstante, en el aire una supuesta hipótesis de trabajo. Si tanto RCS como Unedisa hubieran encontrado mejores oportunidades de salvaguardar su futuro no precipitándose en la búsqueda de un mayor tamaño para erigirse en líderes de prensa en España. Y de esta forma, aguardasen el momento oportuno para emplear el dinero desembolsado en la adquisición de Recoletos (o una cantidad sensiblemente menor) en proyectos audiovisuales más sólidos que sentasen una mayor base de diversificación de sus negocios y una sustantiva aportación a su Ebitda.

7. Bibliografía y fuentes documentales

- Alcolea Díaz, G. (2003): *La televisión digital en España*. Sevilla, Comunicación Social.
- Agostini, A. (2003): *Giornalismo. Media e giornalisti in Italia*, Bologna, il Mulino.
- Anderson, C.W., Bell, E. y Shirky, C. (2013): *Periodismo postindustrial: adaptación al presente*, Huesca, eCícero.
- Artero, J.P., Sánchez-Taberner, A. (2015): «Media and telecommunications concentration in Spain (1984-2012)», en *European Journal of Communication*, vol. 30(3) 319-336.

- Asociación de Editores de Diarios Españoles (2004): *Libro Blanco de la Prensa Diaria*, Madrid, AEDE.
- Atresmedia (2004-2016): *Memoria y cuentas anuales*, Madrid, A3SA.
- Cagé, J. (2016): *Salvar los medios de comunicación*, Barcelona, Anagrama.
- Chan-Olmsted, S.M. (1998): «Mergers, Acquisitions, and Convergence: The Strategic Alliances and Broadcasting, Cable Television, and Telephone Services», en *The Journal of Media Economics*, 11(3), 33-46.
- Díaz Herrera, J. (2009): *Pedro J. Ramírez al desnudo*, 3ª edic. Madrid, Foca.
- Díaz Nosty, B. (1998): *Informe Anual de la Comunicación 1997-1998*, Barcelona, Grupo Zeta.
- Forcada, D. (2015): «Los dueños de El Mundo anuncian más recortes laborales y la venta de canales», *El Confidencial*, 22 de diciembre. Recuperado de: http://www.elconfidencial.com/comunicacion/2015-12-22/los-duenos-de-el-mundo-anuncian-mas-recortes-laborales-y-la-venta-de-los-canales-tdt_1125332/ (28 de febrero de 2016).
- García Santamaría, J.V. (2013): «Televisión y concentración en España: el duopolio de Mediaset y Atresmedia». *Palabra Clave*, 16(2), pp. 366-397.
- García Santamaría, J.V. (2016): *Los grupos multimedia en España. Análisis y estrategias*. Barcelona, UOC.
- García Santamaría, J.V., Pérez Serrano, M.J., Alcolea Díaz, G. (2014): «Las nuevas plataformas televisivas en España y su influencia en el mercado», *Revista Latina de Comunicación Social*, 69, pp. 390 a 417.
- Gómez, R.G. (2003): «Recoletos vende a Rizzoli el 30% de 'El Mundo' por 80 millones», *El País*, 5 de marzo. Recuperado de: http://elpais.com/diario/2003/03/05/economia/1046818808_850215.html (28 de febrero de 2016).
- Infoadex (2008): *Inversión publicitaria gestionada en 2008*, Madrid, Infoadex.
- Jacquemin, A. (1989): *La Nueva Economía Industrial*, Barcelona, Vicens Vives.
- Kerlinger, F.N.; Lee, H.B. (2002): *Investigación del comportamiento*, México, McGraw-Hill.
- Llorens, C. (2010): «Spain's Media Concentration Policy: A Patchwork Crucial to the Understanding of the Spanish Media System», en *International Journal of Communication*, 4, pp. 844-864.
- Mediaset España (2004-2015): *Memoria y cuentas anuales*, Madrid, ME.
- Medina Laverón, M. (2001): «Algunas claves de la expansión de los grupos de comunicación españoles en Latinoamérica», en *Comunicación y Sociedad*, Vol. 14, Nº 1, pp. 71-99.
- Mosco, V. (1996): *Political Economy of Communication: Rethinking and Renewal*, Sage, London.
- Peltier, S. (2004): «Mergers and Acquisitions in the Media Industries: Were Failures Really Unforseable», en *Journal of Media Economics*, 17 (4), 261-278.
- Pérez Serrano, M.J. (2010): «Exegese Epistemológica da Concentração de Empresas de Comunicação», en Faustino, P. (coord.): *Políticas e Dinâmicas no Mercado Ibero-Americano dos Média*, Lisboa, MediaXXI, pp. 171-192.
- Ramírez, P.J. (2014): *Contra unos y otros. Mis mejores cartas del director. Los años de Zapatero y Rajoy (2006-2014)*, Madrid, La Esfera de los Libros.

- RCS Mediagroup (2003-2015): *Memoria y cuentas anuales*, Roma, RSC (años 2003, 2004-2008, 2015).
- Salas Fumás, V. (1993): «Reseña sobre la Teoría de la Economía Industrial», en *Revista de Economía Aplicada*, 1, pp. 209-214.
- Segura, J. (1993): *Teoría de la Economía Industrial*, Madrid, Civitas.
- Tauler San Miguel, J. (2014): *El grupo Recoletos (1997-2007): historia empresarial de un grupo español de comunicación*, Tesis Doctoral.
- Tirole, J. (1990): *La Teoría de la Organización Industrial*, Barcelona, Ariel Economía.
- Unidad Editorial (2007): *Memoria*, Madrid: UE.
- UOC (2014): *Economía Industrial*, Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya, http://cv.uoc.edu/tren/trenacc/web/GAT_EXP.PLANDOCENTE?any_academico=20082&cod_asignatura=71.056&idioma=CAS&pagina=PD_PREV_PORTAL. Consultado el 28 de febrero de 2016.